



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTA' DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**LA BALANCED SCORECARD NEL SISTEMA  
DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO  
RIFERIMENTI TEORICI E CASI AZIENDALI**

**THE BALANCED SCORECARD  
IN THE SYSTEM OF PLANNING AND CONTROL  
THEORETICAL REFERENCES AND BUSINESS CASES**

Relatore:  
Prof. Sergio Branciarì

Tesi di laurea di:  
Andrea Valentini

Anno Accademico 2020 – 2021



# INDICE

---

## **LA BALANCED SCORECARD NEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO**

### **RIFERIMENTI TEORICI E CASI AZIENDALI**

INTRODUZIONE.....1

#### **CAPITOLO I – *La pianificazione strategica***

- 1.1. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo.....7
- 1.2. Le organizzazioni orientate alla strategia.....15
- 1.3. La dinamica evolutiva.....22
- 1.4. L'integrazione all'interno di un sistema aziendale.....28

#### **CAPITOLO II – *Il Controllo strategico e la sua evoluzione***

- 2.1. Dalle origini allo sviluppo.....37
- 2.2. Contenuti e forme di Controllo.....50
- 2.3. Monitoraggio e reporting.....60
- 2.4. Adattamento alla realtà aziendale.....64

## **CAPITOLO III – *La Balanced Scorecard: aspetti teorici ed evolutivi***

3.1. La BSC: definizione e articolazione.....	75
3.2. Le quattro prospettive.....	78
3.2.1. La prospettiva del cliente.....	79
3.2.2. La prospettiva interna.....	81
3.2.3. La prospettiva dell’innovazione e dell’apprendimento.....	83
3.2.4. La prospettiva economico finanziaria.....	85
3.3. BSC e strategia.....	86
3.4. L’evoluzione della BSC.....	94
3.5. Limiti della Balanced Scorecard.....	99

## **CAPITOLO IV – *Applicazioni aziendali e sostenibilità ambientale***

4.1. Inquadramento generale.....	105
4.2. L’identificazione della key performance area.....	114
4.3. Casi aziendali di utilizzo della BSC.....	121
4.4. Sostenibilità ambientale.....	129

## **CAPITOLO V – *Tra crisi aziendali e prospettive future***

5.1. BSC e crisi aziendali.....	139
5.2. Posizionamento efficace sui canali digitali.....	142
5.3. Anticipare il futuro.....	148

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>152</b>
-------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....</b>	<b>155</b>
---------------------------------------	------------

## *Introduzione*

La misurazione delle performance aziendali ha sempre rivestito un ruolo basilare nella gestione dell'impresa, e l'interesse scaturente dall'argomento ha favorito, negli ultimi decenni, la creazione di modelli e metodologie finalizzati all'individuazione di tutti i fattori tangibili ed intangibili, che influiscono su di essa. Infatti, dall'inizio degli anni Ottanta si è andata sempre più diffondendo l'idea che gli strumenti tradizionalmente usati per misurare l'andamento di un'impresa non fossero più sufficienti ad orientare la gestione di aziende che operavano sempre più in mercati competitivi.

Sul tema della misurazione delle performance aziendali si è sviluppata un'ampia letteratura formatasi sia grazie al contributo di accademici sia di professionisti provenienti in modo particolare dal mondo della consulenza, tanto che le nuove metodologie di misurazione delle performance sono spesso basate su differenti prospettive e presupposti che però devono tenere conto della fisiologica evoluzione dell'impresa in quella che viene definita l'era dell'economia della conoscenza.

In questo lavoro ci si prefigge non tanto di ripercorrere più di trent'anni di letteratura e studi sulla materia quanto di riuscire ad analizzare quelle che comunemente vengono, ad oggi, ritenute le variabili maggiormente critiche per

quanto concerne la tematica della valutazione delle performance aziendali. Verrà trattata pertanto la tematica della strategia aziendale in quanto le aziende esistono al fine di creare valore e la creazione di quest'ultimo sta diventando regola basilare nella competizione internazionale a cui nessuna impresa può permettersi di sottrarsi. Le imprese devono sempre più soddisfare le attese dei vari interlocutori con cui operano. Appare quindi evidente che le aziende si trovano al centro di una complessa catena di giudizi di valore.

Tutte le imprese per sopravvivere devono perseguire delle condizioni di equilibrio economico creando valore sia per gli interlocutori esterni che interni ad essa. Al pari dell'ambiente competitivo anche l'ambiente sociale ha assunto delle caratteristiche intrinseche molto complesse che devono essere affrontate dall'azienda nello stesso modo anticipatorio usato per le sfide commerciali in maniera da rappresentare l'azienda non più come mero strumento economico ma anche socioeconomico.

Il ruolo della strategia è quello di coniugare ed integrare in modo creativo i vari bisogni del mercato con le molteplici attese sociali.

L'attuale tendenza è quella di un sistema organizzativo aperto e di un soggetto economico sociale. La logica basata sull'apertura dell'azienda verso l'ambiente circostante adottando un'ottica di interscambio reciproco sta a significare un mutamento radicale della cultura di impresa. In questa attività comunicativa vengono coinvolte prima di tutto le risorse umane dell'organizzazione permettendo

il confronto delle conoscenze e delle idee dei soggetti che fanno parte del sistema economico. È necessario, quindi, un processo di analisi accurato in cui il governo dell'impresa, nella formulazione della strategia aziendale, deve ricercare una coerenza tra risorse e competenze interne, struttura e sistemi organizzativi, ambiente esterno e cultura aziendale in modo da elaborare una visione che abbia un orizzonte di lungo termine che coinvolga l'intera struttura dell'azienda.

Partendo dall'idea che la competitività di lungo periodo di un'impresa sia strettamente legata all'abilità di creare conoscenza ed apprendere continuamente si sostiene che le risorse interne aziendali abbiano delle loro competenze distintive difficili da imitare e di conseguenza non trasferibili. La conoscenza è l'asset più importante delle imprese e rappresenta il differenziale competitivo di maggior valore; si tratta di un complesso processo di integrazione di una pluralità di conoscenze specialistiche e di risorse elementari, di un processo di apprendimento imprenditoriale, un orientamento condiviso che coinvolge ed impegna il management e tutto il personale nel suo insieme.

In quest'ottica diventa centrale la figura dell'uomo in azienda, tanto che si parla di knowledge worker in una prospettiva che deriva dalla considerazione che le persone in azienda sono i potenziali portatori di conoscenza in quanto produttori di idee, informazioni e concetti che consentono la comunicazione e la diffusione del sapere facilitando l'accesso di informazioni. In contesti turbolenti come quelli attuali, si pone attenzione anche agli aspetti dinamici della conoscenza, ai

conseguenti cambiamenti evolutivi ed alla necessaria rivisitazione dei modelli di business aziendali. Si parla di una conoscenza che coinvolge anche l'organo di governo che, artefice della strategia aziendale e del sistema delle idee, del livello di conoscenza e dei processi di apprendimento aziendali ne è influenzato nell'ideazione e formazione della strategia.

I soggetti preposti all'area di governo dell'azienda detengono un certo margine di discrezionalità nel selezionare e sfruttare le opportunità ambientali, nel determinare la strategia da adottare e nell'impiegare in modo efficace ed efficiente lo stock di competenze e risorse che hanno a disposizione. Di conseguenza, la diversità di competenze e risorse possedute da un'azienda rispetto ad un'altra diventano un punto chiave nel determinare il successo o meno dell'impresa; questo vuol dire che il successo di un'impresa dipende dalle sue risorse che devono essere rare e difficilmente imitabili.

Il funzionamento dell'azienda fa riferimento ad un insieme di attività sia cognitive, sia decisionali sia operative che interagiscono tra loro in quanto il sistema azienda è un complesso di variabili strutturali, di attività e di risultati in continuo rapporto con l'ambiente.

Le variabili strutturali dell'azienda sono costituite da un insieme organizzato di risorse, materiali ed immateriali ma anche di competenza. Le risorse in senso stretto sono costituite da stock di fattori produttivi, sia materiali che immateriali, a disposizione dell'impresa, che vengono trasformati in prodotti o servizi mediante



le azioni ed interazioni attivate dalle decisioni strategiche ed operative che si concretizzano nelle attività aziendali.

Le risorse sono formate da fattori produttivi originari, ovvero lavoro e capitale, e dalle risorse immateriali. Queste risorse che possono essere acquisite direttamente sul mercato ma anche realizzate internamente all'azienda perdono valore una volta utilizzate e sono suscettibili di determinazione monetaria.

All'interno della classe dei fattori immateriali possono essere configurati diversi patrimoni: il "patrimonio tecnologico", quello "commerciale", quello "direzionale".

Il concetto di risorse in senso stretto deve essere differenziato da quello delle competenze. In effetti, possono essere individuate altre risorse immateriali che non sono riferite ad ambienti specifici della produzione aziendale ma all'attività generale dell'azienda e, anche se non suscettibili di misurazione monetaria, condizionano in maniera evidente la gestione aziendale: sono le risorse intangibili. Sono legate ai soggetti che operano interni all'azienda, ne rappresentano le qualità e le capacità di utilizzare le risorse in modo creativo, efficace ed efficiente.

Negli ultimi anni, inoltre, anche la tematica dell'etica e della coerenza aziendali e del loro effetto sulla performance aziendali è divenuto oggetto di ricerca sia in ambito imprenditoriale che accademico. L'etica come valore diffuso, attraverso la comunicazione, a tutti i livelli dell'organizzazione in maniera da diventare un asset strategico per l'impresa stessa. Molti sono gli scritti e le ricerche che provano a

fornire una spiegazione alla relazione sussistente tra elementi tanto differenti: uno prettamente filosofico ed umanistico come l'etica e la coerenza; ed un altro più pragmatico e quantitativo ovvero la gestione dell'impresa.

Nel corso dei decenni la dottrina ha approfondito molto la definizione di quella particolare inclinazione dell'etica che è l'etica aziendale ed allo stesso tempo molte aziende si sono dotate di strumenti atti alla definizione e misurazione del loro comportamento etico.

Le motivazioni per le quali le imprese effettuino ingenti investimenti in questa direzione sono ancora oggetto di studio; certo è che l'impresa dovendo generare profitto ha come fine perseguito una legittimazione della propria reputazione nell'ambiente che la circonda. Per questo motivo le imprese, anche individuando differenti percorsi, hanno incrementato e comunicato i propri atteggiamenti etici non soltanto attraverso i codici etici ma anche sperimentando una moltitudine di reportistica periodica per rendere pubblici ed accertare i progressi/processi adottati dall'impresa inerenti alla responsabilità sociale.

La difficoltà che si presenta sta nel fatto che per sua natura un comportamento etico è difficilmente misurabile e quantificabile tanto che i vari studiosi dell'argomento stanno ancora cercando di individuare delle metodologie di calcolo al fine di riuscire a trasformare un comportamento etico in performance aziendale.

## CAPITOLO 1

### *La pianificazione strategica*

#### *1.1 Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo*

Per pianificazione, programmazione e controllo si intende un sistema integrato di tipo direzionale che permette alla governance aziendale, nei suoi vari livelli, di accertarsi che la gestione della stessa, si stia svolgendo in condizioni di efficienza ed efficacia tali da permettere il raggiungimento delle finalità istituzionali (soddisfacimento dei bisogni) prefissate precedentemente. Tale sistema va appunto ad integrarsi con la rete informativa e amministrativa, attraverso le quali vengono individuate quelle strategie e/o obiettivi necessari all'ottenimento di un'evoluzione aziendale ottimale, sia nel breve che nel medio/lungo termine.

Il concetto cardine di questo processo risiede essenzialmente nella programmazione di un costante monitoraggio degli assets aziendali, col fine di verificare che gli stessi, stiano opportunamente seguendo il trend previsto, con come scopo finale, quello appunto del soddisfacimento degli obiettivi attesi. È proprio attraverso questi, infatti, che viene misurata la coerenza da parte degli indicatori di performance, oggetto del monitoraggio, mediante la quale viene in ultimo definito il posizionamento strategico dell'impresa sul mercato.

Presupposto fondamentale della progettazione di un sistema di pianificazione e controllo, viene ricercato nell'identificazione di "centri di responsabilità", ossia un insieme di attività e risorse assegnate ad uno o più manager, o dipendenti, le quali vengono supervisionate per stabilirne la congruenza con i relativi target di riferimento, analizzandone l'andamento, il rapporto benefici/costi e di conseguenza ereditandone la responsabilità economica.

L'attribuzione dell'espressione "sistema" per indicare l'attività di programmazione, pianificazione e controllo, è dettata essenzialmente dal fatto di indicare una serie di elementi tra loro interagenti e per questo motivo analizzati nella loro interezza, comprendendone i legami che li caratterizzano, analizzandone le variabili che li identificano, quindi capirne le modalità tramite cui interagiscono tra loro.

Tutto ciò è quanto viene richiesto in tale ottica, alla struttura manageriale, senza privilegiare singolarmente l'aspetto produttivo, finanziario o di marketing, né l'attività di assegnazione degli obiettivi alle unità organizzative o l'analisi degli scostamenti, bensì integrarne appunto tra loro funzioni, attività e decisioni per condurre armonicamente l'azienda verso processi economici unitari in grado di condurre a risultati favorevoli, considerati nel loro complesso.

Se si dovesse sintetizzare genericamente le sotto-attività previste nel sistema in oggetto, si potrebbe principalmente ricondurle alle seguenti:

- Pianificazione delle attività dell'organizzazione;

- Coordinamento delle attività delle diverse parti dell'organizzazione;
- Comunicazione di informazioni;
- Valutazione delle informazioni ricevute;
- Decisione sulle azioni da intraprendere, se necessario;
- Influenza sulle persone per modificare il loro comportamento coerente con le strategie.

Ne discende quindi che, uno dei principali compiti, sia quello di percepire tempestivamente i segnali che esprimono necessità di cambiamento e intervenire sui piani, decisioni o azioni solo nei casi in cui ciò sia reso indispensabile, ovvero attraverso l'individuazione di aree organizzative "critiche" sulle quali eventualmente focalizzarsi e la scelta dei parametri obiettivo e degli indicatori più adatti per esprimere la relazione decisioni-azioni-risultati.

Nella fase relativa all'individuazione delle aree organizzative rilevanti ai fini del controllo, non si può ovviamente prescindere dall'indirizzo strategico aziendale e dalla struttura organizzativa in atto. È chiaro infatti, che sarà estremamente diverso andare ad operare nell'ambito di un'azienda strutturata per funzioni o per divisioni invece che per matrici o processi, in quanto gli stessi parametri utilizzati ai fini del monitoraggio, differiranno notevolmente, ed è proprio per questo che nasce il fattore integrazione di cui si è detto in precedenza.

Ad oggi non poche aziende associano alla parola “Controllo” un insieme di stime, analisi e reports per i quali sono necessari investimenti cospicui in strumenti di calcolo e personale, ma questo approccio non è generalmente individuato come corretto. Quello che in primo luogo è infatti opportuno chiarire, è che non esiste Pianificazione e Controllo senza Strategia.

Definendo brevemente tali concetti, risulta in effetti, che parola “Controllo” deve essere sinonimo di “guida, decisione e direzione in modo pianificato, efficiente e coordinato. In secondo luogo, le aziende devono essere consapevoli che “un sistema efficace di Pianificazione e Controllo è costituito dalla capacità di tradurre “i numeri” in azioni volte a perseguire e proseguire nel raggiungimento dei target pianificati.

Con il termine Pianificazione Strategica si intende invece, quel processo ciclico che inizia con la definizione degli obiettivi strategici, gli indirizzi, le strategie e i piani dettagliati per raggiungerli, predisponendo un’organizzazione adeguata alla realizzazione delle decisioni. Il processo di Pianificazione e Controllo coinvolge sia il management sia l’imprenditore e si articola in diverse fasi:

- definizione della mission aziendale: la mission definisce il ruolo che l’impresa vuole ricoprire sul mercato. Quindi, l’azienda risponde alla domanda “perché esisto?”, individuando il suo fine ultimo in termini di crescita, sviluppo e immagine. Serve per guidare e motivare il management nella sua azione e per

rappresentare un punto di riferimento comune per tutti i soggetti che operano nell'impresa.

- analisi della situazione di partenza: in questa analisi vengono evidenziati l'ambiente in cui opera l'azienda e il suo settore di appartenenza (domanda prevista di prodotti, offerta, numero dei concorrenti, ecc.). Un altro elemento importante di questa fase è l'individuazione dei cosiddetti fattori critici di successo (FCS), cioè quegli elementi che influenzano maggiormente il successo e le prestazioni di un'azienda, in sintesi bisogna analizzare le caratteristiche interne dell'azienda.
- analisi dei punti di forza e debolezza: i punti di forza sono i fattori e le caratteristiche che determinano il successo dell'impresa (o di un determinato prodotto) all'interno del settore in cui opera. I punti di debolezza sono gli stessi fattori e caratteristiche considerati in rapporto al concorrente più forte.
- definizione degli obiettivi: questa è una fase molto importante in cui si fissano i contorni del futuro dell'azienda. L'imprenditore specifica i risultati (qualitativi e quantitativi) che vuole raggiungere in un certo arco di tempo. Per raggiungere l'obiettivo strategico finale bisogna definire obiettivi strumentali che riguardano le singole attività aziendali e sono, generalmente "sotto-obiettivi" di quello finale.

- formulazione delle strategie aziendali: vengono definiti dei programmi d'azione che consentono di finalizzare l'utilizzo di risorse per raggiungere gli obiettivi, in un'ottica futura.

È proprio il “guardare al futuro” che viene ritenuto come un vero e proprio punto di forza, per almeno tre motivi: permette la continuità e la crescita dell'azienda, che, altrimenti, si troverebbe soltanto a risolvere le magagne quotidiane e a cercare di raggiungere obiettivi di breve periodo, ma questo da solo non basta. Si ottimizza l'uso di risorse, cioè si definisce chiaramente le mansioni e le azioni di ogni collaboratore, accrescendone la produttività. Così, si riducono criticità o situazioni a collo di bottiglia: se ognuno sa cosa fare, si riducono incomprensioni o malintesi. Si permette infine il miglioramento continuo attraverso il controllo dell'attuazione della strategia e l'eliminazione di eventuali errori. Una variante del sistema di Programmazione, Pianificazione e Controllo è inoltre rappresentata dal Controllo di Gestione, ovvero l'insieme delle attività, dei sistemi e delle tecniche attraverso cui è possibile guidare le decisioni aziendali verso i propri obiettivi. Il suo ruolo è quello di soddisfare e supportare la gestione aziendale dal punto di vista strategico e operativo, attraverso l'analisi dei dati.

Le fasi del controllo di gestione potrebbero essere paragonate al ciclo di Deming<sup>1</sup>, ovvero un metodo usato per controllare e migliorare i processi aziendali.

---

<sup>1</sup> Cantoni F., Mangia G., *Lo sviluppo dei sistemi informativi nelle organizzazioni. Teoria e casi*, Franco Angeli, Milano, 2005.



- 1) Programmazione: l'impresa pianifica degli obiettivi misurabili
- 2) Azione: si entra in azione, mettendo in pratica il piano
- 3) Controllo: l'imprenditore controlla e verifica il metodo, attraverso delle analisi semplici, ma accurate
- 4) Miglioramento: si perfeziona il metodo. Si correggono gli errori e si migliorano gli aspetti sui quali poter intervenire.

In ambito aziendale sono presenti due tipologie di controlli diversi<sup>2</sup>. Quello direzionale è il processo attraverso cui il management influenza il comportamento dei membri dell'organizzazione, mentre il controllo operativo è il processo volto ad assicurare che gli specifici compiti siano svolti in modo efficace ed efficiente. Nel controllo direzionale rientra una tipologia di controllo, quella del post-action control, dove vengono misurati i dati ad azioni concluse e si definiscono le azioni correttive (ad esempio il budgeting).

Il controllo operativo è invece caratterizzato da due tipologie, lo steering control, attraverso cui viene fatta una previsione dei risultati e si mettono in atto delle azioni correttive prima della fine dell'azione e lo yes-no control, in base al

---

<sup>2</sup> E.Bracci, E.Vagnoni *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2011.

quale ad ogni step di avanzamento, si fanno dei controlli intermedi e nel caso si corregge l'azione.

È bene che, almeno trimestralmente, l'imprenditore analizzi tutti i dati ottenuti, attraverso una reportistica chiara e semplice, capace di racchiudere i dati in modo da poter essere letti facilmente ed in maniera efficace. È inutile avere troppi dati messi assieme in maniera confusa, poiché il rischio è quello di "perdersi" durante l'analisi e soprattutto di non trovare i dati più importanti a cui bisognerebbe dare maggior importanza.

Gestire un'azienda, indirizzarla verso gli obiettivi definiti e misurare la sua performance significa avere le giuste informazioni da analizzare, ma c'è una grande differenza tra studiare le informazioni di una PMI piuttosto che di una grande impresa, come diversi sono gli strumenti e i metodi.

Ogni realtà, quindi, in base alle sue dimensioni elabora un metodo efficace ed efficiente con strumenti adeguati. Per le PMI, alle volte, è sufficiente un foglio Excel in cui inserire i dati necessari e analizzarli; mentre per le grandi imprese sarebbe impensabile usare questa metodologia, in quanto la quantità di dati da analizzare sarebbe davvero immensa, quindi avrà bisogno di un software sempre aggiornato e condivisibile da tutte le unità aziendali.

In ogni caso sia le PMI che le grandi imprese hanno in comune un fattore importante: entrambe hanno bisogno di elaborare, analizzare e studiare i dati, tanti o pochi, semplici o complessi che siano e questo come detto, può avvenire solo

proprio, attraverso il giusto connubio proprio tra un corretto sistema di programmazione, pianificazione e controllo aziendale.

## ***1.2 Le organizzazioni orientate alla strategia***

Attraverso l'esplicitazione della strategia l'azienda palesa, di fatto, la posizione futura alla quale ambisce, sintetizzata attraverso opportuni indicatori inseriti nelle quattro prospettive. Le modalità con cui tali obiettivi dovrebbero essere raggiunti, invece sono evidenziate dalle relazioni di causa-effetto individuate con riferimento a singoli indicatori che sono parte di una medesima prospettiva nonché tra quelle che legano indicatori appartenenti a prospettive diverse.

Per raggiungere gli obiettivi, l'azienda è chiamata a far leva sui propri fattori critici di successo e inoltre vengono esposti i nessi causali che legano tali fattori su cui è fondato il successo della strategia aziendale.

Le aziende sono chiamate a creare delle sinergie abbattendo le barriere tra unità interne che forniscono servizi condivisi. Il rischio che spesso è sotteso a qualunque organizzazione, consiste nel riuscire a far sì che tutti i membri dell'organizzazione cooperino per il raggiungimento di obiettivi in linea con quelli aziendali. Questo si verifica perché la struttura aziendale è articolata in unità organizzative che spesso hanno linguaggi ed obiettivi diversi. La vera sfida consiste proprio in questo, vale a dire nel riuscire a creare un allineamento alla strategia aziendale di ogni singola unità di business attraverso l'utilizzo di un linguaggio comune e l'abbattimento di

quelle barriere che sono ostacoli alla diffusione della strategia, cioè quelli che vengono comunemente definiti come “silos funzionali”.

Il fattore della comunicazione e le necessità di adottare un linguaggio comune sono condizioni necessarie per allineare tutta l'organizzazione alla strategia aziendale. Finché ogni unità organizzativa continuerà ad operare in maniera autonoma e non organizzata, non ci sarà la possibilità di sviluppare quelle sinergie che possono prodursi solo a seguito di una completa condivisione della strategia da parte di tutte le unità organizzative aziendali. Per questo diviene importante abbattere tutte quelle barriere che possono rappresentare un ostacolo alla divulgazione della strategia, perché solo in questo modo i singoli dipendenti avranno la possibilità di condividere gli obiettivi aziendali e collaborare per il perseguimento degli stessi.

Ciò consente di evitare fenomeni di focalizzazione verso obiettivi in controtendenza con quelli aziendali da parte di specifiche unità organizzative e, al contempo, di dare concretizzazione a quanto descritto nelle mappe strategiche. La possibilità di fissare obiettivi a livello di singola business unit non necessariamente garantisce che gli individui operino coerentemente al raggiungimento degli stessi, anzi spesso degli obiettivi a livello di business unit possono essere particolarmente motivanti per chi dispone delle leve attraverso le quali garantirne il raggiungimento. Non è detto, però che, che lo stesso si replichi per tutti gli altri dipendenti, per questo è necessario generare un allineamento anche dei singoli dipendenti alla strategia.

Vengono così, individuati nei dipendenti, i principali artefici della strategia aziendale ed in questo modo, sottolineano la necessità di realizzare dei meccanismi di allineamento anche a livello di singolo dipendente.

- Comunicazione e istruzione:

Al fine di allineare l'operato dei singoli dipendenti alla strategia aziendale, è necessario comunicare qual è la strategia stessa. Si tratta di un aspetto apparentemente semplice e di facile intuizione che, tuttavia, da un punto di vista pratico assume un ruolo di fondamentale rilevanza. Il processo di formulazione della strategia, infatti, è normalmente di competenza dell'alta direzione che, conoscendo il business e avendo una visione dell'attività aziendale indubbiamente ampia, dovrebbe essere nella condizione di individuare obiettivi coerenti con le capacità aziendali e, al tempo stesso, le più idonee soluzioni strategiche da adottare per consentirne il raggiungimento. Tale processo, però rischia di rimanere un puro esercizio formale se quanto deciso dall'alta direzione non diviene oggetto di comunicazione ai dipendenti che, attraverso il loro operato quotidiano, partecipano attivamente all'implementazione della strategia e, di conseguenza, al raggiungimento degli obiettivi.

