



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Dottorato di Ricerca in Management and Law – XXXI° ciclo

Curriculum Economia Aziendale

**LE BARRIERE ALL'IMPLEMENTAZIONE  
DELLA BALANCED SCORECARD:  
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:

Michela Accorsi

Anno Accademico 2017 – 2018



## INDICE

INDICE.....	3
INTRODUZIONE .....	6
CAPITOLO I .....	11
IL CONTROLLO STRATEGICO: ASPETTI EVOLUTIVI.....	11
1.1. Dal controllo di gestione al controllo strategico .....	11
1.1.1. Il modello di Anthony .....	19
1.1.2. La scuola razionalistica .....	23
1.1.3. I contributi italiani successivi agli anni '60: verso il controllo strategico .....	26
1.2. La crisi degli anni '70 .....	30
1.3. La scuola comportamentistica.....	32
1.4. Il controllo strategico: nascita ed evoluzione.....	46
1.4.1. Il controllo strategico: aspetti definatori .....	50
1.4.2. Le finalità del controllo strategico.....	54
1.5. L'evoluzione degli strumenti di controllo strategico .....	58
1.5.1. I sistemi di misurazione della performance .....	61

1.5.2. Il modello Du Pont e il Tableau de Bord.....	62
1.5.3. I modelli di misurazione della performance multidimensionali.....	64
CAPITOLO II.....	70
LA BALANCED SCORECARD .....	70
2.1. La BSC: cenni introduttivi .....	70
2.2. L'architettura della BSC .....	75
2.3. Le prospettive di analisi della BSC.....	82
2.3.1. La prospettiva economico-finanziaria .....	85
2.3.2. La prospettiva del cliente.....	89
2.3.3. La prospettiva dei processi interni.....	93
2.3.4. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento .....	97
2.4. L'evoluzione della BSC .....	100
2.4.1. La prima generazione di BSC.....	105
2.4.2. La seconda generazione di BSC .....	109
2.4.3. La terza generazione di BSC .....	111
2.5. La mappa strategica.....	114
2.6. I benefici legati all'adozione della BSC.....	120
CAPITOLO III.....	129
LE CRITICITA' LEGATE ALLA PROGETTAZIONE E ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA BSC .....	129
3.1. Trade-off tra vantaggi e criticità della BSC: cenni introduttivi .....	129
3.2. Criticità della BSC .....	133
3.3. Criticità legate alla fase di design della BSC .....	141
3.4. Criticità legate al processo di implementazione della BSC .....	148
3.5. Criticità legate all'utilizzo della BSC .....	156
3.6. Criticità relative alle caratteristiche dello strumento .....	159
3.7. La domanda di ricerca.....	170

CAPITOLO IV .....	172
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA.....	172
4.1. La metodologia della ricerca.....	172
4.2. La storia del Gruppo Gabrielli .....	178
4.3. L'implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli.....	181
4.3.1. La progettazione e l'implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli.....	183
4.4. Le criticità della BSC in Magazzini Gabrielli.....	192
4.5. L'analisi dei risultati .....	198
4.5.1. La prospettiva dei consulenti.....	198
4.5.2. La prospettiva dell'Amministratore Delegato.....	205
4.5.3. La prospettiva dei manager .....	209
4.6. Considerazioni di sintesi .....	237
CONCLUSIONI .....	249
BIBLIOGRAFIA .....	258
RINGRAZIAMENTI.....	285

## INTRODUZIONE

Il progetto di ricerca affronta un tema cruciale nell'ambito degli studi dedicati ai sistemi di controllo strategico: la Balanced Scorecard (BSC). La portata innovativa dello strumento, caratterizzato da uno stretto legame con la strategia aziendale e dal contestuale utilizzo di misure monetarie e non, spiega il notevole successo riscosso dallo stesso nella teoria e nella prassi, oltre che i numerosi contributi che hanno dominato il dibattito accademico, e non solo, nel corso degli ultimi anni. Infatti, a partire dal contributo di Kaplan e Norton<sup>1</sup>, sono stati avviati diversi filoni di ricerca sul tema della BSC, principalmente dedicati all'adozione, alla progettazione e all'implementazione dello strumento, al suo utilizzo a supporto dei processi decisionali, alla sua diffusione, così come ai vantaggi e ai limiti legati alla sua adozione. Tra i molteplici aspetti che contraddistinguono la BSC, il presente lavoro di ricerca si focalizza sulle barriere che potrebbero influenzare ed ostacolare la corretta progettazione ed implementazione dello strumento all'interno delle realtà aziendali.

Le criticità legate alla BSC, in particolare, sono state analizzate dalla letteratura nazionale e internazionale adottando approcci che, almeno fino ad oggi, sono stati eminentemente teorici. Per tale ragione, la letteratura specialistica ha posto in evidenza la necessità di fornire evidenze empiriche relativamente alle cause

---

<sup>1</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.

sottese al sorgere di tali criticità, invitando i ricercatori a soffermarsi maggiormente sugli aspetti pratici ed applicativi della BSC all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di analizzare e comprendere come tali barriere si manifestino in relazione al tipo di azienda, alla strategia e alla struttura organizzativa<sup>2</sup>.

Pertanto, lo scopo di questo lavoro di tesi consiste nell'analizzare il processo di *design* e di implementazione della BSC attraverso uno studio di caso longitudinale in profondità. Ciò con l'obiettivo di comprendere come le barriere all'implementazione di uno strumento di controllo strategico evoluto, come la BSC, possano manifestarsi all'interno di un contesto peculiare, quello di una grande azienda italiana operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Lo scopo, in particolare, è di fornire un contributo sia alla prassi sia alla letteratura esistente sul tema, cercando di verificare l'esistenza di possibili barriere non ancora dibattute in letteratura che potrebbero essere oggetto di analisi in successivi studi.

La ricerca non mira semplicemente ad enucleare le variabili che potrebbero decretare il fallimento della progettazione e dell'implementazione di una BSC. L'intento del lavoro è, piuttosto, di espandere la conoscenza in merito all'implementazione della BSC nelle aziende di grandi dimensioni e alle problematiche legate alla progettazione e allo sviluppo della stessa come strumento di misurazione delle performance aziendali. Inoltre, lo scopo è anche di contribuire alla prassi ponendo in evidenza quali siano i fattori di criticità riscontrati con riferimento ad una grande azienda con l'obiettivo di suggerire possibili modalità di intervento sugli stessi, finalizzati a supportare le aziende che sono in procinto di implementare una BSC. L'utilità di tale contributo è ancor più

---

<sup>2</sup> Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001; Hoque Z., 20 years of studies on the Balanced Scorecard: trend, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, Vol. 46, n. 1, 2014.

evidente se si pensa al limitato numero di ricerche focalizzate sulla previsione di suggerimenti pratici in merito a come favorire l'implementazione di uno strumento complesso, come la BSC, evitando che taluni fattori di criticità discussi in letteratura possano palesarsi.

La tesi è strutturata in quattro capitoli.

Il primo è dedicato all'evoluzione degli studi relativi ai sistemi di controllo strategico. L'analisi è basata sullo studio delle origini del controllo di gestione e del successivo sviluppo del controllo strategico, partendo dall'approccio della scuola razionalistica fino ad arrivare all'affermazione della scuola comportamentistica, ovvero del management strategico. Nell'ambito di questa *review* della letteratura esistente sul tema, sono stati oggetto di studio anche gli aspetti definitori del controllo strategico, oltre che le finalità dello stesso e gli strumenti che hanno segnato questo processo evolutivo. Nello specifico, sono stati analizzati i nuovi strumenti di controllo strategico, in grado di considerare congiuntamente più prospettive di analisi, i quali sono stati prodromici all'affermazione della BSC.

Il secondo capitolo è dedicato alla BSC, a partire dalla sua architettura e dalle quattro prospettive di analisi che la caratterizzano, quale strumento multidimensionale di misurazione della performance aziendale. L'attenzione è rivolta, in particolare, al percorso evolutivo conosciuto dallo strumento e agli studi che lo hanno riguardato. Il capitolo analizza anche i principali punti di forza che la letteratura specialistica, oltre che la prassi, hanno riconosciuto alla BSC e alla sua implementazione all'interno dei vari contesti aziendali.

Nel terzo capitolo, dopo un'analisi approfondita della letteratura nazionale ed internazionale, sono state approfondite le principali barriere legate all'adozione della BSC, classificabili in tre gruppi: criticità legate alla fase di *design* dello strumento, quindi alla sua progettazione; criticità legate al processo di

implementazione, ovvero al processo organizzativo sotteso all'adozione dello strumento e, infine, criticità legate all'utilizzo pratico. A queste tre categorie, se ne aggiunge una ulteriore, relativa alle criticità collegate alle caratteristiche intrinseche dello strumento. L'analisi delle quattro categorie di barriere individuate in letteratura ha condotto alla definizione della seguente domanda di ricerca, presentata nell'ultimo paragrafo del capitolo:

*“Quali barriere possono influenzare, ostacolando, la progettazione e l'implementazione della Balanced Scorecard all'interno di una azienda di grandi dimensioni?”*

La risposta alla domanda di ricerca è stata fornita attraverso uno studio di caso longitudinale in profondità presentato nell'ultimo capitolo, proprio con l'obiettivo di studiare il fenomeno oggetto della ricerca anche nella prassi. Nel quarto capitolo, infatti, viene descritta, in *primis*, la metodologia di ricerca adottata per poi passare alla presentazione dello studio di caso, relativo ad un'azienda operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata: la Magazzini Gabrielli Spa. Dopo aver illustrato brevemente le origini del Gruppo Gabrielli, è stato descritto il processo di implementazione della BSC all'interno dell'azienda dando rilievo alle criticità riscontrate nelle diverse fasi. L'ultima parte si conclude con la discussione delle evidenze empiriche frutto dell'osservazione diretta e delle interviste qualitative condotte con i consulenti e i responsabili aziendali coinvolti nel processo di progettazione e implementazione dello strumento. In chiusura, vengono avanzate alcune riflessioni e proposte sulle possibili strade da intraprendere per superare il momento di stasi del progetto nell'ambito dello specifico contesto oggetto di indagine e garantire la piena conoscenza e diffusione dello strumento all'interno dell'intera organizzazione.

Infine, nella sezione dedicata alle conclusioni sono riportati i principali risultati della ricerca teorica ed empirica, unitamente ai limiti della ricerca e ad alcune potenziali linee di ricerca future che potrebbero consentire di approfondire il tema oggetto del lavoro di tesi.

# CAPITOLO I

## IL CONTROLLO STRATEGICO: ASPETTI EVOLUTIVI

SOMMARIO: 1.1. Dal controllo di gestione al controllo strategico – 1.1.1. Il modello di Anthony – 1.1.2. La scuola razionalistica – 1.1.3. I contributi italiani successivi agli anni '60: verso il controllo strategico – 1.2. La crisi degli anni '70 – 1.3. La scuola comportamentistica – 1.4. Il controllo strategico: nascita ed evoluzione – 1.4.1. Il controllo strategico: aspetti definatori – 1.4.2. Le finalità del controllo strategico – 1.5. L'evoluzione degli strumenti di controllo strategico – 1.5.1. I sistemi di misurazione della performance – 1.5.2. Il modello Du Pont e il Tableau de Bord – 1.5.3. I modelli di misurazione della performance multidimensionali.

### **1.1. Dal controllo di gestione al controllo strategico**

Le tematiche relative al controllo catalizzano, ormai da diversi anni, l'attenzione di un crescente numero di studiosi in ambito sia nazionale che internazionale. Tale attenzione deriva dall'importanza che il controllo di gestione e il controllo strategico hanno acquisito nei moderni contesti competitivi e dall'evoluzione che gli stessi hanno subito nel corso del tempo.

Nell'ambito della letteratura nazionale, è necessario sottolineare il fondamentale impulso fornito allo sviluppo degli studi dai padri fondatori dell'economia aziendale: Besta e Zappa. Particolarmente rilevante è l'evoluzione conosciuta

dagli studi con riferimento al passaggio dalla teoria bestana, secondo la quale “la Ragioneria ha da essere la scienza del controllo economico e null’altro”<sup>3</sup>, e la successiva teoria zappiana, caratterizzata da una visione più ampia dell’amministrazione aziendale<sup>4</sup>.

Già Besta, nel 1909, e Zappa, nel 1957, suggerivano un’idea di controllo che andasse oltre il semplice controllo economico. Il primo, in particolare, definiva il controllo come la “parte dell’amministrazione per cui tutto il lavoro economico si rileva e si studia nelle sue cause e nei suoi effetti al fine di poterlo con fondata conoscenza dirigere”<sup>5</sup>. In particolare, Besta individuava due principali funzioni del controllo economico<sup>6</sup>:

- quella relativa alla determinazione e registrazione dei momenti dell’amministrazione economica che coincide con l’attività di riscontro, o raffronto, tra la via percorsa e quella tracciata come la più idonea per il raggiungimento delle finalità aziendali;
- quella della sorveglianza e di costrizione del lavoro economico degli operatori che compongono l’azienda.

Il concetto di controllo era, quindi, presente nel pensiero dell’Autore, ma non ne erano ben definiti né il significato né i confini rispetto alle altre attività aziendali<sup>7</sup>. Nell’accezione di controllo di Besta è possibile individuare due ulteriori classificazioni. Una che distingue le funzioni ordinarie del controllo da quelle

---

<sup>3</sup> Besta F., *La ragioneria. Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l’anno scolastico 1880 -1881 alla R. Scuola Superiore di Commercio in Venezia*, Ristampa Cacucci, Bari, 1987, p. 31. L’autore articola il “lavoro economico” in un’azienda in tre momenti: la gestione, la direzione ed il riscontro o controllo. Il limite principale di questa impostazione consiste, come fa osservare Giannessi, nel non aver ricondotto ad unitarietà l’analisi svolta, disconoscendo l’esistenza di una scienza dell’amministrazione economica; cfr Giannessi E., *Corso di Economia aziendale*, volume V: *I precursori*, III edizione, Columbo Corsi, Pisa, 1971, pp. 148-152.

<sup>4</sup> Cfr. Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p.30.

<sup>5</sup> Besta F., *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1992, p. 114.

<sup>6</sup> Besta F., *La ragioneria, op.cit.*, p. 115 e segg.

<sup>7</sup> Si veda Ciambotti M., *L’influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale: un quadro d’analisi tra aspettative e conferme empiriche*, Lint Editoriale, Trieste, 2001, p. 140.

straordinarie; le prime riguardano la vita “normale” dell’azienda, mentre le seconde fanno riferimento a fatti eccezionali e transitori<sup>8</sup>. L’altra classificazione del controllo economico, secondo il pensiero bestano, concerne il profilo temporale, per cui esiste un controllo antecedente (statuti, regolamenti, inventari, previsioni), concomitante (vigilanza, creazione di interessi opposti, uso di documenti e congegni automatici) e susseguente (registrazioni contabili).

Al contrario, Gino Zappa qualifica il controllo come un sottosistema del più ampio sistema aziendale inteso come “istituto economico destinato a perdurare”<sup>9</sup>. A Zappa viene riconosciuto il merito di aver contribuito alla creazione di una scienza unitaria dell’economia aziendale che ha come oggetto lo studio relativo alle condizioni di esistenza e di manifestazione dei fatti amministrativi nella generalità dell’azienda<sup>10</sup>. Sebbene gli studi di Zappa non abbiano trattato in modo esplicito la tematica del controllo, lo sviluppo del sistema del reddito e le riflessioni sull’importanza delle informazioni acquisibili attraverso le determinazioni contabili ed extracontabili su tutti gli aspetti relativi all’ambiente interno ed esterno all’impresa hanno rappresentato un momento centrale per lo sviluppo di un corpo unitario di conoscenza su queste tematiche. Il contributo dell’Autore consiste non tanto nell’aver ricomposto in un’unica scienza i due

---

<sup>8</sup> Le funzioni ordinarie del controllo possono essere continue o discontinue. Le prime comprendono la determinazione (che include a sua volta la previsione e la liquidazione), la registrazione e la costruzione di singoli fatti. Le seconde attengono all’andamento generale dell’azienda e comprendono le previsioni speciali di movimenti di magazzino, gli inventari, i rendiconti generali di esercizio e la loro revisione. Le funzioni straordinarie comprendono, invece, i piani di impianto delle aziende, i riordinamenti dell’amministrazione e le liquidazioni. Si veda Campedelli B., L’evoluzione dottrinale degli studi sulle funzioni di controllo interno amministrativo-aziendale, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1986, p. 331.

<sup>9</sup> Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, op.cit., 1927, p. 37.

<sup>10</sup> Al riguardo scrive Cavalieri: “[...] occorre essere precisi su come debba intendersi lo studio delle “manifestazioni di vita” delle aziende. Se tale studio debba ritenersi esaurito nell’osservare l’attività delle specifiche aziende, per selezionare e rilevare possibili uniformità di comportamento o se, invece, debba anche svilupparsi in senso attivo, al fine di individuare e proporre una “logica del comportamento d’azienda.” Cavalieri E., *L’economia aziendale e gli studi sull’impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb, 1995, pag. 11.

filoni di studio sino a quel momento considerati separatamente, la ragioneria e la tecnica, quanto piuttosto nell'aver elaborato una nuova interpretazione delle relazioni tra le due discipline<sup>11</sup>. Va, altresì, sottolineato che fu proprio Zappa a suggerire l'adozione di piani e programmi che fossero in grado di supportare il processo di direzione aziendale, evidenziando, così, l'esigenza di una forma di controllo "a priori" che consentisse un più efficace governo dell'azienda.<sup>12</sup>

L'impostazione zappiana ha comportato un ampliamento del concetto di "controllo economico" che, nella visione dell'Autore, non veniva più subordinato esclusivamente alle finalità proprie della disciplina ragionieristica, ma si estendeva fino a coinvolgere l'intera amministrazione economica dell'azienda, distinta nei tradizionali processi di organizzazione, gestione e rilevazione<sup>13</sup>. Il pensiero di Zappa ricalca quello bestano di costrizione del lavoro, ovvero di attività che stimola e vincola gli organi al compimento delle funzioni ad essi assegnate, dopo che per ciascun organo siano stati chiariti i compiti e le funzioni da svolgere. L'innovazione della concezione zappiana di "controllo economico" si fonda, soprattutto, sul riconoscimento della capacità del controllo di orientare la gestione mediante la pianificazione, da realizzare con un'attività previsionale di determinazione di piani e programmi<sup>14</sup>. Tale finalità prevale su quella della mera rilevazione e della costrizione del lavoro economico. Così, con Zappa, si apre la strada verso una concezione di controllo come momento di misurazione

---

<sup>11</sup> Nella concezione zappiana, infatti, la tecnica fornisce alla ragioneria la materia prima, i fatti della gestione, a cui applicare le sue teorie, nonché le conoscenze necessarie alla selezione, classificazione ed interpretazione delle rilevazioni. Dal canto suo, la ragioneria rileva ed elabora informazioni necessarie alla tecnica per verificare il buon andamento della gestione e per orientarne la direzione. Al riguardo, si veda Ferraris Franceschi R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994, pp. 72 e segg.

<sup>12</sup> Zappa G., *Il reddito di impresa*, Milano, 1937. Si veda anche Leardini C., Il controllo nella dottrina economico-aziendale italiana, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 1997, pp. 405-406.

<sup>13</sup> Zappa G., *Le produzioni dell'economia delle imprese*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1957.

<sup>14</sup> Cfr. Quagli A., *La concezione zappiana della pianificazione di impresa e la sua influenza sulla dottrina economico-aziendale italiana*, in Atti del I Convegno nazionale di Storia della Ragioneria, 20-21 dicembre, Siena, 1991.

dell'efficienza aziendale e, come tale, di supporto al processo di razionalizzazione delle scelte tecnico-economiche di valutazione ed, eventualmente, di correzione degli andamenti e dei comportamenti.<sup>15</sup>

Negli anni successivi, numerosi sono stati gli allievi di Besta e Zappa che hanno contribuito a definire il concetto di controllo, dando origine a diverse scuole di pensiero come quella toscana dal 1936<sup>16</sup>, quella genovese degli anni '50 e '60 e quella napoletana. Il principale esponente della scuola genovese fu Amaduzzi, allievo di Zappa, che in contrapposizione con la teoria ragionieristica bestana, definì l'amministrazione economica come "conduzione, governo dell'azienda, inteso al raggiungimento della finalità aziendale"<sup>17</sup>. L'Autore, prendendo spunto da Zappa, ricalca la tripartizione tra organizzazione, gestione e rilevazione. L'organizzazione concerne il processo amministrativo che determina e coordina le forze interne al sistema azienda in vista del conseguimento di determinate finalità. La gestione individua le combinazioni più vantaggiose di operazioni da compiere per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tenuto conto delle interrelazioni con il sistema ambiente. La rilevazione economico-amministrativa dei fatti aziendali precede, accompagna e segue il loro svolgimento determinandone ed elaborandone i profili qualitativi, quantitativi non monetari e quantitativi monetari. Relativamente alla concezione di controllo economico, Amaduzzi si fa promotore di una teoria del controllo integrato del sistema azienda. L'attività di controllo viene, infatti, inclusa nell'ambito di un più ampio sistema unitario di

---

<sup>15</sup> Zanda G., *La funzione direzionale del controllo*, STEF, Cagliari, 1968, p. 41.

<sup>16</sup> Le opere più significative sono quelle di Giannessi E., *Il piano finanziario nel sistema dei piani d'azienda*, Libreria Goliardica, Cursi, Pisa, 1955; Giannessi E., *Il "kreislauf" tra costi e prezzi*, Cursi, Pisa, 1960; Riparbelli A., *Gli attuali strumenti di ragioneria nelle imprese moderne*, Cursi, Pisa, 1971; Ponzanelli G., *L'impresa contemporanea e i suoi problemi*, C.a.M., Firenze, 1969.