Il primo step da affrontare per raggiungere tale allineamento consiste nella scelta del mezzo da utilizzare per comunicare la strategia. Quest'ultimo deve essere individuato considerando le caratteristiche dei soggetti ai quali l'informazione è indirizzata, il ruolo e la loro posizione all'interno dell'organizzazione. Esistono

diversi strumenti, la cui efficacia dipende primariamente dalla necessaria coerenza che deve sussistere tra natura del canale scelto e tipologia di dipendente che è necessario informare.

All'elevata capacità informativa, primariamente ascrivibile al contatto diretto con i destinatari dell'informazione finale, si contrappongono i costi di gestione di tali strumenti estremamente alti, che inducono a centellinarne l'utilizzo. L'esigenza di informare un numero di soggetti decisamente più alto, induce a ricorrere a strumenti dalla più ampia portata informativa che, tuttavia, perdono di efficacia a causa dell'assenza di un collegamento diretto con i destinatari ultimi dell'informazione.

La semplice comunicazione, però, non è condizione sufficiente per l'allineamento dei singoli dipendenti alla strategia. Il fatto che questa venga comunicata non sempre ne permette l'effettivo recepimento da parte dei dipendenti; per questo, dopo aver utilizzato uno o più canali per la comunicazione della strategia, è necessario accertarsi che i dipendenti ne abbiano colto l'essenza e che siano disponibili a seguirla. La comunicazione della strategia, dunque, mira non soltanto a farla conoscere, ma anche a generare consenso intorno alla stessa da parte dei singoli dipendenti. È per questo che il processo in questione non va inteso come un momento fondamentale che può rivelarsi strumentale al successo della strategia stessa.

Aspetto particolarmente critico nella fase di comunicazione della strategia è quello relativo all'accertamento che i dipendenti abbiano compreso le misure scelte. La comprensione è, infatti la base fondamentale per garantire che i soggetti operino in linea con la strategia. Certo è che tematiche quali la strategia aziendale e le misure opportunamente impiegate per monitorarne la corretta implementazione possono risultare di facile comprensione per chi opera quotidianamente con questi aspetti della gestione aziendale, come appunto i manager. Più difficilmente esse saranno percepite dai livelli più bassi della struttura organizzativa aziendale, per i quali si rendono evidentemente necessari, non soltanto canali diversi, ma anche canoni comunicativi differenti al fine di porre tali soggetti nella condizione di conoscere realmente la strategia ed operare coerentemente alla stessa. In questa prospettiva si comprende la rilevanza del processo di verifica ed accertamento della corretta percezione della strategia che potrebbe consentire di ovviare alla scelta di canali di comunicazione scarsamente efficaci con riferimento ai destinatari dell'informazione finale.

In precedenza, le aziende non erano chiamate, nello svolgimento delle loro attività, a ragionare in termini di causa effetto sulle decisioni assunte. Gli stessi sistemi di misurazione della performance precedenti non lo richiedevano, configurandosi come semplici insiemi di indicatori atti a monitorare i risultati raggiunti. L'avvento della Balanced Scorecard ha indotto prima il management, poi l'intera organizzazione a pensare e riflettere sulla strategia, analizzando le relazioni

causali esistenti tra fattori critici di successo e obiettivi aziendali. Questo sviluppo di un'attitudine al pensiero strategico ha generato una modificazione sostanziale dei meccanismi di gestione aziendale, coinvolgendo il management in riunioni sempre più frequenti in cui, per la prima volta, oggetto della discussione era la strategia aziendale.

L'inserimento della BSC ha condotto ad un continuo dialogo tra il top management ed i responsabili di funzione rendendo questi ultimi partecipi del processo di implementazione della strategia e favorendo un feedback sul livello di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, tale meccanismo di scambio continuo di informazioni sulla strategia aziendale ha condotto le aziende ad individuare nella pianificazione strategica un processo continuo che induce, quindi tutta l'organizzazione a riflettere sulle strategie deliberate e a discutere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. È il cosiddetto fenomeno dell'apprendimento strategico, consistente nella capacità della BSC di generare una più ampia cultura della strategia aziendale all'interno dell'organizzazione, spingendo i dipendenti e, in particolare, l'alta direzione a discutere di strategia.

I rapidi cambiamenti dei contesti competitivi hanno progressivamente allontanato l'idea di una strategia statica, immodificabile e legata ai piani formali. Essa, piuttosto, scaturisce dall'operare quotidiano dei singoli individui, a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione e, per questo, è frutto della coesistenza di una



strategia deliberata e definita formalmente dal management e di numerose strategie emergenti delle quali è indispensabile avere considerazione.

- Mobilitare la leadership al cambiamento:

La mobilitazione della leadership al cambiamento è un fondamentale principio delle aziende orientate alla strategia ed è strettamente collegato a quanto detto precedentemente. Un elemento importantissimo è rivestito dalla comunicazione e dalla corretta percezione dello strumento da parte dei dipendenti, per evitare che questo venga avvertito come qualcosa di routinario o, al contrario, come uno strumento da ostacolare in quanto introdotto con finalità meramente ispettive.

Affinché ciò si verifichi, è necessario che la leadership sia consapevole, dell'importanza dello strumento e del fatto che l'introduzione della BSC in azienda rappresenti un fattore innovativo in grado di condurre ad un cambiamento. In questa logica, lo stile di leadership rappresenta un fattore particolarmente importante perché può essere, al tempo stesso, un facilitatore o un deterrente all'implementazione della BSC in azienda. Per fare in modo che l'azienda possa raggiungere i propri obiettivi, è necessario che la leadership aziendale sia consapevole della rilevanza di importanti fattori come la comunicazione e la partecipazione e, soprattutto del fatto che l'implementazione della strategia non può avvenire senza la partecipazione di tutta l'organizzazione per intero.

Se il management non ha percezione concreta di questi importanti punti non provvederà mai ad estendere l'utilizzo dello strumento ai singoli dipendenti e finirà

col limitare, inevitabilmente, la portata informativa e l'utilità della BSC, focalizzando l'attenzione sulle sole finalità di controllo sull'implementazione della strategia. Ciò che il management dovrebbe fare per consentire un corretto utilizzo del cruscotto di indicatori, è riuscire a generare la percezione che essi non siano dei semplici strumenti di controllo, ma qualcosa di nuovo che mira a comunicare la strategia e a rendervi tutti partecipi in prima persona. Solo in questo modo, quindi, si avrà la possibilità di andare oltre le mere finalità di misurazione della performance aziendale, per farla operare quale strumento di rappresentazione e comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali, in grado di provocare domande, discussioni, e più in generale una sostanziale attitudine al pensiero strategico.

### ***1.3 La dinamica evolutiva del sistema strategico***

Il sistema di pianificazione aziendale ha subito un profondo cambiamento in negli ultimi anni, parallelamente ad un sistema economico divenuto sempre più competitivo con la naturale conseguenza di rendere la gestione delle informazioni sempre più importante per il successo delle imprese. Molte aziende oggi, devono il loro vantaggio competitivo alle informazioni che posseggono e producono, e non alle proprie strutture fisiche<sup>3</sup>. Queste aziende in particolare hanno posto molta

---

<sup>3</sup> Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William O. Stratton, Pearson, *Programmazione e controllo*, 2007.

attenzione al miglioramento dell'informativa amministrativa, in particolare a quella di carattere gestionale. Due sono le principali tendenze che stanno producendo cambiamenti sostanziali nei sistemi di pianificazione odierni:

- L'evoluzione della tecnologia e in particolare nelle tecnologie dell'informazione;

- I cambiamenti intervenuti nei sistemi di management e nei processi aziendali.

In riferimento al primo aspetto, i cambiamenti tecnologici, sono il fattore che di gran lunga ha influito maggiormente sulle caratteristiche dei sistemi di controllo di gestione, in particolar modo interessando sia i modi di produrre e distribuire le informazioni all'interno delle organizzazioni, sia le logiche con le quali le informazioni stesse, sono utilizzate nei processi di gestione. Le sempre maggiori capacità di elaborazione e i costi in costante diminuzione delle infrastrutture, tecnologiche, hanno cambiato il modo in cui gli amministrativi, e in particolare i controller, raccolgono, memorizzano ed elaborano i dati, producendo i documenti di reporting economico.

Una delle applicazioni delle nuove tecnologie dell'informazione che presenta la crescita più rapida, è costituita dal commercio elettronico o e-commerce, ossia la gestione di transazioni commerciali online, in forma digitale. I media concentrano la propria attenzione sulle transazioni business to consumer (B2C), ma in effetti quasi il 90% dell'e-commerce è costituito da transazioni business to business

(B2B). L'impatto delle attività online sui sistemi di amministrazione e controllo è quindi significativa, non fosse altro per l'impossibilità di disporre di supporti documentali in grado di facilitare la verifica di coerenza logica dei dati e delle informazioni.

Peraltro, l'effetto più evidente e diretto di tutto ciò è rappresentato dall'uso estensivo di sistemi informativi integrati, i cosiddetti ERP<sup>4</sup> (Enterprise Resource Planning), progettati per gestire in logica unitaria i processi operativi, e i connessi risvolti amministrativi, delle transazioni che l'impresa attua con economie terze e al proprio interno.

La gestione unitaria di queste transazioni che attraversano orizzontalmente una varietà di funzioni aziendali, è resa possibile dal fatto che i supporti informativi sono uniformi, gli archivi dove risiedono le informazioni di base unitari, i criteri di codificazione delle informazioni, identici in tutte le aree aziendali.

Per quanto concerne invece i sistemi manageriali, o meglio la loro evoluzione, essi hanno essenzialmente procurato un adattamento del sistema di controllo e pianificazione, al fine di assicurare la coerenza e la significatività delle informazioni prodotte al nuovo contesto manageriale. Ad esempio, in anni recenti, molte aziende hanno provveduto alla reingegnerizzazione dei processi aziendali, con lo scopo di migliorare le loro prestazioni in termini di costo, qualità, servizio e

---

<sup>4</sup>E. Bracci, E. Vagnoni, *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli, 2011.

velocità di risposta alle richieste di mercato. In tutti questi casi, nei quali si modifica spesso profondamente la geografia delle unità organizzative, devono modificarsi di conseguenza le metodologie di analisi economica e di valutazione delle performance.

Altre aziende hanno adottato la cosiddetta filosofia del Just in Time (JIT), in origine confinata solo ai sistemi di gestione del magazzino, e volta a ridurre le giacenze disponendo materiali in modo che arrivassero nel momento di effettiva necessità, tale metodo è diventato la pietra angolare di una più ampia filosofia di gestione.

Il suo obiettivo principale è dato dall'eliminazione degli sprechi perseguita riducendo i tempi di permanenza dei prodotti nel processo di produzione. In questi casi, l'attenzione dei sistemi di costing è tutta rivolta ad esprimere attraverso l'informazione di costo di prodotto, i miglioramenti ottenuti in termini di velocità di attraversamento del sistema produttivo.

Un'ulteriore innovazione sul fronte dei sistemi di direzione è stata rappresentata, soprattutto nei due decenni passati, dai sistemi di Total Quality Management (TQM), rivolti al continuo miglioramento della qualità e della soddisfazione dei clienti.

Il richiamo alle diverse tecniche di management serve a rammentare che le tecniche e le metodologie di analisi e di misurazione economica che costituiscono l'ossatura dei sistemi di controllo di gestione devono modellarsi sui processi

operativi e gestionali adottati dalle singole aziende; processi che evolvono nel tempo sia per effetto delle tecnologie, sia per lo sviluppo di nuove filosofie tecniche di direzione. In questo senso, dunque, occorre sviluppare la capacità di adattare le diverse metodologie analitiche al contesto aziendale di riferimento, avendo cura di comprenderne le variabili chiave di successo competitivo ed economico.

Quest'ultimo periodo si sta caratterizzando come l'epoca dei *trade-off* difficili. Le imprese, oltre ad operare in un ambiente turbolento, devono anche servire clienti che nel corso degli anni si sono evoluti richiedendo prodotti a costi sempre più bassi, di qualità sempre più elevata, in tempi più brevi e con una varietà sempre più ampia per avviarsi verso un'offerta personalizzata.

Rispondere contemporaneamente e in modo equilibrato a queste richieste è complesso.

Lo è, in primo luogo, poiché le variabili in gioco sono fra loro interrelate, in modo che manovrandone una si determinano modifiche più o meno profonde sulle altre. In secondo luogo, poiché in passato ci si era abituati a gestire tali variabili privilegiandone una a danno delle altre.

Così, molte imprese avevano inizialmente privilegiato la riduzione dei costi, altre la qualità, altre ancora la varietà o i tempi, ma mai ci si era trovati di fronte alla necessità di coniugare insieme esigenze in parte contrastanti.

La complessità è legata al contesto ambientale nel quale queste esigenze si manifestano: l'ambiente economico-politico-sociale rimane incerto, caratterizzato

da cambiamenti rapidi, imprevedibili e d'elevata intensità, specie nei gusti e nelle tendenze dei consumatori.

Tutto ciò rappresenta la cosiddetta “sfida della complessità” e saperla cogliere per delineare e realizzare soluzioni gestionali adeguate rappresenta una sicura fonte di vantaggio competitivo.

L'attenzione del management deve essere indirizzata sull'ambiente esterno e deve focalizzarsi su quattro variabili: costi, qualità, tempi e varietà di prodotto.

Sono queste le variabili sulle quali si gioca il confronto competitivo, variabili attorno alle quali devono ruotare le attività di programmazione e controllo della gestione operativa. E, infatti, a livello di gestione operativa, che si deve essere capaci di interpolare le variabili strategicamente rilevanti.

In precedenza, i “tradizionali” meccanismi di controllo direzionale (Budget, Reporting, Contabilità dei costi) sono stati da sempre prevalentemente centrati sui costi, analizzando solo l'interno dell'impresa. Qualità, tempi e varietà sono variabili raramente monitorate, da questi meccanismi, così come si è seguito poco e in modo non sistematico il posizionamento dell'impresa nell'ambiente esterno. Ma anche i sistemi di valutazione, quelli di ricompensa e, più in generale, i sistemi informativi hanno spesso trascurato queste variabili e l'ambiente esterno. In passato queste dimensioni non erano rilevanti nel confronto competitivo, oggi però lo sono ed è così, necessario innovare non solo il sistema di controllo, ma quello che la scuola statunitense qualifica come il sistema di direzione (management system), ovvero

quell'insieme di meccanismi e di soluzioni organizzative che definiscono le modalità di funzionamento di un'impresa.

#### ***1.4 L'integrazione all'interno di un sistema aziendale***

La formula dell'azienda è il sistema delle idee, decisioni e azioni che caratterizzano l'azienda stessa. I principali fattori che influenzano la formula strategica dell'azienda sono le scelte assunte nei mercati reali, nei mercati finanziari, nel contesto sociale e nell'assetto strutturale interno.

Nei mercati reali si compete mediante la strategia di business; gli elementi cardine della formula strategica dei mercati reali sono:

- gli attori competitivi: concorrenti, potenziali nuovi entranti, fornitori, clienti, beni sucedanei;
- l'offerta di prodotto: caratteri materiali (materie prime, tecnologia, ecc.) e immateriali (prestigio, eleganza, ecc.) del prodotto, i servizi complementari (assistenza post-vendita, garanzia, ecc.) e le condizioni economiche dello scambio (prezzo, modalità e termini di pagamento, ecc.).

Nei mercati finanziari l'azienda compete attraverso la strategia finanziaria, i cui elementi della formula strategica sono:

- gli attori finanziari: azionisti, banche, investitori, obbligazionisti, ecc.);



- l'offerta finanziaria: proposta di investimento formulata dall'azienda verso gli investitori (rapporto rischio/rendimento, azioni/obbligazioni, ecc.).

Nel contesto sociale, l'azienda rivolge la propria proposta progettuale in senso più ampio, essa dovrà infatti soddisfare le aspettative di differenti tipologie di stakeholders; tra gli elementi strutturali della formula strategica di questo versante troviamo:

- gli attori sociali: lavoratori, manager, istituzioni, collettività locale, ...);
- la proposta di progetto imprenditoriale: l'azienda rivolge un progetto agli stakeholders ai fini di ottenerne in cambio risorse, contributi e consensi.

Infine, per quanto riguarda l'assetto strutturale interno dell'azienda, questo viene individuato come il supporto dei punti precedenti. Nella struttura rientrano il patrimonio tangibile e intangibile di risorse distintive, l'assetto operativo, l'assetto organizzativo, l'assetto direzionale e l'assetto patrimoniale-finanziario dell'azienda; la struttura può essere essa stessa una fonte di vantaggio competitivo.

La formula strategica sviluppata dall'azienda deve garantirle la possibilità di essere competitiva in tutti i versanti che la vedono impegnata (mercati e contesti). È quindi fondamentale che vi sia una coerenza strategica di fondo in ogni sua azione, idea e decisione.

Questa coerenza è alla base del successo dell'azienda perché sfocia in vantaggi competitivi:

- nei mercati reali il vantaggio competitivo è realizzabile quando la struttura aziendale permette di realizzare un'offerta di prodotto efficace di fronte ai fattori critici di successo (gusti dei consumatori, rapporto qualità prezzo, ecc.);
- nei mercati finanziari il vantaggio competitivo è realizzabile attraverso una situazione patrimoniale stabile, che permette all'azienda di offrirsi quale opportunità di investimento;
- nel contesto sociale il vantaggio competitivo è realizzabile quando la struttura aziendale è volta a tutelare non solo l'interesse egoistico dell'azienda stessa, ma anche quello dei portatori di interessi che le gravitano intorno (istituzioni, collettività, ecc.).

La redditività operativa (cioè il vantaggio competitivo nei mercati reali), la disponibilità di capitali (essere interessante per gli investitori nei mercati finanziari) e la fiducia del contesto sociale (la stima di collettività, istituzioni, ...) sono alla base di una formula strategica di successo.

Tuttavia, nessuna formula strategica, può essere vista come immutabile nel tempo, anzi, sarebbe un gravissimo errore non ritenere la formula strategica un

qualcosa di dinamico. Con riferimento ad ogni mercato l'azienda può infatti compiere percorsi di successo o di crisi (migliorare o peggiorare la propria posizione).

Ed è proprio all'interno di questo contesto, che sorge l'esigenza per le organizzazioni, di dotarsi di strumenti che siano in grado di tradurre gli obiettivi aziendali, in comportamenti da parte dei dipendenti, tali da essere in linea con il perseguimento degli stessi, di verificare la fattibilità e la validità della strategia e dei piani attuati, misurando e valutando quei fattori chiave per il perseguimento di un equilibrio economico durevole, ovvero per l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

Nasce ovvero la necessità di integrare la pianificazione strategica con l'architettura di un sistema di controllo aziendale ed in questa direzione, l'attenzione può essere rivolta a modelli attraverso cui descrivere questa duplice accezione, su tutti quello proposto da Robert Simons<sup>5</sup>, secondo il quale vengono distinti quattro sistemi di controllo in base alle leve utilizzabili per controllare la formulazione e l'implementazione delle strategie aziendali.

---

<sup>5</sup> Cfr. R. SIMONS, *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano, 1995.

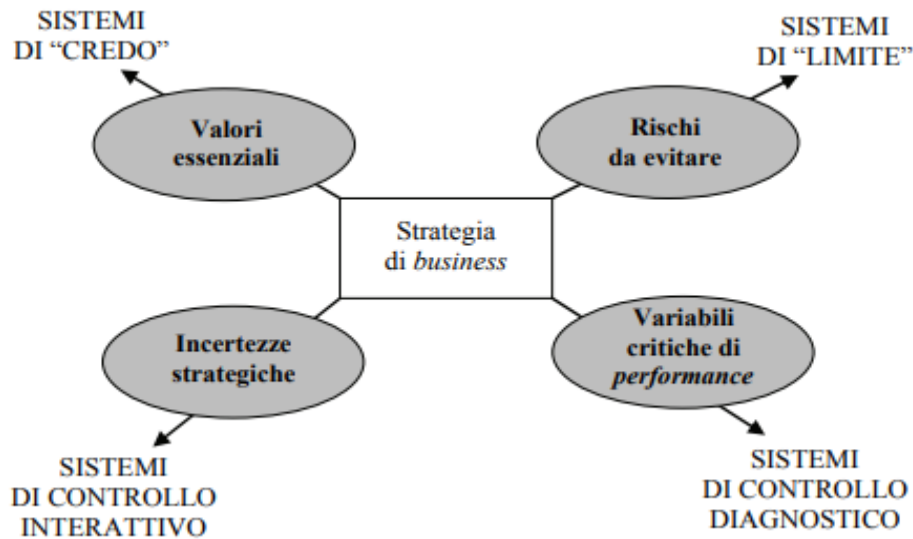


Figura 1.1. I sistemi di controllo di Simons

Secondo Simons il controllo tradizionale, caratterizzato da un modello “comando e controllo”, non regge in contesti competitivi in cui il successo nel business dipende dalla iniziativa e creatività delle risorse umane e da logiche di orientamento al mercato, customer satisfaction, miglioramento continuo, empowerment. In tali contesti il controllo deve essere in grado di bilanciare esigenze contrastanti e tensioni tra libertà di iniziativa e vincoli organizzativi, direzione dall’alto e creatività dal basso, efficienza e sperimentazione, delega e responsabilità.

A questi fini secondo Simons le attività di controllo possono avvalersi di quattro leve, cui ricorrere bilanciandole opportunamente caso per caso, che vengono così identificate:

- sistemi di credo;
- sistemi di limite;
- sistemi di controllo diagnostico;
- sistemi di controllo interattivo.

I sistemi di credo sono le procedure e le prassi attraverso le quali si stabiliscono e comunicano i valori aziendali essenziali: la mission e le logiche (efficienza, qualità, orientamento al mercato, responsabilità, e così via) su cui basare il comportamento organizzativo e lo sviluppo dell'impresa. Si tratta di esplicitare e veicolare nel sistema aziendale informazioni su come l'impresa mira a conseguire il successo economico, sui livelli di performance da perseguire, sul tipo di interazioni personali desiderate all'interno e all'esterno dell'impresa. In tal modo si definiscono ideali positivi la cui diffusione e condivisione può generare effetti motivanti e incentivanti.

I sistemi di limite sono gli strumenti attraverso i quali si individuano e circoscrivono i comportamenti ritenuti utili, escludendo dal perimetro quelli che possono dare luogo a sprechi, dispersione di risorse in attività non prioritarie, condotte inopportune e controproducenti. Operano in questo senso i “limiti strategici” (business, prodotti, aree geografiche, segmenti di mercato in cui operare; soglie di accettabilità dei nuovi progetti in base alla redditività prevista), le procedure volte a regolare le attività produttive (dimensione dei lotti minimi di

produzione) e commerciali (sconti e dilazioni di pagamento riconoscibili ai clienti), i rapporti con fornitori e clienti, i codici di condotta etici, e così via.

I sistemi di credo e di limite sono dunque prassi e procedure operanti in senso al tempo stesso positivo (il cosa ed il come fare) e negativo (il cosa ed il come non fare) adottate per mantenere o modificare il profilo della attività aziendali, trasformando lo spazio delle opportunità potenziali nello spazio in cui effettivamente operare per creare valore. Rispetto al come operare nell'individuato spazio di opportunità i sistemi di controllo diagnostico (via via denominati controllo direzionale, controllo di gestione, controllo manageriale) sono volti ad indirizzare il comportamento organizzativo attraverso specifici strumenti (piani operativi, budget) grazie ai quali definire obiettivi, delegare e responsabilizzare manager ed operatori, verificare i risultati, correggere deviazioni.

Il controllo diagnostico opera diversamente rispetto alla standardizzazione, che mira a predeterminare i comportamenti risultando utile quando si tratta di gestire con maggiore efficienza attività stabili e prevedibili o di garantire risultati di qualità e condizioni di sicurezza, ma rischia di soffocare creatività ed iniziativa; ed opera diversamente anche rispetto alle politiche e procedure volte a controllare gli input (politiche del personale, procedure di approvvigionamento, ecc.) per garantirne la coerenza con le politiche aziendali, ma che si rivelano spesso molto onerose. Il controllo diagnostico, mirando al controllo degli output, è utile nei sistemi aziendali complessi (caratterizzati da dimensioni rilevanti, da articolazione della struttura

organizzativa, da elevata eterogeneità e specializzazione delle competenze) per regolare il ricorso alla delega e rispondere ad esigenze di allineamento dei risultati rispetto agli obiettivi.

I sistemi di controllo diagnostico tuttavia lasciano spazio all'innovazione solo se funzionale al perseguimento degli obiettivi programmati ed all'implementazione della strategia data. L'apprendimento e la ricerca di nuove opportunità e l'evoluzione della strategia richiedono invece l'operare di sistemi di controllo interattivo. Si tratta di dare spazio a prassi e procedure utili per intercettare i segnali di cambiamento e le incertezze strategiche, attivando reti capaci di veicolare processi di comunicazione interni ed esterni. Iniziativa e sperimentazione vanno sollecitati in questo quadro come modalità tipiche di individuazione di opportunità e di evoluzione delle strategie. In sintesi, secondo Simons <sup>6</sup> i sistemi di limite e di controllo diagnostico sono finalizzati a mantenere le attività entro gli ambiti prefissati e a garantire la conformità dei comportamenti agli obiettivi ed alle procedure, mentre i sistemi di credito e di controllo interattivo sono finalizzati a orientare e a stimolare l'evoluzione del sistema aziendale.