<sup>17</sup> Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1969, p. 33.

informazione, teso a fornire elementi conoscitivi e interpretativi a supporto della conduzione aziendale<sup>18</sup>.

Nella stessa direzione di Amaduzzi si colloca Marchini, la quale enfatizza una visione unitaria ed integrata dell'attività di pianificazione strategica e di programmazione con i processi del controllo a bilancio preventivo (da intendere come strumenti di attuazione dei piani di controllo operativo)<sup>19</sup>.

Significativi, negli anni '60, sono stati i contributi di Masini<sup>20</sup> e di alcuni suoi allievi, soprattutto Coda, i quali hanno dato vita ad un filone di studi che riguarda, in particolare, gli strumenti ed i processi di pianificazione, programmazione e controllo economico-finanziario della gestione. Masini operava una distinzione tra l'attività di pianificazione e quella di programmazione basata principalmente sul diverso orizzonte temporale coperto, il lungo termine la prima e il breve termine la seconda<sup>21</sup>.

La scuola italiana ha avuto, dunque, fino alla fine degli anni '60, un ruolo di rilievo nel processo definitorio dei confini del controllo direzionale e del ruolo svolto dalle rilevazioni economico-amministrative tipiche della ragioneria e dell'economia aziendale.

---

<sup>18</sup> Amaduzzi configurava il controllo come l'attività che consente di legare il momento decisionale a quello attuativo e, tramite la verifica del conseguimento dei risultati, di alimentare nuovamente l'attività decisionale. Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., pp. 447 e segg.

<sup>19</sup> Marchini I., *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino, 1967.

<sup>20</sup> Masini C., *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia di azienda*, Giuffrè, Milano, 1961.

<sup>21</sup> Nello specifico per Masini: "nella dottrina delle rilevazioni di azienda il termine pianificazione si usa maggiormente per determinazioni di lungo periodo futuro, riferite a complessi oggetti nell'insieme, strutturate a grandi linee; invece, il termine programmazione si vuole applicato per determinazioni che possono essere definite in particolari anche i più minuti". Masini C., *Le politiche e le programmazioni d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 6.

Contrariamente, a livello internazionale, il tema del *management control* era già noto da circa un decennio<sup>22</sup>. La letteratura nordamericana, negli anni '50, ha condotto diversi studi rivolti all'approfondimento dei metodi di rilevazione contabile a supporto dell'attività direzionale e del ruolo della funzione di ragioneria. In questa prima fase, il controllo era eminentemente volto alla standardizzazione dei processi del lavoro, alla definizione e alla specializzazione dei compiti, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza nella produzione. In altri termini, esso era inteso in termini operativi e il suo obiettivo era quello di ridurre i costi ed evitare gli sprechi in termini di tempo e di lavoro. Il controllo assumeva, dunque, rilevanza come strumento informativo-contabile in grado di misurare il risultato aziendale, ma non ne venivano definiti chiaramente i confini e il suo legame con la strategia. Per esempio, Taylor, ha sviluppato la teoria della *formanship*<sup>23</sup> basata sulla specializzazione del lavoro, che proponeva la standardizzazione dei compiti per aumentare la produttività ed evitare gli sprechi temporali. L'obiettivo del controllo, in questa accezione, era quello di aumentare l'efficienza nella produzione, puntando alla standardizzazione dei processi del lavoro, alla definizione e alla specializzazione dei compiti. A differenza di Taylor, che si era concentrato sul controllo operativo, Fayol<sup>24</sup> estese l'attività di controllo all'amministrazione, enfatizzando il collegamento tra gli obiettivi del top management e lo svolgimento dei compiti. Secondo l'Autore, infatti, il controllo si configurava come l'attività volta ad assicurare lo svolgimento dei processi aziendali secondo le regole e le finalità stabilite dall'azienda. L'Autore non ebbe

---

<sup>22</sup> Gli studiosi americani, invece, che per primi hanno sistematizzato nozioni e principi attinenti al controllo strategico sono ravvisabili a partire dagli anni '70 (Newman, 1975; Shillinglaw, 1977; Lorange, 1980; Queen, 1980; Mintzberg, 1985; Goold, 1993).

<sup>23</sup> Taylor R. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, USA, 1911.

<sup>24</sup> Fayol H., *Administration industrielle et générale*, H. Dunod et E. Pinat, Paris, 1916. Questa opera fu tradotta per la prima volta in inglese nel 1929 da Coubrough, che tradusse "administration" con il termine amministrazione. Venti anni dopo, Storr, tradusse la stessa parola in "direzionale" e si ritiene che sia la traduzione più corretta dato che Fayol nel suo libro allude all'attività chiamata comunemente direzionale.

l'esigenza di operare una distinzione nell'ambito dell'attività di pianificazione, ma si limitò ad individuarne cinque funzioni: pianificare, organizzare, comandare, coordinare, controllare.

In sostanza, fino alla fine degli anni '50 e inizi degli anni '60, nessun Autore propose una distinzione netta tra pianificazione strategica e pianificazione operativa, parte integrante del controllo di gestione. I primi studi tesi ad evidenziare i legami tra l'attività di controllo, e i sistemi contabili che la supportano, e le attività di pianificazione e programmazione all'interno di un processo unitario di gestione, sono ravvisabili solo a partire dagli anni '60. Infatti, è grazie ad Anthony e alla Scuola harvardiana che gli studi sul controllo di gestione conoscono un'importante evoluzione<sup>25</sup>.

Lo sviluppo successivo degli studi ha condotto a individuare due principali filoni di pensiero con riferimento allo studio dei sistemi di controllo:

1. l'approccio tradizionale, detto "del processo organizzativo";
2. l'approccio alternativo, detto "comportamentistico"<sup>26</sup>.

Il primo fa eminentemente riferimento all'opera di Anthony<sup>27</sup>; il secondo non si basa su una teoria univoca, ma su una serie di teorie differenti, fondate sull'osservazione di comportamenti personali e situazioni reali.

---

<sup>25</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965; Anthony R.N., *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, 1988.

<sup>26</sup> Lebas M., *Verso una teoria del controllo di gestione: l'approccio del processo organizzativo, dell'economia dell'informazione e comportamentistico*, in Francesco Favotto (a cura di), *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Cleup, Padova, 1981.

<sup>27</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, op. cit., 1965.

### 1.1.1. Il modello di Anthony

Il primo articolo dedicato alla pianificazione strategica fu pubblicato da Berg, nel 1965, sulla *Harvard Business Review*<sup>28</sup>. Nello stesso anno, il tema del controllo strategico venne introdotto da Anthony, docente dell'Harvard Business School, nel quadro più ampio dei sistemi di pianificazione e controllo. In *Planning and control system*, Anthony<sup>29</sup> dava corpo all'intera disciplina del *management accounting* e poneva le basi di una tripartizione dell'attività di controllo (Fig. 1.1.), riconducibile a diversi livelli organizzativi, in cui l'attività di pianificazione strategica (*strategic planning*) veniva distinta dal controllo direzionale (*management control*) e dal controllo operativo (*operational control*).<sup>30</sup>

**Fig. 1.1.** – La ripartizione del sistema di controllo nell'approccio di Anthony.

---

<sup>28</sup> Norman Berg, Strategic Planning in Conglomerate Companies, *Harvard Business Review*, May-June, 1965, pp. 79-92.

<sup>29</sup> Anthony R.N., *Planning and control system*, op. cit., 1965.

<sup>30</sup> Per management control si intende “a systematic effort by business management to compare performance to predetermined standards, plans, or objectives in order to determine whether performance is in line with these standards and presumably in order to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives” in Mockler R. J. (1970), *Readings in Management Control*, Appleton-Century-Crofts, New York, pag. 14. Mentre per operational control si intende “il processo attraverso il quale si perseguono l'efficacia e l'efficienza nell'esecuzione dei compiti specifici”. Anthony R. N. (1965), *Planning and control systems*, Harvard Business School Press, trad. it. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas, Milano, pag. 19.



Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

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

La *pianificazione strategica* è definita dall'Autore come: "il processo attraverso il quale si decidono cambiamenti negli obiettivi di un'impresa, nelle risorse che debbono essere utilizzate nel perseguimento di questi obiettivi e nelle politiche che governano l'acquisizione e l'utilizzo di queste risorse"<sup>31</sup>. In questa ottica, il processo di pianificazione si focalizzava sull'esplicitazione della strategia intesa come l'insieme di obiettivi, intenti e scopi, e di politiche generali e piani per raggiungere questi scopi, formulata in relazione al settore merceologico in cui opera l'azienda<sup>32</sup>.

La seconda attività individuata è quella del *controllo direzionale*, centrato sulla gestione operativa e definito da Anthony come "il processo attraverso il quale si cerca di assicurare che le risorse siano ottenute e utilizzate efficacemente ed

<sup>31</sup> Cfr. Anthony R. N., Dearden J., Vancil R. F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1965, p. 4.

<sup>32</sup> Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1971.

efficientemente nel perseguimento degli obiettivi aziendali”<sup>33</sup>. Questo tipo di controllo era interpretato come l’attività svolta dai responsabili di funzione (*middle management*), attraverso strumenti quali la contabilità dei costi, la contabilità analitica, il budget e l’analisi degli scostamenti, con lo scopo di assicurare l’efficacia e l’efficienza nell’acquisizione e nell’utilizzo delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, definiti in sede di pianificazione strategica. Anthony sottolinea che, questo tipo di controllo, non consiste nella mera verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici decisi dal management, ma rappresenta per i manager di *line* un importante momento di riflessione, richiedendo loro l’identificazione delle più opportune modalità con cui realizzare gli obiettivi prefissati. Nell’accezione di Anthony, il sistema di controllo direzionale non può esistere come entità a sé stante rispetto alla pianificazione<sup>34</sup>.

La terza ripartizione individuata da Anthony è quella denominata *controllo operativo* individuato come “il processo per assicurare che compiti specifici siano eseguiti in modo efficace ed efficiente”<sup>35</sup>. Questo controllo ha, quindi, lo scopo di assicurare che compiti specifici siano portati a termine in maniera efficace ed efficiente, secondo predefinite regole di comportamento ed è, pertanto, orientato verso i livelli medio bassi della struttura gerarchica.

Gli obiettivi, definiti in sede di pianificazione strategica e tradotti in termini economico finanziari, ricadono a cascata lungo la struttura organizzativa, opportunamente scomposti in sotto-obiettivi secondo una logica *top-down*. Quindi, mentre il controllo direzionale fa riferimento all’attività dei dirigenti, il controllo operativo è quello svolto dal personale esecutivo (*bottom level*) su

---

<sup>33</sup> Cfr. Anthony R. N., Dearden J., Vancil R. F., *op. cit.*, 1965, p. 2.

<sup>34</sup> Il controllo direzionale viene presentato come un tutt’uno con quella che Anthony definisce “pianificazione collegata con l’amministrazione corrente dell’impresa”. Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, *op. cit.*, p. 14. In questa accezione, però, il concetto di pianificazione non include ancora l’attività di definizione degli obiettivi strategici e delle strategie necessarie al loro raggiungimento.

<sup>35</sup> Cfr. Anthony R. N., Dearden J., Vancil R. F., *op. cit.*, 1965, p. 7.

precise operazioni di gestione e, spesso nel breve periodo, al fine di verificare la materiale esecuzione dei compiti previamente assegnati.

La teoria sviluppata da Anthony risultava del tutto coerente con il contesto socioeconomico statunitense del momento che rendeva possibile mantenere distinte le tre fasi del controllo e, soprattutto, avere un sistema organizzativo di tipo burocratico basato sul principio della “impersonalità oggettiva”<sup>36</sup>.

Secondo Anthony i principali strumenti che caratterizzavano il *management accounting* erano:

- la contabilità dei costi (*cost accounting*), che venne poi ampliata ricorrendo al concetto di contabilità analitica per inglobare nelle rilevazioni, oltre ai costi, anche i ricavi;
- il piano completo dei budget: budget operativi, budget degli investimenti, budget finanziari, nell’ambito del quale i budget sono stati definiti in base alla distribuzione della responsabilità economica;
- il sistema dei rapporti di gestione (singoli *report* e *sistema di reporting*), dove vengono presentati i dati effettivi (*actual*) rispetto a quelli di budget, talvolta riportando anche il dato effettivo (*actual year to date*);
- il sistema di analisi degli scostamenti per individuare le cause di eventuali differenze fra budget e risultati effettivi, con analisi che consentivano di determinare delle variazioni di volume non solo per i ricavi, ma anche per tutti i costi.

La pianificazione strategica, così come proposta originariamente dalla scuola havardiana, appariva come il processo attraverso il quale non solo si migliora il

---

<sup>36</sup> Cfr. Gallinaro S., *Teorie del controllo*, Franco Angeli, Milano, 1990. “La rigidità del requisito della “impersonalità oggettiva” consistente nel presupporre una risposta costante ed omogenea alle direttive di vertice di tutti i dipendenti si rivela un potente canale di diffusione dei sistemi di controllo i quali, date le modeste prestazioni dell’informatica di allora, dovevano essere, a loro volta, rigidi, semplificanti e, soprattutto, standardizzati”. Cfr. Pozzoli S., Il «doppio ruolo» del controllo strategico, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb, n.1 e 2, 2004, p. 20.

processo di formulazione della strategia, ma soprattutto si impostano le premesse per la sua efficace realizzazione. Nel prosieguo del lavoro l'attenzione verrà focalizzata, in particolare, sulla pianificazione strategica e sul controllo strategico, cercando di tratteggiarne l'evoluzione e i diversi approcci che, nel corso del tempo, sono stati suggeriti nell'ambito della letteratura nazionale e internazionale.

### **1.1.2. La scuola razionalistica**

La scuola detta razionalistica è stata la prima a teorizzare la pianificazione strategica definendone i tratti distintivi e gli assunti base, ovvero:

- la perfetta razionalità degli operatori, i quali prendono decisioni in base alle informazioni possedute;
- il focus sulle attività cognitive-razionali (ricerca, elaborazione delle informazioni e processi cognitivi);
- il focus sulla formulazione strategica.<sup>37</sup>

Questa visione “razionalistica” dell'organizzazione si fonda su un approccio sistemico alla pianificazione strategica. La concezione sistemica, infatti, considera l'azienda come un “complesso formato da fattori complementari”<sup>38</sup> dotati di vita propria, ma in grado di garantire il funzionamento aziendale attraverso un'adeguata coordinazione<sup>39</sup>. La pianificazione, in questo caso, si basa su un approccio di *problem solving* che prende in considerazione il sistema azienda, lo scompone in sotto-elementi più semplici e per ciascuno di essi definisce i processi che lo caratterizzano e i nessi causali che all'interno di questi intervengono. Per

---

<sup>37</sup> I primi a teorizzare queste idee furono alcuni esponenti della Harvard Business School quali Lorange P. e Vancil F. (1977).

<sup>38</sup> Cfr. Zappa G., *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali.*, 1937, p. 37.

<sup>39</sup> Nell'ambito della teoria sistemica, il sistema azienda viene articolato in quattro sistemi: il sistema della produzione, delle relazioni azienda/ambiente, del management e delle informazioni.

cui, il controllo, costituisce un sottosistema del sistema di management, con specifiche finalità di “verificare che la gestione si svolga in modo conforme alle linee del processo di pianificazione” e di “rivedere il sistema della pianificazione nei suoi aspetti generali e particolari”<sup>40</sup>. La realizzazione di processi di pianificazione strategica di matrice sistemica implica la presenza di una razionalità organizzativa forte e al contempo la messa in atto di un processo decisionale *top-down* che dal vertice fornisca le indicazioni per governare l’espansione. Le aziende degli anni Sessanta si trovarono nella situazione di gestire una crescita, un’espansione economica e di organico tali per cui il modello di pianificazione “sistemica” rispondeva al meglio a questa esigenza.

Propositori di questa scuola di pensiero, a livello internazionale, furono gli esponenti della Harvard Business School, quali Vancil e Lorange<sup>41</sup>. La pianificazione strategica nell’approccio proposto da questi studiosi prevedeva tre cicli. Il primo consisteva nella definizione degli obiettivi corporate fino alla definizione e all’approvazione del piano strategico divisionale. Si passava, poi, al secondo ciclo che riguardava la messa a punto del piano strategico funzionale e si concludeva il processo di pianificazione con la traduzione degli obiettivi strategici nel primo anno del piano nel budget. La pianificazione veniva interpretata come quel processo che indirizza e guida la formulazione della strategia aziendale, mentre l’idea del controllo era prevalentemente orientata alla misurazione dei risultati raggiunti attraverso l’implementazione della strategia.

Questo stesso schema è stato successivamente ripreso ed ulteriormente sviluppato da Lorange<sup>42</sup>, il quale descrive la pianificazione in maniera più ampia, come direzione o gestione strategica (*strategic management*). L’Autore, in particolare, precisa che: “la pianificazione è uno strumento per aiutare il management

---

<sup>40</sup> Bertini U., *op.cit.*, 1977, p. 99-100.

<sup>41</sup> Lorange P., Vancil F., *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, New York, 1977.

<sup>42</sup> Lorange P., *Corporate Planning. An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.

nell'assunzione di decisioni strategiche. Lo scopo della pianificazione strategica è quindi quello di stimolare in impresa un adeguato processo di innovazione e cambiamento<sup>43</sup> ed indica le funzioni che un sistema di pianificazione formale potrebbe svolgere.

Questo tipo di approccio “tradizionale” presenta, però, due grandi problemi<sup>44</sup>:

- il feedback su azioni strategiche già implementate potrebbe arrivare troppo tardi per effettuare delle correzioni sui piani;
- gli standard di performance sono assunti come “dati”.

Relativamente al primo aspetto, le deviazioni del piano sono considerate negativamente poiché gli standard, che sono indiscutibili, sono considerati validi. Questa logica, denominata anche del *single loop*<sup>45</sup>, non prende in considerazione la situazione opposta, ossia che le deviazioni siano positive perché è il piano a presentare degli errori<sup>46</sup>.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il controllo strategico inteso in questa accezione rappresenta una fase del più ampio processo strategico che si pone dopo la pianificazione ed è separata da essa. In sintesi, è possibile affermare che il modello tradizionale di controllo appare articolato su tre livelli, ciascuno dei quali indirizzato alla realizzazione e al monitoraggio di specifiche decisioni (strategiche, tattiche o direzionali ed operative); esso si presenta, altresì, coerente con un tipo di organizzazione che identifica nella gerarchia il meccanismo di

---

<sup>43</sup> Lorange P., *Corporate Planning. An Executive Viewpoint*, 1980, p. 1. Inoltre, secondo Lorange, un sistema di pianificazione dovrebbe svolgere delle funzioni ben precise, come quella di fornire un supporto nel processo di allocazione delle risorse “scarse” (come per esempio quelle finanziarie), coordinare le attività strategiche, assistere il vertice aziendale di fronte ai cambiamenti ambientali e al necessario adattamento che essi implicano.

<sup>44</sup> Schreyogg G., Steinmann H., Strategic control: a new perspective, in *Academy of Management Review*, Vol. 12, n. 1, 1987.

<sup>45</sup> Argyris C., Single-loop and double-loop models in research on decision making, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, 1976. Luhmann NO., *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1973.

<sup>46</sup> Lorange P., Scott Morton M., Ghoshal S., *Strategic control*, WestvPublishing co., St. Paul, 1986.

regolazione dei rapporti tra le parti. In tale ambito, la pianificazione strategica è confinata al vertice aziendale essendo difficoltoso il coinvolgimento in tale processo complesso dei livelli più bassi dell'organizzazione aziendale<sup>47</sup>.

In ogni caso, è possibile affermare che negli studi di Vancil e Lorange iniziava a delinearsi un'idea di controllo strategico, ma nell'ambito di un contesto ambientale prevalentemente statico. Sulla base di questi presupposti, per la scuola razionalistica, la strategia risultava imm modificabile e il processo di pianificazione strategica standardizzato. Questa "rigidità" spiega la crisi del modello a seguito del radicale cambiamento che caratterizzò i mercati a partire dalla fine degli anni '70.

### **1.1.3. I contributi italiani successivi agli anni '60: verso il controllo strategico**

A partire dagli anni '60 anche la letteratura specialistica nazionale ha suggerito e delineato differenti approcci al controllo strategico, spesso influenzati dagli studi nordamericani<sup>48</sup>. Arcari<sup>49</sup> ha analizzato lo sviluppo del concetto di controllo di gestione, evidenziando come l'approccio di studio sia passato da una visione sistemica puramente formale, ad una visione comportamentale e culturale che considera altri fattori<sup>50</sup>. L'Autrice, riprendendo l'idea di Anthony, sottolinea soprattutto l'importanza di allocare ed impiegare le risorse in modo da garantire

---

<sup>47</sup> Beretta S., *Struttura, processi, meccanismi di governo*, in Favotto F., (a cura di), *Economia aziendale. Modelli misure casi*, MacGraw Hill, Milano, 2001.

<sup>48</sup> Si fa riferimento agli approcci degli autori che per primi hanno affrontato il tema del controllo: l'approccio sistemico (Brunetti, 1979); l'approccio contingente (Amigoni, 1979); l'approccio organizzativo (Airoldi, 1980; Coda, 1981); l'approccio strategico (Amigoni, 1982; Barbato Bergamin, 1991), l'approccio tecnico-contabile, l'approccio relazionale (Beretta e Agliati, 1991; Ciambotti, 1995; Arcari, 1996), l'approccio culturale (Catturi, 1995; Pagliari, 1996).

<sup>49</sup> Arcari A. M., *Programmazione e controllo*, I ed., McGraw Hill, 2010.

<sup>50</sup> Relativamente al passaggio del controllo di gestione da una prospettiva formale e meccanica, ad una prospettiva sociale e culturale si veda: Ceranys Y., *Management Control Systems: A Historical Perspective*, *International Bulletin of Business Administration*, n. 7, 2010.

efficacia ed efficienza ai processi che inducono al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Infatti, a partire dall'approccio sistemico suggerito da Brunetti<sup>51</sup>, una crescente attenzione verso il controllo di gestione si è registrata a partire dall'inizio degli anni '70, con l'approccio contingente e con la nascita di nuovi profili di analisi che sottolineavano e ponevano in evidenza il complesso sistema di relazioni di interdipendenza e reciproco condizionamento fra le variabili aziendali e le funzioni di pianificazione e controllo<sup>52</sup>. Nell'ambito dell'approccio contingente, va evidenziato il contributo di Amigoni, secondo il quale la complessità aziendale e quella ambientale influiscono sul sistema di controllo<sup>53</sup>.

Un altro importante contributo è quello riconducibile a Coda che, appena tre anni dopo la pubblicazione del testo di Anthony, proponeva una classificazione del controllo di gestione basata sulla distinzione tra *controllo economico* e *controllo esecutivo*<sup>54</sup>: con il primo si intende un controllo sulla correttezza delle azioni intraprese mentre con il secondo si intende un controllo sulla correttezza e l'adeguatezza dei comportamenti di coloro che operano all'interno di una organizzazione<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> Brunetti dedicò nei propri studi particolare attenzione alla definizione delle caratteristiche del sistema di controllo manageriale, considerato, come si analizzerà di seguito all'interno della classificazione proposta da Anthony, come controllo direzionale o controllo di gestione. Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni economiche perturbate*, II edizione, Franco Angeli, Milano, 1979.

<sup>52</sup> Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.

<sup>53</sup> Per Amigoni "il concetto di controllo economico prescinde dai livelli organizzativi, per cui ipotizza un grado di sviluppo del sistema impresa in cui tutti gli organi perseguono obiettivi omogenei per interazione dinamica" Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 20.

<sup>54</sup> Coda V., *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 50.

<sup>55</sup> Coda V., Sull'attività di direzione dell'impresa, in *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, n. 1, 1968, p. 72: "il controllo economico persegue lo scopo di vagliare la convenienza delle politiche in atto e di promuovere i cambiamenti richiesti dall'evolversi delle circostanze d'impresa e d'ambiente, il controllo esecutivo vuole stimolare nei collaboratori d'impresa un comportamento conforme alle prescelte direttive di amministrazione ed ai principi morali di onestà e rettitudine".

L'approccio al controllo di Coda presenta alcune similarità con quello di Anthony con riferimento alle specifiche finalità del controllo esecutivo<sup>56</sup>, ma se ne distacca specie con riferimento alla ripartizione del sistema di controllo. Nello specifico, rispetto all'approccio di Anthony, le due forme di controllo sono qualificate come ripartizioni del più ampio processo di controllo direzionale e non come entità distinte all'interno del sistema di pianificazione e controllo. Quello che Coda qualifica come controllo esecutivo è, in realtà, ciò che nell'approccio di Anthony viene qualificato come controllo operativo<sup>57</sup>.

Il pensiero di Anthony viene ripreso anche negli studi di Airoidi che, nell'esplicitare il suo modello, definisce i tratti distintivi di pianificazione, programmazione e controllo<sup>58</sup>. L'Autore sentiva, infatti, la necessità di inquadrare la tematica del controllo in termini di processo a supporto al perseguimento degli obiettivi aziendali, soprattutto a seguito della maggiore dinamicità acquisita dai mercati che, come evidenziato in precedenza, ha avuto un impatto decisivo sui sistemi di controllo e sui relativi studi.

È possibile affermare, quindi, che i primi studi di controllo strategico<sup>59</sup> si svilupparono in parallelo rispetto al management accounting, approfondendo le

---

<sup>56</sup> Bergamin Barbato M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane. Progettazione, funzionamento e processi di adeguamento ai mutamenti ambientali*, Etas, Milano, 1983, p. 4.

<sup>57</sup> Sul tema della ripartizione del controllo interviene anche Amigoni secondo il quale: "...è evidente che il controllo direzionale non è una semplice sintesi del controllo economico e del controllo esecutivo, ma è in approccio al problema della guida delle imprese che tiene conto del concetto di subsistema". Secondo l'Autore, quindi, il controllo direzionale non può essere considerato come una sorta di sintesi del controllo economico e di quello esecutivo. Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impegno*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 22.

<sup>58</sup> Airoidi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.

<sup>59</sup> All'individuazione della categoria logica del "controllo strategico" la dottrina è giunta ravvisando talune carenze intrinseche al controllo di gestione, in particolar modo quella secondo cui esso privilegierebbe obiettivi di breve termine e di minimizzazione nell'uso delle risorse rispetto ad altri di lungo termine e di tipo qualitative. Vedi Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

dinamiche formative della strategia e i processi di pianificazione strategica<sup>60</sup>. In altre parole, la strategia è interpretata come una serie di progetti discreti che richiedono una sequenza di interventi di controllo, a loro volta discreti, da parte dei top manager al fine di assicurarsi che i risultati siano in linea con le aspettative. Il controllo strategico, invece, si configura come un'attività di verifica della coerenza tra strategia realizzata e strategia deliberata ed incorporata nei piani<sup>61</sup>. È, quindi, una fase a posteriori (meccanismi di *feedback*) basata sulla verifica dello scostamento tra il programmato e il realizzato e, pertanto, l'output è un report della situazione che funge da supporto alla direzione per l'adozione di misure correttive (comprese o meno nella funzione del controllo)<sup>62</sup>.

Il controllo strategico, così configurato, risulta di esclusivo appannaggio dell'alta direzione (*top management*) per consentire a quest'ultima, da un lato, di realizzare le strategie e, dall'altro, di rendere la condotta aziendale più reattiva o addirittura anticipativa rispetto ai repentini mutamenti che, a partire dagli anni '70, sopraggiunsero nell'ambiente economico<sup>63</sup>. Infatti, il controllo strategico, come illustrato nei paragrafi successivi, rappresenta una delle risposte più importanti del management alla crisi degli anni '70 e al brusco innalzamento del livello di competitività e di turbolenza ambientale che ha contraddistinto gli anni successivi<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 1971; Ansoff H.I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.

<sup>61</sup> Hofer C.W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul (Minnesota), 1978.

<sup>62</sup> Questa visione del controllo strategico come fase ex-post della pianificazione è tipica della planning school. Sul tema si veda Horovitz J, Strategic control: a new task for top management, in *Long Range Planning*, Vol. 12, 1979.

<sup>63</sup> Osserva Marchi, *I sistemi informativi*, p. 250: "...accanto alle variabili chiave interne, è necessario tenere costantemente sotto controllo, in una proiezione strategica, le principali variabili esterne riconducibili all'ambiente generale e all'ambiente-mercato".

<sup>64</sup> Lorange P., Processi di pianificazione strategica e sviluppo aziendale, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 68, novembre- dicembre, 1981, tratto da *Revue Economique et sociale*, n. 3/4, 1980.

## **1.2. La crisi degli anni '70**

Come anticipato nel paragrafo precedente, il periodo a cavallo tra gli anni '70 e gli anni '80 ha rappresentato la chiave di volta per gli studi sul controllo. Complice di questo cambiamento fu sicuramente la turbolenza ambientale che caratterizzò gli anni post crisi petrolifera (1974-75) generando inflazione, disoccupazione e forti tensioni sociali. In quel clima perturbato, le aziende si sono trovate a operare in contesti competitivi molto diversi rispetto a quelli precedenti con la conseguente necessità di rivedere il modo di intendere l'attività di controllo sia di gestione che strategico. Infatti, il significato di controllo di gestione che si era andato affermando in tempi precedenti era caratterizzato da un sostanziale orientamento verso decisioni e responsabilità manageriali correnti, un orizzonte temporale tipicamente di breve termine e mirava a guidare l'organizzazione verso obiettivi predeterminati, derivati nella fase di pianificazione strategica.

Nel frattempo, a livello di ambiente economico generale si stavano delineando, anche e soprattutto, con l'accentuarsi della concorrenza, due nuovi fattori di criticità. Il primo era legato alla necessità di creare e gestire i vantaggi competitivi, quindi di andare oltre le misure economico-finanziarie e di adottare misure che analizzassero la performance aziendale anche da altre prospettive. Il secondo, era quello di monitorare sistematicamente il mercato e i concorrenti, quindi di rivedere costantemente la strategia per far fronte ai repentini cambiamenti ambientali. A fronte di tali problematiche, il modello di Anthony diventa inapplicabile, considerando che il suo successo era legato alla stretta relazione tra caratteristiche del contesto competitivo e strutturazione del processo di controllo. L'approccio proposto da Anthony, infatti, era basato su una pianificazione strategica di lungo periodo, dettagliata in piani di breve periodo e

presentava una natura meccanicistica, soprattutto per quanto riguarda il processo di controllo: fissazione ex-ante degli obiettivi delle varie sub-unità organizzative, misurazione ex-post dei risultati da questi realizzati, confronto obiettivi/risultati e conseguenti azioni correttive. Questo modello di controllo risultava coerente con contesti economici stabili dove la via di sviluppo per le aziende coincide con la crescita dimensionale, mentre diventava del tutto insostenibile in contesti più dinamici. Un sistema di controllo di questo tipo, infatti, crea anche “miopia manageriale” perché inadatto a cogliere e tracciare la distinzione fra spese operative (“*opex*”) e spese strategiche (“*stratex*”) e, perché, un sistema basato su indicazioni economico-finanziarie, attribuendo alla varie unità organizzative precise responsabilità in termini economici, può creare ostacoli al lavoro di squadra<sup>65</sup>.

La crisi del modello di Anthony e la contestuale mutazione del contesto di riferimento hanno aperto la strada a nuovi studi sul controllo e alla conseguente diffusione di opportuni strumenti a supporto, tali da assumere i caratteri della multidimensionalità per rispondere al meglio alle mutate esigenze informative aziendali<sup>66</sup>. In simili situazioni, il controllo deve essere ripensato nelle sue due componenti (statica e dinamica). Infatti, nella tripartizione del sistema di controllo, sono state individuate tre componenti: la struttura organizzativa, la

---

<sup>65</sup> Bubbio A., Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa, in *Sviluppo & Organizzazione*, gen-feb, 2012, p. 28-38.

<sup>66</sup> Paolini A. (a cura di), *Il controllo di gestione: recenti considerazioni e quattro esperienze a confronto*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 22: “è in questa nuova architettura strategico-organizzativa che acquistano importanza i molteplici orientamenti da perseguire contemporaneamente:

- dall’*efficienza* all’*efficacia* per ridurre il pericolo di una visione troppo sbilanciata in un verso o in un altro;
- dall’interno dell’azienda all’esterno e ai suoi confini per meglio presidiare la vulnerabilità delle *business unit*;
- dai meri *risultati* ai *comportamenti* degli operatori ragionando per processi;
- dalla *singola unità organizzativa* alle interrelazioni che intercorrono tra loro per non trascurare le sinergie e le opportunità che possono derivare dalla visione e dalla gestione dell’insieme rispetto alle singole parti”.

struttura tecnico-contabile e il processo. La dimensione statica del controllo è rappresentata dalla struttura organizzativa e dalla struttura tecnico-contabile, mentre il processo di controllo è inquadrato come la componente dinamica del sistema<sup>67</sup>. È possibile affermare che, con la crisi del modello “razionalistico”, la pianificazione rimane un processo ineludibile e nelle imprese si reagisce, dapprima, accorciando l’orizzonte previsionale e, successivamente, con il passaggio da un controllo direzionale a un controllo strategico. Il problema appare quello di trovare strumenti in grado di indurre comportamenti strategicamente efficaci, ma vi è anche la difficoltà di individuare parametri in grado di monitorare l’implementazione della strategia. Per comprendere meglio il passaggio dalla pianificazione strategica intesa come “mezzo principe di orientamento e guida del management nell’impresa”<sup>68</sup> al controllo strategico, è necessario analizzare gli studi sviluppatasi alla fine degli anni ‘70 dalla scuola definita “comportamentistica”<sup>69</sup>.

### **1.3. La scuola comportamentistica**

Dopo gli anni ‘70, la letteratura americana e quella anglosassone, con l’intento di rivedere il tradizionale approccio harvardiano, date le mutate condizioni ambientali, hanno approfondito gli studi sul tema del controllo. Le evoluzioni più significative sono state introdotte dagli approcci neocomportamentale e

---

<sup>67</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, cit., p. 45.

<sup>68</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, cit., p. 14.

<sup>69</sup> Lo stesso Ansoff, considerato uno dei padri della pianificazione strategica, nel 1976, suggeriva di ampliare gli orizzonti della riflessione strategica, avanzando l’idea della gestione strategica, in base alla quale non ci si poteva limitare ad elaborare piani relativi alle azioni da intraprendere per conseguire gli obiettivi strategici, senza considerarne tutte le implicazioni interne ed esterne. Nei suoi scritti, poneva l’attenzione su una definizione del controllo anche a livello strategico. Ansoff H.I., *From Strategic Planning to Strategic Management* (curato con Roger P. Declerck e Robert L. Hayes), Wiley Sons, New York, 1976.

strategico<sup>70</sup>. Gli Autori che appartengono a queste scuole di pensiero considerano il sistema di controllo in relazione ad un particolare ambiente o ad una particolare organizzazione, in un dato periodo temporale.

Pertanto, verso la metà degli anni Ottanta, l'approccio tradizionale viene messo in discussione dagli studi della scuola californiana e, l'icona di questo cambiamento, è rappresentato dall'opera di Kaplan e Johnson, con la quale gli Autori criticano il controllo basato esclusivamente su misure economico-finanziarie<sup>71</sup>.

L'approccio alternativo, definito da alcuni "comportamentistico"<sup>72</sup> per contrapporlo a quello meccanicistico, si proponeva il seguente obiettivo: "aumentare la probabilità che le persone e i gruppi si comportino in modi che portano al raggiungimento degli obiettivi organizzativi"<sup>73</sup>. Appare subito evidente la generalità e l'estensione, in senso orizzontale, della tematica, che non è rivolta in modo specifico alle aziende; in più, non sussistono dubbi circa l'accezione del termine "controllo", utilizzato nel senso di guida, governo dell'organizzazione.

La logica su cui si basa tale filone, infatti, prescinde dai rapporti gerarchici, come mezzo volto a realizzare la congruenza dei comportamenti degli individui con le finalità dell'azienda, puntando, invece, su altri meccanismi di tipo informale, che si propongono di favorire la condivisione da parte di ambedue le parti dei medesimi valori. L'approccio comportamentale, infatti, ha messo in discussione l'eccessiva razionalità e staticità della visione sistemica del controllo, sottolineando altri aspetti di rilievo. In particolare, l'enfasi è stata posta sul

---

<sup>70</sup> I principali autori che hanno studiato il primo approccio sono: Flamholtz, 1979-1980; Merchant, 1985; Ouchi, 1981; Hopwood, 1986; Lebas, 1986.

<sup>71</sup> Kaplan R. S., Johnson T. H., *Relevance Lost. The rise and fall of Management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

<sup>72</sup> Altri autori preferiscono denominarlo controllo organizzativo, per sottolineare il fatto che si tratta di un processo di controllo incentrato sulle relazioni di gruppo, sui problemi instauratisi tra coloro che lavorano in azienda, sulle esigenze e sulle attitudini dei singoli individui presenti ai vari livelli organizzativi, ecc.; tutti aspetti, questi, risolti in modo sbrigativo dall'altra forma di controllo fondata sui rapporti gerarchici.

<sup>73</sup> Flamholtz E. G., Das T. K., Tsui A. S., *Il controllo organizzativo: uno schema di analisi*, in *Problemi di gestione*, n. 6, anno XVI, p. 7. Per approfondimenti si veda Airoidi G., 1980.

comportamento degli individui come chiave per capire e progettare un sistema di controllo. L'obiettivo era quello di indirizzare e monitorare i comportamenti umani in modo da indurre le persone ad assumere decisioni in linea con gli obiettivi aziendali<sup>74</sup>.

Lo stesso Anthony, nel 1988, propose una nuova definizione del controllo di gestione: "è il processo attraverso il quale i manager inducono gli altri membri dell'organizzazione ad attuare le strategie dell'organizzazione"<sup>75</sup>. Questa definizione è meno meccanicistica della precedente ed evidenzia una certa sensibilità per gli aspetti organizzativi e comportamentali che caratterizzano il sistema di controllo. L'Autore era stato spinto in questa direzione dal contributo di molti colleghi, primo fra tutti Flamholtz dell'Università di Los Angeles California, il quale vedeva nel sistema di controllo uno strumento organizzativo che doveva essere armonizzato con gli altri strumenti organizzativi ed, in particolare, con l'organizzazione e il sistema degli incentivi<sup>76</sup>.

Questo approccio può essere articolato, a sua volta, in ulteriori due sottogruppi, caratterizzati entrambi da una visione più ampia del controllo strategico<sup>77</sup>:

- l'approccio critico;
- l'approccio focalizzato sull'allineamento.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Per esempio, McGregor ha analizzato il comportamento degli individui sul posto di lavoro, elaborando due teorie. La prima è la teoria X, secondo la quale alcuni individui hanno un'antipatia intrinseca del lavoro e la teoria Y per cui altre persone tendono ad essere responsabili. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960. Nell'ambito dell'approccio comportamentale è opportuno citare anche Maslow, il quale ha evidenziato la presenza di una gerarchia motivazionale alla base delle scelte delle persone. Maslow A., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1992.

<sup>75</sup> Anthony R., *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, p. 67, 1988.

<sup>76</sup> Al riguardo può essere utile la lettura di Riccaboni A., 1999 e Bubbio A., 1988.

<sup>77</sup> Band D. C., Scalan G., Strategic Control through Core Competencies, *Long Range Planning*, n. 2, Vol. 28, April, 1995, pp. 102-114.

<sup>78</sup> Per l'approccio critico si fa riferimento a: Lorange e Vancil, 1977; Lorange, 1987; Scheyrogg e Steinmann, 1988; Goold e Quinn, 1990. Per quello focalizzato sull'allineamento: Bungaly e Goold, 1991; Simons, 1991 e ss; Bower e altri, 1991; De Vasconcellos e Hambrick, 1989.

La prima scuola di pensiero, pur lasciando inalterata l'importanza dei meccanismi di *feedback* introduce anche quelli di *feedforward*<sup>79</sup> che, a differenza dei primi, pongono a confronto gli obiettivi stabiliti inizialmente con i medesimi rideterminati ad una certa data, alla luce delle informazioni nel frattempo acquisite. Questo filone trova una delle sue colonne portanti nel lavoro antesignano di Newman dal titolo emblematico *Constructive control*.<sup>80</sup> In questo lavoro, Newman identifica tre tipologie di controllo:

- *steering control* (controllo della direzione di marcia): è indirizzato al costante monitoraggio delle premesse strategiche alla base della definizione degli obiettivi strategici e si prefigge di decidere in anticipo le eventuali azioni correttive, eventualmente, da implementare (in tal senso si configura come un'attività *ex-ante*). Questa impostazione risponde alle reali esigenze di un controllo che desideri essere orientato al futuro e così profondamente connesso con la strategia aziendale da diventare controllo strategico<sup>81</sup>.
- *yes-no control* (controllo sì-no): in questo caso l'azione forma oggetto di autorizzazione preventiva;
- *post action control* (controllo post-azione): riprende il classico meccanismo di controllo del gap tra desiderato e realizzato, di tipo *ex-post*.

Newman, per spiegare la differenza tra il controllo *yes-no* e quello *post action*, utilizza due metafore, paragonando il primo al controllo che viene svolto in frontiera dai doganieri e il secondo, a quello svolto in azienda, quando ci si limita a verificare gli scostamenti tra risultati effettivi e quelli prospettati. Lo studioso,

---

<sup>79</sup> Tra i primi studiosi a suggerire la necessità di controlli del tipo *feedforward* si ricordano Koontz-Bradspies, 1972.

<sup>80</sup> Newmann W., *Constructive control design and use of control system*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1975.

<sup>81</sup> Il concetto di controllo strategico è stato poi approfondito, come si vedrà di seguito, da studiosi italiani come Amigoni, 1984 e 1987, Barbato Bergamin, 1991 e Bubbio, 1994.

quindi, suggeriva soluzioni che fanno pensare al controllo come un'attività la cui finalità è quella di anticipare i fenomeni (natura prospettica) e di fornire indicazioni sui comportamenti futuri da tenere, al fine di allinearli e di consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Seguendo le orme del precedente lavoro di Newman, un ulteriore ampliamento si ha con il contributo di Lorange<sup>82</sup> e Vancil secondo i quali il processo di controllo strategico supporta l'azienda nel suo continuo adattamento all'ambiente, poiché permette di ridefinire o migliorare le strategie anche interrogandosi sulle ipotesi assunte a fondamento delle decisioni strategiche<sup>83</sup>. È, quindi, ascrivibile a Lorange l'affermazione di una nuova concezione di controllo strategico (*strategic control*), che viene interpretato, in questa prima fase di approfondimento, come un momento di monitoraggio dell'ambiente esterno con i suoi cambiamenti ormai strutturali più che congiunturali. L'Autore sottolinea, quindi, come il grado di turbolenza ambientale influenzi la gestione, individuando quattro diverse metodologie di controllo strategico da applicarsi a vari contesti sulla base di due variabili fondamentali: il grado di prevedibilità degli elementi esterni e il grado di discrezionalità nella risposta al cambiamento da parte dell'impresa. Queste due variabili possono avere un livello alto o basso di intensità. La loro combinazione porta ad individuare le seguenti forme di controllo strategico (Fig.1.2.)<sup>84</sup>:

**Fig. 1.2.** – Forme di controllo strategico.

---

<sup>82</sup> Lorange aveva pubblicato un suo working paper dal titolo emblematico: *Strategic Control: A Framework for Effective Response to Environmental Change*, Working Paper, Feb., Imede, Losanna, 1977.