È in questo momento che il management deve porre in un controllo di questo tipo in grado di cogliere i segnali provenienti dall'ambiente esterno, i quali dovranno essere mutati mediante un processo di elaborazione dati, in informazioni

---

<sup>6</sup> Cfr. R. Simons, *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano, 1995.

utili per il processo di apprendimento e revisione della strategia. Difatti, si può osservare come in tipologie di analisi come quella appena richiamata, vengono messe in luce modalità e leve la cui compresenza caratterizza, in proporzioni variabili caso per caso, la configurazione assunta dai sistemi di controllo nelle specifiche realtà aziendali. Ai sistemi che presiedono a tali attività si farà riferimento come sistemi di controllo manageriale (o tout court sistemi di controllo) in quanto presuppongono il coinvolgimento e la responsabilizzazione del management nel perseguimento degli obiettivi aziendali.



## CAPITOLO 2

### *Il controllo strategico e la sua evoluzione*

#### *2.1 Dalle origini allo sviluppo*

La crisi del sistema di controllo tradizionale e la necessità di un cambiamento. La pianificazione strategica ed il controllo di gestione sono stati oggetto di un profondo ripensamento da parte delle aziende, proprio in considerazione del mutato ed instabile contesto nel quale esse si trovano ad operare. Ci si è chiesti, infatti, che valore potesse assumere un processo che elabora piani di lungo termine in un ambiente nel quale si verificano frequenti ed imprevedibili cambiamenti, spesso di impatto notevole sulla vita di un'organizzazione aziendale.

Fino agli anni Ottanta circa, il processo di formulazione strategica si configurava come un processo strutturato e formale, scandito da fasi rigide e sequenziali che prendevano avvio dalla formulazione di un piano e comportavano successivamente la realizzazione di un'attività di controllo strategico. Un'impostazione di questo tipo, tuttavia, conserva la sua validità all'interno di un contesto ambientale e competitivo prevedibile e caratterizzato da un'espansione costante.

Nel momento in cui le condizioni ambientali e le modalità di competizione cambiano radicalmente, si sviluppa un nuovo processo di conduzione strategica nel

quale la bontà delle idee strategiche deve prevalere sulla capacità di pianificare. Il controllo resta in ogni caso necessario, e anzi assume un ruolo del tutto centrale, dal momento che, da una parte, esso consente di monitorare le variabili critiche e, dall'altra, consente di monitorare la validità nel tempo delle assunzioni poste alla base della strategia intenzionale, al fine di adeguarle eventualmente alle nuove minacce ed opportunità che l'ambiente competitivo pone di fronte all'impresa.<sup>7</sup>

Le cause che hanno condotto alla crisi della pianificazione strategica tradizionale sono soprattutto riconducibili ai suoi caratteri di rigidità e spesso, infatti, la pianificazione strategica adotta ipotesi di scenario economico-politico che, nel volgere di breve tempo, si rivelano infondate o da rivedere in profondità, con ciò determinando la vanificazione di un lavoro molto impegnativo in termini di tempo e risorse impiegate.

Inoltre, non è raro che i soggetti deputati alla pianificazione strategica siano differenti rispetto a quelli che sono successivamente chiamati a realizzare tali piani che, sebbene elaborati mediante analisi perfettamente studiate sotto il profilo stilistico, si rivelano troppo asettici ed isolati rispetto alla concreta realtà aziendale. Anche Mintzberg (1994), d'altronde, aveva evidenziato gli inganni (c.d. fallacy) della pianificazione strategica tradizionale. In primo luogo, quello della predeterminazione, in quanto tale processo si fonda sull'ipotesi che esista la

---

<sup>7</sup> Paolini A., *Il controllo strategico, uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano, 1993.

possibilità di prevedere l'evoluzione del quadro economico, politico e sociale ma soprattutto perché ipotizza che le premesse di scenario non siano soggette a mutamenti durante il periodo di realizzazione dei piani.

Si tratta, evidentemente, di ipotesi del tutto incoerenti con l'incertezza e la turbolenza ambientali di cui si è parlato in precedenza. In secondo luogo, sempre secondo Mintzberg, la pianificazione strategica si caratterizza per un eccessivo distacco dalla quotidianità dal momento che sarebbe irragionevole immaginare che il management aziendale si occupi in maniera sistematica e spontanea di determinate attività, tra le quali la pianificazione. Nella quotidianità, infatti, la dirigenza aziendale si trova a svolgere una molteplicità di ruoli, trascurando quello della pianificazione.

L'ultimo, cosiddetto, inganno della pianificazione strategica è rappresentato dall'eccessiva formalizzazione. Si ritiene, infatti, che, basandosi su procedure e prassi consolidate, ne scaturisca necessariamente un miglioramento nello svolgimento dei processi e, in particolare, nel processo di formulazione della strategia. Tuttavia, non è rispettando le procedure di analisi strategica che si possono generare automaticamente idee strategiche valide.

Sebbene l'analisi strategica possa certamente offrire utili spunti nell'ambito del processo decisionale, è possibile che idee di business vincenti scaturiscano anche in assenza di una statuita e routinaria procedura di pianificazione strategica. Anche il controllo di gestione, nella sua accezione tradizionale, deve essere ripensato alla

luce dell'attuale contesto economico e competitivo nel quale operano le imprese dal momento che esso si caratterizza per una certa "miopia manageriale" dovuta all'enfasi posta sui risultati della gestione a breve termine.

L'obiettivo principale e fondamentale del controllo di gestione, infatti, è quello di indurre comportamenti individuali ed organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, tale processo persegue altre importanti finalità quali, ad esempio, quella di costituire una preziosa guida per il comportamento del management ed un valido supporto nell'esecuzione dei processi decisionali; quella di monitorare, quella di svolgere il ruolo di garante della correttezza dei comportamenti del management nei confronti degli stakeholders, ecc.<sup>8</sup>

Dal momento che il controllo di gestione riveste un ruolo di primaria importanza per il conseguimento di una buona performance da parte delle imprese, è dunque necessario che anche tale processo evolva per tener conto delle mutate esigenze aziendali.

I limiti del controllo di gestione tradizionale sono stati avvertiti con maggiore intensità nel mondo aziendale, probabilmente anche in considerazione del fatto che

---

<sup>8</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1993 1992; Zamprognà, *Pianificazione e Controllo di Gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Etas Libri, 1991; Marchi L., *Il processo di controllo*, in Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (a cura di), *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Arezzo, Knowita, 2003; Marasca, *Intangibles. Profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli, 2009.

l'attività di controllo, rispetto a quella di pianificazione strategica, rappresenta una necessità alla quale le aziende risultano maggiormente sensibili.

Per questo motivo la prassi aziendale, prima ancora della teoria, ha avvertito l'esigenza di modificare sia le modalità di svolgimento che gli oggetti del controllo.

Alla luce di quanto osservato è possibile sostenere che, una volta compreso che la pianificazione, intesa in senso tradizionale, si fondava su ipotesi non coerenti col contesto ambientale attuale, le pratiche di controllo sono state slegate dalla pianificazione e si sono evolute per dimostrarsi sempre più attente alla strategia d'impresa e funzionali alla sua realizzazione.

In altri termini, le pratiche di controllo si sono sviluppate con l'obiettivo di influenzare i comportamenti di chi opera ai vari livelli in un'organizzazione, attraverso gli obiettivi, le variabili e i dati della gestione operativa affinché la strategia realizzata fosse quanto più possibile allineata con la strategia intenzionale.

Se nell'ambito del controllo di gestione tradizionale si inseriscono la strategia, le determinanti della strategia e gli elementi considerati nell'elaborazione della strategia, il sistema di controllo deve riorientarsi rispetto all'impostazione tradizionale e quell'astratto divisorio tra pianificazione strategica e direzione aziendale deve venire meno.

Si è dunque passati, col tempo, dal controllo di gestione al controllo strategico che deve focalizzarsi sulle relative performance aziendali.

Tale passaggio ha comportato uno spostamento del focus dai risultati di breve a quelli di lungo periodo, dai soli risultati di carattere economico finanziario ad indicatori di performance multidimensionali (relativi, cioè, non solo alla tradizionale dimensione economico-finanziaria, ma anche a variabili non quantificabili in termini monetari come le relazioni con clienti e fornitori, con il personale interno e l'incremento del capitale intangibile).

Di fronte a tale evoluzione, risulta evidente come al controller siano richieste nuove capacità di analisi ed interpretazione del business, dal momento che tale figura risulta maggiormente coinvolta nel processo decisionale sia operativo che strategico.

Questo nuovo controllo vuole diventare colonna portante della gestione strategica più che momento di verifica del piano e risulta profondamente diverso dal controllo di gestione tradizionale; per questo alcuni studiosi parlano di controllo strategico.

Tuttavia, la prassi aziendale, forse agendo correttamente, ha continuato a definire controllo di gestione anche il nuovo approccio, evidenziando come, di fatto, si tratti pur sempre della "tradizionale" attività di controllo da svolgere, la quale si arricchisce tuttavia di nuovi strumenti e modalità di approccio.

L'attività di controllo strategico costringe i manager a posizionare l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo, per indirizzarne i comportamenti in sintonia con la missione ed i prescelti intenti strategici e l'efficacia con la quale si realizza

questo controllo, a prescindere dalla pianificazione strategica, dipende da come e da quanto sono stati definiti gli obiettivi che si desidera perseguire nella gestione di un'impresa.

Il controllo di gestione diventa strategico quando richiama con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operare quotidiano. Per tale motivo, si ha un valido controllo strategico quando esso consente di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive, e di posizionarla nello spazio competitivo.

L'oggetto del controllo resta pur sempre la gestione operativa, ma alla riflessione su obiettivi e risultati conseguiti si dà profondità storica, nel senso che nei budget e nei report si inseriscono le serie storiche dei dati al fine di ottenere una panoramica più esaustiva dell'evoluzione dei risultati conseguiti e della loro coerenza con gli obiettivi di lungo termine prefissati dall'impresa.

Questa nuova tipologia di controllo deve dunque cercare di traslare la strategia aziendale nella gestione operativa mantenendo tuttavia l'attenzione sulla mission aziendale. Allo scopo di rafforzare questo legame tra strategia e gestione operativa, è possibile inserire, nei report e nei documenti prodotti a supporto dell'attività di controllo, variabili-chiave che siano espressione dei fattori in grado di influenzare il successo di un business.

Infine, affinché possa considerarsi strategico, il processo di controllo deve essere svolto il più possibile in anticipo rispetto al momento in cui si andrà a

verificare il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati. Si consegue il massimo grado di efficacia del controllo, infatti, quando si adotta una prospettiva di feed-forward (controllo in itinere) rispetto ad una logica di feedback (controllo ex post), sebbene entrambi gli approcci risultino indispensabili.

Se da un lato, infatti, il primo consente di gestire anticipando i problemi, il secondo, dall'altro, agisce sul processo di apprendimento dell'impresa, consentendole di comprendere le cause sottostanti di eventuali errori nel perseguimento degli obiettivi.

Affinché un sistema di controllo possa essere effettivamente di supporto all'attività di direzione, esso va progettato su misura rispetto all'impresa; occorre, in altri termini, comprendere a fondo le logiche fondamentali del business in cui l'impresa opera attraverso l'identificazione dei fattori critici di successo (FCS), i quali sono specifici di ogni segmento competitivo ed influenzano il successo competitivo, economico e sociale di un'impresa.

Nell'ottica del controllo strategico, rispetto a quella del controllo di gestione tradizionale, il successo economico viene comunque monitorato e mantiene inalterata la sua rilevanza.

Cambia, tuttavia, la prospettiva di analisi; il successo economico, infatti, porta inevitabilmente a parlare anche di successo competitivo per cui diventa fondamentale considerare le determinanti di quest'ultimo, ossia quei fattori che



determinano i vantaggi concorrenziali e la dominanza del mercato nelle diverse aree strategiche di attività.

Come già accennato, il mutato panorama di riferimento esterno, in particolare l'evolversi dei mercati e la loro espansione e globalizzazione, il tumultuoso evolversi delle tecnologie produttive e l'emergere di nuovi prodotti e diversi schemi di fruizione dei prodotti stessi ed infine l'evoluzione manageriale delle aziende, hanno portato ad una continua trasformazione delle strutture aziendali, con particolare riferimento al processo decisionale.

Il funzionamento dell'impresa, risulta infatti regolato da una rete di processi decisionali, e il sistema informativo si configura come uno strumento essenziale alla raccolta delle informazioni strumentali all'attuazione del processo decisionale nonché al controllo del grado di attuazione delle decisioni; esso rappresenta, pertanto, un Management Information System (MIS), ovvero un sistema di informazioni per la direzione.

Al management viene richiesto di incrementare la velocità decisionale necessaria per lo sviluppo, e talvolta per la sopravvivenza, dell'azienda. Si tratta di attività e decisioni che esigono una conoscenza interfunzionale dell'azienda ed una notevole tempestività nel reperimento e nella distribuzione delle informazioni necessarie.

La comunicazione assume, pertanto, un ruolo sempre più nevralgico rispetto ai fattori discriminanti per il successo di un'impresa.

L'importanza della qualità dell'informazione, quindi, sia ai fini del corretto funzionamento del processo decisionario interno all'azienda, sia ai fini di una corretta e tempestiva comunicazione esterna, ha determinato una sempre maggiore attenzione verso i sistemi informativi aziendali.

Il sistema informativo, dunque, assume un ruolo fondamentale in quanto permette di reperire e convogliare al suo interno i dati necessari ad elaborare le informazioni che ne costituiscono l'output. In altri termini, un sistema informativo coerente con le specifiche esigenze decisionali e di controllo dell'impresa, garantisce la disponibilità di un flusso di dati (e conseguentemente di informazioni) indispensabili per l'elaborazione dei report richiesti dal sistema di controllo in modo che i responsabili delle diverse aree aziendali possano assumere decisioni in tempi molto brevi potendo ottenere tali informazioni non solo tempestivamente, ma anche autonomamente e direttamente dal sistema stesso.

La crescita della complessità del business e l'aumento del decentramento delle responsabilità nell'ambito di imprese con attività e dimensioni sempre più ampie, ha dato luogo, tuttavia, ad un progressivo scollamento tra strumenti informativi offerti per il controllo e le necessità informative delle direzioni aziendali.

L'evoluzione tecnologica degli ultimi vent'anni ha messo a disposizione delle imprese strumenti in grado di fornire loro una quantità di dati sempre maggiore e con un elevato livello di dettaglio, nonché sistemi di cost accounting sempre più complessi potenzialmente in grado di spiegare tutti i fenomeni aziendali.

I limiti principali dei sistemi informativi tradizionali, in linea con i medesimi sistemi di controllo, sono riconducibili in prima istanza al fatto che essi considerano solo un ambito molto limitato dei problemi aziendali, cioè quello rappresentabile tramite indicatori di carattere economico-finanziario, ed in secondo luogo, si basano su misurazioni consuntive che permettono valutazioni essenzialmente tardive.

Infine, le valutazioni basate sulla tradizionale misurazione ed imputazione dei costi ai prodotti ed ai centri di responsabilità genera report con rilevanti limiti informativi che non consentono di assumere decisioni efficaci.

La contabilità dei costi tradizionale, infatti, utilizza parametri che non esprimono il reale contributo delle diverse risorse aziendali al valore dei prodotti; inoltre, essa considera i soli costi di esercizio e non i costi che si manifesteranno nel tempo, incentivando così i manager responsabili a concentrarsi sul conseguimento di obiettivi di profitto a breve termine e a trascurare alcune determinanti fondamentali del successo aziendale di medio-lungo periodo. Il governo di business complessi richiede, invece, strumenti di supporto alle decisioni che, senza sovraccaricare il management di dati, incoraggino azioni coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa.

È proprio in considerazione di tale esigenza che è avvenuto il passaggio dal modello tradizionale di controllo, al controllo di gestione in ottica strategica, il quale considera le radici economiche del business e controlla i fattori critici di successo.

È necessario, infatti, spostare l'attenzione "oltre le mura dell'impresa", considerando altre componenti del sistema competitivo d'impresa e misurando i parametri critici che determinano le condizioni di concorrenza. Il controller viene a svolgere, in tale contesto, un ruolo nuovo, più ampio rispetto a quello tradizionale. È necessario che il controller abbandoni la visione verticale dell'impresa per adottare una prospettiva orizzontale (per processi), in modo da focalizzare la propria attenzione sulle attività logicamente collegate, che vengono realizzate in vista di un determinato obiettivo di business.

Il processo accorpa l'intera sequenza di attività volte alla realizzazione di un prodotto/servizio compiuto destinato ad un cliente interno o esterno all'organizzazione.

Se, infatti, la funzione tradizionale di questa attività era quella di monitorare la performance delle diverse unità di business, ponendo particolare attenzione a parametri economico-finanziari, attualmente, invece, è sempre più chiamata ad integrare diverse tipologie di informazioni, dati contabili ed extra-contabili, nonché differenti dimensioni della gestione.

Il controller, pertanto, in qualità di responsabile del sistema di controllo, e quindi direttamente o indirettamente responsabile del soddisfacimento dei fabbisogni informativi collegati ai processi decisionali ed alle valutazioni di efficienza ed efficacia, è il soggetto che, di fatto, utilizza i sistemi informativi e gli strumenti di elaborazione disponibili.

Nel momento in cui, per effetto di diversi fattori legati al grado di turbolenza ambientale, mutano le esigenze informative o le modalità di soddisfazione delle stesse (in termini di tempestività, articolazione, dettaglio, ecc.), il controller può diventare uno degli attori principali nella spinta al cambiamento per l'acquisizione e l'implementazione di strumenti che creino nuove potenzialità informative. Infatti, a seguito dell'adozione di tali strumenti, sorgono prospettive di evoluzione anche nelle modalità di svolgimento del ruolo del controller, con particolare riferimento alle modalità di utilizzo del sistema informativo quale strumento del sistema di controllo. Nell'ambito dei rapporti di strumentalità tra attività di controllo e sistema informativo è pertanto possibile intravedere una serie di sviluppi che investono il controller nel suo molteplice ruolo di architetto, educatore e gestore del sistema.

## ***2.2 Contenuti e forme di controllo***

Il sistema di programmazione e controllo ha avuto, in dottrina, una profonda trattazione da parte di Anthony<sup>9</sup> che ne suggerisce un'articolazione in tre grandi ripartizioni: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo esecutivo.

---

<sup>9</sup> Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, ETAS, Milano, 1967, p. 13 ss. Edizione originale: Anthony R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

A ciascuna delle tre ripartizioni vengono riconosciuti ruoli e finalità distinti, pur essendo chiamate a interagire all'interno del medesimo sistema di controllo per garantirne il corretto funzionamento.

La pianificazione strategica viene definita dall'Autore come il processo decisionale riguardante gli obiettivi dell'organizzazione, l'eventuale cambiamento degli stessi, le risorse da impiegare per il loro raggiungimento e le strategie che dovrebbero informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse.

Secondo Anthony, dunque, il processo di pianificazione si sostanzia nella definizione degli obiettivi e delle soluzioni strategiche idonee a conseguirli in una dimensione che è, eminentemente, quella aziendale.

Si tratta di una specificazione di non poco conto perché lo stesso Autore evidenzia l'esistenza di due forme di pianificazione: una a livello corporate e una interpretabile come parte integrante del controllo e dell'amministrazione, ovvero la programmazione. In tal senso, differenti sono i soggetti a cui competono le due forme di pianificazione, nonché l'identificazione delle stesse, come autonome parti del più ampio sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

La definizione di pianificazione strategica a cui Anthony fa riferimento è quella della pianificazione a livello aziendale in quanto dotata di autonomia rispetto al controllo, rappresentando una delle tre parti del processo di pianificazione e controllo e riferibile all'alta direzione.

Per sua natura, la pianificazione strategica rappresenta un processo fondato su elevata creatività e un limitato grado di sistematizzazione e sull'uso di informazioni relative sia all'ambiente esterno sia all'ambiente interno.

La seconda ripartizione individuata da Anthony è quella del controllo direzionale, presentato come il processo attraverso il quale i manager verificano che le risorse siano state utilizzate in maniera efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nel fornire questa concezione del controllo direzionale, Anthony ne tratteggia già alcuni caratteri fondamentali quali la finalizzazione verso il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali e la focalizzazione sull'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Non solo, nel definirne gli aspetti peculiari l'autore ne riconosce la natura di sistema e i collegati requisiti distintivi. Il sistema di controllo direzionale viene qualificato, infatti, come "totale" in quanto chiamato ad abbracciare tutti gli aspetti dell'attività aziendale e a fornire informazioni ai manager in merito ad ogni singola parte d'azienda<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Anthony R.N., Dearden J., Vancil R.F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, cit., p. 3: "It needs to be a total system because an important management function is to assure that all parts of the operation are in balance with one another"

L'autore afferma, anche, che il controllo direzionale sia processo "ritmico" perché strutturato su vere e proprie "tabelle di marcia" che definiscono la sequenza con cui affrontare determinati step del processo stesso<sup>11</sup>.

In ultima analisi, Anthony definisce il sistema di controllo direzionale come "coordinato e integrato" intendendo, con tale espressione, che, sebbene le informazioni prodotte possano riguardare aspetti diversi, in base alle ragioni per cui sono prodotte, è necessario mantenere un adeguato livello di coordinamento ed integrazione tra le stesse<sup>12</sup>.

Il controllo direzionale è presentato come un tutt'uno con quella che Anthony definisce "pianificazione collegata con l'amministrazione corrente dell'impresa". In sostanza, il sistema di controllo direzionale non può esistere come entità a sé stante rispetto alla pianificazione strategica. Tuttavia, il concetto di pianificazione qui accolto esula dall'attività di definizione degli obiettivi strategici e delle strategie idonee al loro perseguimento che è ambito di operatività della pianificazione strategica.

---

<sup>11</sup> Anthony R.N., Dearden J., Vancil R.F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, cit., p. 3: "The management control process tend to be rythmic; it follows a definite pattern and timetable, month after month and year after year"

<sup>12</sup> Anthony R.N., Dearden J., Vancil R.F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, cit., p. 3: "[...] that is, although data collected for one purpose may differ from those collected for another purpose, these data should be reconcilable with one another".



Il riferimento è a un'attività di pianificazione che deve essere condotta in linea con la più ampia pianificazione strategica, pur rappresentandone un'entità distinta per ciò che riguarda i soggetti coinvolti e le finalità sottese.

In altre parole, un'attività di pianificazione sostanzialmente riconducibile alla programmazione.

La terza, ed ultima, ripartizione individuata da Anthony è quella denominata controllo operativo individuato come il processo attraverso il quale si verifica che compiti specifici siano svolti in maniera efficace ed efficiente <sup>13</sup>.

Da tale definizione emerge l'evidente intenzione di tenere distinte due forme di controllo dai caratteri e dalla natura del tutto diversi.

Il fattore di discriminazione è individuato dall'Autore nell'oggetto delle due forme di controllo, nonché nel livello di specificazione dei compiti sui quali l'attività di controllo viene esercitata.

Con riferimento all'oggetto del controllo operativo, questo è identificato negli specifici compiti dei dipendenti, mentre il controllo direzionale fa riferimento all'attività dei dirigenti<sup>14</sup>.

Relativamente al livello di specificazione dei compiti, ovviamente elevato nel caso del controllo operativo, questo è, invece, assente nel controllo direzionale, seppur vincolato dalla pianificazione strategica e dagli obiettivi da questa definiti.

---

<sup>13</sup> Anthony R.N., Dearden J., Vancil R.F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, cit.,

<sup>14</sup> Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, cit., p. 15.

Il modello di Anthony risulta, dunque, strutturato su una tripartizione del sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

Tale suddivisione scaturisce dall'esigenza di mantenere distinte attività dai caratteri fortemente differenziati per scopi e modalità di svolgimento. Inoltre, l'esigenza di attribuirne la competenza a soggetti organizzativamente inquadrabili in differenti posizioni aziendali, ne agevolava una così rigida articolazione. In questo rinnovato scenario, i punti di forza del modello di Anthony sono oscurati dai principali limiti ad esso connessi.

Tra i primi sono, senz'altro, da annoverare l'elevato livello di pragmatismo del modello <sup>15</sup>.

Il sistema di controllo elaborato da Anthony, infatti, ricalcava i più comuni processi decisionali aziendali che si attivano con la definizione degli obiettivi, trovano concretizzazione con l'adozione delle decisioni prese ai fini del loro perseguimento e si chiudono con la verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi e l'eventuale definizione di azioni correttive.

Allo stesso tempo, altro elemento qualificante e di forza è rinvenibile nella facilità di adozione e di implementazione del modello, ovvero nella possibilità di tradurlo in norme e procedure facilmente adottabili in contesti aziendali differenti <sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Marasca S., *Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse*, Giappichelli, Torino, 1989.