<sup>83</sup> Lorange P., Vancil F., *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, New York, 1977.

<sup>84</sup> Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 1988.

		Prevedibilità delle variabili esterne	
		Alta	Bassa
Discrezionalità nella risposta	Alta	STEERING CONTROL	CONTINGENCY CONTROL
	Bassa	ANTICIPATIVE CONTROL	POST-FACTO CONTROL

Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 1988.

1. *steering control*: è la situazione ottimale, in cui il management individua la strategia da seguire e verifica con continuità l'indirizzo intrapreso;
2. *contingency control*: è caratteristico di un'azienda che ha una scarsa capacità di prevedere i mutamenti nell'ambiente ma, in virtù di una buona flessibilità operativa, può rispondere con una propria strategia cogliendo le opportunità e rispondendo alle minacce;
3. *anticipative control*: è tipico di un'azienda con un alto livello di prevedibilità delle variabili esterne e un basso livello di discrezionalità nella risposta, per cui realizza un meccanismo di *feedforward* volto ad anticipare i cambiamenti nelle variabili in modo da far fronte alla bassa capacità di risposta ai cambiamenti stessi;
4. *post facto control*: rappresenta la situazione peggiore per cui, dato uno scarso livello di prevedibilità di cambiamenti e una bassa discrezionalità nella risposta, l'azienda ha la sola possibilità di effettuare un controllo a posteriori, dopo che gli eventi si sono verificati e i risultati sono stati prodotti.

L'articolazione proposta da Lorange rappresenta un'evidente rottura con le teorie del passato perché non si focalizza esclusivamente sulla valutazione *ex-post* della

validità delle strategie aziendali. L'Autore<sup>85</sup> individua le assunzioni chiave del controllo (*critical assumption*) per cui un cambiamento delle ipotesi chiave deve portare ad una revisione della strategia, dal momento che il controllo strategico riguarda anche l'analisi dell'avanzamento della strategia lungo la direzione programmata nei piani aziendali. Il controllo strategico, nell'ottica di Lorange, si estende anche all'attività operativa che trova attuazione nei budget aziendali, nella dimensione a lungo termine (*strategic budget*) e in quella orientata a breve termine (*operational budget*). La principale innovazione di questo contributo è rappresentata dalla separazione tra le attività di controllo strategico e quella di pianificazione strategica. Secondo Lorange, il controllo strategico risulta un sistema a supporto dell'alta direzione, utile nel processo di valutazione del ruolo che la strategia sta svolgendo e nell'analizzare i progressi ottenuti nel conseguimento degli obiettivi aziendali<sup>86</sup>. Ed è compito di chi si occupa del controllo strategico intervenire anche durante la fase di esecuzione del piano formulato, affinché si possano apportare le correzioni o le integrazioni che si rendono necessarie dall'osservazione dei cambiamenti ambientali<sup>87</sup>. Pertanto, la necessità di identificare meccanismi di controllo in condizioni ambientali

---

<sup>85</sup> Lorange P., *Strategic Planning and Control*, Blackwell Business, Cambridge, 1993, pp. 144 e segg.

<sup>86</sup> In questa accezione, il controllo strategico si configura come il momento di raccordo tra la gestione strategica e quella operativa attraverso il budget. Al riguardo, Lorange scrive: "The budget may, for example, be broken down into a *strategic* component and an *operating* component. This kind of division enables planners to monitor the extent to which strategic resources are being "diverted" to meet *ad hoc* operating pressures". Lorange P., *Strategic Planning and Control*, *op. cit.*, p. 144.

<sup>87</sup> La portata innovativa dell'approccio consiste nel riconoscere l'esigenza di rivedere obiettivi strategici e piani alla luce dei cambiamenti ambientali: "under some conditions of discontinuity maintaining momentum will simply not get the organization to the position it has to be in to successfully survive. Here, the challenge is to rest the trajectory of the strategy as well as to decide on the relative levels of thrust and momentum for the new strategic direction. The critical underlying assumptions that underpin the strategy are no longer viable, are the rules that govern the strategy must be redefined". Lorange P., Scott Morton M., Ghoshal S., *Strategic control*, West Publishing Company., St. Paul, 1986, p. 11. La distinzione proposta da Lorange non è stata condivisa da tutti gli Autori; per le critiche al modello si veda Bianchi C., *Modelli contabili e modelli dinamici per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè, Milano, 1996.

perturbate, porta Lorange, insieme a Morton e a Ghoshal, ad ipotizzare un monitoraggio continuo della variabile ambientale. Al riguardo, vengono identificati due tipi di meccanismi di controllo differenti per il contesto di riferimento:

- *strategic momentum control*: valido per i contesti poco dinamici, si tratta di un controllo strategico dell'attuale;
- *strategic leap control*: valido per i contesti dinamici ed incerti, si tratta di una forma di controllo per salti. Si realizza attraverso un monitoraggio costante dell'ambiente competitivo e l'utilizzo di strumenti ad esso collegati come, per esempio, l'analisi di scenario.

In sostanza, gli Autori definiscono una visione di controllo strategico flessibile, strettamente legata alle caratteristiche dell'ambiente esterno. Qualora sussistano condizioni di pace (*peacetime*), il problema del controllo è quello di mantenere la direzione di marcia definita con il piano strategico e, solo a fronte di particolari eventi ambientali, si potranno rendere necessarie delle modifiche. Viceversa, in situazioni di guerra (*wartime*), si tratta di controllare i “salti strategici” (*strategic leap*); questo è l'ambiente che può riservare sorprese, per cui non è possibile pianificare con processi rigidi e formali.

Lorange torna sull'argomento ancora nel 1988 sostenendo che, per dare maggiore enfasi ai temi strategici, è necessario separare formalmente il processo di controllo strategico da quello operativo al fine di evitare che i manager sacrifichino gli obiettivi di lungo termine (strategici) per rincorrere quelli di breve termine (di performance economico-finanziaria).<sup>88</sup>

Un altro contributo sul monitoraggio costante dell'ambiente e della sua variabilità è proposto da Schreyogg e Steinmann, i quali identificano un controllo basato su tre sistemi: il controllo delle assunzioni chiave (*premise control*), il controllo

---

<sup>88</sup> Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 1988.

dell'implementazione della strategia (*implementation control*) e la sorveglianza strategica (*strategic surveillance*).<sup>89</sup> Il presupposto è che l'incertezza ambientale non sia eliminabile.

Il primo dei sistemi di controllo (*premise control*) opera ex ante, prima che si producano i risultati e ha l'obiettivo di verificare se e fino a quando siano valide le premesse strategiche e, conseguentemente, i piani strategici elaborati sulla base delle stesse. Il secondo sistema (*implementation control*) opera sia attraverso meccanismi di *feedback* sia di *feedforward* ed ha il compito, non di verificare lo scostamento ex post tra risultati attesi e realizzati, che secondo i due Autori è di competenza del controllo operativo che opera tramite *milestones* di breve e medio periodo, ma di valutare se l'intero processo strategico vada cambiato in funzione dei cambiamenti ambientali. Infine, la sorveglianza strategica (*strategic surveillance*) ha il compito di monitorare ciò che accade in azienda e nell'ambiente di riferimento (anche non economico), anticipando eventuali futuri fattori di rischio o fornendo suggerimenti per cogliere le eventuali opportunità<sup>90</sup>.

I contributi degli Autori appena citati, rappresentano la base di partenza del lavoro di Goold e Quinn<sup>91</sup>, i quali si interrogano sulle condizioni che rendono praticabile e utile un sistema di controllo strategico nei casi di maggiore turbolenza ambientale e sull'opportunità dell'adozione di meccanismi formali di controllo strategico, specificandone vantaggi e limiti.

---

<sup>89</sup> Schreyogg G., Steinmann H., Strategic control: a new perspective, in *Academy of Management Review*, Vol. 12, n. 1, 1987.

<sup>90</sup> Questo tipo di controllo, non è focalizzato come lo sono gli altri due e si differenzia dall'analisi ambientale classica: "Strategic surveillance appears to be similar in some way to "environmental scanning". The rationale, however, is different: Environmental scanning usually is seen as part of the chronological planning cycle devoted to generating information for the new plan. By way of contrast, strategic surveillance is designed to safeguard the established strategy on a continuous basis. From the point of view in this paper, the concept of environmental scanning confuses planning and control activities. Observing the environment for new opportunities is a basic task of the planning system; monitoring threats for the current strategy is a basic task of the control system". *Ivi*, p. 98.

<sup>91</sup> Goold M., Quinn J., The paradox of strategic controls, in *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.

Ai parametri economico-finanziari, Goold e Quinn propongono l'affiancamento di nuove misure espressive dei fattori dai quali dipende il successo di un'impresa nel business in cui opera. Attraverso una ricerca condotta su più di cinquanta aziende leader del Regno Unito, gli Autori hanno cercato di determinare quali siano i caratteri che dovrebbero contraddistinguere il processo di controllo strategico. Il risultato ottenuto è che alcune aziende optano per un processo di controllo strategico dove gli obiettivi sono concordati esplicitamente e sono sottoposti a monitoraggio formale, mentre altre preferiscono un processo più informale<sup>92</sup>.

I limiti della pianificazione strategica, tradizionalmente intesa, ovvero quella basata su rigide fasi sequenziali, veniva messa in discussione anche da Mintzberg, già in un articolo del 1976 dal titolo "*Planning on the Left Side and Managing on the Right*", in cui l'Autore ne sottolineava le criticità in termini di limitazione all'intuizione e all'esperienza dei manager<sup>93</sup>. Al riguardo, è doveroso ricordare un altro importante lavoro di Mintzberg<sup>94</sup>: "*L'ascesa e il declino della pianificazione strategica*", in cui l'Autore fornisce una spiegazione al declino di questo processo, dopo l'apice raggiunto nel decennio 1965-75. L'Autore scriveva: "ancora oggi solo poche persone ne comprendono appieno i motivi: la pianificazione strategica non è il pensiero strategico. Anzi la pianificazione strategica spesso danneggia il

---

<sup>92</sup> Goold M., Quinn J., *Strategic control. Milestones for long-term performance*, The Economist Books, London, 1990 (trad. it. *Il controllo strategico*, F. Angeli, Milano, 1993).

<sup>93</sup> Mintzberg avvertiva che la pianificazione è un'attività che riesce bene solo a chi ha sviluppato l'emisfero sinistro del cervello, in quanto persone più analitiche e razionali. Gli altri, quelli che hanno allenato maggiormente la parte destra hanno la tendenza ad essere più creativi e irrazionali, quindi dovrebbero dedicarsi ad altre attività. L'Autore sostiene che molti manager, osservati nei loro comportamenti quotidiani, lavorano utilizzando proprio questo secondo emisfero. La pianificazione, come processo di analisi articolato in una serie di passi logici, fra loro in sequenza, è un processo naturale per coloro che, dato l'ambiente di provenienza e il loro percorso formativo, hanno sviluppato di più l'emisfero delle capacità analitiche, quello sinistro. Ma pianificare per i razionali è facile ed utile solo in un ambiente stabile. In presenza di discontinuità o di frequenti cambiamenti strutturali più che congiurali, pianificare diventa difficile. Mintzberg H., *Planning on the Left Side and Managing on the Right*, *Harvard Business Review*, July-August, 1976.

<sup>94</sup> Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, Hertfordshire, 1994.

pensiero strategico facendo sì che i manager confondano la visione reale con la manipolazione dei numeri”<sup>95</sup>. Non è, quindi, solo un problema dovuto alle difficoltà di previsione circa il probabile evolvere dell’ambiente esterno, ma la pianificazione non può sottrarsi dal considerare l’influenza delle strategie emergenti<sup>96</sup>. In sostanza, l’approccio di Mintzberg riconosce l’importanza della strategia nella gestione di un contesto competitivo complesso, ma ne contrasta la pianificazione in modo formale<sup>97</sup>. In questo modo, il focus è stato posto con sempre maggiore frequenza sulla strategia anziché sulla pianificazione, con l’obiettivo di influenzare i comportamenti di chi opera ai vari livelli di un’organizzazione ed ottenere una strategia realizzata il più possibile in linea con la strategia intenzionale (Fig. 1.3.). Secondo Mintzberg, infatti, la strategia “realizzata” nasce dalla combinazione tra la strategia emergente e la strategia deliberata da chi guida l’impresa che a sua volta è spesso solo una parziale espressione della strategia intenzionale.<sup>98</sup> Sulla base di questa teoria, le intenzioni totalmente realizzate possono definirsi strategie deliberate e quelle non realizzate affatto, strategie irrealizzate. Nella realtà, le strategie richiedono una combinazione di quelle emergenti e di quelle deliberate in modo da riflettere l’abilità di prevedere e l’esigenza di reagire a fronte di eventi inattesi.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, Hertfordshire, 1994, p. 107; trad. it., di Paola Lanzoni con il titolo *L’ascesa e il declino della pianificazione strategica*, prefazione di Gianluca Colombo, Isedi, UTET, Torino, 1996, p. 34.

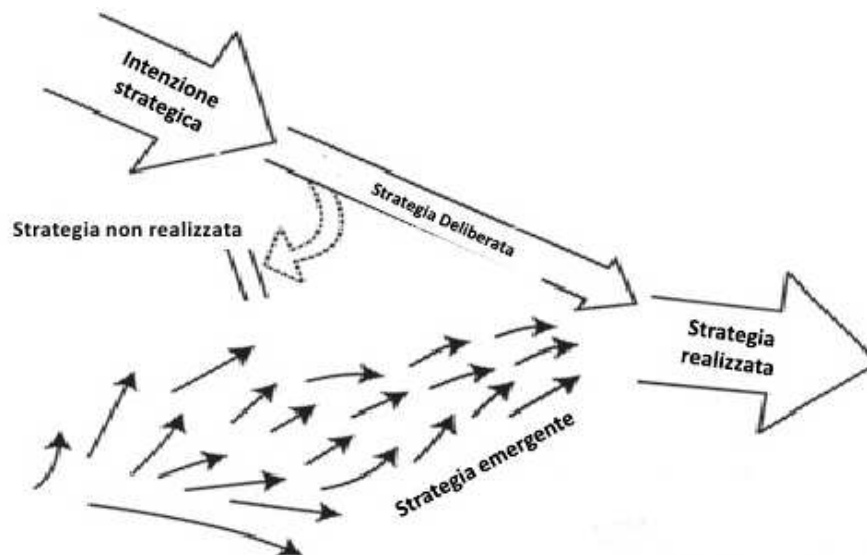
<sup>96</sup> Mintzberg H., Patterns in strategy formation, *Management Science*, Vol. 24, n. 9, 1978, p. 947: “a strategy is not a fixed plan, nor does it change systematically at pre-arranged times solely at the will of management. The dichotomy between strategy formulation and strategy implementation is a false or under certain common conditions, because it ignores the learning that must often follow the conception of an intended strategy”.

<sup>97</sup> Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 1994; trad. it., Pianificazione strategica: l’ascesa e la caduta, in *Harvard Business Review*. Edizione Italiana, set-ott., 1994.

<sup>98</sup> Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, op. cit., 1994, p. 359.

<sup>99</sup> Le organizzazioni, ad esempio, spesso perseguono strategie dette ad ombrello per cui le linee guida sono deliberate, mentre i dettagli vengono lasciati emergere al loro interno.

Fig. 1.3. – Le forme di strategia secondo Mintzberg.



Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 1994.

Relativamente all'approccio focalizzato sull'allineamento, il principale contributo è quello di Simons<sup>100</sup>. L'Autore, ispirato dagli studi di Mintzberg<sup>101</sup>, enfatizzava come il sistema di controllo manageriale potesse attivamente influenzare la strategia. Quello di Simons si presenta come un modello diverso dagli altri in quanto non analizza la configurazione dei sistemi di controllo, ma si focalizza sul modo in cui gli stessi possono essere concretamente impiegati. Al riguardo, nel 1995, l'Autore introdusse un quadro per il controllo (Fig. 1.4.), in cui al centro dell'analisi poneva la strategia aziendale, la quale può essere implementata con

<sup>100</sup> Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

<sup>101</sup> Mintzberg sosteneva l'esistenza di una componente spontanea nella formazione della strategia che emerge dall'attività quotidiana e dall'interazione con l'ambiente esterno.

successo solo se vengono analizzate e comprese quattro variabili chiave: i valori essenziali, i rischi da evitare, le variabili critiche di performance e le incertezze strategiche.

Fig. 1.4. – Il modello delle leve di controllo.



Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

Ciascuna variabile, poi, può essere gestita mediante una diversa leva di controllo:

- sistemi di credo (*beliefs systems*): si concretizzano nella comunicazione esplicita della *mission*, della *vision* e degli obiettivi. Per esempio, attraverso la *vision*, è possibile determinare la diffusione dei valori comuni e di indirizzare l'organizzazione verso gli obiettivi prefissati<sup>102</sup>. Questi

<sup>102</sup> Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, op. cit., 1995, p. 34.

sistemi, agendo sui valori, mirano a comunicare l'orientamento strategico dell'organizzazione.

- sistemi di limite (*boundaries systems*): delimitano i confini dei comportamenti tesi alla ricerca di nuove opportunità, individuando i possibili rischi. In questo caso si fa riferimento alle scelte da parte del management relative al mercato e alle modalità definite per competere all'interno dello stesso.<sup>103</sup>
- sistemi di controllo diagnostico (*diagnostic control systems*): monitorano lo scostamento tra obiettivi e risultati. Questi sono i sistemi che consentono ai manager di verificare se la strategia deliberata si stia effettivamente trasformando in strategia realizzata. Si fondano, infatti, sul meccanismo di *feedback*, tipico della logica sistemica e che permette di monitorare il grado di implementazione della strategia. Questi sistemi si incentrano sull'analisi delle variabili critiche di performance e vengono utilizzati per motivare, controllare e ricompensare i manager per il conseguimento di obiettivi specifici.
- sistemi di controllo interattivo (*interactive control systems*): favoriscono l'attuazione della strategia, la nascita e la diffusione di nuove idee. Questi sistemi vengono utilizzati dai manager per favorire l'apprendimento organizzativo e sono finalizzati a stimolare e indirizzare la creatività in modo tale che, da queste idee, possano derivare le cosiddette strategie emergenti.

---

<sup>103</sup> Attraverso il sistema dei limiti vi è la garanzia che le strategie realizzate da parte dei membri dell'organizzazione saranno comprese all'interno delle attività accettabili. Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, op. cit., 1995, p. 39.

#### 1.4. Il controllo strategico: nascita ed evoluzione

Nel tempo, quindi, si è assistito all'affermazione del controllo strategico, un sistema di controllo focalizzato sulle performance aziendali di carattere strategico<sup>104</sup>. Tale mutamento 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 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). Inoltre, anche gli oggetti di calcolo e di controllo hanno subito un ampliamento: non più dunque solo i prodotti, ma anche le attività, i processi gestionali, i canali di distribuzione, i clienti, ecc. Tuttavia la prassi aziendale ha evidenziato come il nuovo approccio si configuri, di fatto, nella "tradizionale" attività di controllo da svolgere, la quale si arricchisce, di nuovi strumenti e modalità di approccio.<sup>105</sup> Il controllo strategico rappresenta l'apice, la fase più avanzata dell'intero sistema di controllo di gestione e nasce dal tentativo di superare quelli che sono i limiti del controllo direzionale. Il management strategico, infatti, cerca di proporre soluzioni a problemi più

---

<sup>104</sup> Marchi L., L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna, *Management Control*, n.3, 2011, pp. 6-7.

<sup>105</sup> Bergamin Barbato, utilizzando una definizione molto chiara, ha denominato il nuovo approccio come "controllo di gestione in ottica strategica". Tale locuzione permette di comprendere come, pur essendo ancora nell'ambito della necessaria attività di controllo di gestione, essa debba seguire un'impostazione nuova, capace di rispondere alle attuali esigenze aziendali. In altri termini, l'attività di controllo resta un momento imprescindibile nella gestione di un'impresa, ma è altresì indispensabile che questa venga svolta in ottica strategica, cioè permetta di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati nonché il livello di coerenza tra questi e le azioni intraprese per il loro conseguimento. L'autrice sostiene, infatti, che l'esigenza di costruire un sistema di controllo di gestione nasce proprio dalla difficoltà e al contempo dal bisogno di un bilanciamento tra dimensioni opposte (efficacia, efficienza, breve e lungo periodo) in quanto il successo non è legato né unicamente, né prevalentemente, alla formulazione della strategia, ma dipende invece da uno sviluppo coerente e senza interruzioni del processo decisionale fino alla sua completa realizzazione. Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991.

complessi anche sulla base dell'osservazione di fenomeni e di accadimenti esterni e non esclusivamente interni, come, invece, avviene per il controllo operativo e direzionale. Si tratta di un controllo centrato sull'analisi di quelle variabili che conducono alla revisione e/o riformulazione della strategia aziendale, al fine di supportare il top management nel controllo della strategia stessa. Non vi è dubbio, quindi, che lo scopo fondamentale di tale controllo sia quello di supportare l'impresa, da una parte, a valutare se i suoi risultati siano allineati agli obiettivi strategici che si è posta e, dall'altra, a riesaminare costantemente la validità degli obiettivi strategici che sono stati fissati e, se necessario, ad adeguarli al mutato contesto e alle mutate esigenze<sup>106</sup>. Tale attività di analisi, e di eventuale riformulazione, della strategia non può essere di competenza del controllo direzionale né di quello operativo ma, esclusivamente, del controllo strategico in quanto esso è l'unico ad avere una visione ampia e complessiva dell'intera gestione aziendale.