<sup>16</sup> Marasca S., *Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse*, cit

Nonostante questi evidenti punti di forza, come già accennato in precedenza, sono stati proprio i mutamenti ambientali che hanno sconvolto i mercati negli anni successivi all'elaborazione del modello di Anthony a provocarne la graduale perdita di rilevanza. L'idea di un modello strutturato su tre ripartizioni rigidamente definite e separate, sebbene strumentali l'una all'altra, infatti, mal si coniugava con un contesto in cui la gestione strategica e quella operativa erano sempre più strettamente legate, tanto da diventare molto spesso un unicum<sup>17</sup>.

Non esisteva più, in sostanza, un momento per fare strategia ed un momento per attuare la strategia; piuttosto, il pensiero strategico diveniva parte integrante della quotidianità aziendale, della gestione operativa, fino a rendere molto più labile la linea di demarcazione tra la formulazione della strategia e la sua concreta attuazione in termini operativi<sup>18</sup>.

In questo contesto, un modello di controllo fondato su una così netta e rigida separazione tra le diverse fasi difficilmente avrebbe potuto garantire un utile supporto ai processi decisionali aziendali.

Allo stesso tempo, l'eccessiva focalizzazione su misure economico-finanziarie rappresentava un ulteriore elemento di forte criticità del modello di Anthony.

Queste ultime, infatti, potevano rappresentare validi e utili parametri di controllo in contesti aziendali dominati dalla ricerca dell'efficienza produttiva. Al

---

<sup>17</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, cit.

<sup>18</sup> Mintzberg H., *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, New York, 1994.

contrario, in contesti di mercato caratterizzati dai fenomeni sopra descritti, in cui il successo competitivo si basava sulla capacità di conoscere i gusti dei consumatori, di prevedere e anticipare le mosse dei concorrenti, le misure economico-finanziarie perdono di utilità.

Acquisiscono rilevanza, piuttosto, misure quantitative non monetarie o qualitative, come quelle legate alla customer satisfaction, alla qualità dei prodotti, alla capacità di innovare dell'azienda che rappresentavano i nuovi driver del successo aziendale ma che erano limitatamente contemplate nel modello di controllo suggerito da Anthony <sup>19</sup>.

Altro limite ascrivibile al modello di Anthony, peraltro strettamente collegato al precedente, è riconducibile al fatto che l'adozione dello stesso consentiva ai manager aziendali di avere piena consapevolezza degli input e degli output del processo produttivo ma celava le relazioni causa-effetto tra gli stessi, strumentali alla comprensione delle ragioni sottese ad eventuali disallineamenti tra obiettivi e risultati conseguiti.

In altre parole, l'uso prevalente di grandezze economico-finanziarie, conseguenza di una focalizzazione sull'efficienza produttiva quale driver del successo aziendale, non consentiva al sistema di controllo alla Anthony di rendere

---

<sup>19</sup> Amigoni F., Miolo Vitali P., *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2004.

palesi i legami tra input impiegati nel processo produttivo e output scaturenti dallo stesso.

L'indisponibilità di informazioni su aspetti tecnici del processo produttivo o sui clienti, ad esempio, non permetteva di porre in evidenza le cause alla base di eventuali disallineamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente conseguito. Non da ultimo, però, va sottolineato il limite riguardante la sostanziale assenza di focalizzazione del modello di Anthony sugli aspetti comportamentali degli individui.

Quanto tratteggiato pone in evidenza alcuni dei fattori che hanno condotto, nel tempo, all'affermazione di nuovi modelli e paradigmi che hanno ispirato nuovi approcci ai sistemi di programmazione e controllo e alla considerazione del ruolo e delle funzioni degli stessi all'interno dei moderni contesti competitivi aziendali.

La tendenza è di interpretare il sistema di programmazione e controllo come un insieme di principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali aziendali verso il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. In questa veste, quindi, il sistema di programmazione e controllo diviene uno strumento di governo e guida dell'azienda <sup>20</sup>.

Ad esso, in particolare, sono riconosciute diverse finalità: Monitoraggio e supporto dell'attività decisionale. I sistemi di programmazione e controllo si

---

<sup>20</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit.; Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit.

sostanziano in una serie di procedure e strumenti che forniscono informazioni atte a rendere il processo decisionale più efficace.

A preventivo, essi consentono di valutare i programmi operativi di gestione dal punto di vista economico-finanziario e di valutarne la validità e la fattibilità. Nel corso della gestione, tramite il confronto tra i dati previsti e quelli effettivi, i sistemi di programmazione e controllo consentono di verificare la bontà delle scelte effettuate e di introdurre eventuali azioni correttive.

A consuntivo, essi forniscono informazioni utili per l'azione futura. Nell'interpretazione del sistema di programmazione e controllo quale sistema chiamato a supportare i processi decisionali manageriali, la finalità di monitoraggio dei risultati non rappresenta più l'attività esclusiva riconosciuta al sistema.

Essa, piuttosto, diviene strumentale alla produzione di un flusso informativo indirizzato alla direzione aziendale che possa essere utilmente impiegato per assumere decisioni idonee a garantire il perseguimento, primariamente, degli obiettivi di breve e, a cascata, di quelli di lungo periodo.

Lo scopo del sistema di programmazione e controllo è anche quello di coordinare le attività di gestione e ciò si realizza definendo obiettivi e operando controlli sul loro grado di raggiungimento a livello di unità organizzative o di centri di responsabilità.

In questo modo, e verificando la coerenza degli obiettivi definiti a livello di singola unità organizzativa con quelli definiti a livello aziendale, si garantisce

unitarietà alla gestione aziendale e coordinamento delle attività poste in essere per guidare l'azienda verso il perseguimento degli obiettivi.

Il sistema di programmazione e controllo è anche di supporto alla delega, nell'ambito dello stesso, infatti, ogni persona viene responsabilizzata al raggiungimento degli obiettivi ma, stesso tempo, ad ogni soggetto debbono essere affidate le leve, in termini di mezzi e risorse, per raggiungerli.

Da ciò discende che, fissando gli obiettivi ed esplicitando le priorità dell'attività aziendale, si finalizza il comportamento degli individui in modo tale che esso sia il più possibile coerente con la missione e gli obiettivi aziendali.

Quanto detto pone in evidenza come il sistema di controllo di gestione: operativo, direzionale e strategico oggi rappresenti un'esigenza per imprese che, per poter competere in contesti dinamici e caratterizzati da un elevato livello di competizione, necessitano di disporre di flussi informativi idonei a consentire l'assunzione di decisioni tempestive ed efficaci.

### ***2.3 Monitoraggio e reporting***

La fase terminale del controllo di gestione, nella sua tradizionale accezione, è data dall'analisi degli scostamenti e dal sistema di reporting.

L'analisi degli scostamenti viene condotta mediante il confronto tra i risultati preventivati mediante il budget e i risultati a consuntivo realizzati

nell'esercizio e rilevati tramite la contabilità analitica. Il calcolo degli scostamenti è utile per individuare le cause che li hanno generati e quindi intraprendere le azioni correttive adeguate.

Il procedimento sommario per effettuare l'analisi degli scostamenti è il seguente:

- determinazione dello scostamento complessivo dato dalla differenza tra i dati standard del budget e i dati consuntivi della contabilità analitico – gestionale;
- scomposizione dello scostamento globale in scostamenti elementari, che possono essere molteplici e di segno opposto;
- individuazione delle cause degli scostamenti;
- adozione di azioni correttive, laddove le cause degli scostamenti sono controllabili dall'impresa. Gli scostamenti vengono anche definite varianti, in quanto, appunto, esprimono la variazione (in termini assoluti o percentuali) rispetto alle previsioni di budget. Tali varianti possono essere variamente classificate in:
  - varianti di budget, le quali esprimono il mancato raggiungimento degli obiettivi di volumi di attività previsti a budget;
  - varianti di composizione, esaminano le conseguenze degli spostamenti nel mix dei prodotti, canali, mercati, etc. rispetto alle risultanze del budget



- varianti di efficienza, che mostrano le differenze tra i prezzi ed i rendimenti dei fattori produttivi e dei prodotti rispetto a quelli previsti a budget.

Il calcolo e la scomposizione degli scostamenti permettono di condurre un'accurata analisi sulle motivazioni del sorgere di una differenza tra i risultati attesi e quelli conseguiti, sulla responsabilità di tale differenza e su come sia possibile intervenire per poter correggere la situazione creatasi.

Il sistema di reporting si basa su una serie di principi tra cui:

- rilevanza delle informazioni: le informazioni che vengono a generarsi dal sistema di amministrazione e controllo sono moltissime. È fondamentale, tuttavia, per il sistema di reporting riuscire a riprendere quelle che sono le informazioni rilevanti per il processo decisionale, differenziandole rispetto al livello aziendale a cui si rivolge. Le informazioni possono essere di natura diversa, con un diverso riferimento temporale e diversa frequenza;
- selettività delle informazioni: le informazioni, già filtrate dal principio di rilevanza, devono essere ulteriormente scremate in modo che vengano individuate quelle che hanno priorità rispetto alle altre. Questo principio, quindi, va ad affinare la qualità dell'informazione ai fini del processo decisionale;
- aggregazione per centro, prodotto, canale, etc.: questo principio, definito anche segmental reporting, ha lo scopo di individuare tutti i possibili segment (conti

economici, patrimoniali, centri, canali, prodotti, brand, etc.) del business dell'azienda. L'utilizzo, ad esempio, di un'analisi condotta sul segment "prodotto" ha lo scopo di verificare la redditività dello stesso, la convenienza da parte dell'azienda di mantenerlo ancora nel portafoglio prodotti, ecc.;

- articolazione: la completezza delle informazioni del sistema di reporting è garantita dall'articolazione del sistema stesso. I criteri utilizzati per l'articolazione del reporting sono, essenzialmente, quello economico-finanziario-patrimoniale, quello temporale e quello statico o dinamico;

- rappresentazione formale e temporale: come accennato sopra, la struttura del reporting e quindi la sua rappresentazione è differente a seconda dell'azienda. Tuttavia, la struttura formale del reporting permette agli utilizzatori una maggiore comprensione del fenomeno che stanno analizzando.

Ciò può realizzarsi anche mediante l'utilizzo di grafici, diagrammi e tabelle. Dal punto di vista temporale, invece, è fondamentale analizzare la frequenza del reporting e la sua tempestività, difatti nell'ambito decisionale, un'informazione tempestiva anche se imprecisa è preferita ad una precisa ma pervenuta tardi.

Esiste, inoltre, un altro "controllo" che viene effettuato sul piano pluriennale: si tratta del cosiddetto monitoraggio del piano.

Con il monitoraggio è possibile analizzare le scelte operative, effettuate in sede di programmazione operativa con il budget e verificatesi successivamente a consuntivo, e le scelte strategiche precedentemente operate in sede di pianificazione pluriennale.

Questo processo di confronto, per avere una qualche utilità strategica e decisionale, non deve essere effettuato mediante il confronto di contenuti tra piani e consuntivo riferito ad un momento terminale dell'orizzonte di pianificazione medesima.

Al contrario, è necessario effettuare questo parallelismo su intervalli temporali contenuti nel piano strategico e questo permette di verificare, nelle evidenze dei fatti di gestione e dei fenomeni ambientali, che la rotta che l'azienda sta seguendo è quella prevista dal piano oppure no.

Se la direzione che l'azienda ha preso, è quella prospettata dal piano allora non sussistono problemi, al contrario, a causa ad esempio dei mutamenti del mercato e dell'ambiente esterno o interno, allora è necessario effettuare opportune e tempestive correzioni, se non addirittura rivoluzionare le formulazioni strategiche iniziali.

Come è logico, se queste valutazioni fossero condotte al termine dell'orizzonte temporale del piano, sarebbe troppo tardi intraprendere qualsiasi azione correttiva, in quanto la situazione aziendale sarebbe ormai compromessa.

L'obiettivo del monitoraggio è quindi di verificare la validità delle strategie poste in essere dal management e formalizzate nel processo di pianificazione nel piano ai cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno, ovvero in sostanza, vengono analizzati i fattori di successo competitivo aziendale e come si modificano nel tempo; di conseguenza vi è una valutazione concernente anche la strategia, nel senso che si preoccupa anche di analizzare le posizioni competitive e i fattori di successo dell'impresa.

#### ***2.4 Adattamento alla realtà aziendale***

Oggi le logiche legate al vantaggio competitivo delle aziende ci portano a riflettere non più solo sulla pianificazione, ma anche e soprattutto su quelle capacità che favoriscono un rapido adattamento.

In altre parole, non viene solo chiesto alle aziende di essere veramente brave a fare qualcosa di particolare, ma anche di essere veramente brave ad imparare a fare cose nuove o ad assumere comportamenti diversi, nasce quindi la necessità di abbandonare la “vecchia” etichetta di controllo di gestione, utilizzando in maniera sempre più pervasiva quella molto più esplicativa di “sistema di strategia e controllo”.

Affermare che la strategia è sovrana equivale a far sì che un'organizzazione gestita secondo i canoni scientifici manageriali, stabilisca innanzitutto i suoi valori

strategici di fondo poi, di conseguenza e mediante il processo di pianificazione strategica, i suoi obiettivi di lungo periodo.

Parlare di strategia in azienda significa avere chiarezza e consapevolezza sull'ambito di azione della propria azienda (quali prodotti, mercati, aree di attività), sul proprio vantaggio competitivo e dotarsi di una logica di fondo precisa data dal rapporto tra i punti di forza interni e le opportunità esterne.

Il controllo non deve essere inteso, come purtroppo spesso avviene, in termini di "ispezione", "monitoraggio" o, peggio ancora, di "punizione", ma trova il suo senso massimo se inserito nel sistema più ampio che si esplica se riesce ad esprimere la sua potenzialità di supporto al miglioramento organizzativo.

Il fatto che il controllo non consegua un'accezione di carattere "intimidatorio", è testimoniato dai suoi ruoli fondamentali:

- Orienta i comportamenti;
- Assicura che l'organizzazione stia raggiungendo i suoi obiettivi;
- Contribuisce ad assicurare che la strategia sia sempre la più adeguata al contesto esterno;

Da un lato l'organizzazione ha il bisogno di supportare il processo decisionale con informazioni affinché le sue scelte siano (anche) economicamente razionali, dall'altro lato ogni azienda deve supportare i suoi processi di delega con

meccanismi che inducano, nel rispetto dell'autonomia attribuita, comportamenti ottimizzanti e allineati.

Il fattore risultante quindi, è che ogni realtà organizzata che coinvolga delle persone necessita di processi di supporto e quindi anche di quello di Strategia e Controllo.

Data la sempre maggiore volatilità del mercato e date le caratteristiche del contesto nel quale operano le imprese, la pianificazione dovrebbe consentire alle imprese di adattarsi meglio e più velocemente alle minacce e alle opportunità ambientali e dovrebbe migliorare la capacità di affrontare le sfide di integrazione.

Quello che si vuole mettere in evidenza è un concetto di pianificazione adatto a confrontarsi con le condizioni ambientali turbolente del mercato in cui si trovano le imprese, attraverso lo sviluppo di un insieme di piani che fungono da riferimento iniziale e successivamente vengono modificati in relazione ai bisogni.

Non si possono non tenere in considerazione però, le diverse difficoltà che influenzano l'equilibrio di adattamento/integrazione della pianificazione; ci deve essere un'opportuna partecipazione top-down della direzione per l'inizio del processo di pianificazione ed è necessario che le divisioni rispondano all'iniziativa del CEO, valutando il tipo e l'entità delle minacce e delle opportunità all'interno della propria area d'affari.

Nell'attività strategica a livello di portafoglio, si deve attuare una revisione delle valutazioni delle opportunità di area d'affari, ovvero, una revisione dei contributi di tutte le divisioni, risolvendo gli eventuali problemi di ciascuna divisione.

Il tentativo di formulare un insieme di obiettivi deve essere incentrato sull'aspetto decisionale, dal momento che sarà necessario scegliere su quali aree d'affari porre la maggiore attenzione.

Aspetto fondamentale, è lo sviluppo di un controllo strategico, al fine di controllare i progressi anche verso la realizzazione degli specifici programmi strategici e degli obiettivi più generali e quest'ultimo aspetto, consente di utilizzare gli incentivi manageriali al conseguimento della direzione strategica.

La necessità di fare strategia sta diventando sempre più forte, per cui un sistema di pianificazione strategica risulta uno strumento al servizio dell'alta direzione per controllare e influenzare la direzione strategica dell'impresa.

È necessario controllare l'evoluzione del sistema di pianificazione strategica, affinché esso possa essere in linea con i tempi per conservare la propria efficacia; è opportuno inoltre, gestire il sistema di pianificazione perché sia in grado di anticipare i cambiamenti strategici che il management intende attuare.

Il sistema di pianificazione deve essere considerato uno strumento preciso, per cui emerge la necessità di un continuo aggiornamento di esso, deve essere utilizzato cioè, come uno strumento per rafforzare il cambiamento strategico; ci si accorge sempre di più che i cambiamenti strategici, non sono sempre conseguenza delle disposizioni dell'alta direzione, ma vengono ottenuti dall'alta direzione attraverso una manipolazione dei sistemi amministrativi dell'impresa.

L'alta direzione ha spesso utilizzato i cambiamenti organizzativi come veicolo per introdurre nuovi orientamenti strategici, il CEO, quindi, potrebbe utilizzare il sistema di pianificazione come ulteriore efficace veicolo per orientare la direzione strategica. In conclusione, un sistema di pianificazione strategica rappresenta un vantaggio competitivo per tutte le aziende che sapranno sviluppare sistemi efficaci.

Questo naturalmente, richiederà un'attenzione sempre maggiore all'osservazione e al controllo dell'evoluzione del sistema e alla coerenza del sistema stesso con la direzione strategica effettivamente perseguita dall'alta direzione.

La strategia aziendale non può essere quindi individuata quale rigida e immutabile, ma al contrario deve seguire le dinamiche interne ed esterne, adattandosi alle esigenze aziendali.



Il top-management aziendale, deve dotarsi di strumenti idonei ad osservare e rilevare i fenomeni che, in rapida successione temporale, mutano l'orizzonte strategico della realtà; conseguentemente il controllo strategico, deve accertare che la formulazione è l'attuazione della strategia siano coerenti con:

- L'ambiente esterno, per quanto concerne le politiche socio-economiche, le minacce e le opportunità, i tempi di realizzazione della strategia rispetto a quelli dei bisogni sanitari.
- La struttura interna per quanto riguarda le finalità, i piani, i programmi, i budget aziendali e gli obiettivi, i punti di forza e di debolezza aziendali.
- Le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, che devono essere idonee, in termini qualitativi/quantitativi, al raggiungimento delle finalità preposte.
- Con l'organizzazione aziendale nella quale funzioni, compiti, obiettivi e responsabilità, devono essere chiaramente definiti e condivisi ad ogni livello.

La coerenza della strategia, nota anche come "consonanza", è stata giustamente ritenuta da tempo come presupposto fondamentale per qualsiasi impostazione strategica<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Cfr. S. TILLES, *How to Evaluate Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, n.4, 1963.

La consonanza con i bisogni dei clienti per fornire risposte adeguate, la sintonia con l'evoluzione tecnologica e con le dinamiche aziendali, la coerenza con le risorse disponibili e l'armonia con le attese di valorizzazione delle stesse, sono alla base della competitività aziendale e della capacità di garantire risultati duraturi nel tempo<sup>22</sup>.

La valutazione dell'ambiente e delle condizioni interne dell'azienda non è agevole per l'aleatorietà degli eventi politici, economici, sociali, culturali, sanitari, naturali, ecc.

È proprio per questo che l'azienda deve dotarsi di strumenti che le consentano di cogliere anche i segnali più deboli provenienti da ogni ambito.

L'adattamento strategico alle mutevoli condizioni sopra citate, non deve manifestarsi esclusivamente tramite l'immissione di nuove risorse, ma deve essere sviluppato da un punto di vista competitivo e soprattutto culturale.

Ciò si sostanzia quindi, in un cambiamento e una crescita culturale nello stile e nei metodi di direzione aziendale, nelle formule organizzative e nello sviluppo dei processi gestionali.

---

<sup>22</sup> In altri termini: "Una strategia consonante con i bisogni dei clienti e perciò in grado di dare risposte adeguate; in sintonia con l'evoluzione tecnologica e le dinamiche concorrenziali, coerente con le risorse disponibili e in armonia con le attese di valorizzazione massima delle stesse, è alla base della competitività aziendale, dalla capacità di attrarre risorse e di una profittabilità duratura". Cfr CODA, *L'orientamento*, op.cit., p.89.

La turbolenza aziendale è talmente elevata, che si rende necessario verificare in tempi brevissimi, l'effettiva applicabilità della strategia e, in questo senso, la capacità dell'alta direzione di adattare la stessa alle mutate condizioni ambientali, è soprattutto espressione del livello di flessibilità.

Questo richiede la definizione di metodologie che permettano di trovare una chiave di lettura della congruenza strategica degli obiettivi di piano, ovvero di affinare un processo di controllo delle assunzioni critiche ambientali, cioè di quelle che sono i fondamenti logici e i presupposti chiave della strategia prescelta.

Nella fase di ideazione e attuazione della strategia, si possono utilizzare, per il controllo strategico, le stesse tecniche di tipo "feed-forward", relative all'analisi dell'ambiente competitivo.

L'elemento focale risulta essere l'attenta sorveglianza ambientale: i fattori esterni significativi ai fini del successo aziendale, devono essere costantemente monitorati per verificare la presenza delle condizioni necessarie per attuare la strategia che, nella fase di formulazione, è ancora allo stato embrionale.

Gli strumenti del controllo strategico devono essere adeguati alle metodologie di formulazione della strategia, altrimenti i due sistemi non potrebbero essere uniti in un integrato processo di management<sup>23</sup>.

La revisione della validità della strategia deve essere di brevissimo periodo e non annuale, in quanto, in un contesto così fortemente dinamico, la capacità di dare risposte efficaci e veloci è fondamentale per il successo aziendale.

Si tratta di attivare meccanismi di correzione strategica, che riescano ad intervenire prima ancora che l'effetto delle mutate condizioni esterne o interne si manifesti, mediante i tradizionali indicatori (quota di mercato, tasso di penetrazione in nuovi segmenti, livello di saturazione dell'offerta, ecc.); l'obiettivo è infatti, l'attuazione di un controllo in grado di individuare sempre più velocemente i segnali ambientali, prestando attenzione anche ai cosiddetti "segnali deboli".

Il controllo strategico di tipo anticipatorio è applicato alla fase di formulazione e attuazione della strategia medesima; esso segue un processo logico mentale, simile a quello della pianificazione strategica: mediante l'analisi delle variabili critiche per il successo aziendale, verifica appunto se la formulazione e l'attuazione in oggetto, siano ancora valide, in previsione dei

---

<sup>23</sup> Cfr. LORANGE-MORTON-GHOSAL, *Strategic*, op.cit.

possibili mutamenti. Tale processo di controllo, non è una semplice successione lineare di verifiche, ma una serie continua e interattiva di controlli, che possono condurre a nuovi scenari, a nuove posizioni e quindi a nuove strategie<sup>24</sup>.

Il processo di verifica della strategia è continuo e si alimenta attraverso il passaggio alle fasi successive e questo crea un quesito quasi automatico, in merito al fatto che, se alla luce dell'analisi dei fattori, la strategia risulti ancora valida.

Nel caso in cui la risposta dovesse essere affermativa, sarà di conseguenza importante verificare anche la coerenza del piano strategico e, successivamente, la validità dei programmi e dei budget aziendali, in un contesto che, come già ampiamente descritto in precedenza, è suscettibile a cambiamenti e mutazioni, frutto della costante dinamicità del contesto aziendale e del mercato di riferimento.

---

<sup>24</sup> Cfr. J. ORSONI, *Management strategico. La politica generale dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1992.



## CAPITOLO 3

### *La Balanced Scorecard: aspetti teorici d evolutivi*

#### *3.1 Premessa*

La Balanced Scorecard (BSC), è un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive<sup>25</sup>.

In merito al primo carattere, la BSC viene definita quale “cruscotto” di misure, cioè un insieme di indicatori accomunati dall’obiettivo di rappresentare in maniera sintetica la performance aziendale.

Attraverso la BSC, si propone di individuare, in pochi driver essenziali, i risultati conseguiti attraverso lo svolgimento della gestione aziendale. Gli stessi Kaplan e Norton, individuavano in 15, massimo 20 indicatori, il numero ideale di misure per fornire un quadro esaustivo circa la precisione dei livelli di performance conseguiti, considerando tutte le prospettive in cui la BSC è articolata.

---

<sup>25</sup> Marco Gatti, *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio Economia, 2011.

L'eccessiva e disarticolata produzione di informazioni da parte dei sistemi di controllo rischia, infatti di oberare i "decision maker" aziendali con un quantitativo di dati significativo ma scarsamente in grado di supportare i processi decisionali strategici.

La possibilità invece, di disporre di un limitato numero di indicatori che, se opportunamente interpretati, consentono di fornire un quadro d'insieme della performance aziendale è, indubbiamente, un vantaggio per via della capacità degli stessi di sintetizzare la complessità della gestione aziendale e, quindi, di agevolare l'alta direzione nelle sue scelte strategiche ed operative.

Alla luce di tali peculiarità, però, non è possibile sostenere che la BSC rappresenti uno strumento innovativo ai fini della misurazione della performance.

Per quanto concerne il secondo carattere distintivo, ovvero un sistema integrato di misure, bisogna far riferimento appunto all'elevato grado di integrazione degli indicatori inseriti nella BSC; questa caratteristica rappresenta il vero e proprio fattore di differenziazione della BSC rispetto ai precedenti sistemi di misurazione della performance.

Le misure inserite all'interno del cruscotto, articolate nelle quattro prospettive di analisi, sono strettamente integrate tra loro, perché è lo stesso processo di costruzione e di implementazione della BSC che impone di



interrogarsi continuamente sulle relazioni esistenti tra gli indicatori, sul loro segno (positivo o negativo), nonché sulla loro intensità.

In sostanza, la performance conseguita a livello aziendale è il frutto dei risultati conseguiti agli altri livelli dell'organizzazione, infatti può scaturire dalla creazione di nuovi prodotti, dal miglioramento dei procedimenti, dal potenziamento delle risorse umane, oltre che dallo sviluppo della clientela e del mercato.

Altro aspetto rilevante della BSC, è che essa si basa sulle strategie aziendali, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive che rappresentano il punto di partenza per la costruzione di un buon cruscotto di indicatori. La definizione degli indicatori presuppone la preventiva esplicitazione della strategia aziendale che è la base di partenza per comprendere lo sviluppo della performance e consentirne un'adeguata valutazione.

Il monitoraggio delle competenze distintive individua un momento di fondamentale rilevanza per l'azienda perché comporta un continuo controllo sui fattori in grado di accrescere il vantaggio competitivo nonché sulle dinamiche degli stessi, ed è proprio la capacità di condensare all'interno di un unico cruscotto di indicatori variabili interne ed esterne, a rappresentare un ulteriore e fondamentale punto di forza della BSC.

Oltre a fornire una visione completa dell'attività aziendale, la BSC sottolinea ed evidenzia le relazioni tra le varie operazioni aziendali, nella consapevolezza che la performance di un'azienda scaturisce, prima di tutto, dalla sua capacità di collegare le proprie attività ed operazioni fondamentali; in questo contesto la vera utilità di tale strumento può essere identificata nel saper supportare i manager nell'assunzione delle proprie decisioni, cioè nel rappresentare uno strumento che, oltre alle mere finalità di monitoraggio della performance aziendale, possa innescare un processo di apprendimento strategico e di diffusione della strategia ai vari livelli dell'organizzazione che potrebbe avere positive ricadute in fase di assunzione di decisioni strategiche ed operative.

### ***3.2 Le quattro prospettive***

Il cruscotto viene articolato in quattro prospettive: finanziaria, del cliente, interna e dell'innovazione e apprendimento; esse possono essere considerate sufficienti per fornire una buona rappresentazione della performance aziendale, ma tuttavia quella indicata è una struttura flessibile rispetto alla quale le aziende hanno la possibilità di modificare o incrementare il numero delle prospettive scelte a seconda delle proprie caratteristiche e delle attività svolte.

Osservando le quattro prospettive sulle quali il modello della BSC è stato originariamente basato, è possibile verificare come tale strumento si discosti dai tradizionali sistemi di misurazione della performance. In questi ultimi infatti, la sola dimensione considerata o quella che, in via primaria, era oggetto di particolare interesse era la prospettiva economico-finanziaria.

Nei moderni mercati, invece, la performance aziendale è frutto del perseguimento di obiettivi del tutto diversi, quali la customer satisfaction o la capacità di innovazione e di accrescere le risorse immateriali che difficilmente possono essere monitorati attraverso il ricorso a misure tradizionali di tipo economico-finanziario.

La consapevolezza di un importante cambiamento in atto ha spinto ad avvertire in maniera sempre più forte la necessità di monitorare tutti questi aspetti e di gestirli in maniera integrata, creando terreno fertile per la nascita e l'affermazione della BSC.

### ***3.2.1 La prospettiva del cliente***

Nella prospettiva del cliente, l'azienda viene chiamata ad interrogarsi sul modo in cui viene vista dai clienti. Si tratta di individuare degli indicatori che siano sufficientemente espressivi della capacità di soddisfare i clienti perché la

soddisfazione di questi diventa uno degli strumenti critici per il miglioramento della performance.

Ciò diventa particolarmente complesso, perché richiede all'azienda di guardare oltre i propri confini e cercare di individuare all'esterno le variabili giudicate dal cliente più importanti ai fini della propria soddisfazione, spesso, infatti si assiste a fenomeni di disallineamento tra attese dei clienti e percezioni dell'azienda in merito a ciò che i primi considerano effettivamente rilevante per la loro soddisfazione.

Per comprendere le misure più idonee a valutare il livello di soddisfazione della propria clientela, l'azienda è chiamata a condurre delle indagini direttamente presso i clienti, tramite ricerche di mercato o attività di benchmarking con aziende eccellenti che operino nel medesimo settore.

Solo in questo modo, l'azienda ha la possibilità di evitare il fenomeno del disallineamento tra esigenze della clientela e le proprie convinzioni in merito alla soddisfazione della stessa garantendo, invece, la definizione di misure focalizzate su ciò che è reputato realmente critico.

Oltre agli indicatori standard, è possibile individuarne altri, al fine di garantire una più idonea misurazione nell'ambito della prospettiva in oggetto, studiando e calibrando gli indicatori sulla base della specifica realtà aziendale

in cui la BSC viene implementata; Kaplan e Norton ne individuano alcune possibili variabili:<sup>26</sup>

- Tempo: riduzione dei tempi necessari per servire il cliente e allungamento della relazione.
- Qualità: interventi necessari successivamente alla vendita del bene, per garantirne o ripristinarne la funzionalità.
- Prezzo: fasce di mercato in cui un prezzo basso è condizione necessaria per garantire il successo del prodotto, altre invece, in cui un prezzo alto, diventa una sorta di status quo, che può garantire elevati livelli di redditività.

### ***3.2.2 La prospettiva interna***

Nell'ambito della prospettiva interna, l'azienda è chiamata ad interrogarsi su ciò in cui deve eccellere.

In riferimento alla prospettiva in oggetto, sussistono rilevanti fattori di differenziazione tra la BSC e i più tradizionali strumenti di monitoraggio della performance aziendale. In questi ultimi, infatti la focalizzazione è eminentemente sul miglioramento delle unità di responsabilità già esistenti.

---

<sup>26</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 1996.

La BSC invece, pone queste ultime all'interno di un sistema di relazioni più ampio, la cui finalizzazione ultima è ravvisabile negli obiettivi di performance a livello aziendale.

Parlare di prospettiva interna non significa non considerare i clienti anche nell'organizzazione dell'attività all'interno dell'azienda; gli obiettivi e le misure che vengono individuati in questa prospettiva sono, comunque, frutto di determinate strategie aziendali volte a soddisfare azionisti e clienti.

In sostanza nell'ambito di questa prospettiva, l'azienda viene chiamata a individuare obiettivi e parametri che permettano di valutare i propri processi interni e le proprie competenze chiave col fine di soddisfare il cliente e le sue esigenze.

L'errore che si può commettere nel momento in cui si procede all'identificazione delle misure atte a monitorare i processi interni consiste nel considerare questo momento come una mera prerogativa dei dirigenti, i manager d'azienda sono quelli che hanno infatti una maggiore consapevolezza di quali siano i processi chiave e le competenze distintive sulle quali regge il successo dell'azienda.

In sostanza il monitoraggio della performance attraverso la prospettiva interna, impone di collegare il parere dei dirigenti a quello di coloro che occupano le posizioni gerarchiche più basse nell'organizzazione, perché i primi

sono gli architetti della BSC, ma i secondi sono coloro che con il loro operato garantiscono concretamente il successo dell'azienda e quindi il raggiungimento di elevati livelli di performance; diviene quindi importante, in tale logica, garantire il monitoraggio di questi processi e delle collegate competenze considerandone il livello di strategicità, definito dal management, ma anche gli aspetti più strettamente operativi che sono, invece, riconducibili ai livelli gerarchici più bassi dell'organizzazione.

### ***3.2.3 La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento***

Nella prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, l'azienda è chiamata ad interrogarsi sul modo in cui può migliorare per continuare a creare valore.

Gli obiettivi e le misure relative, si distinguono dalle altre prospettive, in quanto mirano a monitorare la capacità dell'azienda di dotarsi di competenze idonee a supportare lo svolgimento dei processi interni finalizzati alla soddisfazione dei clienti; in sostanza essi rappresentano i driver per ottenere risultati eccellenti nelle altre in cui è articolata la BSC.

In tale ottica, viene evidenziata l'importanza di focalizzare l'attenzione anche su elementi immateriali (intangibles), che oggi rappresentano una

variabile chiave nel garantire il successo dell'azienda e che ben si collegano con uno strumento come la BSC che ne considera primaria la partecipazione al conseguimento di elevati livelli di performance.

Vengono individuate, nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita, tre principali categorie di variabili:

- capacità del personale;
- capacità dei sistemi informativi;
- motivazioni

Considerare queste tre prospettive, significa individuare degli indicatori che siano in grado di misurare la capacità dell'azienda di migliorare continuamente prodotti e processi, agendo attraverso meccanismi di innovazione ed apprendimento su quelli che sono i veri artefici di questi miglioramenti, vale a dire i dipendenti.

Diventa dunque strategico, misurare la soddisfazione delle persone, la fedeltà del personale, nonché la produttività di chi opera in azienda cercando di favorire un meccanismo di allineamento dei singoli dipendenti alla strategia aziendale, avendo così la possibilità di generare una generale attitudine a creare valore, quale propulsore verso il perseguimento di una buona performance.



Tale prospettiva è forse quella più innovativa delle quattro proposte da Kaplan e Norton e, per questo, quella in cui è più difficile individuare delle misure adeguate.

Ciò si verifica per la scarsa attitudine a considerare l'importanza strategica delle risorse immateriali, quindi per la scarsa attenzione tradizionalmente rivolta al monitoraggio di elementi quali la soddisfazione dei dipendenti, la loro partecipazione, la loro capacità di operare in team che sono alcuni degli elementi fondamentali per garantire una buona performance.

### ***3.2.4 La prospettiva economico-finanziaria***

Per quanto concerne la prospettiva economico finanziaria, l'azienda è chiamata ad interrogarsi circa la sua capacità di essere attrattiva per i propri azionisti, risultando essere la prospettiva di sintesi di tutte le altre precedentemente analizzate.

Il presupposto di quanto appena detto, risiede nel fatto che, se l'azienda riesce ad eccellere in tutte le altre prospettive, avrà come conseguenza una buona performance economico-finanziaria, valutabile attraverso il set di indicatori inseriti all'interno di questa prospettiva.

Per non incorrere nel rischio di utilizzare delle misure indifferenziate per tutta l'organizzazione, quindi di ottenere un'istantanea della situazione economico-finanziaria senza però comprendere le modalità attraverso cui si è giunti a quel risultato, si tengono in considerazione le prerogative e le caratteristiche di ogni singola unità organizzativa; in questa logica, questa sintesi rappresenta l'attitudine dell'impresa a generare valore per gli azionisti in un lasso temporale di medio lungo periodo.

Essa pertanto, rappresenta il punto di collegamento con i tradizionali sistemi di misurazione della performance, differendo dalle altre prospettive per il modo in cui la performance stessa viene interpretata: la prospettiva economico-finanziaria non è più cioè un semplice "termometro" dei risultati conseguiti dall'impresa, ma diviene lo strumento attraverso il quale valutare la capacità dell'impresa di introdurre dei miglioramenti in ciascuna delle tre prospettive precedentemente descritte, generando così valore economico per l'azionista.

### ***3.3 BSC e strategia***

La previsione di una BSC non deve condurre a pensare che sia condizione necessaria per allineare i dipendenti alla strategia aziendale e garantire, così, il raggiungimento dei più alti obiettivi dell'organizzazione.

Essa attraverso la mappa strategica può consentire una più agevole comunicazione della strategia che, tuttavia, deve essere interiorizzata dai dipendenti affinché possa essere operativamente implementata; sulla base di tale convinzione, vengono individuati cinque principi ispiratori delle organizzazioni orientate alla strategia:

- Tradurre la strategia in azione

Il primo principio che Kaplan e Norton individuano come la base fondamentale di ogni organizzazione orientata alla strategia, consiste nel tradurre la strategia in azione; esplicitare la strategia è un'operazione particolarmente complessa perché non riconducibile a schemi prefissati.

In tal senso si evidenzia il fatto che non esista un modello unico di descrizione della strategia perché questa risulta estremamente variabile sulla base delle specifiche caratteristiche aziendali.

Si tratta in sostanza, di un duplice fattore di distintivo di ogni singola organizzazione, risulta evidentemente diverso in ciascuna realtà aziendale, il secondo, invece, riguarda le modalità con cui la strategia stessa può essere rappresentata formalmente, vale a dire lo strumento del quale servirsi per esplicitare le soluzioni strategiche deliberate.

Attraverso l'esplicitazione della strategia, l'azienda palesa, di fatto, la posizione futura alla quale ambisce, sintetizzata tramite opportuni indicatori inseriti nelle quattro prospettive; le modalità con cui tali obiettivi dovrebbero essere raggiunti, invece, sono evidenziate dalle relazioni di causa-effetto individuate con riferimento a singoli indicatori che sono parte di una medesima prospettiva nonché tra quelle che legano indicatori appartenenti a prospettive diverse.

Per raggiungere gli obiettivi l'azienda è chiamata a far leva inoltre, sui propri fattori critici di successo che sono oggetto della mappa strategica in cui vengono esposti anche i nessi causali che legano tali fattori su cui è fondato il successo della strategia aziendale.

- Allineare l'organizzazione alla strategia

L'azienda può riuscire ad implementare correttamente la strategia solo se tutti gli individui sono orientati verso gli obiettivi e condividono una missione comune, quella aziendale.

Per fare ciò, però, le imprese sono chiamate a creare delle sinergie abbattendo le barriere tra unità interne che forniscono servizi condivisi; il rischio che spesso è sotteso a qualunque organizzazione consiste nel non riuscire ad allineare l'organizzazione alla strategia, cioè nel non riuscire a far si

che tutti i membri dell'organizzazione cooperino per il raggiungimento di obiettivi comuni in linea con quelli aziendali.

Questo si verifica perché la struttura aziendale è articolata in unità organizzative che spesso hanno linguaggi ed obiettivi diversi; la vera sfida consiste proprio in questo, vale a dire nel riuscire a creare un allineamento alla strategia aziendale di ogni singola unità di business attraverso l'utilizzo di un linguaggio comune e l'abbattimento di quelle barriere che sono ostacoli alla diffusione della strategia, cioè quelli vengono comunemente definiti i "silos funzionali".<sup>27</sup>

Il fattore della comunicazione e le necessità di adottare un linguaggio comune sono condizioni necessarie per allineare tutta l'organizzazione alla strategia aziendale; finché ogni unità organizzativa continuerà ad operare in maniera autonoma e non organizzata, non ci sarà la possibilità di sviluppare quelle sinergie che possono prodursi solo a seguito di una completa condivisione della strategia da parte di tutte le unità organizzative aziendali.

Per questo diviene importante abbattere tutte quelle barriere che possono rappresentare un ostacolo alla divulgazione della strategia, perché solo in questo

---

<sup>27</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 2000.

modo i singoli dipendenti avranno la possibilità di condividere gli obiettivi aziendali e collaborare per il perseguimento degli stessi.

Ciò consente di evitare fenomeni di focalizzazione verso obiettivi in controtendenza con quelli aziendali da parte di specifiche unità organizzative e, al contempo, di dare concretizzazione a quanto descritto nelle mappe strategiche.

- Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno

La possibilità di fissare degli obiettivi a livello a di ogni singola unità di business, non necessariamente garantisce che gli individui operino coerentemente al raggiungimento degli stessi.

Spesso degli obiettivi a livello di business unit, possono essere particolarmente motivanti per chi dispone delle leve attraverso le quali garantire il raggiungimento, vale a dire i responsabili aziendali che, in maniera più o meno rilevante, sono normalmente coinvolti nel processo stesso di progettazione della BSC; non è detto che, lo stesso si replichi per tutti gli altri dipendenti e per questo è necessario generare un allineamento anche dei singoli dipendenti alla strategia.

La BSC viene visto, in questa prospettiva, come il mezzo per agevolare tale meccanismo di allineamento, ma ciò può avvenire solo attraverso tre passaggi

fondamentali: comunicazione e istruzione della strategia, mettere a punto obiettivi personali e di squadra, fissare dei sistemi incentivazione e retribuzione.

Il primo aspetto risulta semplice e di facile intuizione, ma allo stesso tempo fondamentale, in quanto permette appunto la comunicazione ai dipendenti, di quanto deciso dall'alta direzione in merito alle soluzioni strategiche ritenute più idonee, implementate proprio attraverso l'operato quotidiano di questi ultimi.

Il secondo passaggio riguarda essenzialmente il fatto che è necessario che il management debba provvedere a sviluppare una gestione per obiettivi (management by objectives), vale a dire che proceda all'assegnazione di obiettivi individuali e di squadra, col fine di favorire un orientamento dei singoli dipendenti verso la strategia aziendale.

Il terzo ed ultimo criterio concerne la previsione di meccanismi di incentivazione agganciati alla BSC; per mezzo di sistemi di incentivazione e retribuzione, l'azienda ha la possibilità di attirare l'attenzione dell'impresa e dell'unità di business sugli obiettivi.

Se i dipendenti sono coscienti dell'esistenza di un sistema di incentivazione che viene attivato al raggiungimento degli obiettivi aziendali e se tali obiettivi sono allineati a quelli dell'azienda, è probabile che si realizzeranno dei comportamenti atti a favorire il raggiungimento degli obiettivi, con la speranza di ottenere dei riconoscimenti monetari o di altro genere.

- Fare della strategia un processo continuo

Prima dello sviluppo della BSC, le aziende non erano chiamate a ragionare in termini di causa effetto sulle decisioni assunte.

Gli stessi sistemi di misurazione della performance precedenti non lo richiedevano, configurandosi come semplici insiemi di indicatori atti a monitorare i risultati raggiunti; l'avvento della BSC ha indotto, prima il management, poi l'intera organizzazione a pensare e riflettere sulla strategia, analizzando le relazioni causali esistenti tra fattori critici di successo e obiettivi aziendali.

Questo sviluppo di un'attitudine al pensiero strategico ha generato una modificazione sostanziale dei meccanismi di gestione aziendale, coinvolgendo il management in riunioni sempre più frequenti in cui, per la prima volta, oggetto della discussione era la strategia aziendale.

L'inserimento della BSC ha condotto ad un continuo dialogo tra il top management ed i responsabili di funzione, rendendo questi ultimi, partecipi del processo di implementazione della strategia e favorendo un feedback sul livello di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, tale meccanismo di scambio continuo di informazioni sulla strategia aziendale, ha condotto le aziende ad individuare nella pianificazione strategica, un processo continuo che induce,



quindi, tutta l'organizzazione a riflettere sulle strategie deliberate e a discutere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

È il cosiddetto fenomeno dell'apprendimento strategico, consistente nella capacità della BSC di generare una più ampia cultura della strategia aziendale all'interno dell'organizzazione, spingendo i dipendenti e, in particolare l'alta direzione, a discutere di strategia.

- Mobilizzare la leadership al cambiamento

La mobilitazione della leadership al cambiamento è un fondamentale principio delle aziende orientate alla strategia ed è strettamente collegato a quanto detto in precedenza.

Nel discutere della capacità della BSC di favorire lo sviluppo del pensiero strategico, si è infatti, sottolineato che un elemento importantissimo è rivestito dalla comunicazione e dalla corretta percezione dello strumento da parte dei dipendenti, per evitare che questo venga avvertito come qualcosa di routinario o, al contrario come uno strumento da ostacolare in quanto indotto con finalità meramente ispettive.

Affinché ciò si verifichi, è necessario che la leadership sia consapevole dell'importanza dello strumento e del fatto che l'introduzione della BSC in

azienda rappresenti un fattore innovativo in grado di condurre ad un cambiamento.

In questa logica, lo stile di leadership rappresenta un fattore particolarmente importante perché può essere, al tempo stesso, un facilitatore o un deterrente all'implementazione della BSC in azienda; affinché essa possa raggiungere i propri obiettivi, è necessario che la leadership aziendale, sia consapevole della rilevanza di importanti fattori come la comunicazione e la partecipazione e, soprattutto, del fatto che l'implementazione della strategia non può avvenire senza la partecipazione di tutta l'organizzazione.

Se il management non ha percezione concreta di questi importanti punti, non provvederà mai ad estendere l'utilizzo dello strumento ai singoli dipendenti e finirà col limitare la portata informativa e l'utilità della BSC, focalizzando l'attenzione sulle sole finalità di controllo sull'implementazione della strategia.

Solo se la BSC viene vista come un momento di cambiamento e se la leadership assume uno stile in grado di favorirne l'adeguata percezione ed il corretto utilizzo, si avrà la possibilità di andare oltre le mere finalità di misurazione della performance aziendale, per farla operare quale strumento di rappresentazione e comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali, in grado di provocare domande, discussioni e , più in generale, una sostanziale attitudine al pensiero strategico.

### ***3.4 L'evoluzione della BSC***

La BSC ha subito nel corso del tempo un'importante evoluzione che ha inciso significativamente sul suo utilizzo e sulle sue finalità, partendo originariamente dal fatto di essere stata individuata come un semplice modello, attraverso il quale i manager sono stati incoraggiati a prendere in considerazione sia misure finanziarie, che misure appartenenti alle altre prospettive del business con l'intento di preservare principalmente gli interessi dell'impresa oltre a quelli degli azionisti.

Nelle prime elaborazioni del modello, si parla di relazioni causali tra le quattro prospettive senza fare alcun riferimento agli obiettivi, dove in sostanza, la disponibilità di dati e informazioni venivano individuati quali strumenti idonei a consentire una più oculata gestione, con conseguenti impatti sulla performance rilevata attraverso la BSC.

Queste BSC di “prima generazione”, possono essere essenzialmente rappresentate nel modo seguente:

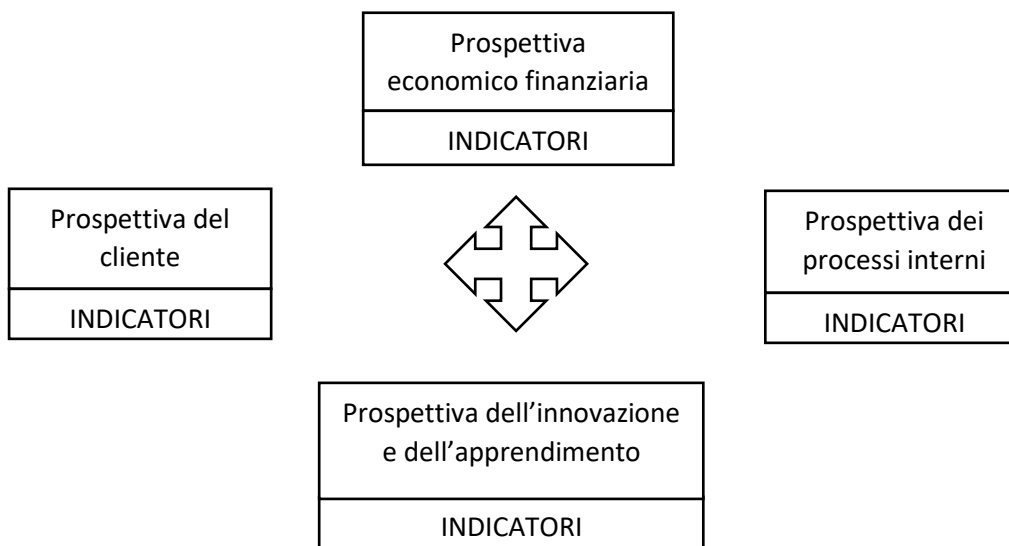


Figura 1.2. Schema delle BSC di prima generazione<sup>28</sup>

Nel 1993 Kaplan e Norton, inserirono il concetto di “obiettivi strategici”, i quali erano dei brevi periodi collegati alle quattro prospettive, usati per catturare l’essenza della strategia dell’organizzazione in ciascuna di esse.

In sostanza, con questa evoluzione, gli obiettivi strategici venivano inseriti direttamente all’interno delle quattro prospettive, mentre in precedenza erano dati per scontati al momento dell’esplicitazione della strategia, introducendo così il concetto di “causalità” tra le quattro prospettive, che era solo stato accennato nel primo modello.

È quindi proprio tale nesso causale tra i diversi indicatori, a rappresentare il momento evolutivo che marca il passaggio dalla prima alla seconda generazione

<sup>28</sup> Marco Gatti “*Balanced Scorecard e Cost Management*”, Esculapio Economia, 2011.

di BSC, un passaggio ovvero da un sistema di misurazione a uno di management strategico; dato un risultato economico-finanziario obiettivo, la struttura causale impone di procedere a determinare quali sono le azioni da intraprendere, in quanto cause determinanti del raggiungimento degli obiettivi, a livello di singole prospettive e a livello economico finanziario, attraverso un modello di collegamenti successivi.