L'affermazione del controllo strategico è, pertanto, frutto di un percorso evolutivo che trae le proprie origini dalla pianificazione di lungo periodo e che, attraverso successivi mutamenti ambientali, ha indotto il controllo ad assumere connotati differenti. Come si è avuto modo di evidenziare nei paragrafi precedenti, l'interesse sui temi strategici è legato al tramonto della pianificazione di lungo periodo e alla contestuale affermazione della pianificazione strategica. La differenza tra i due processi è data dalla prospettiva di osservazione della realtà. La pianificazione di lungo periodo traeva spunto dai dati del passato per ipotizzare i possibili scenari futuri; la pianificazione strategica si caratterizza, invece, per una proiezione verso il futuro perché consapevole della mutevolezza dell'ambiente<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> Sannino G., *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Cedam, Padova, 2002.

<sup>107</sup> Cfr. Ansoff H. I., *Organizzazione innovativa (implementing strategic management)*, Ipsoa, Milano, 1987, p. 25 e ss.: “Nella pianificazione a lungo termine si ritiene possibile prevedere il futuro estrapolando lo sviluppo storico”, “nella pianificazione strategica per prima cosa si fa

Di conseguenza, la pianificazione strategica e l'idea di controllo sono stati oggetto di un profondo ripensamento da parte delle aziende, in considerazione del mutato ed instabile contesto nel quale esse si sono trovate ad operare. Ci si è chiesti 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<sup>108</sup>. Il fenomeno della globalizzazione, la concorrenza, la crisi economica, sono tutti elementi che hanno messo in crisi i tradizionali sistemi di controllo direzionale. 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, conservava la sua validità all'interno di un contesto ambientale e competitivo prevedibile e caratterizzato da un'espansione costante come quello in cui tali sistemi di controllo strategico venivano implementati.

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

---

un'analisi delle prospettive dell'azienda per identificare le tendenze, i pericoli, le opportunità e quegli eventi dirompenti che possono cambiare le tendenze storiche". Dezzani definisce la pianificazione come "il processo con cui si cerca costruire un certo futuro e di predisporre i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi. In altri termini, pianificare (o programmare) significa: stabilire quali obiettivi si vogliono raggiungere in un certo periodo di tempo; predisporre i mezzi (es: risorse personali, finanziarie, ecc.) e le "vie" (es: nuovi prodotti, nuovi mercati, ecc.) per raggiungere tali obiettivi". Dezzani F., Brusa L., *Piano e budget d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1981, p. 4.

<sup>108</sup> Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001.

intenzionale, al fine di adeguarle eventualmente alle nuove minacce ed opportunità che l'ambiente competitivo pone di fronte all'impresa<sup>109</sup>.

Dunque, l'affermazione del controllo strategico è legata alla maturata consapevolezza che in ambienti perturbati ed instabili diviene fondamentale ricercare un *feedback* sulla coerenza e la validità delle strategie perseguite al mutare delle condizioni interne ed esterne, più che limitarsi a misurare i risultati conseguiti attraverso l'implementazione della strategia<sup>110</sup>. In questa logica, il controllo strategico perde quei tratti di staticità che lo vincolavano alla pianificazione strategica, per assumere connotati nuovi e trasformarsi in un vero e proprio strumento gestionale. È doveroso, dunque, sottolineare come l'affermazione del management strategico abbia conferito al controllo una duplice finalità, quella di monitoraggio sull'implementazione della strategia e quella di recepimento dei segnali provenienti dall'esterno e dall'interno. In tal senso, pur mantenendo una sostanziale focalizzazione sul lungo periodo e sulla valutazione dell'efficacia, il controllo strategico ha consentito di accostare alla dimensione operativa, anche quella strategica come requisito indispensabile per la sopravvivenza aziendale<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> Paolini aggiunge che i limiti dei sistemi di controllo tradizionali sono individuate nell'offrire informazioni prevalentemente di tipo quantitativo, nell'eccessiva focalizzazione sui risultati operative di breve termine strumentali all'assunzione di decisioni solo nel medesimo arco temporale, nell'articolazione in tempificazioni fisse o comunque periodiche e nella tendenza ad accertare delle responsabilità, nonostante fosse ormai palese l'esigenza di generare una maggiore integrazione tra carattere di verifica e di guida. Paolini A., *Il Controllo Strategico. Uno Schema Di Analisi*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 45 e ss.

<sup>110</sup> Cfr. Marchi L., *I sistemi informative aziendali*, p. 256: "I rapporti oggi predisposti a livello "strategico" perdono dunque il significato originariamente loro assegnato di guida della pianificazione strategica; acquistano piuttosto il significato di rapporti informativi generali volti a fornire un insieme di elementi di valutazione sulla situazione interna-esterna d'azienda, a livello complessivo, non finalizzati alla formulazione di precise e stabili decisioni".

<sup>111</sup> Cfr. Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Pianificazione e controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, Vol. 1, Giappichelli, Torino, 2007, p. 36: "è necessario che il sistema manageriale operi contemporaneamente su due livelli: il livello strategico e quello operativo poiché solo in questo modo potrà garantire l'integrazione delle due dimensioni essenziali alla realtà aziendale".

### 1.4.1. Il controllo strategico: aspetti definatori

Il controllo strategico è un'attività manageriale che, supportata da adeguati meccanismi organizzativi e informativi, si propone di agevolare la formulazione ed il monitoraggio della strategia competitiva. È “strategico” in quanto riguarda la formulazione, l'attuazione e il monitoraggio della strategia aziendale, l'analisi della coerenza dei fattori su cui questa è basata e delle dinamiche competitive in atto.<sup>112</sup> In realtà, per il controllo strategico non esiste una definizione universalmente valida, data la molteplicità di approcci e di interpretazioni dottrinali che si sono susseguiti nel tempo; la natura stessa e l'evoluzione subita dal controllo strategico nel corso degli anni ha fornito importanti contributi e spunti di riflessione.

Per quanto riguarda gli studiosi italiani, il tema del controllo strategico è stato affrontato nello specifico da diversi studiosi<sup>113</sup>, i quali si sono misurati sia con la difficoltà di osservare un fenomeno tipico di aziende di medie e grandi dimensioni in un contesto, come quello italiano, caratterizzato soprattutto da piccole e medie imprese, sia con un certo scetticismo, maturato soprattutto nel corso degli anni Settanta, nei confronti della strategia e della pianificazione strategica.

Brunetti dedicò, nei propri lavori, particolare attenzione alla definizione delle caratteristiche di quel sistema di controllo che, all'interno della classificazione proposta da Anthony, veniva definito come controllo direzionale, ma ha fornito anche un'interessante definizione relativamente al controllo strategico. Secondo

---

<sup>112</sup> Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 199; trad.it. *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Milano, Angeli, 1996.

<sup>113</sup> Brunetti, 1979; Amigoni, 1982; Sciarelli, 1983; Ostan, 1986; Bergamin Barbato, 1991 e 1999; Paolini, 1993; Bianchi, 1996; Parini, 1996; Selleri, 1997; Buttingnon, 1998; Pozzi, 1998; Terzani, 1999; Brusa, 2012; Arcari, 2014.

l'Autore, infatti, il controllo strategico: “è volto ad accertare l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività e tende a verificare non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all'impresa una flessibilità ed una consapevolezza nei confronti del cambiamento ambientale”<sup>114</sup>. Pertanto, quanto alla funzione assolta dal controllo strategico, Brunetti pone l'accento sulla verifica del conseguimento degli obiettivi, individuando minacce ed opportunità, mettendo in discussione le strategie inizialmente formulate con informazioni di ritorno tempestive. Il suo contributo ha, quindi, messo in evidenza la duplice finalità del controllo strategico consistente nel fornire informazioni sull'ambiente interno ed esterno e, nello stesso tempo, nella verifica sulla raggiungibilità dei risultati prefissati<sup>115</sup>.

Amigoni si focalizza sul controllo come strumento in grado di generare l'allineamento alla strategia, affermando che “il controllo strategico è uno strumento atto a determinare comportamento organizzativo orientato alla strategia”<sup>116</sup>. Selleri, invece, ha dato risalto ad un altro aspetto del controllo strategico: la possibilità di rimettere in discussione le scelte effettuate nell'ambito della tradizionale pianificazione strategica. Oltre alla verifica del loro grado di realizzazione, quindi, il sistema di controllo strategico è chiamato ad operare una valutazione della loro attualità, adeguatezza e dell'eventualità di una riformulazione considerando che spesso esse abbracciano un orizzonte temporale

---

<sup>114</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni economiche perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1979, p. 179.

<sup>115</sup> Cfr. Pozzoli S., Il “doppio ruolo” del controllo strategico, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb, 2004, p. 23.

<sup>116</sup> Amigoni F., Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, in *Economia & Management*, n. 1, marzo, 1988.

di lungo periodo<sup>117</sup>. L'Autore ha messo in risalto i tratti distintivi della pianificazione strategica, evidenziando principalmente tre aspetti<sup>118</sup>. In primo luogo, la pianificazione strategica si basa su delle premesse che possono essere smentite, in tutto o in parte, dalle nuove tendenze in atto. In secondo luogo, cambiando il contesto, cambiano anche le strategie e gli obiettivi perseguiti. In terzo luogo, successivamente alla definizione del piano, possono emergere fattori nuovi, tali da implicare minacce ed opportunità per l'impresa e non prevedibili in fase di pianificazione. Per tali ragioni, il controllo strategico deve essere visto come uno strumento a disposizione dell'alta direzione che si integra con la pianificazione strategica.<sup>119</sup>

Oltre ai contributi di Brunetti e Selleri, per Bergamin Barbato la dimensione strategica dovrebbe diffondersi all'interno della struttura organizzativa, fino a diventare una vera e propria filosofia di conduzione manageriale che ha come oggetto di "guida" l'intera attività gestionale<sup>120</sup>. In questa ottica, il controllo strategico è "una logica di fondo che permea l'organizzazione a tutti i livelli decisionali; ma non esiste un'unica definizione, una sola metodologia di approccio e strumentale"<sup>121</sup>. In sostanza, il controllo strategico, diventa un vero e proprio strumento gestionale, diverso dalla pianificazione strategica. che induce a

---

<sup>117</sup> Selleri L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1984, pp. 619-630.

<sup>118</sup> Selleri L., *Il budget d'esercizio. Strumento di programmazione, controllo e motivazione*, Etas Libri, Milano, 1997, p. 405.

<sup>119</sup> Dello stesso avviso è Bruni, per il quale il controllo strategico è "strumento che si accompagna all'azione di governo dell'impresa e ne segue tutti gli sviluppi, in continuità, ora assecondandola, ora correggendone gli indirizzi, al mutare delle circostanze e degli influssi ambientali, così da coglierne le opportunità più favorevoli". Bruni G., *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, II edizione, Etas Libri, Milano, 1999, p. 252.

<sup>120</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991.

<sup>121</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991, p. 31 e segg.

rimettere in discussione le strategie e gli obiettivi originariamente definiti, alla luce delle mutate condizioni ambientali.<sup>122</sup>

Per Garzoni “il controllo strategico è il sistema direzionale, composto di elementi strutturali e di processo, finalizzato a mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia”<sup>123</sup>. In questa accezione, la finalità del controllo è quella di modificare la strategia, qualora necessario. Paolini, invece, interpreta il controllo strategico come un modo di affrontare e risolvere problemi diversi, guidare e aggiornare costantemente il progetto strategico per evitare il rischio di procedere casualmente<sup>124</sup>.

Un ulteriore contributo di rilievo è quello di Brusa, secondo il quale “il controllo strategico può essere inteso in due modi: come controllo della validità di una strategia e come controllo sulle variabili ritenute strategiche per il controllo dell’azienda. Nel primo significato è parte integrante della pianificazione strategica, perché si risolve in una revisione periodica delle scelte di business, di nicchia, di mercato, ecc. Nel secondo significato (...) controllo strategico vuol dire monitoraggio delle variabili critiche di gestione, cioè dei fattori significativi per assicurare all’azienda un successo durevole, in termini di capacità di reddito, di creazione di valore economico o di altri risultati”<sup>125</sup>. In sostanza, il controllo strategico, per Brusa, può essere idealmente scisso in due dimensioni: la prima

---

<sup>122</sup> Cfr. Marchi L., “I rapporti oggi predisposti a livello “strategico” perdono dunque il significato originariamente loro assegnato di guida alla pianificazione strategica; acquistano piuttosto il significato di rapporti informativi generali volti a fornire un insieme di elementi di valutazione sulla situazione interna-esterna d’azienda, a livello complessivo, non finalizzati alla formulazione di precise e stabili decisioni”. Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, op. cit., 1993, p. 256.

<sup>123</sup> Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003, p. 74.

<sup>124</sup> Paolini A., *Il Controllo Strategico. Uno Schema Di Analisi*, Giuffrè, Milano 1993. Questo concetto richiama quello precedentemente espresso da Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano, 1982. Arcari A. M., *Programmazione e controllo*, II ed., Mc Graw Hill, 2014.

<sup>125</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 9.

riguardante il controllo della validità aziendale di una strategia, che è parte integrante della pianificazione strategica in quanto conduce alla revisione periodica delle scelte strategiche; la seconda dimensione attiene, invece, al controllo gestionale sulle variabili ritenute strategiche, e consiste nel monitoraggio delle variabili critiche<sup>126</sup>.

Nonostante l'ampiezza etimologica di questo tipo di controllo, è possibile delinearne alcuni elementi distintivi.

#### **1.4.2. Le finalità del controllo strategico**

Uno dei principali elementi caratterizzanti il controllo strategico è insito nelle sue finalità. Questo tipo di controllo, infatti, tende a favorire il conseguimento di due obiettivi:

1. la verifica della congruità degli obiettivi che sono stati definiti in sede di pianificazione e, quindi, un controllo della validità degli stessi, in quanto un mutamento ambientale potrebbe rendere non più opportuno il perseguimento di determinati obiettivi per il raggiungimento della *mission* aziendale;
2. una volta definito ed accertato il primo aspetto, l'altro scopo del sistema di controllo strategico consiste nel controllare la situazione aziendale effettiva e lo stato di avanzamento dei presupposti strategici, quindi la capacità dell'impresa di riuscire effettivamente a raggiungere gli obiettivi prefissati.<sup>127</sup>

Mentre il primo obiettivo, basato sul *feedback* (analisi a posteriori dell'andamento strategico per una valutazione degli scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato) assume una sua rilevanza soprattutto in contesti ambientali poco

---

<sup>126</sup> Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

<sup>127</sup> Brunetti G., *La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari*, in AA.VV., Studi in onore di Ubaldo De Dominicis, Lint, Trieste, 1991.

perturbati, il secondo, di tipo continuativo e basato sul *feedforward* (analisi della validità degli obiettivi strategici adottati sulla base dei dati a consuntivo), assume importanza nei contesti perturbati e caratterizzati da forte incertezza. In questo secondo caso, il controllo non funge solo da strumento diagnostico<sup>128</sup>, ma anche di supporto alla ricerca di nuove alternative strategiche in quanto il problema del vertice aziendale è comprendere quali regole darsi per conseguire gli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo nei business in cui l'azienda opera, se occorre prendere atto che in alcuni business le opportunità di crescita sono molto ridotte, se occorre intraprendere iniziative in business nuovi<sup>129</sup>. I sistemi di controllo diagnostico (*diagnostic control systems*) sono i sistemi formali utilizzati dai manager (a vari livelli) per controllare l'avanzamento della strategia realizzata verso una strategia desiderata. In quanto sistemi formali, essi sono utilizzati dai manager per verificare che i risultati aziendali siano coerenti con i parametri di performance fissati in sede di pianificazione e per correggere le eventuali deviazioni. I sistemi diagnostici, in questa accezione, rientrano nel più generale ambito degli strumenti di controllo direzionale<sup>130</sup>.

Il controllo strategico, inoltre, non si configura come un processo decisionale di carattere saltuario, a supporto della pianificazione strategica, ma come un meccanismo operativo che, in quanto tale, coinvolge l'azienda nella sua

---

<sup>128</sup> Il controllo strategico, però, non può basarsi esclusivamente su strumenti di tipo diagnostico. Quando i contesti si fanno più dinamici occorre progettare sistemi interattivi di controllo (*interactive control systems*), meccanismi formali che i manager possono utilizzare per affrontare le incertezze strategiche. Questi sistemi sono basati sul controllo delle ipotesi assunte nei piani e la sorveglianza strategica. Essi, pertanto, non sono indirizzati ad orientare l'organizzazione verso la realizzazione di strategie intenzionali, quanto ad identificare le modalità per formulare le strategie o per ridefinirle.

<sup>129</sup> Bianchi C., *Modelli contabili e modelli dinamici per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè, Milano, 1996.

<sup>130</sup> Per esempio, il budget, pur non essendo un sistema di controllo strategico, rappresenta il più diffuso sistema di controllo diagnostico. Per superare le critiche di una diagnosi formulata esclusivamente sulla base di indicatori economico-finanziari, nel tempo sono stati proposti sistemi di controllo diagnostici multidimensionali, rivolti ad investigare l'evoluzione della strategia attraverso l'uso di un sistema bilanciato di indicatori (come la Balanced Scorecard).

interezza<sup>131</sup>. Fare controllo strategico significa, pertanto, diffondere la dimensione strategica all'interno della struttura organizzativa, cercando di far sì che non vi sia separazione tra il momento della formazione della strategia e quello della realizzazione<sup>132</sup>. Le finalità del controllo strategico vengono enfatizzate anche da Goold e Quinn: “*control system also provides the basis for decisions on actions to correct deviations from planned objectives*”<sup>133</sup>.

Secondo Goold e Quinn, il controllo strategico assolve tre funzioni fondamentali:

- consente di coordinare, nelle imprese di medie e grandi dimensioni, gli sforzi di tutta l'organizzazione verso il raggiungimento di determinati obiettivi e, in particolare, di favorire l'accordo tra manager che lavorano a livelli differenti sugli obiettivi strategici e le azioni per raggiungerli. Il controllo strategico, da un lato, supporta il management a livello centrale nella valutazione del grado di successo delle strategie realizzate dalle diverse ASA e, dall'altro, un sistema di controllo basato su obiettivi chiari consente ai responsabili delle aree d'affari di indirizzare gli sforzi organizzativi della *business unit* verso la direzione desiderata;
- una seconda funzione del controllo strategico è quella di motivare i manager, soprattutto dei livelli inferiori, verso obiettivi sfidanti tramite la

---

<sup>131</sup> Ostan I., Il controllo strategico, in *Sviluppo e Organizzazione*, maggio-giugno, n. 95, 1986. Amigoni aggiunge che, il controllo strategico è un sistema gestito dalla direzione centrale, ma che dovrebbe coinvolgere altresì tutti gli organi aziendali, al fine di renderli sensibili alle scelte strategiche. Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano, 1982.

<sup>132</sup> Sul tema Bergamin Barbato sostiene che: “Il controllo strategico rappresenta uno spirito di fondo, in grado di permeare l'agire dell'impresa, che conduce al monitoraggio del processo graduale lungo le dimensioni strategiche rilevanti e alla eventuale modifica della strategia sulla base di tale valutazione. Esso è quindi non soltanto uno strumento di governo di grandi cambiamenti aziendali, ma anche dell'impatto delle piccole decisioni quotidiane sulle scelte strategiche dell'impresa”. Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991, p. 31.

<sup>133</sup> Goold M., Quinn J., The paradox of strategic controls, in *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 43-44.

previsione di incentivi o sanzioni connessi con quegli obiettivi<sup>134</sup>. Secondo i due Autori, il controllo strategico dovrebbe essere istituito nelle imprese al fine di dare significato alla loro pianificazione strategica. Esso si dovrebbe concentrare su pochi obiettivi, ma chiari, condivisi, misurabili e possibilmente non solo economico-finanziari. Una focalizzazione esclusiva su tali indicatori, infatti, potrebbe portare i manager ad impegnarsi su attività non coerenti con la costruzione e la difesa di un vantaggio competitivo nel medio-lungo termine<sup>135</sup>. Per Goold e Quinn, un modo efficace per coordinare i comportamenti organizzativi ed assegnare obiettivi motivanti è definire alcune pietre miliari (*milestones*), ovvero obiettivi intermedi da conseguire entro periodi di tempo definiti. Lavorare per *milestones* consente di attivare periodici momenti di verifica della direzione strategica, senza rinunciare al conseguimento di obiettivi di medio-lungo termine;

- la terza funzione del sistema di controllo consiste nel favorire un rapporto vivace e reattivo tra impresa e l'ambiente, evitando il fallimento dell'implementazione della strategia. Un buon sistema di controllo non si occupa solo di specificare gli obiettivi, ma altresì di monitorare i cambiamenti e suggerire nuove vie di crescita<sup>136</sup>. Il controllo strategico

---

<sup>134</sup> Goold e Quin si rifanno alla Teoria dell'Agenzia sottolineando che: "Within the company, there is a similar problem in motivating lower levels of management to work with wholehearted commitment towards the objectives agreed with senior management. The control system provides the personal incentives that align individual and corporate goals and motivate managers to devote their best efforts towards them". *Ivi*, p. 44.