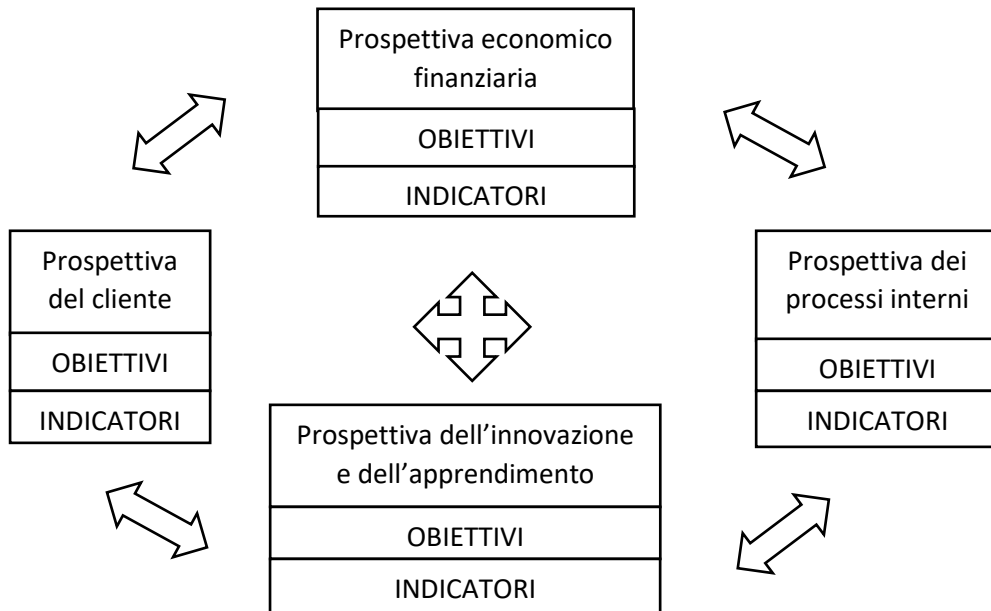


Figura 1.3. Schema delle BSC di seconda generazione <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Marco Gatti, *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio Economia, 2011.

Il passaggio dalla prima alla seconda generazione di BSC è stato determinante perché ha comportato dapprima l'inserimento degli obiettivi strategici all'interno del cruscotto di indicatori, e in seguito, la necessità di interrogarsi in merito alle relazioni esistenti tra i singoli obiettivi strategici e tra questi e la più generale performance aziendale.

Alla BSC di seconda generazione, va quindi riconosciuto il merito di aver rappresentato uno strumento atto a stimolare una gestione per obiettivi, evidenziando come le diverse prospettive in cui può essere inquadrata l'attività aziendale non siano svincolate l'una dall'altra.

Essa rappresenta un punto di svolta fondamentale per la gestione strategica d'impresa, inducendo i manager ad interrogarsi in merito alle conseguenze di determinati risultati conseguiti attraverso l'assunzione di specifiche decisioni.

La BSC di terza generazione, infine, rappresenta la naturale evoluzione del modello di seconda generazione, ovvero una sorta di affinamento delle precedenti BSC, acquisendo maggiore importanza dal punto di vista strategico.

La caratteristica principale delle BSC di terza generazione risiede nelle cosiddette mappe di apprendimento strategico, individuate come strumenti atti a rappresentare visivamente la strategia per aiutare i membri dell'organizzazione a comprendere i cambiamenti in atto e a discutere su temi che hanno un'elevata valenza strategica; mediante esse, si attiva il processo di

comunicazione della strategia ai membri dell'organizzazione che hanno la possibilità di prendere visione delle linee strategiche decise dal management e di dare attuazione a processi di condivisione della conoscenza e di cambiamento.

Se nel passaggio dalla prima alla seconda generazione si è assistito ad un processo di traduzione della strategia in obiettivi, con le BSC di terza generazione, tali obiettivi vengono comunicati a tutti i membri dell'organizzazione attraverso le mappe strategiche; l'obiettivo di coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione nell'attuazione e nella discussione della strategia, impone di far “esplosione” quest' ultima e, conseguentemente, la BSC costruita a livello corporate, tra le singole business unit per far sì che ogni responsabile disponga di una propria serie di obiettivi e indicatori formalizzati che consentano una esplicitazione e una maggiore consapevolezza della strategia aziendale.

### ***3.5 Limiti della Balanced Scorecard***

Nonostante la BSC abbia avuto un considerevole successo nel corso degli anni successivi alla sua ideazione, non bisogna pensare che essa rappresenti una “best practice” utilizzabile senza i necessari adattamenti in qualunque realtà

aziendale; la possibilità di sfruttare a pieno tutte le potenzialità dello strumento, è possibile solo se sussistono determinate condizioni che ne rendono efficace l'implementazione e che sono state esposte precedentemente.

La BSC, introducendo il concetto di "multidimensionalità", ha imposto di individuare dei parametri innovativi che hanno generato particolari difficoltà soprattutto in fase di progettazione e molto spesso risulta essere la stessa scarsa preparazione e formazione dei consulenti che supportano l'azienda nell'implementazione della BSC, a rendere più difficoltoso il processo di individuazione e selezione delle misure atte a monitorare la performance aziendale.

Un'ulteriore criticità riscontrabile, sta nel raggiungere un adeguato livello di bilanciamento tra i diversi indicatori inseriti nella BSC, rinvenibile nel fatto che molto spesso la maggiore esperienza con parametri economico-finanziari induce alla creazione di BSC che presentano un numero molto ridotto di misure qualitative o fisico-tecniche e di conseguenza ciò conduce all'utilizzo di uno strumento particolarmente sbilanciato, privato della sua finalità primaria, ovvero quella che consente un completo monitoraggio dell'attività.

Altro limite, invece, risiede nell'evoluzione subita dalla BSC, con riferimento in particolar modo al passaggio da quelle di prima a quelle di seconda generazione; in merito a tale cammino evolutivo, si è evidenziato come



il principale fattore di innovazione sia rinvenibile nell'introduzione all'interno del cruscotto, oltre che degli indicatori, anche degli obiettivi aziendali, rendendo poi necessario andare a monitorarne i collegamenti causali.

Questo modo di operare, ispirato alle logiche del "management by objectives", può portare alla generazione di distorsioni nel momento in cui la fissazione degli obiettivi, è oggetto di una negoziazione tra chi è chiamato a raggiungerli e i diretti responsabili.

Proseguendo nell'analisi dei limiti riguardanti la BSC, ci si può soffermare sul cosiddetto processo di "cascading", ovvero il momento in cui gli obiettivi vengono declinati dalla BSC corporate a livello dei singoli individui o di business unit.

Si tratta di un momento molto importante perché consente di assegnare gli obiettivi ai singoli dipendenti, e quindi di stabilire come questi possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali favorendo quel processo di allineamento strategico che è stato presentato quale fattore distintivo nell'uso della BSC a tutti i livelli dell'organizzazione.

Non sempre tale operazione risulta agevole, perché mancano spesso degli strumenti adeguati (soprattutto informatici), che consentano "l'esplosione" degli obiettivi macro a livello di ogni singolo dipendente, garantendo quindi,

l'ottenimento di tutte le informazioni che sono strumentali al calcolo degli indicatori contenuti all'interno della BSC.

Non bisogna però, neanche trascurare un ulteriore fattore che non giova a favore di una corretta implementazione di questo strumento; si tratta dei costi e dei tempi relativi proprio a tale processo.

Difatti, la progettazione comporta spesso, l'intervento di soggetti esterni che dispongono delle competenze tecniche necessarie per giungere ad una corretta implementazione del cruscotto.

Ciò conduce ad un considerevole aggravio di costi, al quale si aggiunge quello inerente alla sola introduzione della BSC. Inoltre, nel caso in cui l'utilizzo della BSC non si fermi allo stadio di monitoraggio della performance, ma venga esteso fino alla generazione di un elevato grado di allineamento dei diversi membri dell'organizzazione agli obiettivi aziendali, ai costi già citati, si aggiungono quelli necessari per attivare i canali di comunicazione e di diffusione della strategia precedentemente discussi.

Tra i limiti, infine, più evidenti che il modello BSC presenta, quello più rilevante concerne l'impossibilità di individuare costantemente delle relazioni causa-effetto tra i diversi fattori critici inseriti all'interno del cruscotto.

Descrivendo lo strumento, con particolare riferimento alle mappe strategiche, si è sottolineato come l'elemento distintivo della BSC rispetto ai tradizionali sistemi di misurazione della performance, consista nella necessità di andare ad indentificare tutte le relazioni causa-effetto che legano i diversi fattori critici inseriti all'interno del cruscotto e che spiegano il livello di performance raggiunto.

La critica mossa a questa intelaiatura logica, consiste nel fatto che non sempre è possibile individuare dei nessi causali, né è possibile conoscere a piano l'effetto che fa seguito a determinate decisioni aziendali.

L'esigenza di dover effettuare un monitoraggio multidimensionale dell'attività aziendale ha spinto il mondo delle imprese ad affidarsi a sistemi di misurazione più complessi ma, al tempo stesso, più completi rispetto a quelli tradizionali; in questo contesto, la BSC ha saputo fornire una valida risposta a tali bisogni aziendali.

L'evoluzione conosciuta dalla BSC, ne ha favorito il passaggio da un semplice strumento diagnostico, a mezzo per l'esplicitazione e la diffusione della strategia, fino a giungere alla configurazione di vero e proprio strumento di apprendimento strategico.



## CAPITOLO 4

### *Balanced Scorecard: applicazioni aziendali e sostenibilità ambientale*

#### *4.1 Inquadramento generale*

Uno degli elementi che caratterizzano maggiormente la BSC è la sua architettura a prospettive. In letteratura non esistono prescrizioni vincolanti sull'architettura della BSC, cioè sul numero, la tipologia e l'ordine logico delle varie prospettive che la compongono.

Anche Kaplan e Norton, gli ideatori della BSC, nelle varie pubblicazioni, non hanno mai posto vincoli a questo riguardo, limitandosi a dare delle indicazioni su quelle che ritenevano le migliori architetture per le diverse tipologie di organizzazione.<sup>30</sup>

Una domanda sorge spontanea: articolare una BSC in quattro prospettive è sufficiente per descrivere la strategia di un'organizzazione oppure bisogna ricorrere ad architetture più complesse? La BSC dovrebbe essere un "abito tagliato su

---

<sup>30</sup> Robert Kaplan, David Norton, *The Strategy Focused Organization* – Harvard Business School Press, 2000.

misura” della specifica organizzazione che l’adotta per gestire strategicamente la propria performance.

Non vale il discorso *one fits all* di stampo fordiano, soprattutto se si pensa che una metodologia come la BSC può essere utilizzata sia per organizzazioni guidate dal profitto sia per quelle orientate dalla mission e che all’interno di queste due macrocategorie esistono organizzazioni molto differenti tra loro.

mission e che all’interno di queste due macrocategorie esistono organizzazioni molto differenti

Nonostante questa considerazione elementare, ci sono ancora alcuni professionisti ed accademici che tentano di proporre tout court un’architettura di BSC pensata per il privato quali quelle pubbliche o quelle no-profit, che hanno un profilo driver – risultati, decisamente diverso.

Una forzatura che difficilmente porta alla creazione di un sistema efficace di gestione e soprattutto ad un miglioramento della performance.

Si cerca di approfondire l’argomento per quanto riguarda le organizzazioni italiane, dando qualche suggerimento su come potrebbe essere impostata, per alcune di esse, l’architettura della BSC.

Nella maggioranza delle imprese profit-driven (guidate dal profitto) l’architettura a quattro prospettive, nell’ordine classico (economico- finanziaria,

cliente, processi interni e crescita ed apprendimento), rappresenta un framework che permette di descrivere piuttosto bene la strategia.

Le imprese profit-driven ricercano la redditività che costituisce il principale obiettivo che queste organizzazioni perseguono nella prospettiva economico-finanziaria; questo è il risultato che vogliono ottenere adempiendo alla loro mission.

Quella economico-finanziaria, per questo tipo di organizzazioni, è la prospettiva di risultato e quindi deve essere posizionata al top della struttura.

La redditività può essere raggiunta attraverso:

- una strategia di crescita (incremento dei ricavi);
- una strategia di produttività (contenimento dei costi e migliore utilizzo degli asset);
- una combinazione delle due.

Alla prospettiva economico-finanziaria segue quella dei clienti perché è attraverso un miglioramento della proposta valore fatta ai clienti che si può perseguire una strategia di crescita.

Il rapporto con i clienti è biunivoco: se da un lato si mettono in atto iniziative per soddisfarli, dall'altro si vuole ottenere il loro contributo al successo dell'organizzazione.

Nella prospettiva del cliente si terrà conto di questa bi-direzionalità, andando a definire obiettivi di “soddisfazione” ed obiettivi di “contribuzione” e quindi selezionando indicatori che possano misurare la soddisfazione del cliente

(customer satisfaction) ed il suo contributo al successo aziendale (customer contribution)<sup>31</sup>.

Per migliorare la proposta valore al cliente e/o per perseguire una strategia della produttività si dovranno poi selezionare i processi in cui eccellere.

Si entra quindi nella prospettiva dei processi interni che, seguendo la logica di Porter, è la prospettiva in cui si determina il posizionamento strategico e l'ampiezza del vantaggio competitivo dell'organizzazione.

Secondo Porter, svolgere le stesse attività dei concorrenti meglio di loro porta ad un miglioramento dell'efficacia operativa dell'organizzazione; il posizionamento strategico vero e proprio dell'organizzazione è invece determinato dalle attività differenti che l'organizzazione svolge rispetto ai concorrenti e/o dalle attività, simili a quelle dei concorrenti, che svolge in modo differente<sup>32</sup>.

Si può dire che nella prospettiva dei clienti si valuta il contesto competitivo e gli elementi esterni all'organizzazione che lo caratterizzano per formulare una proposta valore al cliente che distingua l'organizzazione. Mentre nella prospettiva dei processi interni si individuano i processi da migliorare per generare efficacemente questa proposta valore.

---

<sup>31</sup> Andy Neel, Chris Adams, Mike Kennerley, *The Performance Prism – Prentice, Hall* all Financial Times, 2002.

<sup>32</sup> Michael Porter, *What is strategy* – Harvard Business Review, 1996.



Parlando di strategia, anche Kim e Mauborgne, che partono da una logica strategica differente da quella di Porter, la cosiddetta value innovation, si ritrovano poi in questa impostazione<sup>33</sup>.

Di fatto come hanno evidenziato Kaplan e Norton in vari convegni, la BSC è indipendente dalla logica strategica che si utilizza per formulare la strategia; quindi la BSC si integra bene sia con un approccio basato sulla differenziazione come quello di Porter, sia con altri approcci strategici, come quello basato sulla value innovation di Kim e Mauborgne.

Senza approfondire ulteriormente l'argomento, si può affermare che eseguire con eccellenza i processi chiave individuati dalla strategia è di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione.

In questa prospettiva, vengono individuati il capitale umano (competenze e capacità relazionali), il capitale informativo (accesso e qualità di applicazioni, database ed infrastrutture) ed il capitale organizzativo (cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento) necessari per eccellere nei processi interni individuati come strategici.

Ci sono casi di imprese profit-driven in cui le quattro prospettive classiche possono rivelarsi insufficienti a descrivere compiutamente la strategia?

---

<sup>33</sup> Chan Kim, Renee, Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press 2005.

Certamente sì, dipende dal peso degli altri stakeholder dell'organizzazione; nell'impostazione classica si considerano come fondamentali tre sole tipologie di stakeholder: gli shareholder, come imprenditori ed azionisti (considerati nella prospettiva economico- finanziaria), i clienti (considerati nella prospettiva del cliente) e il personale (considerato nella prospettiva della crescita ed apprendimento).

Altri stakeholder potrebbero essere particolarmente rilevanti per l'organizzazione e la relazione che l'azienda instaura con essi influisce pesantemente sulla redditività dell'impresa e, così, ad esempio, i fornitori per aziende che operano nel settore della distribuzione informatica ed elettronica, i regolatori per aziende che operano in mercati fortemente controllati da un'autorità pubblica, i concorrenti per aziende che operano in mercati chiusi.

Lasciando perdere l'ultimo caso, in cui un'eventuale tentazione di fare cartello non può che scontrarsi con la trasparenza portata dall'uso di strumenti come la BSC, per quanto riguarda gli altri due casi, si può modificare l'architettura classica aggiungendo una prospettiva espressamente dedicata ai fornitori o ai regolatori oppure considerare un cluster di obiettivi dedicato espressamente a questi stakeholder nei processi interni.

Nel caso di filiali nazionali di imprese multinazionali, l'architettura di un'eventuale BSC dipende da come è impostato il rapporto con la casa madre.

Se la filiale locale è vista alla stregua di un distributore a cui vendere i prodotti realizzati dalla casa madre e la scelta, tra filiale e distributore indipendente, è stata compiuta solo in base a considerazioni di convenienza economica, la casa madre è vista solo nella sua veste di shareholder/fornitore ed il modello classico è adeguato ad essere utilizzato come base per rappresentare la strategia della filiale.

Se il rapporto con la filiale locale è più fattivo e la filiale partecipa attivamente allo sviluppo del business in stretta correlazione con la casa-madre, allora quest'ultima verrà vista non più solo nella sua veste di shareholder/fornitore, ma come insieme composito di stakeholder, spesso anche in conflitto tra loro.

Sarà quindi opportuno considerare anche una prospettiva dedicata alla casa-madre o, perlomeno, un cluster di obiettivi nei processi interni espressamente dedicato ad essa.

Nelle organizzazioni orientate dalla mission, l'architettura della BSC può avere lo stesso numero di prospettive di quella relativa ad imprese guidate dal profitto, ma sicuramente non l'ordine logico che ne governa la successione top-down.

Per questo tipo di organizzazioni la prospettiva di risultato non è più quella economico-finanziaria, bensì la prospettiva della comunità di riferimento.

Come si è già evidenziato nei precedenti contributi della serie<sup>34</sup>, nella prospettiva della comunità, il cittadino gioca il ruolo di stakeholder multidimensionale.

Questo vale sia per le organizzazioni pubbliche, sia per quelle appartenenti al terzo settore; ovviamente ci sono differenze nel ruolo assunto dal cittadino che vanno evidenziate e che caratterizzano le due diverse tipologie di organizzazioni.

Ci sono alcune organizzazioni che si potrebbero definire “guidate dal contratto”.

In questo gruppo ristretto sono incluse, ad esempio, aziende private create per spin-off da un'altra azienda con lo scopo di fornire servizi ad un unico cliente: l'impresa che le ha generate. In questi casi, l'architettura di BSC presenta le stesse prospettive di quella delle organizzazioni profit-driven, ma l'ordine logico con cui sono posizionate è differente.

La prospettiva di risultato è quella del cliente; lo scopo per cui l'azienda esiste è quello di soddisfare nel migliore dei modi l'unico cliente che ha, date le risorse finanziarie assegnate tramite contratto.

Non può ricercare modalità per generare un volume più elevato di business perseguendo una strategia di crescita dei ricavi, in quanto questa non è

---

<sup>34</sup> S. Baraldi, F. Bocci, A. Bubbio, *Diffusione della Balanced Scorecard in Italia: risultati di una ricerca ed evidenze empiriche*, in *Controllo di gestione*, n. 6/2004; vedi inoltre degli stessi Autori, *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione* in *Controllo di Gestione*, n. 1/2005.

assolutamente una variabile sotto il suo controllo diretto, può solo perseguire un'efficacia operativa, nell'accezione data a questa espressione da M. Porter, per migliorare la propria struttura costi senza minare gli standard qualitativi concordati.

La prospettiva di risultato viene seguita dalle prospettive driver, cioè quella dei processi interni, quella della crescita ed apprendimento e quella delle risorse finanziarie.

Da notare come, anche in questo caso, la prospettiva delle risorse finanziarie sia una prospettiva di input, pur non trattandosi di una organizzazione mission oriented in senso stretto.

Come si può vedere da questa serie, seppur limitata, di esempi, la BSC è veramente un abito da tagliare su misura dell'organizzazione che la utilizza.

Nel caso di aziende private, siano esse profit-driven oppure agreement-driven, le prospettive sono sostanzialmente le quattro originarie (posizionate secondo un differente ordine logico se si tratta di organizzazioni agreement-driven); il numero di prospettive può aumentare se si vuole mettere in particolare risalto, per il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari dell'azienda, il rapporto con i fornitori, con i regolatori o con la casa madre in quelle particolari organizzazioni profit-driven, dove tale relazione assume una rilevanza strategica.

Nel caso di aziende orientate dalla mission, le prospettive possono essere sempre quattro, ma è opportuno esplodere la prospettiva di risultato, cioè quella della comunità, nelle dimensioni relative ai differenti ruoli di stakeholder che può assumere il cittadino.

Da sottolineare ancora una volta, la fondamentale importanza di utilizzare l'architettura che più si confà alla specifica organizzazione per evitare che una cattiva impostazione logica iniziale non consenta poi alla BSC di supportare una corretta descrizione ed esecuzione della strategia.

#### ***4.2 L'identificazione della key performance area***

All'interno delle varie prospettive, è possibile identificare le Key Performance Area, cioè i fenomeni che l'azienda ritiene fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici, e quindi vanno accuratamente descritte, attribuito loro un determinato rilievo all'interno della prospettiva, identificate le leve d'azione ed i legami con gli altri elementi della mappa strategica<sup>35</sup>.

Le iniziative strategiche sono costituite dai progetti e dalle azioni che dovranno concretamente essere resi operativi per realizzare quanto previsto nelle aree di performance ritenute fondamentali.

---

<sup>35</sup>Brusa, *Attuare e controllare la strategia aziendale. Mappa strategica e balanced scorecard*, Giuffrè Editore, 2007. Baraldi, *Il Balanced Scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill Education, 2005.

Esse consentono di tradurre in termini operativi la strategia, verificando la capacità dell'organizzazione di concretizzare quanto ideato e quindi la fattibilità.

Pur avendo natura diversa, le varie iniziative strategiche sono tra loro collegate mediante la strategy map, che delinea le relazioni di causa-effetto attraverso le quali è possibile esplicitare il percorso logico ipotizzato dalla strategia e che connette le prospettive di osservazione.

La definizione dei rapporti di causa-effetto che legano le diverse prospettive identifica e chiarifica il percorso da seguire per orientarsi tra le molteplici variabili e perseguire la strategia ipotizzata.

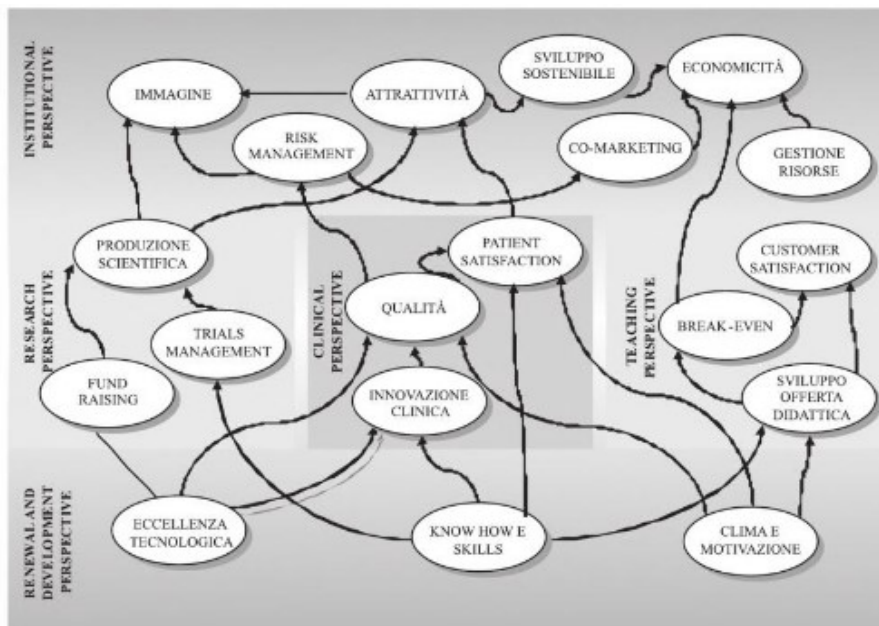


Figura 1.4. La strategy map dell'IEO<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Baraldi, *Il Balanced Scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill Education, 2005.

Il sistema di indicatori all'interno delle Key Performance Area dovrebbe evidenziare una certa selettività per non rendere eccessivamente difficoltosa l'implementazione ed il funzionamento della Balanced Scorecard e disperdere l'attenzione dei responsabili <sup>37</sup>.

Gli indicatori possono essere leading (performance drivers), cioè anticipati rispetto al verificarsi di certi effetti, con cui trovano espressione le peculiarità dei business oppure lagging (outcomes) quando invece sono ritardati <sup>38</sup>.

La distinzione identifica gli estremi di un continuum all'interno quale essi possono assumere sia connotazione leading che lagging.; così ad esempio, i tempi di attesa sono un indicatore leading della soddisfazione degli utenti, ma anche lagging dell'andamento dei processi interni.

Oltre ad alcuni ormai noti e consolidati aspetti positivi della BSC, relativi alla multidimensionalità della misurazione delle performance, alla ricerca dell'allineamento tra momento strategico ed operativo, all'orientamento all'esterno (oltre che dell'interno), vale la pena sottolineare la spinta a favorire processi di apprendimento da parte della struttura, la possibilità di valorizzare il contributo di condizioni intangibili della

---

<sup>37</sup> Kennerly-Neely, *Measuring Performance in a Changing Business Environment*, International Journal of Operations & Production Management, 2003.

<sup>38</sup> Kaplan R.; Norton D., *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, 1996



gestione, l'opportunità di indirizzare i processi di pianificazione, programmazione e comunicazione

Le critiche, di tipo più propriamente concettuale, rivolte alla BSC, riguardano: il sistema di management che essa presuppone (sostanzialmente top down), poiché non tiene conto della possibile esistenza di strategie emergenti o comunque percorsi che può essere opportuno modificare in corso d'opera in seguito alle sollecitazioni ricevute dall'azienda; la reale portata innovativa; l'attendibilità del legame tra performance economico finanziario e risultato monetario.