<sup>135</sup> Già Zappa sottolineava l'importanza di coniugare aspetti quantitativi e qualitativi per migliorare la comprensione dei fenomeni aziendali: "Nell'economia d'impresa, già lo sappiamo, i fenomeni dinamici debbono di solito essere osservati in aspetti molteplici. Gli aspetti economici, finanziari e monetari, gli aspetti quantitativi non monetari, gli aspetti qualitativi, sempre mutuamente avvinati, già vennero da noi illustrati brevemente dicendo della gestione". Zappa, 1957, III, p. 117.

<sup>136</sup> Secondo Bergamin Barbato: "Per l'alta direzione si tratta di realizzare prevalentemente il controllo delle premesse interne ed esterne alle scelte strategiche, per essere pronti a riedificare, ove necessario, la strategia aziendale, introdurre nuove regole per affrontare problemi emergenti

deve supportare il management nell'individuazione dei fattori critici di successo. Questa attività non deve, tuttavia, portare ad un sistema rigido, volto a monitorare nel dettaglio ogni singola assunzione chiave e ogni variazione del piano, ma deve essere interpretata come attività di sorveglianza sull'evoluzione della strategia.

Da queste tre funzioni assolte dal controllo strategico, emerge l'importanza del fattore umano, soprattutto delle problematiche legate all'organizzazione. In realtà, questo tema, rappresenta un'ulteriore funzione del controllo strategico evidenziato dalla scuola di pensiero comportamentistica, per cui il controllo del comportamento umano può essere fortemente correlato con la performance dell'organizzazione<sup>137</sup> e ciò diviene tanto più importante quanto più le incertezze strategiche aumentano per via della turbolenza esterna o interna<sup>138</sup>. Queste turbolenze, di conseguenza, si riflettono sulla natura stessa dell'organizzazione e sull'architettura strategica<sup>139</sup>.

### **1.5. L'evoluzione degli strumenti di controllo strategico**

L'evoluzione del contesto competitivo ed ambientale, evidenziata nei paragrafi precedenti, ha comportato la necessità di rivedere innanzitutto la dimensione statica del controllo, in termini organizzativi e, soprattutto a livello di strumenti informativi, contabili e non, in grado di soddisfare un mutato fabbisogno

---

ed essere quindi pronti a gestire il passaggio da uno stato all'altro." Bergamin Barbato, *op. cit.*, 1991, p. 33.

<sup>137</sup> Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organizational and Management. A systems and contingency approach*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, 1979.

<sup>138</sup> Secondo Simons, infatti, nel disegnare le organizzazioni, il fine ultimo è quello di influenzare lo "span of attention" delle persone impegnate nella realizzazione della strategia. Simons, R., *Levers of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

<sup>139</sup> Prahalad C.K., Hamel G., The Core Competence of the Corporation, in *Harvard Business Review*, Vol. 3, n. 90, 1990.

conoscitivo. Allo stesso tempo, anche la dimensione dinamica palesava l'esigenza di un rinnovamento che finiva per investire il sistema di controllo nella sua interezza.

È importante evidenziare come, almeno inizialmente, i maggiori contributi su tali argomenti siano stati prodotti nell'ambito della scuola nord-americana<sup>140</sup>, culla di una cultura della gestione strategica più formalizzata di quella europea. Questo può essere spiegato anche dalla minore dimensione media delle imprese, soprattutto italiane, e dalla maggiore propensione dei nostri imprenditori ad utilizzare modelli di gestione più autarchici.

Relativamente agli studi sulla struttura tecnico-contabile, dalla metà degli anni '80, la dottrina ha sviluppato una serie di strumenti e di metodologie finalizzate a migliorare l'attendibilità e l'affidabilità delle informazioni di costo (e più in generale della contabilità direzionale), soprattutto per rendere più agevole l'individuazione di quei fattori (interni ed esterni) che causano l'insorgenza dei costi aziendali. Si tratta di una prospettiva finalizzata al calcolo dei costi di

---

<sup>140</sup> Dai primi anni Novanta ad oggi, tra le due discipline, dello strategic management e del management accounting, sono emersi diversi contributi quali:

- il lavoro di Ward sull'evoluzione dello *strategic management accounting*, in cui vengono utilizzati strumenti quantitativi a supporto della strategia. Ward K., *Strategic management accounting*, Butterworths, Oxford, 1992.
- il filone di studi sull'*activity-based costing*, ripreso da Shank e Govindarajan come base per l'analisi strategica dei costi prendendo come riferimento la catena del valore e le determinanti del vantaggio competitivo di Porter. Turney P., *Common cent. The ABC performance breakthrough*, Cost Technology, Hillsboro, 1991; Porter M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- il lavoro di Kaplan e Norton sulle misure di performance strategica, noto come Balanced Scorecard. Kaplan R. S. e Norton D. P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.
- il contributo di Simons, secondo il quale non bisogna focalizzarsi solo su strumenti di analisi diagnostica come la Balanced Scorecard, ma progettare un sistema strategico più ampio. Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- il tema del *value based management*, che ha aperto la prospettiva del reporting strategico nell'ottica degli shareholders. Eccels R.G., Herz R.H., Keegan E.M., Philips D.M.H., *The ValueReporting revolution. Moving beyond the earnings game*, John Wiley and sons, Chichester, 2001.

determinati e consolidati oggetti di misurazione (prodotto, mercato, cliente, ecc.) più ampia e “rivoluzionaria” rispetto a quella tradizionale. In tale ambito, va riconosciuto un ruolo primario all’affermazione del *Cost Management*, per cui la gestione dei costi è focalizzata sulle decisioni prese in fase di progettazione<sup>141</sup>. Infatti, la diffusione del *Cost Management* ha rappresentato il momento di rottura con i tradizionali sistemi di *cost accounting* focalizzati solo sul calcolo dei costi e lontani da qualunque riflesso sul sistema decisionale<sup>142</sup>. Nei tradizionali sistemi di *cost accounting* l’informazione aveva una natura meramente conoscitiva; l’obiettivo era di giungere alla conoscenza di un costo di prodotto che fosse il più attendibile e realistico possibile. Questo tipo di rilevazione veniva effettuata a consuntivo, quando il costo non aveva alcuna valenza decisionale proprio perché determinato quando il processo produttivo era concluso e le possibilità di intervento erano ormai nulle. L’affermazione del *Cost Management* ha rappresentato un punto di svolta in quanto il costo è diventato un’informazione strategica perché in grado di veicolare le scelte aziendali e, quindi, di supportare i processi decisionali. L’obiettivo diventa quello di consentire alle aziende di assumere decisioni da un punto di vista operativo e strategico al fine di indirizzare l’attività aziendale verso la creazione di valore economico duraturo e difendibile nel tempo<sup>143</sup>. Poiché il *Cost Management* ha generato un cambiamento così radicale del modo di sfruttare l’informazione di costo, si è reso necessario disporre di una strumentazione adeguata a supportarne la rilevazione. Oltre alla nascita di una serie di strumenti in grado di far fronte alle nuove necessità aziendali, il *Cost Management* ha comportato anche un evitabile mutamento delle competenze necessarie per gestire degli strumenti così diversi rispetto a quelli

---

<sup>141</sup> Yoshikawa T., Innes J., Mitchell F., Tanaka, M., *Contemporary Cost Management*, Chapman & Hall, Londra, 1993.

<sup>142</sup> Bergamin Barbato M. (a cura di), *Il Cost Management*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.

<sup>143</sup> Cfr. Blocher E. J., Chen K. H., Lin T. W., *Cost Management: a Strategic Emphasis*, McGraw-Hill, Boston, 2002.

tradizionali. In pratica, non era più necessario possedere le sole conoscenze contabili, ma veniva richiesto lo sviluppo di attitudini specifiche all'utilizzo delle informazioni di costo in chiave strategica e decisionale, prima sconosciute<sup>144</sup>.

### **1.5.1. I sistemi di misurazione della performance**

Oltre all'introduzione di nuovi strumenti per il calcolo dei costi, i sistemi di controllo strategico hanno sempre più insistentemente richiesto l'adozione di strumenti di misurazione della performance multidimensionali, idonei a consentire un monitoraggio delle variabili, interne ed esterne, strumentali alla formulazione e riformulazione della strategia aziendale.

Infatti, dagli anni Novanta in poi, grazie allo sviluppo e alla diffusione di tecnologie in grado di gestire rilevanti flussi informativi all'interno delle aziende, il panorama degli strumenti a disposizione del management per l'attuazione del controllo strategico si è molto ampliato. Molti di questi nuovi strumenti si sono aggiunti ai tradizionali sistemi di controllo direzionale e ciò ha portato allo sviluppo di strumenti di controllo multidimensionali, dove il controllo dei risultati economico-finanziari è solo una delle diverse prospettive di analisi.

Alcuni studiosi hanno evidenziato i limiti di misurazioni di tipo esclusivamente monetario<sup>145</sup> poiché non permettono di comprendere complessivamente quelle che sono le determinanti di lungo periodo della performance dell'impresa. È emersa la necessità per i manager di disporre di sistemi integrati e multidimensionali per lo

---

<sup>144</sup> Per approfondimenti: Bastia P., Farina E., *Il connubio qualità-efficienza nel controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 1995.

<sup>145</sup> Si veda Kaplan e Norton, *Strategy maps*, Harvard Business School Press, 2004; Eccles R.G., *The performance measurement manifesto*, *Harvard Business Review*, Gen-Feb, 1991; Smullen, *Risk management for company executives*, *Financial Times*, 2000.

sviluppo strategico e per poter governare l'impresa in un contesto di continuo mutamento e discontinuità<sup>146</sup>.

Infatti, per lungo tempo, il tema del controllo, sia direzionale che strategico, ha assunto per lo più una valenza economico finanziaria e i modelli di valutazione delle strategie e delle *policy* di gestione sono stati *accounting driven*<sup>147</sup>. La diffusione dei modelli contabili trova origine con lo schema Du Pont<sup>148</sup> che, in maniera rivoluzionaria per l'epoca, non si limita alla valutazione dei tradizionali indicatori economici (quale il ROI), ma propone un'analisi più approfondita dei modelli di direzione aziendale.

### **1.5.2. Il modello Du Pont e il Tableau de Bord**

La diffusione del modello Du Pont nella pratica manageriale è stata molto ampia, con due rilevanti eccezioni. La prima è quella della General Electric dove, fin dal 1952, era in funzione lo schema del *measurement project*<sup>149</sup> che anticipava i temi della multidimensionalità. Il *Measurement Project* si basava su indicatori, denominati *key performance indicators*, rientranti in otto aree critiche: redditività, quota di mercato, produttività, leadership di prodotto, sviluppo del personale, atteggiamento delle persone, responsabilità sociale verso gli azionisti ed altri stakeholders, equilibrio tra i risultati di breve e di lungo periodo. Il presidio di queste otto aree doveva permettere di allineare la strategia con i meccanismi operativi di pianificazione, controllo e incentivazione.

---

<sup>146</sup> Sul punto Zappa sostiene che: "Le previsioni sono sempre necessarie per lo svolgimento di un'amministrazione sagace e tempestiva; appaiono indispensabili in modo particolare per gli accadimenti semplici e complessi non destinati a ripetersi in circostanze e modi conosciuti", *Le produzioni dell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1957, p. 174.

<sup>147</sup> Agliati M., Modelli contabili e modelli del valore, *Economia e Management*, n.6, 1999.

<sup>148</sup> Davis T.C., How the Du Pont organization appraises its performance, *American Management Association, Financial Management Series*, n. 94, 1950.

<sup>149</sup> Anthony N.R., Dearden J. (1976), *Management control systems*, Homewood, Illinois.

La seconda eccezione è costituita dal Tableau de Board (TDB), sviluppato in Francia nel primo Novecento come strumento di supporto al governo dei processi di produzione. Negli anni Sessanta inizia ad integrarsi, nelle aziende francesi di medie e grandi dimensioni, con gli altri strumenti di controllo non solo finanziario, per arrivare negli anni Ottanta ad essere un vero e proprio “pannello di controllo” multidimensionale<sup>150</sup>.

La prospettiva del controllo non solo finanziario si sviluppa, pertanto, prima in Europa che negli Stati Uniti. Ciò può essere spiegato anche considerando il maggiore peso assegnato dagli azionisti, nel contesto anglosassone, ai risultati economico-finanziari, legato anche al maggiore grado di apertura del capitale<sup>151</sup>.

Il modello prevede di individuare una serie di misure *ad hoc* collegate tra loro attraverso una serie di relazioni causa-effetto<sup>152</sup>. Ogni misura esprime un certo stadio del processo, in modo che l'insieme degli indicatori possa fornire un quadro complessivo del funzionamento sistemico generale.

Il TBD ha la funzione di supportare i responsabili di area d'affari nella gestione del business, di creare una base informativa comune sulla quale impostare un dialogo tra manager ai vari livelli, di responsabilizzare i manager di livello inferiore sul raggiungimento di determinati obiettivi e di definire le basi su cui

---

<sup>150</sup> Per un'evoluzione storica del tableau de bord nella letteratura e nella pratica aziendale si veda Chiapello e Delmond (1994), Lebas (1994) e Epstein e Manzoni (1998).

<sup>151</sup> Del resto questo è spiegabile dal fatto che le radici del TBD si ritrovano all'inizio del XX secolo quando gli ingegneri produttivi iniziano ad usare una serie di indicatori fisico-tecnici per governare in modo efficace ed efficiente i processi produttivi. Tali indicatori erano costruiti per rappresentare una sorta di processo produttivo e quindi con relazioni input di processo vs output di prestazione che poi, tradotte, altro non sono che le relazioni causa-effetto. A partire dagli anni '50 questo modello viene fatto proprio dai controller francesi proprio per ovviare alle difficoltà di governo provocate dall'avere a disposizione solo dei sistemi di budgeting e degli indicatori economico-finanziari.

<sup>152</sup> Sulla costruzione dei modelli basati sulle relazioni di causa-effetto nel campo dello strategic management si veda Coda (1983). Come si avrà modo di discutere, da questo punto di vista, deve essere evidenziata la vicinanza dello strumento con la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton, anche se l'approccio del TBD è maggiormente ingegneristico in quanto si concentra su misure di produzione.

costruire il sistema di reporting. Lebas<sup>153</sup> ha evidenziato come ai livelli più alti, il controllo sia realizzato con misure più sintetiche e sulla base degli indicatori economico-finanziari complessivi; ai livelli inferiori, al contrario, le misure economico-finanziarie perdono di significato ed occorre supportare l'agire delle persone con misure di carattere non finanziario (di processo, di mercato, e così via). Quanto più si scende nella gerarchia organizzativa, tanto maggiore è il livello di dettaglio delle misure di controllo utilizzate.

### **1.5.3. I modelli di misurazione della performance multidimensionali**

A partire dall'inizio degli anni Ottanta gli approcci sopra citati vengono messi in discussione da modelli *value driven* derivati dalla teoria finanziaria, nei quali la valutazione si basa, da un lato, sull'analisi degli effetti che le strategie e le politiche inducono sul valore del capitale economico aziendale e in particolare sul valore per l'azionista, e dall'altro, sull'inserimento esplicito del rischio all'interno dei sistemi di calcolo. Il modello del *value reporting*<sup>154</sup>, segna virtualmente il passaggio dai modelli *value driven* ai modelli di analisi strategica multidimensionale. Il modello del *value reporting* si propone di monitorare il soddisfacimento delle attese degli stakeholders (azionisti, clienti, lavoratori, fornitori e autorità pubbliche) mediante un insieme di indicatori di natura sia finanziaria che fisico-tecnica.

Il concetto su cui si basano tutti i modelli di controllo strategico è che le tradizionali analisi economico-finanziarie non siano adatte a comprendere “se”, “in quale misura” e “per quale motivo” si stia raggiungendo un obiettivo di

---

<sup>153</sup> Lebas M., *Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice*, in *The European Accounting Review*, Vol. 3, n. 3, 1994, pp. 471-487.

<sup>154</sup> Wright D.P., Keegan D.P., *Pursuing Value: tracking the emerging art of reporting on the future*, Price Waterhouse LLP, PW Papers, 1997.

profittabilità stabile, di competitività o di capacità di cogliere le opportunità<sup>155</sup>. Inoltre, la sempre maggiore influenza degli *intangibles*<sup>156</sup> in azienda implica la necessità di integrare le tradizionali misure economico-finanziarie con nuove misure in grado di misurare questo tipo di patrimonio intangibile dell'organizzazione<sup>157</sup>. Diversi autori si sono cimentati nella definizione di modelli che integrano le classiche misure finanziarie con altre dimensioni di indagine, interne ed esterne<sup>158</sup>. Secondo il pensiero di Simons<sup>159</sup>, tutti questi sistemi sono accomunati dall'essere diagnostici, ossia sono tesi a rilevare i "sintomi" di qualcosa che non va e spiegarne le cause.

Nei primi anni Novanta, quindi, il progressivo declino della pianificazione strategica porta alcuni Autori ad occuparsi di come collegare meglio la strategia ai risultati economico-finanziari e a sviluppare strumenti in grado di segnalare i cambiamenti delle variabili esterne ed interne e, allo stesso tempo, a fornire una misurazione multidimensionale dei risultati conseguiti attraverso l'implementazione della strategia. In questo periodo due contributi, più di altri,

---

<sup>155</sup> Kaplan R. S. e Norton D. P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, op.cit., 1992. Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, 1995.

<sup>156</sup> Non esiste una definizione precisa per gli *intangibles*; il termine suggerisce l'elemento dell'immaterialità, dell'assenza di contatto diretto con l'oggetto, ma in letteratura sono riscontrabili diverse definizioni accumulate dall'idea che si configurino come risorse difficilmente acquisibili e replicabili, di norma realizzate nel tempo e difficili da acquistare esternamente con i soli mezzi finanziari. Si identificano in tutte quelle risorse basate sull'informazione, che differenziano l'impresa dalla concorrenza in quanto presentano il carattere di unicità. Per approfondimenti: Itami H., *Le risorse invisibili*, Petrini Editore, Torino, 1988; Vicari S., "Invisible asset" e comportamento incrementale, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1989, pp. 72-73.

<sup>157</sup> In merito agli *intangibles* si veda anche Chiucchi M. S., *Intangible Assets within the Value Creation Process: the Role and Contribution of Planning and Control Systems*, in *Conference Proceedings-Vol I, Fifth International Seminar on Manufacturing Accounting Research*, Pisa, 6-8 June 2000; Marasca S., Giuliani M., *Il processo di valutazione degli intangibles: riflessioni critiche su un caso aziendale* in Comuzzi E., Marasca S., Olivotto L., *Intangibles. Profili di gestione e di misurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 183-204.

<sup>158</sup> Lynch R.L., Cross K.F., *Mesure up! How to measure corporate performance*, Blackwell Business, New Jersey, 1991.

<sup>159</sup> Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, op. cit., 1995.

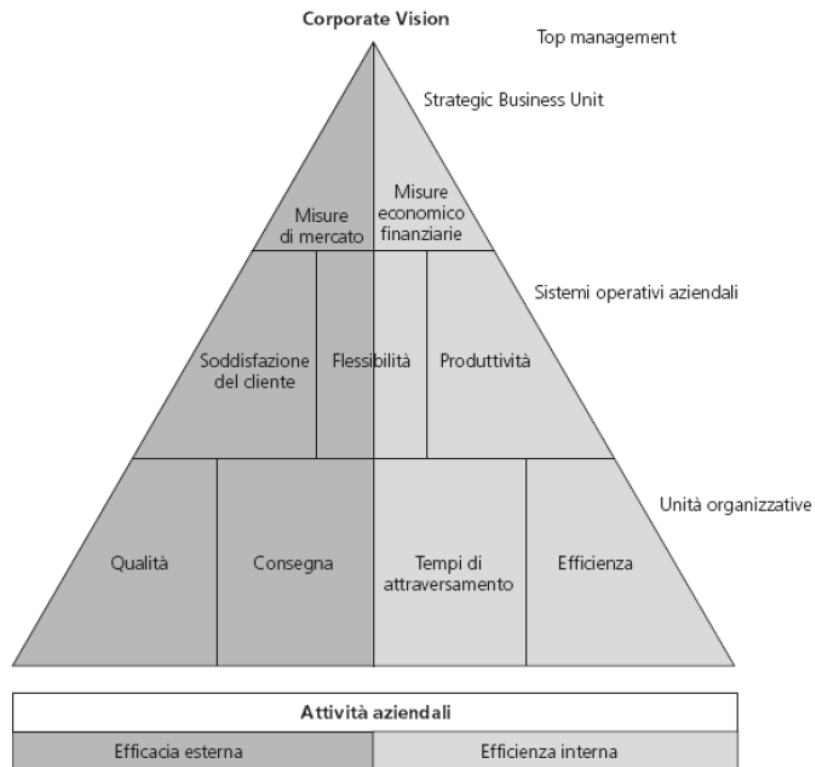
appaiono in grado di richiamare l'attenzione di accademici e manager. Il primo contributo è di McNair, Lynch e Cross<sup>160</sup>, i quali propongono un sistema di reporting a vari livelli, chiamato Performance Pyramid (Fig. 1.5.). Questo modello, come il TBD, si basa sull'idea che le informazioni debbano essere declinate in maniera differente ai diversi livelli organizzativi: ai livelli più alti, misure sintetiche e, ai livelli inferiori, misure via via più dettagliate. Lynch e Cross partono dal presupposto che la soddisfazione del cliente (*in primis*), la flessibilità e la produttività rappresentino le principali dimensioni sulle quali le aziende di maggior successo (di produzione e di servizi) competono. Essi suggeriscono, inoltre, di impostare il sistema di misurazione partendo dai tre seguenti presupposti fondamentali:

- le attività devono essere collegate agli obiettivi strategici. In questo modo sarà possibile tradurre gli obiettivi finanziari e di mercato in concetti chiari e in misure operative concrete per ciascun reparto;
- le misure devono essere definite in modo tale da consentire, attraverso l'analisi delle stesse, il miglioramento dei processi aziendali e il raggiungimento degli obiettivi;
- le attività aziendali devono essere incentrate sulle esigenze dei clienti, attraverso una comunicazione da valle a monte dell'organizzazione.

**Fig. 1.5.** – La piramide della performance.

---

<sup>160</sup> Lynch R., Cross K., *Measure Up. Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, 1991; Lynch R., Cross K., *Migliorare la performance aziendale: Le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli, Milano, 1992.



Lynch R.L., Cross K.F, *Mesure up! How to measure corporate performance*, Blackwell Business, New Jersey, 1991.

Il modello è strutturato come una piramide a quattro livelli (di obiettivi e misure) e si propone il fine di collegare le azioni manageriali alla strategia d'impresa, identificando gli *obiettivi strategici* dall'alto verso il basso (sulla base delle priorità del cliente) e le connesse *misure di performance* dal basso verso l'alto. Il modello di misurazione così impostato è, dunque, in grado di evidenziare l'ambito di influenza dei responsabili dei diversi livelli dell'organizzazione sia in termini economico-finanziari, sia attraverso indicatori di natura diversa.

Il sistema delle misure muove dal basso verso l'alto con l'individuazione delle misure prima a livello operativo, poi di *strategic business unit* fino a quello

aziendale. Questo circuito permette di individuare gli obiettivi con una logica *top down* e il sistema delle misure, per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della coerenza delle attività svolte con la strategia adottata, con una logica *bottom up*.

Nel dettaglio, a livello del *top management* viene individuata e definita la *vision* aziendale. Da essa si possono declinare obiettivi, a livello delle aree d'affari in cui l'impresa opera, di natura economico-finanziaria (ROI, ROE, flussi di liquidità, costo di prodotto, livello di indebitamento ecc.) e competitiva (quota di mercato assoluta e relativa, gradi di concentrazione, posizionamento ecc.). Il livello successivo è rappresentato da un insieme di processi inter funzionali che comprendono l'insieme delle attività, delle funzioni, delle politiche e delle procedure e dei sistemi di supporto che traducono in termini operativi una strategia e che coinvolgono la produzione e la fornitura del prodotto/servizio al cliente individuato. A questo livello vengono osservate le maggiori determinanti del successo competitivo dell'impresa mettendo in relazione i processi interni con le aspettative del mercato. Le variabili da monitorare, attraverso le quali devono essere bilanciati gli obiettivi dell'impresa, sono la soddisfazione dei clienti, la flessibilità e la produttività. Questi tre obiettivi sono strettamente collegati ai processi che si svolgono all'interno delle singole funzioni, descritte nel livello successivo: la soddisfazione del cliente è connessa con la qualità e i tempi di consegna; la produttività è riconducibile all'efficienza produttiva e ai tempi di ciclo e la flessibilità viene posta in relazione con tempi di consegna e tempi di ciclo.

Il modello della piramide della performance ricerca un raccordo tra strategia e risultati, identificando obiettivi e misure intermedie che esprimano la capacità dell'azienda di governare in modo efficiente ed efficace i processi produttivi e

commerciali. Alcune misure esprimono l'efficacia esterna del sistema aziendale, mentre altre esprimono l'efficacia interna dei processi aziendali.

Il secondo contributo è quello offerto da Kaplan e Norton<sup>161</sup>, i quali introducono, nell'ambito degli strumenti di management, un efficace supporto per il controllo strategico quale la Balanced Scorecard (BSC). L'analisi della letteratura in tema di BSC e delle caratteristiche dello strumento saranno oggetto di trattazione nel capitolo successivo.

---

<sup>161</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.

## CAPITOLO II

### LA BALANCED SCORECARD

SOMMARIO: 2.1. La BSC: cenni introduttivi – 2.2. L’architettura della BSC – 2.3. Le prospettive di analisi della BSC – 2.3.1. La prospettiva economico-finanziaria – 2.3.2. La prospettiva del cliente – 2.3.3. La prospettiva dei processi interni – 2.3.4. La prospettiva dell’innovazione e dell’apprendimento – 2.4. L’evoluzione della BSC – 2.4.1. La prima generazione di BSC – 2.4.2. La seconda generazione di BSC – 2.4.3. La terza generazione di BSC – 2.5. La mappa strategica – 2.6. Gli studi sulla BSC.

#### 2.1. La BSC: cenni introduttivi

Il termine *Balanced Scorecard*, tradotto in “Scheda di Valutazione Bilanciata”<sup>1</sup>, è stato coniato da Robert Kaplan della Harvard Business School di Boston e David Norton del Norton Nolan Institute.<sup>2</sup> La Balanced Scorecard (d’ora in poi BSC)

---

<sup>1</sup> Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne Editrice, Roma, 2004, p. 17. Non sono mancati altri tentativi di rinominare lo strumento (ad esempio la rivista Results ha proposto “Sistema di Reporting Integrato”). Ad ogni modo, il termine “bilanciamento” è essenziale a definire le caratteristiche dello strumento, che di fatto realizza diverse tipologie di bilanciamento (tra il breve e il lungo termine, tra diverse prospettive di analisi, ecc.).

<sup>2</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992; Kaplan R.S. e Norton D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Sept-Oct, 1993.

nasce come strumento di misurazione della performance aziendale dalla natura multidimensionale, con l'obiettivo di rappresentare, attraverso un set di indicatori, i risultati conseguiti dallo svolgimento della gestione aziendale. Con questa definizione si evidenziano due concetti basilari dello strumento:

- il bilanciamento tra più prospettive di analisi e tra misure differenti, dalla diversa natura ma tra loro complementari;
- la valutazione della performance come una tabella (in inglese *scorecard*<sup>3</sup>) che periodicamente evidenzia i risultati conseguiti.<sup>4</sup>

La nascita della BSC è da ricondurre alla consapevolezza che i singoli indicatori di performance non erano in grado di cogliere interamente la complessa natura delle performance aziendali. La BSC nasce, quindi, come strumento di misurazione della performance aziendale<sup>5</sup>, ma nel corso del tempo ha conosciuto una diffusione tale da renderla un vero e proprio strumento di management strategico<sup>6</sup>, ovvero uno strumento finalizzato a favorire e supportare la gestione strategica aziendale.

Nel 1992, Kaplan e Norton introdussero la BSC in un articolo dal titolo “*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*”, pubblicato sulla Harvard

---

<sup>3</sup> Il termine “scorecard” è mutuato dai tabelloni segnapunti utilizzati nelle gare di baseball e in quelle di basket. Questa origine, per gli esperti dei due sport, dovrebbe rendere emblematico il significato dello strumento. In entrambi gli sport, infatti, il punteggio è la risultante di un combinarsi di così tanti eventi e variabili da rendere indispensabile, per una corretta interpretazione di come andrà a finire, una loro attenta e costante analisi. Ad esempio nel basket c'è chi gioca a far commettere i cinque falli al giocatore avversario più pericoloso per potersene liberare o chi fa entrare in campo il giocatore più in forma e in grado di realizzare i tiri da 3 punti negli ultimi minuti di gioco. L'esempio è tratto da Bubbio A., *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, in *Amministrazione e Finanza Oro*, n.1, 2000, p. 17.

<sup>4</sup> Sansonetti F., *Il riorientamento del controllo di gestione verso il performance management*, *Amministrazione&Finanza Oro*, n. 14, 2002, pp. 75-100.

<sup>5</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

<sup>6</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006; Kaplan R.S. e Norton D.P., *Mastering the Management System*, *Harvard Business Review*, 2008.

Business Review<sup>7</sup>. I due Autori proponevano un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali, in grado di superare i limiti dei tradizionali indicatori economico-finanziari e di fronteggiare i mutamenti intervenuti nei contesti in cui le aziende si sono trovate ad operare. Inoltre, la BSC, presentava una natura contingente, che le permetteva di adattarsi alla specifica realtà aziendale e alle varie dimensioni oggetto di analisi.

L'idea di Kaplan e Norton è da ricondurre al monito di Robert Eccles in “*The performance Measurement Manifesto*”<sup>8</sup> in cui l'Autore evidenziava i limiti dell'utilizzo delle sole misure economico-finanziarie per rappresentare la gestione aziendale e, soprattutto, per offrire indicazioni sulle sue reali prospettive di sviluppo. Pertanto, l'Autore suggeriva di integrare le tradizionali misure di performance con le metriche della qualità, della customer satisfaction e dell'innovazione in modo tale da cogliere tutti quegli aspetti della gestione aziendale che sfuggivano alla misurazione economico-finanziaria. Kaplan prese spunto proprio da questo lavoro e da quanto emergeva da una sua ricerca avviata nel 1990 presso il Norton Nolan Institute fino ad arrivare a concepire l'idea della BSC, la cui pietra miliare fu il caso *Analog Devices: The Half-Life Metric*<sup>9</sup>.

Nell'articolo, pubblicato nel 1992, Kaplan e Norton presentavano i risultati di una ricerca su un gruppo di imprese americane di successo per verificare quali parametri di misurazione venissero più frequentemente utilizzati per la misurazione della performance. Questo lavoro evidenziava la necessità di superare la tradizionale misurazione delle performance di tipo economico finanziario, ampliando il campo della misurazione a performance dalla natura eterogenea.

---

<sup>7</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.

<sup>8</sup> Eccles R.G., *The performance Measurement Manifesto*, *Harvard Business Review*, 1991.

<sup>9</sup> Da questo caso si trassero gli spunti per sottolineare che la dimensione economico-finanziaria può essere interpretata come una sintesi, analizzando come l'azienda abbia operato nei confronti dei clienti e come abbia svolto i processi per rispondere efficacemente alle richieste dei clienti. Kaplan R., *Analog Devices: The Half-Life Metric*, *Harvard Business School Case*, n. 9, 1990.

Tipicamente, le misure economico-finanziarie sono interpretate come indicatori storici di performance, in quanto registrano l'effetto delle decisioni aziendali non tanto nel momento in cui vengono prese, quanto piuttosto nel momento in cui si genera l'impatto delle decisioni stesse, momento che potrebbe essere molto distante nel tempo<sup>10</sup>. A partire dagli anni '80, come già evidenziato nel capitolo precedente, molte aziende si sono attivate per monitorare e controllare la loro gestione ricorrendo a indicatori sia economico-finanziari sia non finanziari, perché conosciute che, nei moderni contesti di mercato caratterizzati da condizioni di assoluta incertezza<sup>11</sup>, occorre andare oltre il mero monitoraggio dei risultati economico-finanziari aziendali. Piuttosto, c'era la necessità di monitorare aspetti diversi della gestione aziendale che rappresentavano i veri nuovi fattori critici per il successo aziendale. In sostanza, in linea con i cambiamenti ambientali descritti, i sistemi di misurazione e di controllo delle imprese non potevano più essere orientati verso l'interno della realtà aziendale e sulla sola dimensione economico-finanziaria<sup>12</sup>.

La BSC ha fornito una risposta pragmatica all'esigenza di monitorare la performance aziendale, evitando una focalizzazione sui soli risultati conseguiti sul piano economico-finanziario e, pur comprendendo molte delle istanze di misurazione contenute in sistemi già proposti, essa tende a collegare in modo esplicito la misurazione delle performance alle strategie adottate dalle organizzazioni, fino a rendere possibile la deduzione della strategia di un'organizzazione attraverso l'analisi delle misure inserite all'interno della

---

<sup>10</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards, in *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, 1998.

<sup>11</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni economiche perturbate*, II edizione, Franco Angeli, Milano, 1979.

<sup>12</sup> Saviotti A., *Governance, strategia e misurazione delle performance*. In Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowitá Editore, Arezzo, 2008, pp. 30-34.

BSC<sup>13</sup>. La BSC pone, dunque, la strategia, e non il controllo, al centro della sua struttura e presuppone che le persone adotteranno i comportamenti idonei a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. “*The measures are designed to pull people toward the overall vision. Senior managers may know what the end result should be, but they cannot tell employees exactly how to achieve that result, if only because the conditions in which employees operate are constantly changing*”<sup>14</sup>.

La portata innovativa dello strumento, caratterizzato da uno stretto legame con la strategia aziendale e dal contestuale utilizzo di misure monetarie e non, spiega il notevole successo conosciuto dalla BSC, inizialmente nel contesto statunitense e, successivamente, in tutto il resto del mondo. Relativamente al contesto italiano, una ricerca condotta dall’Università Cattaneo-Liuc<sup>15</sup> ha evidenziato che, un quarto delle imprese partecipanti attivamente alla ricerca aveva adottato o comunque si stava avvicinando alla BSC, strumento in grado di creare quel legame critico spesso mancante tra strategia aziendale e gestione operativa.<sup>16</sup> Il campione era formato da 250 aziende, di cui la maggior parte di grandi dimensioni e da cui sono derivate 106 risposte. Dall’indagine è emerso che circa il 27% delle aziende intervistate stava utilizzando o aveva espresso un certo interesse verso lo strumento. Si tratta, evidentemente, di un numero non particolarmente elevato ma

---

<sup>13</sup> Dal punto di vista concettuale, l’utilizzo della BSC si avvicina molto al Tableau de Bord, configurandosi come una gerarchia di misure interconnesse e misure a cascata per differenti livelli organizzativi e forzando funzioni e divisioni di un’organizzazione a posizionarsi nel contesto della strategia globale della società. Epstein M.J., Manzoni J.F., *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997.

<sup>14</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992, p. 180.

<sup>15</sup> Bubbio A., *Il grado di diffusione della BSC nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*; Liuc Papers n. 159, Serie *Economia Aziendale* 21, suppl. dic. 2004, pp. 3-6.

<sup>16</sup> Cfr. 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, p. 7. Cfr anche Bubbio A., *Il grado di diffusione della BSC nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*; Liuc Papers n. 159, Serie *Economia Aziendale* 21, suppl. dic. 2004.

segnalatico di un crescente interesse verso l'adozione di strumenti di misurazione della performance evoluti.

Data la portata innovativa dello strumento, è interessante *in primis* analizzare l'architettura della BSC e le prospettive che la caratterizzano.

## **2.2. L'architettura della BSC**

La BSC è stata definita da Kaplan e Norton come uno strumento in grado di tradurre gli obiettivi strategici aziendali in un sistema coordinato e interrelato di indicatori di performance, capaci di cogliere sia la dimensione materiale che immateriale d'impresa. In questo senso, il termine *balanced* assume un significato polivalente di bilanciamento tra obiettivi di breve e di lungo termine, tra misure finanziarie e non, tra prospettive di performance esterne ed interne. L'idea di un insieme di misure rappresentative di una certa strategia, utile ad orientare i comportamenti organizzativi, nasce dalla riflessione che la strategia, per essere realizzata, debba essere tradotta in obiettivi adeguati ai diversi livelli organizzativi. Obiettivi che, per essere nell'insieme efficaci, devono essere orientati verso la medesima direzione. Secondo Kaplan e Norton<sup>17</sup>, l'uso della BSC contribuisce a chiarire la strategia aziendale, rappresentando un importante strumento di comunicazione. Infatti, le variabili e i processi caratterizzati da una forte valenza strategica vengono individuati graficamente con le mappe strategiche, le quali, attraverso precisi collegamenti, chiariscono gli obiettivi di performance e permettono di tradurre le risorse intangibili in risultati tangibili.

Una buona "scheda bilanciata", secondo i due Autori, dovrebbe basarsi sulla scelta di pochi (al massimo 15-20) *Key Performance Indicators* (KPI),

---

<sup>17</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p. 10.

rappresentativi della strategia competitiva. Kaplan e Norton operano, in particolare, una distinzione tra *leading indicators (performance drivers)* e *lagging indicators (outcome)*: i primi rappresentano indicatori che anticipano la manifestazione di determinati risultati. Questi indicatori, anche detti driver di risultato, come ad esempio il tempo di ciclo o la fedeltà dei clienti, dipendono dal contesto competitivo dell'azienda e sono unici per ogni unità di business.<sup>18</sup> I secondi, sono essi stessi misure di risultato che riflettono gli obiettivi strategici dell'azienda e si manifestano dopo gli andamenti gestionali, misurando i risultati conseguiti ma non le loro determinanti<sup>19</sup>. In questo modello, quindi, i risultati economico-finanziari sono *lagging indicators* da monitorare con costanza, ma le cui dinamiche possono e devono essere spiegate da cambiamenti di altro tipo: nel modo in cui l'azienda si relaziona con i propri clienti, nel modo in cui l'azienda svolge determinati processi chiave e nel modo in cui essa apprende ed innova. Queste tre dimensioni si aggiungono a quella economico-finanziaria in un sistema di causa-effetto (tra indicatori) volto ad orientare la gestione aziendale verso la realizzazione di una determinata strategia (intenzionale).<sup>20</sup>

La sua originalità, rispetto ai più tradizionali strumenti di misurazione della performance, si sostanzia nella multidimensionalità delle prospettive attraverso le quali la performance aziendale è analizzata e nella capacità di offrire una visione

---

<sup>18</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (ed. italiana, Bubbio, A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000, p. 157.

<sup>19</sup> Giovannoni E., *La misurazione multidimensionale della performance aziendale: BSC e DEA*. In: Busco C. et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Knowità Editore, Arezzo, 2008, pp. 198-201.

<sup>20</sup> L'idea alla base della BSC è la stessa della piramide della performance; è riassumibile nel fatto che l'analisi di un'azienda deve essere condotta da differenti prospettive con la finalità di costruire un legame tra la performance di breve termine e la strategia complessiva. Se il modello della piramide della performance è legato ad una concezione che vede gli obiettivi strutturati per livelli: strategico, direzionale e operativo, con la BSC si esce da una impostazione gerarchica nella definizione degli obiettivi (e quindi delle misure di performance) in quanto si propone che l'azienda debba essere monitorata costantemente e contemporaneamente da differenti prospettive: finanziarie e non, interne ed esterne, di breve e di lungo termine le quali vengono tutte poste allo stesso piano.

strategica delle prestazioni. Il configurarsi come un sistema integrato di misure inserite all'interno di un unico "cruscotto" e articolate in più prospettive, impone ai manager di interrogarsi continuamente sulle relazioni esistenti tra i vari indicatori prescelti, sul loro andamento e sulle relazioni di causa-effetto esistenti sia tra gli indicatori, che tra le prospettive di analisi.<sup>21</sup>

Gli indicatori di performance di una BSC sono il risultato di un approccio di tipo *top-down*, ovvero di un processo guidato dalla mission<sup>22</sup> e dalla strategia<sup>23</sup> della realtà aziendale. L'attenzione alla strategia dell'azienda costituisce una delle linee guida per la corretta implementazione di una BSC, come sottolineato dagli stessi Kaplan e Norton: "*we stress, however, the importance of incorporating measures that are specifically derived from an organization's strategy*"<sup>24</sup>. Il primo passo da compiere per la costruzione di una buona scheda bilanciata consiste, quindi, nella definizione della mission e della *vision* aziendali, dal momento che solo conoscendo le strategie intraprese è possibile costruire un cruscotto in grado di

---

<sup>21</sup> Amigoni F., Meloni G., L'interazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced Scorecard, *Economia&Management*, n. 4, 2002.

<sup>22</sup> La mission di un'organizzazione, sia essa un'impresa privata, un'azienda o un ente pubblico, è riassumibile nella risposta alla domanda: quale è lo scopo per cui esiste l'organizzazione? Si è soliti distinguere tra organizzazioni profit-driven (guidate dal profitto) ed organizzazioni mission oriented (orientate dalla mission). Di fatto tutte le organizzazioni sono orientate dalla loro mission, sia essa esplicita o implicita. In particolare, mentre quelle mission-oriented esistono per creare valore attraverso il suo perseguimento, quelle profit-driven esistono per creare valore per l'impresa attraverso di esso. Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione, *Controllo di gestione*, Vol. 2, n. 1, 2005, pp. 7-15.

<sup>23</sup> Come per la mission, anche per la strategia, occorre operare una distinzione tra organizzazioni profit-driven e mission-oriented. Secondo le indicazioni di Michael Porter, per un'azienda del primo tipo, l'essenza della strategia è scegliere di eseguire attività differenti rispetto ai concorrenti o attività simili in maniera differente rispetto ai concorrenti. Questo concetto è, invece, difficilmente applicabile per la seconda tipologia di imprese, nella quali la strategia si sostanzia in una serie di ipotesi su cosa fare o non fare per creare valore. Sulla base di queste ipotesi, si andranno poi a definire gli obiettivi da raggiungere e le azioni da intraprendere per soddisfare gli stakeholder. Porter M., What is strategy, *Harvard Business Review*, Nov-Dic, 1996.

<sup>24</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p. 44.

monitorare le variabili critiche aziendali ed agevolare il processo di misurazione.<sup>25</sup> Ogni singolo obiettivo individuato deve essere assegnato alla responsabilità di un manager, cui spetta il compito di creare il piano di azioni necessario al perseguimento dell'obiettivo stesso.<sup>26</sup>

Una volta definite *mission*, *vision* e strategia, devono essere individuati gli obiettivi strategici da perseguire. La determinazione degli obiettivi lungo le quattro prospettive della BSC, condurrà alla costruzione della mappa strategica, quindi ad individuare le relazioni di causa-effetto esistenti tra gli indicatori. Questi nessi, come si avrà modo di approfondire nel paragrafo 2.5., legano i risultati previsti dalla strategia con i driver che porteranno ai risultati strategici prefissati<sup>27</sup>. Infatti, una volta stabiliti gli obiettivi strategici, occorre definire le prospettive della BSC attraverso le quali viene osservato il business aziendale. Il passo successivo consiste nell'individuazione dei fattori critici di successo (FCS)<sup>28</sup>, relativi alle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati. La corretta individuazione dei FCS implica un'analisi accurata di ogni fattore, al fine di

---

<sup>25</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

<sup>26</sup> Barbieri F., Nava R., Mettere in moto la strategia. La Balanced Scorecard come strumento di definizione e controllo degli obiettivi strategici, *Economia&Management*, n. 4, 1999, pp. 63-70. I due Autori intervengono anche in merito alla durata di creazione e condivisione della BSC all'interno dell'azienda. Infatti, nonostante questo sia un processo che dura indicativamente sei mesi, la durata è influenzata dalla base di partenza: maggiore è il grado di formalizzazione di visione e strategia, minore sarà la durata complessiva del processo.