Secondo Atkinson e Waterhouse<sup>39</sup>, una carenza può essere individuata anche nella mancata inclusione delle prospettive relative ad alcuni portatori di interesse come ad esempio i fornitori e la pubblica amministrazione.

In relazione a questo aspetto, Neely, Adams e Kennerley, hanno elaborato un modello definito Performance Prism<sup>40</sup>, che evidenzia una particolare attenzione verso gli stakeholder, nella convinzione che la perseguibilità degli obiettivi delle organizzazioni, si basi sulla capacità di cercare un allineamento tra i vari interessi in gioco.

---

<sup>39</sup> Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse and Robert B. Wells, *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, 1997.

<sup>40</sup> Kennerly-Neely, *Measuring Performance in a Changing Business Environment*, International Journal of Operations & Production Management, 2003.

Un'ulteriore questione riguarda le relazioni ipotizzate dalla mappa strategica, le quali non possono essere opportunamente verificate; questo significa, che alcune relazioni tra le varie dimensioni, potrebbero rimanere inesprese oppure, ciò che è più rischioso, possono essere ipotizzate secondo modalità e con percorsi logici caratterizzati da un'attendibilità non verificabile e quindi poste a base di un processo decisionale che può non trovare un fondamento attendibile<sup>41</sup>.

Si deve anche sottolineare che l'implementazione di un sistema BSC, richiede un impegno considerevole in termini di risorse, di sostegno, di cambiamento del sistema informativo, e anche culturale.

La mancata valutazione dell'impatto che l'introduzione di questo sistema provoca, può causare il suo abbandono prima ancora della completa messa in opera, ma dopo aver già impiegato una quantità significativa di risorse o ancora una sua attivazione "leggera", cosicché l'investimento effettuato potrebbe non fruttare i rendimenti sperati.

Un ulteriore aspetto da considerare, è quello relativo ai comportamenti che la misura può indurre; in dettaglio, dovrebbero essere evitate due tipologie di possibili comportamenti, ovvero quelli che

---

<sup>41</sup>Schneidermann, *Why Balanced Scorecard fail*, 1999; Hass-Kleingeld, *Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization*, 1999; Norrekilt, *The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*, 2000.

provochino la sub-ottimizzazione del risultato complessivo dell'organizzazione, tramite la focalizzazione dell'attenzione sull'ottimizzazione del risultato della singola area di responsabilità, oltre, secondariamente, al fatto che si dovrebbe evitare quei comportamenti che appaiono solo superficialmente indirizzati agli obiettivi, ma che in realtà, tendono a soddisfare solo l'aspetto quantitativo della performance.

Vi sono stati nel tempo, numerose tipologie di paradossi ed effetti degenerativi, riguardo l'utilizzo degli indicatori; tali distorsioni, che fanno implicito riferimento alla relazione tra misurazione, valutazione e ricompense, come già affermato, dipendono o possono essere accresciute dallo stile di controllo del clima in cui questi processi avvengono.

Un'altra caratteristica che gli indicatori dovrebbero presentare, è quella della univocità di interpretazione nel guidare le decisioni e le azioni intraprese per il raggiungimento del livello programmato.

Deve essere, inoltre, poi costantemente verificata la capacità dell'indicatore di rappresentare adeguatamente l'andamento del fenomeno osservato in termini di direzione ed intensità; in pratica, potrebbe verificarsi che, a fronte di variazioni del fenomeno oggetto di misurazione, l'indicatore invece non modifichi i propri valori oppure non mutino con l'intensità con cui si muove il fenomeno.

Ciò può avvenire quando non è possibile ottenere una misura diretta delle condizioni che si intende monitorare e si scelgono quindi misure proxy.

La questione riguarda anche quella che viene definita come “varietà necessaria”, che è sintomatica del grado di complessità e si riferisce alla capacità del sistema di monitorare l’andamento delle variabili che possono avere una significativa incidenza sulla performance.

In altri termini, il sistema di misurazione dovrebbe presentare il requisito della completezza, riferibile all’attitudine del sistema a monitorare l’andamento delle variabili ritenute critiche dal punto di vista strategico, anche secondo un’ottica di interdipendenza tra le scelte, al fine di evidenziare le relazioni di causa-effetto.

Ogni sistema dovrebbe bilanciare tale requisito, la completezza, con la selettività e la rilevanza, in funzione delle quali dovrebbero essere rilevati solamente gli aspetti critici e le priorità per il conseguimento delle performance.

Tempestività e frequenza del sistema si riferiscono alla capacità del sistema di rilevare in tempi utili per l’adozione degli opportuni provvedimenti, l’andamento delle variabili; la frequenza, riguarda gli intervalli di rilevazione dell’indicatori che potranno essere differenti in

relazione al fattore osservato, alle esigenze informative, dei destinatari ed alle finalità.

Un'altra condizione che il sistema degli indicatori dovrebbe rispettare è quella della flessibilità dinamica, riferibile, alla capacità di adattarsi ai cambiamenti che si manifestano nel corso del tempo. Tali aggiornamenti e modifiche sono, in parte, da ricondurre ad un processo fisiologico legato alle dinamiche di apprendimento organizzativo.

Il sistema di misurazione delle performance dovrebbe anche risultare valido ed attendibile e cioè considerare effettivamente ciò che si intende misurare e progettare indicatori che siano rappresentativi degli obiettivi individuati e vengano ritenuti tali.

Infatti, al di là della “perfezione” tecnica dell'indicatore, il suo reale utilizzo all'interno dell'ente è determinato dalla percezione che i responsabili hanno circa la sua utilità come supporto conoscitivo per la programmazione, controllo e valutazione dell'attività e quindi della sua capacità di rappresentare il fenomeno che si vuole osservare.

### ***4.3 Casi aziendali di utilizzo della BSC***

La necessità di monitorare le dimensioni aziendali ritenute strategiche e quella di coltivare un capitale quale quello “intangibile”, che non compare

nei bilanci, rappresentano i motivi principali per cui il concetto di Balanced Scorecard, si è progressivamente affermato in questi ultimi anni<sup>42</sup>.

È interessante di conseguenza, esaminare come questo strumento sia stato adottato da alcune realtà aziendali, la cui applicazione viene di seguito descritta in questo elaborato.

- Electrolux

È uno dei leader mondiali nella produzione di elettrodomestici, con oltre 47.000 dipendenti e i cui prodotti vengono commercializzati in 120 Paesi; nel 1994, a seguito di un crescente fabbisogno di informazioni strategiche che andassero ben di là dei dati storici di bilancio, lanciò un progetto denominato prima GMS e poi DBM (dynamic business measurement), orientato principalmente a rilevare i collegamenti tra visione, strategie e obiettivi a breve termine.

Particolare attenzione va dedicata alla prospettiva denominata “culturale”, in cui sono incluse valutazioni circa le attitudini e le competenze del personale, e alla prospettiva del cliente, in cui è presente un indicatore di conformità ecologica dei prodotti Electrolux.

---

<sup>42</sup> F. Alberti, A. Bubbio, *La Balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto*, Varese, 2000.

In quest'ultima prospettiva inoltre, Electrolux, ha voluto distinguere tra consumatori finali e distributori, in realtà unici interlocutori finali di Electrolux in fase di vendita.<sup>43</sup>

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>INDICATORI</b>
Clienti	Strategic Accounts Index
	Indice di attitudine dei distributori
	Indice di soddisfazione dei clienti
	Indice di preferenza della marca
	Percentuale dei prodotti ecologici sull'intera gamma
Attività	Vendite
	Quota di mercato
Culturale	Produttività procapite
	Tasso di evasione degli ordini
	Tasso di service-call
	Indagine sull'attitudine del personale
Finanziaria	Autovalutazione del profilo
	Reddito operativo cumulato (%)
	Reddito operativo (%)
	Spese di fusione e acquisizione (%)
	Reddito lordo (%)

Figura 1.5. Il “dynamic business measurement” di Electrolux<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.

<sup>44</sup> Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.

- British Airways

Si tratta della più grande compagnia aerea britannica; nel 1997 introdusse una nuova missione, "essere il leader indiscusso nel trasporto mondiale" e conseguentemente modificò anche i propri obiettivi strategici, ovvero essere scelti dai clienti; disporre di personale altamente motivato; realizzare una forte redditività; essere realmente "globale"; essere sicuri e affidabili, ecc.

Su questa base, quattro unità aziendali, decisero di realizzare una BSC; si fa riferimento in particolar modo a quella sviluppata nel 1997, dopo un periodo problematico e scarsamente efficiente, dall'unità sita nell'aeroporto londinese di Heathrow.

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>INDICATORI</b>
Clienti	Puntualità dei voli
	Soddisfazione dei clienti per i servizi di terra
Performance interna	Movimentazione bagagli per 1000 passeggeri
	Consegna diretta dei bagagli agli arrivi
Personale	Percentuale malattie per le diverse categorie professionali
Economico-Finanziaria	Costo di gestione passeggeri per passeggero
	Costo di movimentazione bagagli per bagaglio
	Costi totali di gestione
Igiene e sicurezza	Incidenti sul velivolo
	Incidenti del personale
	Costo dei danni ai velivoli



Figura 1.6. La Balanced Scorecard di British Airways.<sup>45</sup>

- Skandia

Si tratta di un'impresa svedese di assicurazioni con 9.000 dipendenti, divenuta famosa nel mondo proprio in riferimento alla BSC e a quanto sviluppato per tenere sotto controllo il proprio "capitale intellettuale"<sup>46</sup>.

L'impresa si è infatti mossa tra le prime, verso lo sviluppo della BSC, integrandola da subito con il suo progetto dedicato al suddetto capitale.

L'interesse per questo tema è connesso con la natura virtuale dell'impresa stessa, centrata sull'espansione internazionale attraverso una vasta rete di partner legati tra loro in modo informatico.<sup>47</sup>

La BSC sviluppata da Skandia, denominata Navigator, ha aggiunto una quinta prospettiva rivolta alle risorse umane, alle quattro proposte da Kaplan e Norton; questa decisione nasce dal fatto di voler sottolineare l'interazione tra questa prospettiva (posta al centro del modello) e le altre.

Oltre a ciò, Skandia, ha introdotto il concetto di valore di mercato come espressione di cinque differenti tipologie di capitale, corrispondenti alle cinque prospettive monitorate nella BSC.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.

<sup>46</sup> Edvisson, Malone, *Intellectual capital*, Harper Business, 1997.

<sup>47</sup> Hedberg, *Virtual organization and beyond: discover imaginary system*, Wiley, 1997.

<sup>48</sup> Figura 1.7.

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>INDICATORI</b>
Finanziaria	ROCE
	Reddito operativo
	Valore aggiunto per addetto
Clienti	Numero di contratti
	Risparmi/contratto
	Tasso di sopravvivenza
	Punti vendita
Processi interni	Numero di contratti per addetto
	Spese amministrative/premi lordi sottoscritti
	Spese per IT/spese amministrative
Risorse umane	Numero di addetti full-time
	Numero di manager donne
	Spese di formazione/impiegato
Rinnovamento e sviluppo	Quota di premi lordi sottoscritti dopo una nuova offerta
	Incremento nei premi netti sottoscritti
	Spese di sviluppo/spese amministrative
	Quota del personale con età minore di 40 anni

Figura 1.7. Il “Navigator” di Skandia<sup>49</sup>

- KappAhl

Si tratta di una catena di distribuzione di abbigliamento, nata in Svezia nel 1954 e ora diffusa in tutta la Scandinavia con centinaia di punti vendita.

---

<sup>49</sup> Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.

Dopo un periodo di crisi, nel 1995, un nuovo gruppo dirigente riorganizza l'intera struttura, introducendo quale vettore di cambiamento, proprio la BSC.

L'intento era chiaro, ovvero quello di non limitarsi all'emulazione degli sforzi intrapresi dai concorrenti, focalizzandosi, invece, su di un target più giovane; con l'estate del 1996, la visione, la missione e le strategie di base, vengono riviste e confermate.

Inoltre, al fine di rendere possibile per tutti i membri dell'organizzazione, di focalizzarsi sui loro specifici compiti, viene organizzata una conferenza ad hoc sull'arco di più giorni.

Ciò che ne risulta, dopo opportune revisioni da parte del management, è una Balanced Scorecard basata su cinque prospettive<sup>50</sup>; considerata la situazione critica da cui KappAhl usciva in quel periodo e l'ingente processo di cambiamento strategico-organizzativo in atto, il processo di sviluppo della BSC, dette particolare enfasi al personale, ritenuto quale fattore chiave per generare l'impeto necessario, per lasciarsi alle spalle la crisi.

---

<sup>50</sup> Figura 1.8.

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>
Finanziaria	Elevata remunerazione degli azionisti	Redditività
		Markdowns
		Durata delle scorte
		Redditività per metro quadro
Clienti	Aumento della quota di mercato	Quota di mercato
	Clienti soddisfatti	Indice di soddisfazione dei clienti
		Numero di visitatori
		Radar
Personale	Personale soddisfatto	Indice di soddisfazione del personale (1° componente)
Processi interni	Puntualità	Indice di puntualità
	Riduzione della durata dei processi	Giorni tra ordine e consegna
Sviluppo	Innovazione	Indice di soddisfazione del personale (2° componente)
	Learning organization	

Figura 1.8. La Balanced Scorecard di KappaAhl<sup>51</sup>

Sebbene in tutte le aziende sopracitate, si riscontrino delle somiglianze nel modo di progettare e definire i contenuti della BSC, tuttavia ciascuna di esse, ha seguito un percorso ed una metodologia fortemente influenzati dalle abitudini e

<sup>51</sup> Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.

dalla particolare culturale aziendale, pur sempre agendo nell'ambito dei suggerimenti forniti da Kaplan e Norton.

#### ***4.4 Sostenibilità ambientale***

Rispetto ai sistemi di programmazione e controllo tradizionali, la BSC permette di considerare oltre ai parametri tipicamente di carattere economico-finanziario, anche quelli di carattere più qualitativo, attinenti anche alle risorse intangibili, per giungere così ad una più corretta valutazione delle performance ambientali d'impresa.

La sua evoluzione in ottica ambientale, la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) si configura, pertanto, come valido supporto all'attività decisionale nell'ottica di breve e lungo periodo in modo da consentire il soddisfacimento delle seguenti esigenze<sup>52</sup>:

- il legame con gli obiettivi strategici;
- l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo;
- il bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza;
- la capacità di supportare decisioni aziendali bilanciando aspetti di tipo ecologico ed economico;

---

<sup>52</sup> F. Donato, *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffrè, Milano, 2000.

- l'equilibrio tra la misurazione di risultati ambientali volta a soddisfare le esigenze conoscitive degli stakeholder e quelle di reporting interno a supporto delle decisioni;
- la misurazione dell'attività aziendale nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Appare del tutto evidente come tali obiettivi siano complessi e, talora, anche non pienamente armonici.

È, dunque, necessario operare una prima distinzione, di tipo metodologico, relativa ai diversi insiemi di obiettivi che si vogliono perseguire, per focalizzarsi poi sulla definizione di un sistema di misurazione volto a determinare l'impatto dei comportamenti aziendali eco-compatibili sui risultati economici di breve e lungo periodo.

L'ottica seguita è quella del filone di studi del Performance Measurement, ossia la ricerca di un legame tra il sistema di misurazione e gli obiettivi aziendali (anche di tipo strategico) che permetta, da un lato, l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo e, dall'altro, il bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza (sia economica che ecologica).

La Balanced Scorecard è lo strumento che meglio si presta a tale esigenza; essa infatti, si basa sulla considerazione che le tradizionali misure, basate unicamente su parametri economico-finanziari, possano dare segnali fuorvianti in relazione alle esigenze, soprattutto in termini di qualità e di innovazione, del nuovo contesto competitivo.

Di conseguenza, le informazioni economico finanziarie sono integrate, in maniera equilibrata, da ulteriori misure che, insieme, rappresentano le determinanti delle performance future:

- la soddisfazione dei clienti (e più in generale degli stakeholder);
- i processi interni;
- il grado di apprendimento e di innovazione.

L'importanza della Balanced Scorecard risiede proprio nella capacità di integrare tutte le informazioni ritenute rilevanti e di considerarle in modo equilibrato.

In tal modo, è possibile non sovraccaricarsi di informazioni e, allo stesso tempo, fornire un quadro chiaro, completo e armonico alle esigenze di conoscenza derivanti dalla linea strategica prescelta.

La Balanced Scorecard permette, quindi, di monitorare ed indirizzare aspetti legati ad asset sia materiali che immateriali, ed al contempo consente di mantenere una visione tanto di breve quanto di lungo periodo in armonia con l'esigenza di monitorare ed indirizzare il grado di compatibilità ecologica dell'attività aziendale.

In sede di misurazione delle performance ambientali, la Balanced Scorecard permette, quindi, di inserire l'insieme degli ambiti d'osservazione in un unico quadro di riferimento, che deve possedere caratteristiche di equilibrio tra elementi economico finanziari e grandezze fisico-quantitative o qualitative.

A tal proposito, si ritiene che possa essere utile implementare un sistema di indicatori in grado di considerare in modo armonico ed equilibrato:

1) l'impatto dell'attività aziendale in termini di output che possono impattare sull'ambiente;

2) i rischi sopportati dall'azienda in relazione ad attività o comportamenti che possono dar luogo ad un danno ambientale;

3) il grado di utilizzo delle risorse naturali;

4) l'eco-efficienza nell'utilizzo delle risorse;

5) la soddisfazione degli stakeholder, interni ed esterni;

6) i risultati economico-finanziari derivanti da iniziative a carattere ambientale.

In tal modo, è infatti possibile considerare congiuntamente, ed in modo integrato, quegli indicatori coerentemente legati ad un obiettivo predefinito.

Tramite la Balanced Scorecard è possibile analizzarne compiutamente i riflessi sulle performance in termini di efficienza dei processi, grado di innovazione ed apprendimento, risultati economico-finanziari e soddisfazione dei clienti/stakeholder.

La mancanza di una tale visione di insieme potrebbe determinare un'eccessiva attenzione a particolari aspetti, a discapito della performance globale<sup>53</sup>; ad esempio l'analisi dei processi potrebbe soffrire di una mancanza di collegamento rispetto ai

---

<sup>53</sup> Bertolini F.; Troilo G, *Green Management come vantaggio competitivo per l'impresa*, Egea, 1996.



concreti risultati in termini sia economici che ecologici, l'apprendimento e l'innovazione potrebbero non tramutarsi in attività capaci di migliorare in modo sinergico gli aspetti economici ed ecologici; l'ottica della soddisfazione del cliente (o degli stakeholder ) potrebbe condurre al perseguimento di risultati ecologici più di immagine che volti ad una sostanziale riduzione dell'impatto ambientale, l'ottica economico-finanziaria potrebbe enfatizzare considerazioni di breve periodo non in linea con obiettivi di carattere ambientale, per loro natura di più lungo periodo.

La SBSC permette dunque di monitorare, in modo integrato e flessibile, diversi livelli di obiettivi a valenza ambientale, consentendo quindi una migliore implementazione della strategia aziendale.

Un possibile esempio, riferito al controllo dell'inquinamento atmosferico in uno specifico reparto produttivo, è indicato nella figura di seguito riportata.

L'obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale e, in modo correlato, di diminuzione sia dei costi per combustibili sia dei costi intangibili di relazione con la comunità locale, sia ancora dei rischi ambientali, è considerato tramite un sistema integrato di parametri. Tali parametri sono rivolti a misurare gli aspetti economico-finanziari, la soddisfazione degli stakeholder (in questo caso la comunità locale), l'efficienza dei processi interni e il grado di apprendimento e crescita del personale coinvolto.

Il sistema così ottenuto si lega direttamente alla visione e alla strategia aziendale, considerando aspetti sia di efficacia che di efficienza in un'ottica di breve e di più lungo termine.<sup>54</sup>

La Sustainability Balanced Scorecard incorpora, quindi, oltre alle quattro prospettive tradizionali, anche quelle più innovative, come gli aspetti ambientali e sociali.

Una Balanced Scorecard che favorisca ed ottimizzi comportamenti in linea con i principi di compatibilità ambientale, considera innanzitutto l'azienda come un insieme di relazioni causali tra quattro visioni tra loro interconnesse (l'ottica finanziaria, la formazione e l'innovazione, la conoscenza del cliente ed i processi interni), per poi assegnare un peso alle risorse intangibili, che, pur non essendo di immediata quantificazione monetaria e quindi non direttamente controllabili con i sistemi di gestione tradizionali, rivestono un ruolo fondamentale nel determinare una strategia di successo per l'impresa moderna.

La Sustainability Balanced Scorecard mira ad ampliare ulteriormente la suddetta visione studiando l'integrazione della componente ambientale e sociale all'interno del sistema ed andandone a valutare il contributo alla creazione di valore per l'azienda, secondo le tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale.

---

<sup>54</sup> Figge F.; Wagner M.; Schaltegger S.; Hahn T. *The sustainability balanced scorecard – theory and application of a tool for value-based sustainability management*, Università di Lueneburg, 2002.

Una tale rete di relazioni causa-effetto tra tutte le componenti, tangibili ed intangibili, contribuisce, pertanto, alla creazione di valore per l'impresa, e permette di predisporre di un sistema di controllo verso la definizione di una strategia concreta sul fronte della sostenibilità.

Il processo di formulazione di una Sustainability Balanced Scorecard può essere scomposto in tre importanti fasi:

- Innanzitutto, deve essere individuata la business unit strategica in relazione alla quale costruire la SBSC;
- In seguito, occorre identificare la presenza dei fattori ambientali e sociali all'interno della business unit di riferimento;
- Infine, è necessario determinare il ruolo e il grado di rilevanza strategica di tali fattori.

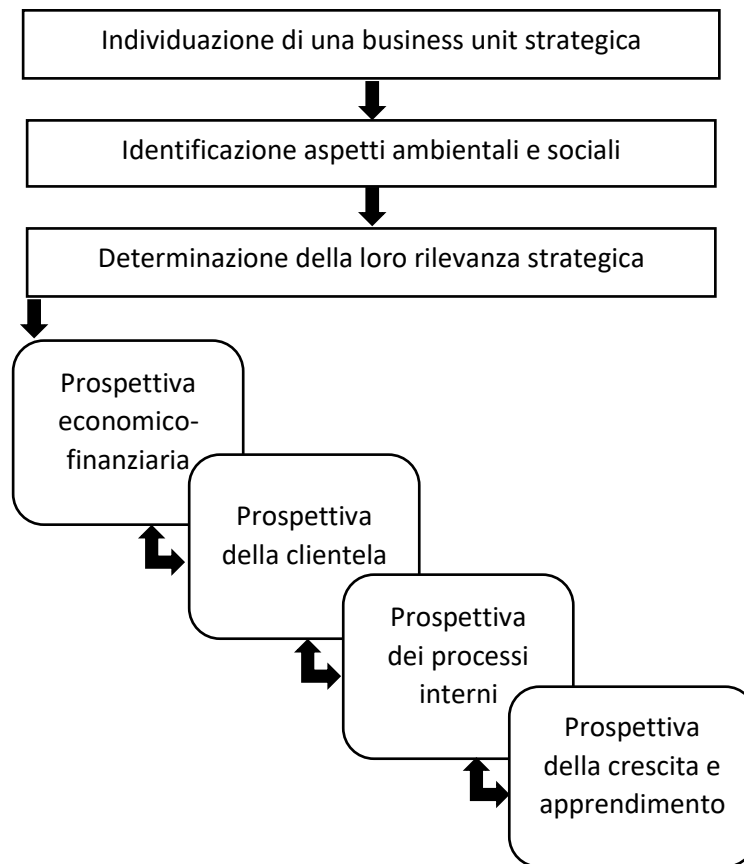


Figura 1.9. Processo di formazione di una SBSC<sup>55</sup>

Il primo passaggio nel processo di costruzione di una Sustainability Balanced Scorecard consiste nell'individuare il livello dell'unità di business in ragione della quale la Balanced Scorecard dovrà essere formulata.

<sup>55</sup> Figge F.; Wagner M.; Schaltegger S.; Hahn T, *The sustainability balanced scorecard – Theory and application of a tool for value-based sustainability management*, University of Lueneburg, 2002.

Si possono individuare tre livelli logici di applicazione, tra loro strettamente interrelati, a seconda di quale sia la prospettiva di osservazione assunta dal management:

- livello Executive, vale a dire a livello di impresa complessivamente considerata;
- livello di area funzionale/processo;
- livello individuale

La seconda fase del procedimento di formulazione consiste proprio nell'identificare l'impatto sociale e ambientale della business unit.

Come la Balanced Scorecard tradizionale anche la Balanced Scorecard per la sostenibilità del business individua nel processo di identificazione e allineamento degli aspetti strategicamente rilevanti la fase cruciale dell'intero processo di costruzione.

Nell'analisi coordinata delle prospettive è importante ricordare che le relazioni causali tra i fattori identificati come strategicamente rilevanti non può essere sviluppata all'interno di un'unica prospettiva, piuttosto tutti i fattori e gli indicatori devono essere direttamente o indirettamente collegati alla prospettiva finanziaria.

Lo scopo della terza e ultima fase consiste nel tradurre la strategia formulata per la business unit di riferimento in obiettivi e indicatori collegati tra loro da nessi causali<sup>56</sup>.

Da essi, derivano essenzialmente tre precise strategie:

- lo sviluppo di una politica ambientale che generi valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder;
- la costruzione e il mantenimento di partnership con organizzazioni internazionali in tema ambientale;
- il rafforzamento dell'efficacia dei progetti messi in atto dall'azienda per potenziare lo sforzo verso la sostenibilità tramite il massimo coinvolgimento degli stakeholder.

Tale percorso logico deve essere poi applicato per tutte le strategie, fattori critici di successo e misure, per pervenire ad un modello di miglioramento della performance aziendale e ad un profitto sostenibile nel tempo a beneficio di tutti gli stakeholder.

Ciò rappresenta, senza dubbio, un importante passo in avanti nell'implementazione dei cambiamenti necessari a raggiungere un vero sviluppo ecosostenibile.

---

<sup>56</sup> Zingales G.; Hockerts K, *Balanced scorecard & sustainability: Examples from literature and practice*, Working Paper, 2002.

## CAPITOLO 5

### *Tra crisi aziendali e prospettive future*

#### *5.1 BSC e crisi aziendali*

Le novità legislative introdotte col nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (contenuto nel D.Lgs. 14/19) pongono domande e presentano scenari di complessità inediti per le imprese, in questo momento ancora più accentuati e di attualità.

Con la riforma normativa, il focus si sposta dalla certificazione di uno stato di crisi aziendale, che avviene quando le misure da adottare per il salvataggio si sono ormai ridotte, alla necessità di individuare i segnali di un peggioramento dell'andamento dell'attività, prima di superare un punto di non ritorno, ovvero la linea di quell'ideale "orizzonte degli eventi" varcato il quale, ogni cosa viene inghiottita dal "buco nero" del default.

Il primo punto da considerare è che non è più sufficiente fare affidamento sulla cassetta degli attrezzi fornita dagli indicatori propri dell'analisi di bilancio tradizionale: sono strumenti che ci permettono certamente di radiografare uno stato di salute, di renderci conto del trend dei risultati economici, finanziari e patrimoniali; tali indici sono spesso rivelatori di un deterioramento in atto delle

condizioni generali di un'attività, ma l'imprenditore non è sempre aiutato a leggerli nel modo migliore e in maniera tempestiva.

Inoltre, allo stesso, manca spesso la chiave per comprendere i motivi che hanno portato gli indicatori di bilancio ad assumere quei valori, manca, in altri termini, l'individuazione delle ragioni che conducono alla loro determinazione in generale.

In questo contesto, anche il Covid-19 sta portando e porterà tali indicatori ad assumere valori ancor più deteriorati, ed è per questa ragione che è doveroso assistere le imprese nella loro interezza”, fare un'analisi previsionale simulando un andamento di gestione “stressato”, pensare ad una riconversione aziendale, affrontare il mondo finanziario, applicare tutte le norme offerte dai recenti provvedimenti normativi in relazione al coronavirus.

Inoltre, queste riflessioni si intrecciano con le norme previste dal Codice del 2019 che richiedono l'instaurazione, a livello aziendale, di un grado di allerta molto più sensibile e capace di cogliere con più prontezza i mutamenti del contesto competitivo di riferimento, sia da parte del management che degli organi deputati al controllo.

Le imprese si trovano di conseguenza, a dover adottare sistemi di misure preventive per la loro sopravvivenza, tra i quali appunto lo strumento della Balanced Scorecard, che pur non risultando più recentissimo, ha subito e continua a subire un costante processo evolutivo; da scheda di valutazione per le



grandi aziende che individuava quattro direttrici d'azione per la direzione, come si è visto precedentemente, (nella scansione della prospettiva del cliente, economico-finanziaria, dei processi interni e dell'innovazione-apprendimento), è diventata una vera e propria mappa strategica, con una condivisione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo che arriva a implicare ogni persona dell'organizzazione.

Nonostante le modifiche e gli aggiornamenti subiti nel tempo, i principi alla base di una sua implementazione rimangono gli stessi: individuazione dei fini da perseguire e delle strategie, misurazione dei risultati sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo (quest'ultimo molto spesso sfugge all'analisi gestionale classica), adozione di politiche efficaci per correggere le distorsioni e per migliorare le performances.

La sua peculiarità, ed è questa la sua appetibilità alla luce del bisogno di far emergere in anticipo un potenziale stato di crisi aziendale, risiede nello stretto legame fiduciario che si crea tra l'imprenditore (nonché il management) e il consulente, il quale è chiamato a fornire le linee-guida per la sua implementazione facendo propria la vision di chi gli dà credito.

Un percorso che mette a nudo i processi aziendali, le dinamiche che si creano tra i dipendenti, col mercato, con i fornitori, con gli istituti di credito; è come se si smontasse l'impresa per rimontarla in un modo più funzionale.

Naturalmente, questo presuppone una totale disponibilità da parte dell'imprenditore ad abbandonare vecchi schemi di ragionamento, con l'intento di

“ascoltare” i campanelli d’allarme provenienti dall’attività aziendale e, adattandosi a questi, cercare di soddisfarne le necessità, al fine di trovarne una definitiva risoluzione.

Probabilmente, in un mercato italiano caratterizzato da un tessuto imprenditoriale costituito in prevalenza da piccole e medie imprese, la vera sfida è quella di rendere la BSC uno strumento fruibile da tutte le realtà aziendali.

Tutto questo deve essere concretamente realizzato mediante il mantenimento di quei canoni che le hanno permesso di essere forse il principale strumento di direzione degli ultimi trent’anni, ma inserendo alcuni elementi di flessibilità che possano essere utili anche a un cambio di mentalità del titolare di una ditta individuale e soprattutto in questo periodo di emergenza non solo economica.

## ***5.2 BSC e digitalizzazione***

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta una delle più importanti innovazioni nell’ambito del Business Performance Management, sia per un’evoluta misurazione delle performance, sia per allineare i processi di management alla strategia aziendale.

In quanto processi di management, anche il marketing e la comunicazione digitale possono essere oggetto del BSC, al fine di definire corrette strategie e misurarne la capacità di avanzamento.

Il Digital Marketing Institute definisce il marketing digitale come l'uso delle tecnologie digitali a supporto di una comunicazione integrata, targettizzata e misurabile, al fine sia di acquisire e mantenere clienti, sia di stringere relazioni più profonde con gli stessi, ed in quanto tale, combina principi e metodologie del marketing "tradizionale" con gli strumenti resi disponibili dalla rivoluzione indotta da internet con il Web 2.0.

Il vantaggio più evidente derivante dall'uso del BSC all'interno delle arene digitali è la possibilità di limitare il fenomeno dell'information overload. Questo è possibile attraverso un focus su un numero ristretto di KPI (Key Performance Indicators) bilanciati, scelti per produrre "actionable information" sull'andamento delle performance aziendali nell'ambito dei social media; in altri termini, in un contesto all'interno del quale tutto può essere misurato, la BSC orienta verso solo ciò che vale la pena misurare.

Esistono diversi contributi in merito all'applicazione della BSC in ambiti manageriali variegati, dall'area della pianificazione, programmazione e controllo<sup>57</sup>, ai processi operativi di business<sup>58</sup>, e la stessa, inoltre, non dovrebbe essere confinata solo nella sede centrale di un'impresa, al fine di promuovere l'allineamento dell'intera struttura organizzativa verso priorità strategiche chiaramente definite.

In effetti, la BSC è stata applicata sia a livello di staff sia quello di line, in unità aziendali permanenti e temporanee, sia all'interno dell'impresa, sia in progetti speciali come joint venture.

Il successo già sperimentato nell'estendere la metodologia della BSC in specifiche funzioni aziendali e la complessità indotta alla digitalizzazione dei modelli di business, rappresentano fattori abilitanti l'adozione della metodologia della BSC anche nelle funzioni aziendali preposte al presidio dei canali digitali.

Il Digital Communication Score <sup>59</sup>(DCS), riassume il valore di diversi KPI riferiti sia alla comunicazione organica, sia a quella a pagamento tramite le molteplici forme di advertising disponibili; la misurazione è quindi analitica e di dettaglio in quanto ogni singolo KPI, si riferisce a precisi contenuti di un piano

---

<sup>57</sup> Lingle J.H., Schiemann W.A., *From Balanced Scorecard to IS measurement*, Management Review, 1996.

<sup>58</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000.

<sup>59</sup> Andrea Cioffi, *Digital strategy - Strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali*, Hoepli, Milano, 2018.

editoriale e il valore di ognuno di essi, viene sintetizzato secondo precise logiche di ponderazione, all'interno delle prospettive di riferimento.

Le performance di ogni singola prospettiva assumono pesi diversi nei diversi canali social presidiati dall'impresa, ad esempio Facebook e Instagram, hanno pesi organici diversi, con riferimento alla possibilità di acquisire fan/follower e quindi il peso della prospettiva brand awareness, non può che essere differenziato nei due canali social.

Le performance delle prospettive nei diversi social network contribuiscono in modo differenziato al calcolo del DCS e, la distribuzione dei budget di advertising tra i diversi social network, può rappresentare una possibile proxy per attribuire un peso alla performance conseguita nei vari canali social.

Un aspetto distintivo del “Social Media BSC” rispetto alla metodologia tradizionale è rappresentato dalle prospettive di analisi delle performance.

Queste ultime sono rappresentate dalle fasi del Digital Customer Journey<sup>60</sup>, ossia:

- Brand awareness, intesa come la notorietà o consapevolezza di marca che consente ad un potenziale acquirente, di riconoscere o ricordare che la

---

<sup>60</sup> Andrea Cioffi, *La misurazione delle strategie di marketing e comunicazione digitale: il social media Balanced Scorecard*, <https://digitalkbc.com/la-misurazione-delle-strategie-di-marketing-e-comunicazione-digitale-il-social-media-balanced-scorecard/>, 2016.

marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame tra la classe di prodotto e la marca stessa.

In quanto tale, è una misura del livello di riconoscibilità del brand nei confronti del target audience; alti livelli di brand awareness, possono impattare in modo significativo sulla quota di mercato di un'impresa e possono contribuire allo sviluppo di altri elementi del brand come la brand image, la brand equity e la brand loyalty.

- Engagement, inteso come l'abilità di un'impresa nel trasformare fan acquisiti sui social network, in comunità attive e interessate al brand.
- Conversion, intesa come l'efficacia di una strategia di marketing digitale nel far compiere azioni di conversione e fan coinvolti dal brand e dalle proprie attività.

Per conversione si può intendere anche la capacità di un sito web di trasformare un visitatore in cliente o in visitatore ricorrente.

Ne consegue che ogni azione svolta da un utente su un sito web che sia di interesse per l'impresa, può essere considerata un esempio di conversione.

- Loyalty, intesa come l'affezione al brand che può essere conquistata con l'uso dei social network in attività di customer care.

In quanto tale, è un presupposto del numero di potenziali clienti ricorrenti.

Nella letteratura manageriale, la customer satisfaction e la reputazione del brand, appaiono come presupposti della customer loyalty.

- Advocacy, che presuppone un'eccellente esperienza di consumo e con la quale è possibile creare veri e propri "fan" del brand, coinvolti da un punto di vista emotivo e che, in quanto tali, sono propensi a promuovere il brand attraverso il passaparola.

È spesso una conseguenza della loyalty e può contribuire alla definizione di una reputazione positiva del brand.

L'ascolto del mercato online (listening), può essere considerato una fase propedeutica e continua al digital customer journey.

In effetti l'ascolto delle conversazioni online e l'analisi del sentiment delle stesse, rappresentano un'attività sia propedeutica alla corretta definizione di una strategia per i canali digitali, sia un'attività da svolgere periodicamente durante la fase di attuazione della strategia stessa.

Le prospettive della BSC per il presidio dei canali digitali sono state disegnate avendo a mente una strategia che possa aumentare il tasso di conversione e il livello di fedeltà all'impresa attraverso un uso corretto dei social network.

Ne consegue che un'efficace strategia per un posizionamento efficace sui canali digitali non può che partire dai contenuti di interesse per il proprio target di riferimento da distribuire sui social media al fine di aumentare il numero dei fan (brand awareness) e il numero dei fan attivi (engagement).

Un'ipotesi strategica di fondo a questa applicazione della BSC, è che solo una comunità di fan attivi, può condurre al raggiungimento di obiettivi sfidanti in termini di conversione.

### ***5.3 Anticipare il futuro***

La BSC si è evoluta nel tempo: da scheda di valutazione per le grandi aziende che individuava quattro direttrici d'azione per la direzione (nella scansione della prospettiva del cliente, economico-finanziaria, dei processi interni e dell'innovazione-apprendimento), è diventata una vera e propria mappa strategica, con una condivisione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo che arriva a implicare ogni persona dell'organizzazione.

Nonostante le modifiche e gli aggiornamenti subiti nel tempo, i principi alla base di una sua implementazione rimangono gli stessi: individuazione dei fini da perseguire e delle strategie, misurazione dei risultati sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo (quest'ultimo molto spesso sfugge all'analisi gestionale classica), adozione di politiche efficaci per correggere le distorsioni e per migliorare le performances.

La sua peculiarità, ed è questa la sua appetibilità alla luce del bisogno di far emergere in anticipo un potenziale stato di crisi aziendale, risiede nello stretto legame fiduciario che si crea tra l'imprenditore (nonché il management) e il consulente, il quale è chiamato a fornire le linee-guida per la sua implementazione facendo propria la *vision* di chi gli dà credito.



Un percorso che mette a nudo i processi aziendali, le dinamiche che si creano tra i dipendenti, col mercato, con i fornitori, con gli istituti di credito; è come se si smontasse l'impresa per rimontarla in un modo più funzionale.

Naturalmente, questo presuppone una totale disponibilità da parte dell'imprenditore ad abbandonare vecchi schemi di ragionamento e in tutto ciò, probabilmente, in un mercato italiano caratterizzato da un tessuto imprenditoriale costituito in prevalenza da piccole e medie imprese, la vera sfida è quella di rendere la BSC uno strumento fruibile da tutte le realtà aziendali, mantenendo comunque quei canoni che le hanno permesso di essere forse il principale strumento di direzione degli ultimi trent'anni, ma anche inserendo alcuni elementi di flessibilità che possano essere utili oltretutto ad un cambio di mentalità del management di una realtà aziendale.

Quando le aziende hanno cominciato ad applicare la Balanced Scorecard, si è cominciato a riconoscere che questo strumento rappresenta un cambiamento fondamentale nelle assunzioni principali della misurazione delle prestazioni.

Non vi sono più solo le classiche misure finanziarie, ma anche operative ed è tutto allineato con la strategia d'impresa dunque è sempre più importante il coinvolgimento dei manager che hanno la miglior visione complessiva dell'azienda e le priorità.

Probabilmente perché i sistemi di misurazione tradizionali sono nati dalla funzione finanziaria, il sistema ha una base di controllo; vale a dire, i sistemi di misurazione delle prestazioni tradizionali specificano le azioni che vogliono che i

dipendenti intraprendano e quindi misurano per vedere se i dipendenti hanno effettivamente intrapreso tali azioni, ed in questo modo, i sistemi cercano di controllare il comportamento.

Tali sistemi di misurazione si adattano alla mentalità ingegneristica dell'era industriale.

La Balanced Scorecard, d'altra parte, si adatta bene al tipo di organizzazione che molte aziende si propongono di diventare: pone al centro strategia e visione, non il controllo, stabilisce gli obiettivi ma presume che le persone adotteranno qualunque comportamento e intraprenderà qualunque azione necessaria per raggiungere tali obiettivi.

L'utilità di tale strumento è particolarmente legata alla sua capacità di monitorare sia dati monetari che non, consentendo pertanto, di individuare preventivamente delle situazioni di difficoltà sia in riferimento alla struttura organizzativa, che al modello di business adottato.

Le misure sono progettate per attirare le persone verso la visione generale. I senior manager possono sapere quale dovrebbe essere il risultato finale, ma non possono dire ai dipendenti esattamente come raggiungere quel risultato, anche solo perché le condizioni in cui operano i dipendenti cambiano costantemente.

Questo nuovo approccio alla misurazione delle prestazioni è coerente con le iniziative in corso in molte aziende: integrazione inter-funzionale, partnership cliente-fornitore, approccio su scala globale, miglioramento continuo e lavoro in team piuttosto che responsabilità individuale.

Combinando le prospettive finanziarie, dei clienti, dei processi interni e dell'innovazione e di apprendimento organizzativo, la Balanced Scorecard aiuta i manager a comprendere, almeno implicitamente, molte interrelazioni.

Questa comprensione, associata alla presenza più o meno evoluta di sistemi di misurazione, può aiutare i manager a trascendere le nozioni tradizionali sulle barriere funzionali e, in definitiva, a migliorare il processo decisionale e la risoluzione dei problemi.

In tal modo questo strumento può essere l'elemento cardine che aiuta e fornisce supporto a quelle aziende, che guardano e si muovono verso il futuro, anziché basarsi solo sugli eventi precedenti e disancorandosi in questo modo, dal passato.



## *Conclusioni*

L'impresa moderna si configura in una visione unitaria che poggia sulla cultura, sulla comunicazione, sul concetto di valore, sulle competenze distintive, sul governo delle relazioni, sulla responsabilità primaria di un management che deve essere capace di vera leadership e di cogliere i segnali deboli che preannunciano il cambiamento.

Da ciò, si identificano più competitive quelle imprese che sono capaci di catturare questi deboli segnali e che soprattutto vengono ad essere guidate da una dirigenza per la quale il futuro non è più una conseguente evoluzione del passato, ma il prodotto di atti creativi spinti dalla necessità di un cambiamento, che è vissuto come un'opportunità anziché come una minaccia.

L'attuale contesto economico pone, come uno dei maggiori problemi alle imprese che vi operano, quello del possesso della capacità di tradurre la strategia in azione, ma soprattutto quello di far sì che ogni individuo che opera nell'organizzazione, sia costantemente "illuminato" da una visione che deve offrire una chiarezza permanente, nonostante la naturale confusione che caratterizza ogni cambiamento.

Affinché la visione abbia forza e potenza, deve essere presentata con l'aiuto di immagini e metafore alle quali il management può far ricorso per attrarre e

coinvolgere e, soprattutto, far emergere il contributo di ogni individuo dell'organizzazione, senza perdere la coerenza del quadro complessivo.

In altre parole, per cogliere le correnti o i momenti positivi dei mercati, servono strategie vincenti e, possibilmente, le più coinvolgenti possibili, ma, per raggiungere risultati così ambiziosi, è necessario supportare le proprie azioni strategiche con strumenti adatti, che costituiscono una valida guida al perseguimento degli obiettivi di lungo periodo.

Proprio in questa direzione, va considerata la Balanced Scorecard, introdotta nel panorama della cultura d'impresa da Kaplan e Norton configurabile come uno strumento di controllo basato su un insieme bilanciato di indicatori gestionali che permette alle imprese di monitorare l'andamento delle proprie performance nel tempo.

Abbracciare la filosofia d'utilizzo delle Balanced Scorecard, implica, tra l'altro, una visione sistemica ed un approccio top-down: si inizia dalla visione e, passando per obiettivi/strategie, imperativi di creazione del valore o di aree di valore, individuazione di fattori critici di successo, si perviene a definire le misure di performance.

Il termine top-down, a scanso di equivoci, non va inteso come metodo di costruzione della tavola bilanciata, ma riferito piuttosto, alla struttura del modello stesso: infatti affinché la Balanced Scorecard funzioni correttamente, occorre che tutti i livelli aziendali, vengano coinvolti nella definizione delle sue componenti,

promuovendo, in tal modo, la condivisione della vision e delle strategie fornite dal management anche ai livelli operativi.

È essenziale ribadire, che la vision rappresenta le fondamenta della BSC e la base per la strategia, in quanto comprende le direzioni prospettiche che delineano il percorso aziendale e, in definitiva, le aspirazioni e la ragion d'essere dell'organizzazione.

Gli obiettivi/strategie evidenziano i piani, le prospettive e gli indirizzi che l'azienda si pone per sostenere nel tempo il vantaggio competitivo, oltre che il perseguimento della vision stessa.

Ipotizzati i risultati economico-finanziari che l'azienda desidera ottenere, la costruzione della mappa strategica, può aiutare a focalizzare l'attenzione sulla proposta di valore da fare ai propri clienti per ottenere tali risultati, permettendo così, di individuare i processi da migliorare e monitorare per generare tale proposta, determinando infine, le risorse intangibili necessarie per attuare correttamente tali processi.

Partendo dagli effetti desiderati, il meccanismo logico causale con cui si costruisce la mappa strategica, consente di ragionare su quelle condizioni imprescindibili al fine di ottenere tali effetti e sulle azioni da mettere in atto per perseguire gli obiettivi individuati.

Si tratta, quindi di una vera e propria riflessione di tipo strategico, non formalizzata in un piano, ma sintetizzata in una mappa; questa riflessione permette così il collegamento tra risultati, processi e risorse, attraverso la definizione di una

serie di obiettivi inquadrati nelle quattro prospettive della Balanced Scorecard e le azioni necessarie al fine del loro perseguimento.

In conclusione, va ribadito che, la presa di coscienza all'interno di una realtà aziendale, come quelle analizzate nel corso del quarto capitolo, riguardo l'utilità dei dati interpretati e trasformati in informazioni preziose, attraverso l'utilizzo di questa scheda di valutazione bilanciata, deve partire, come già ribadito nell'elaborato, proprio dal top management, in modo tale da permettere di chiarire quali sono le linee strategiche da seguire e dunque in che modo perseguire e monitorare la strategia stessa e da qui diffonderla a tutti i livelli organizzativi.

Solo in questo modo, lo strumento non sarà passivamente subito dall'intera organizzazione.



## ***Bibliografia e Sitografia***

Alberti F., Bubbio A., *“La Balanced Scorecard: alcune esperienze a confronto,*  
Varese, 2000

Amigoni F., Miolo Vitali P., *Misure multiple di performance,* Egea, Milano, 2004

Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi,* ETAS,  
Milano, 1967

Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse and Robert B. Wells, *A Stakeholder  
Approach to Strategic Performance Measurement,* 1997

Baraldi, *Il Balanced Scorecard nelle aziende sanitarie,* McGraw-Hill Education,  
2005

Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *“Diffusione della Balanced Scorecard in Italia:  
risultati di una ricerca ed evidenze empiriche”*, in *Controllo di gestione*, n. 6/2004

Bertolini F.; Troilo G, *Green Management come vantaggio competitivo per  
l'impresa,* Egea, 1996

Franco Bompani, Eidos Consulting Srl, *Balanced Scorecard: il sistema per  
migliorare un'Impresa di Gestione,* [https://www.vendingpress.it/wp-  
content/uploads/2017/05/VENDING\\_314\\_WEB.pdf](https://www.vendingpress.it/wp-content/uploads/2017/05/VENDING_314_WEB.pdf), Vending Press Magazine,  
Moncalieri, 2015

- Bracci E., Vagnoni E., *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2011
- Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1993
- Brusa L., *Attuare e controllare la strategia aziendale. Mappa strategica e balanced scorecard*, Giuffrè Editore, 2007
- Cantoni F., Mangia G., *Lo sviluppo dei sistemi informativi nelle organizzazioni. Teoria e casi*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Chan Kim, Reneè, Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press 2005
- Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William O. Stratton, Pearson, *“Programmazione e controllo”*, 2007
- Cioffi A., *Digital strategy - Strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali*, Hoepli, Milano, 2018
- Cioffi A., *La misurazione delle strategie di marketing e comunicazione digitale: il social media Balanced Scorecard*, <https://digitalkbc.com/la-misurazione-delle-strategie-di-marketing-e-comunicazione-digitale-il-social-media-balanced-scorecard/>, 2016
- Donato F., *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffrè, Milano, 2000

- Figge F.; Wagner M.; Schaltegger S.; Hahn T. *The sustainability balanced scorecard – theory and application of a tool for value-based sustainability management*, Università di Lueneburg, 2002
- Marco Gatti “*Balanced Scorecard e Cost Management*”, Esculapio Economia, 2011
- Hass-Kleingeld, *Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization*, 1999
- Hedberg, *Virtual organization and beyond: discover imaginary system*, Wiley, 1997
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 1996
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 2000
- Kennerly-Neely, *Measuring Performance in a Changing Business Environment*, International Journal of Operations & Production Management, 2003
- Lingle J.H., Schiemann W.A., *From Balanced Scorecard to IS measurement*, Management Review, 1996
- Marasca S., *Il controllo di gestione nelle aziende commerciali complesse*, Giappichelli, Torino, 1989
- Marasca S., *Intagibles. Profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli, 2009

- Mintzberg H., *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, New York, 1994
- Andy Neel, Chris Adams, Mike Kennerley, *The Performance Prism – Prentice, Hall all Financial Times*, 2002
- Norrekilt, *The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*, 2000
- Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter M., *Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999
- Orsoni J., *Management strategico. La politica generale dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1992
- Paolini A., *Il controllo strategico, uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano, 1993
- Michael Porter, *What is strategy* – Harvard Business Review, 1996
- Simons R., *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Tilles S., *How to Evaluate Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, n.4, 1963
- Zamprognà L., *Pianificazione e Controllo di Gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Etas Libri, 1991
- Zingales G.; Hockerts K., *Balanced scorecard & sustainability: Examples from literature and practice*, Working Paper, 2002