<sup>27</sup> Kaplan e Norton sottolineano che "ogni misura scelta per una scheda di valutazione bilanciata dovrebbe essere un anello della catena di relazioni causa-effetto che esprime il significato della strategia della business unit all'organizzazione" Kaplan R.S., Norton D.P. (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000, p. 157. Il sistema di misurazione dovrebbe, quindi, rendere espliciti i rapporti tra obiettivi e misure nelle diverse prospettive in modo che si possono gestire e verificare.

<sup>28</sup> I fattori critici di successo sono mutevoli e sono caratteristiche che devono essere possedute e governate dall'organizzazione per raggiungere gli obiettivi strategici e costruirsi un vantaggio competitivo sostenibile. Il concetto si è sviluppato, soprattutto, a partire dagli anni Sessanta dal confronto fra le scuole strutturalista e comportamentistica in merito al diverso modo di intendere il ruolo dell'organizzazione nel contesto competitivo. Si veda, per un'analisi approfondita dei FCS, Cuomo M. T., Metallo G., *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 63 e seg.

individuare se l'impresa riscontra in esso un punto di forza o di debolezza, una minaccia o un'opportunità. Una volta selezionati gli indicatori, devono essere individuati i target, rappresentativi dei livelli di performance necessari per considerare un obiettivo raggiunto<sup>29</sup>. A questo punto, vengono definiti i nessi causali tra indicatori e obiettivi, graficamente sintetizzati nella mappa strategica. Al termine di questa fase, l'azienda ha a disposizione una lista di azioni da intraprendere, senza le quali gli obiettivi prefissati non verrebbero mai raggiunti. L'ultima fase dovrebbe essere proprio quella consistente nella costruzione dei piani di azione, vale a dire delle azioni da intraprendere per raggiungere i target desiderati<sup>30</sup>.

Al riguardo, occorre sottolineare che la BSC consente di introdurre cinque principi, i quali combinati tra loro, contribuiscono a collegare gli obiettivi strategici di lungo termine alle azioni immediate.<sup>31</sup> Il primo principio riguarda la traduzione della strategia in termini operativi, dato che per implementare correttamente una strategia occorre descrivere e comunicare la strategia stessa in modo coerente e intuitivo. Nonostante la traduzione della strategia rappresenti un'operazione complessa e difficilmente standardizzabile, Kaplan e Norton<sup>32</sup> hanno mediato il problema con l'introduzione della mappa strategica, la quale

---

<sup>29</sup> I target possono essere mensili, trimestrali, semestrali, annuali o pluriennali. Prima di stabilire un target con un ampio orizzonte temporale, si deve verificare se:

- il raggiungimento del target sia davvero rilevante per il successo aziendale;
- si possiedono tutte le competenze necessarie per il raggiungimento del target;
- l'organizzazione intende affrontare una sfida alquanto impegnativa.

Niven P.R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Hoboken, I edizione, 2003, pp. 216 -217.

<sup>30</sup> Sulle fasi del processo di costruzione della BSC si vedano: De Marco M., Salvo V., Lanzani W., *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Franco Angeli, Milano, 1999, p. 42 e seg.; Kaplan S., Norton D.P., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. A cura di Bubbio A., Isedi, Milano, 2006.

<sup>31</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., La Balanced Scorecard come Sistema di management strategico, *Harvard Business Review Italia*, n. 9, 2007, pp. 1-13.

<sup>32</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001.

permette di formalizzare e chiarire la strategia illustrando il modo in cui è più opportuno favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali inclusi nelle quattro prospettive.

Un altro aspetto rilevante, nonché secondo principio ispiratore, è legato al fatto che la BSC consente ai manager di comunicare la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione, dall'alto verso il basso, e di collegarla agli obiettivi di gruppo e a quelli individuali<sup>33</sup>. Connesso a quest'ultimo aspetto è il terzo principio, legato alla necessità di allineare tutti i componenti dell'organizzazione alla strategia e far in modo che essi contribuiscano, con il proprio lavoro quotidiano, al successo della stessa.<sup>34</sup> L'importanza assegnata ai dipendenti nel contribuire al successo aziendale è stata sottolineata anche da Niven<sup>35</sup>, secondo il quale: *“Cascading the Scorecard means driving it down into the organization and giving all employees the opportunity to demonstrate how their day-to-day activities contribute to the company’s strategy. All organizational levels distinguish their value-creating activities by developing Scorecards that link to the highest-level organizational objectives”*. Uno dei principali benefici apportati dalla BSC è anche quello di spingere l'intera organizzazione a riflettere sulla strategia, analizzando i nessi di causa-effetto tra indicatori e obiettivi aziendali. Questa peculiarità si configura con quello che precedentemente è stato definito come “apprendimento strategico”

---

<sup>33</sup> Secondo i modelli tradizionali, le divisioni aziendali erano valutate in base alle loro prestazioni di breve termine e questo portava a perdere di vista gli obiettivi centrali dell'organizzazione, mentre la BSC assicura che tutti i livelli gerarchici comprendano la strategia di lungo termine.

<sup>34</sup> Questo allineamento, per Kaplan e Norton si realizza attraverso tre attività:

- comunicazione e educazione della strategia. La comunicazione può avvenire attraverso diverse modalità quali documenti e/o incontri, ma è ancor più importante che la strategia venga compresa in modo tale che le azioni siano in linea con gli obiettivi prefissati;
- stabilire i risultati personali e di squadra da conseguire;
- stabilire dei sistemi di retribuzione e incentivazione per rafforzare ulteriormente la motivazione dei dipendenti.

Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, *op. cit.*, 2001.

<sup>35</sup> Niven P.R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Hoboken, I edizione, 2003, p. 20.

e che garantisce la valutazione continua della strategia all'interno dell'organizzazione. Infine, l'introduzione della BSC in azienda rappresenta un fattore innovativo in quanto mobilita la leadership al cambiamento. Dopo aver chiarito all'organizzazione i motivi per cui è necessario il cambiamento, l'attenzione si sposta sul controllo del processo per pilotare la transizione. All'evolvere del processo dovrà corrispondere una modifica del sistema di management esistente per consolidare i progressi e rafforzare i cambiamenti.<sup>36</sup>

Nei paragrafi che seguono, verranno analizzate le prospettive di analisi originariamente proposte da Kaplan e Norton, rappresentative della strategia perseguita da ciascuna organizzazione. Infatti, solo attraverso l'analisi di queste prospettive è possibile ottenere una buona rappresentazione della performance aziendale.

L'analisi delle quattro prospettive permette, inoltre, di evidenziare come questo modello si differenzi rispetto ai tradizionali sistemi di misurazione delle performance e come la sua nascita e diffusione siano strettamente collegate ai repentini cambiamenti dei mercati verificatisi tra gli anni '70 e '80. Cambiamenti che, come precedentemente analizzato, hanno provocato la necessità di monitorare, accanto agli aspetti economico finanziari della gestione aziendale, anche aspetti strettamente legati alla soddisfazione degli stakeholder, dei clienti e alle competenze aziendali<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Kaplan S., Norton D.P., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. A cura di Bubbio A., Isedi, Milano, 2006, pp. 13-22.

<sup>37</sup> Al riguardo, Kaplan e Norton hanno affermato che "le tradizionali misure di performance finanziaria hanno funzionato bene durante il periodo industriale, ma non si accordano con le skills e le competenze che le aziende oggi tentano di padroneggiare (...) abbiamo scoperto che i dirigenti non si affidano ad un unico sistema di indicatori, escludendone altri. Essi sanno che un singolo tipo di indicatore non può fornire un chiaro obiettivo di performance o focalizzare l'attenzione sulle zone critiche del business. I managers vogliono una presentazione bilanciata sia delle misure finanziarie che di quelle operative". Kaplan R.S. e Norton D.P., Il "Balanced Scorecard". Indicatori per migliorare la performance, in *Sistemi & Impresa*, n. 1, 1994, p. 33.

### 2.3. Le prospettive di analisi della BSC

Nell'originaria formulazione di Kaplan e Norton, la BSC è organizzata in quattro prospettive definite a partire da quelle che sono considerate le determinanti chiave del successo competitivo<sup>38</sup>:

- prospettiva economico-finanziaria (*financial perspective*), mira a rispondere alla domanda: come dobbiamo apparire ai nostri azionisti per avere successo dal punto di vista finanziario? Quali risultati economici e monetari dobbiamo ottenere per soddisfare le esigenze dell'azionista? Gli obiettivi contemplati in questa prospettiva sono quelli economico-finanziari, misurati attraverso i tradizionali indicatori di performance e di redditività;
- prospettiva del cliente (*customer perspective*) risponde alla domanda: come dobbiamo apparire al cliente per rispondere alle sue specifiche esigenze? L'obiettivo, in questo caso, è quello di migliorare l'offerta e il servizio per il cliente;
- prospettiva interna dei processi (*internal business process perspective*) risponde alla domanda: quali processi aziendali sono critici per riuscire a soddisfare il cliente e l'azionista? L'obiettivo consiste nel miglioramento dei processi *core*;
- prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (*learning and growth perspective*) risponde alla domanda: cosa dobbiamo fare per assicurarci nel

---

<sup>38</sup> Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari. *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 1, n. 11, 2000, pp. 31-61. Altri Autori hanno considerate altre prospettive; per esempio Lockamy e Cox ne includono solo tre (della finanza, delle risorse e dei clienti). Lockamy A., Cox J.F., *Reengineering Performance Measurement: How to Align System to Improve Processes, Products and Profits*, Irwin, Burr Ridge, 1994; Brown, oltre alle quattro della BSC originale, considera anche una prospettiva dei fornitori e una prospettiva della soddisfazione dei dipendenti. Brown M.G., *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Quality Resources, New York, 1996.

tempo la capacità di creare valore per il cliente? L'obiettivo consiste nel favorire l'apprendimento e lo sviluppo organizzativo.

Le quattro prospettive in oggetto sono strettamente integrate e devono essere lette a sistema, in quanto creano una struttura chiara e qualitativamente coerente per indirizzare i piani operativi di ogni unità funzionale verso gli obiettivi globali dell'impresa. Infatti, per soddisfare i propri azionisti, il management deve portare l'azienda a risultati reddituali e monetari adeguati e, nello stesso tempo, per conseguire questo obiettivo, è necessario soddisfare le aspettative dei propri clienti. Ciò, d'altro canto, richiede che i processi aziendali siano in grado di garantire elevata qualità del prodotto/servizio a costi sostenuti. Affinché questi risultati possano essere conseguiti e mantenuti nel medio-lungo termine è necessario che l'azienda abbia capacità di innovare e di acquisire continuamente nuove competenze e conoscenze<sup>39</sup>.

Si tratta di prospettive che i due Autori definiscono in modo non restrittivo: *“the four perspectives of the balanced scorecard should be considered a template, not a strait jacket”*<sup>40</sup>. Quella proposta è, pertanto, una struttura flessibile rispetto alla quale le aziende hanno la possibilità di modificare o incrementare il numero delle prospettive a seconda delle specifiche caratteristiche e delle attività svolte. Questo perché la BSC viene costruita a partire dalla strategia aziendale, di conseguenza, ogni azienda costruirà il proprio cruscotto sulla base dei propri fattori distintivi, giudicati particolarmente critici o strategicamente rilevanti e, soprattutto, dovrà

---

<sup>39</sup> Gli obiettivi fissati dagli azionisti in relazione al loro capitale di rischio costituiscono, quindi, gli obiettivi primari. Gli obiettivi secondari sono quelli definiti dalla relazione esistente tra l'azienda e i suoi clienti, dipendenti, fornitori e la comunità di riferimento, che si ritiene possano migliorare la performance primaria. Ogni misura scelta nella rappresentazione di un fenomeno, quindi, fa parte di relazioni causa-effetto che dovrebbero determinare un miglioramento nella performance generale reddituale dell'impresa.

<sup>40</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p. 34.

rivederlo periodicamente per adeguarlo ai cambiamenti eventualmente subiti dai fattori distintivi aziendali.

Per ogni prospettiva, come illustrato in Fig. 2.1., vengono definiti<sup>41</sup>:

- obiettivi, intesi come traguardi strategici da raggiungere per ottenere il successo<sup>42</sup>;
- misure, cioè indicatori per valutare le attività svolte, in grado di fornire un quadro significativo dello stato di allineamento con la visione<sup>43</sup>;
- *target*, quindi i livelli di performance necessari per considerare un obiettivo raggiunto<sup>44</sup>;
- iniziative, vale a dire attività o comportamenti strategici per raggiungere gli obiettivi prefissati.

---

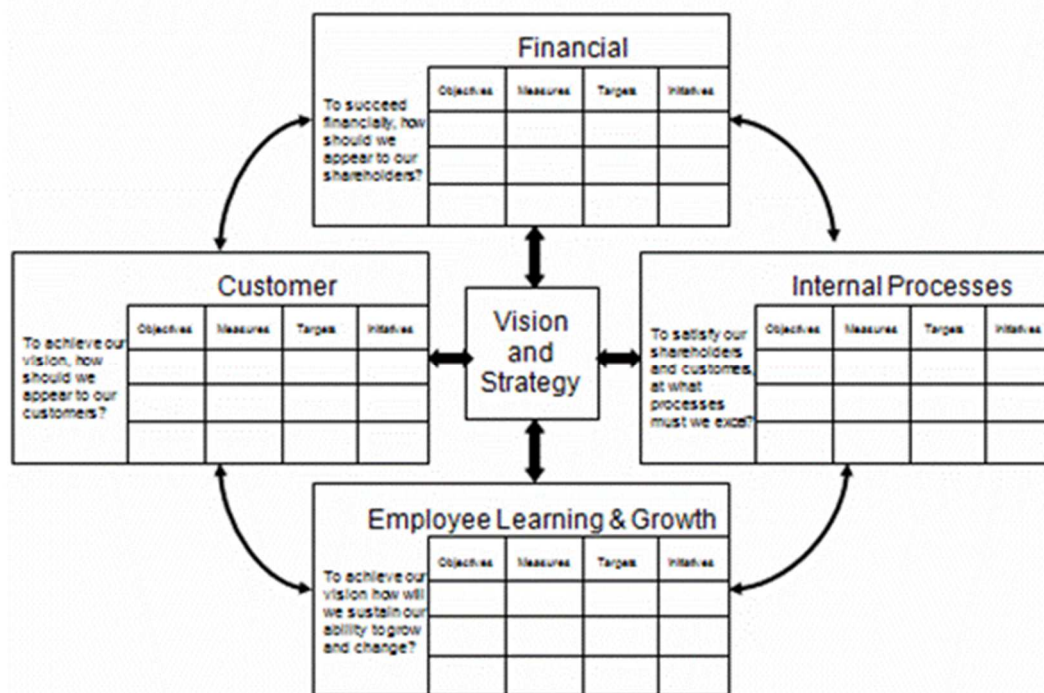
<sup>41</sup> Busco C., *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. In: Busco C. et al., (a cura di) Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. *Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008, pp. 44-47.

<sup>42</sup> Gli obiettivi coincidono con tutto ciò che l'azienda si prefigge di realizzare per sostenere nel tempo il vantaggio competitivo e perseguire la visione. Niven definisce un obiettivo come "...a succinct statement, normally beginning with a verb, describing what we must do to well in each of the four perspectives in order to implement our game plan". Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Hoboken, II edizione, 2008, p. 18.

<sup>43</sup> Scanziani V., Tavecchio M., Tradurre la vision aziendale in obiettivi strategici e operativi con le Balanced Scorecard. *Economia&Management*, n. 1, 2001, pp. 105-113.

<sup>44</sup> Il target consente di confrontare il risultato ottenuto dalla misurazione con uno invece stabilito a priori, al fine di predisporre eventuali azioni correttive. Come sottolinea Niven "with a target firmly entrenched, the performance data we collect is imbued with meaning that can be used to guide decision making, facilitate resource allocation decisions, and rally employees around a worthy challenge". Niven P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics. Mantaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005, p. 111.

Fig. 2.1. Tradurre visione e strategia: quattro prospettive.



Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

### 2.3.1. La prospettiva economico-finanziaria

La dimensione economico-finanziaria rappresenta il punto di partenza della scheda di valutazione bilanciata ma, al tempo stesso, costituisce l'apice di una piramide le cui fondamenta sono basate sulla conoscenza e sulle competenze disponibili all'interno dell'organizzazione.<sup>45</sup> Gli obiettivi e le misure economico-finanziarie giocano un duplice ruolo nella definizione della BSC: definiscono la

<sup>45</sup> Sannino G., *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Cedam, Padova, 2002, p. 186.

performance reddituale e monetaria stabilita dalla strategia dell'impresa e servono come punto di riferimento per gli obiettivi e le misure delle altre prospettive del modello, affinché lo strumento non diventi un gruppo di obiettivi isolati, in conflitto e non connessi. Questo implica che la capacità di un'azienda di ottenere dei buoni risultati sul piano economico-finanziario è strettamente connessa alla sua capacità di soddisfare i clienti e gli interlocutori, di innovare e svolgere meglio dei concorrenti i più importanti processi aziendali, di sviluppare nuove risorse e competenze. In merito al ruolo della prospettiva economico-finanziaria, infatti, Kaplan e Norton affermano che *“the balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are drivers of future financial performance”*<sup>46</sup>. Questo dimostra che la BSC integra, oltre alle misure finanziarie, indicative dei risultati delle azioni precedentemente intraprese, anche misure orientate alla soddisfazione del cliente, al miglioramento dei processi interni e all'attività di apprendimento e crescita, corrispondenti ai driver della futura performance finanziaria.

Kaplan e Norton<sup>47</sup> propongono di utilizzare, nell'ambito della prospettiva economico-finanziaria, indicatori diversi che tengano in considerazione le prerogative e le caratteristiche di ciascuna unità di business in cui l'azienda si trova ad operare. Nello specifico, gli obiettivi variano in relazione allo stato di avanzamento del ciclo di vita che l'azienda e le singole unità si trovano a

---

<sup>46</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992, p. 71. Successivamente gli Autori aggiunsero che *“the balanced scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and the measures of the scorecard are derived from an organization’s vision and strategy”*. Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, *op. cit.*, 1996, p. 8.

<sup>47</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, *op. cit.*, 2000, p. 56.

fronteggiare, tanto che è possibile individuare tre diversi momenti, ognuno dei quali caratterizzato dal perseguimento di strategie differenti: crescita (*growth*), maturità (*sustain*), raccolta (*harvest*).<sup>48</sup>

Nel momento della *crescita*, il business si trova nelle prime fasi del ciclo di vita e i prodotti e/o i servizi hanno un elevato potenziale di crescita per cui occorre investire risorse per sviluppare nuovi prodotti, espandere gli impianti di produzione, impegnarsi nelle reti di distribuzione e conquistare il segmento di clientela. Dato che il business richiede grossi investimenti, il cash flow è spesso negativo e il ritorno sul capitale investito è scarso. In questo caso, i parametri più importanti da inserire all'interno della BSC sono quelli relativi al tasso di crescita del fatturato, senza trascurare la produttività complessiva (data dal fatturato per addetto) e l'uso del capitale impiegato per gli investimenti. Si potrebbe assistere ad un aumento delle vendite e, nello stesso tempo, ad una riduzione della quota di mercato; questo può avvenire quando il settore è in forte espansione e l'impresa, pur crescendo, cresce meno rispetto ai suoi concorrenti.

Nella fase di *maturità*, l'azienda deve effettuare ancora investimenti per ottenere migliori ritorni sul capitale investito e tende a tutelare la quota di mercato esistente e, eventualmente, ad accrescerla di anno in anno puntando sul miglioramento continuo. In genere l'obiettivo economico-finanziario, in questo stadio, risulta legato alla redditività e, le misure più adeguate, sono rappresentate dal mix di vendite, la struttura dei costi (in relazione ai concorrenti), l'uso del capitale circolante netto, il reddito operativo e il margine lordo.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Busco C., *op. cit.*, 2008, p. 45. Per approfondimenti circa le caratteristiche dell'ambiente competitivo nelle diverse fasi del ciclo di vita di un'area strategica e delle relative scelte di strategia competitiva si rimanda al lavoro di Hax e Majluf sui temi della gestione strategica. Hax A.C., Majluf N.S., *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.

<sup>49</sup> Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 137-150.

Nella fase di maturità avanzata (*raccolta*), il management cerca di raccogliere i frutti degli investimenti effettuati in precedenza. Il principale obiettivo dell'impresa sarà quello di massimizzare il cash flow nel più breve tempo possibile per cui ogni investimento dovrà avere un periodo di *payback* certo e breve<sup>50</sup>.

È ovvio che gli obiettivi economico-finanziari cambiano in relazione alle tre diverse fasi, tanto che Kaplan e Norton combinano questi stadi con le possibili strategie adottabili dall'impresa. Per ciascuna fase, gli Autori suggeriscono tre strategie economico-finanziarie che devono guidare la strategia del business:<sup>51</sup>

- l'espansione dei ricavi, attraverso l'acquisizione di nuovi clienti o mercati, e il cambiamento del mix di prodotto/servizio offerto, incrementando il valore fornito al cliente;
- la riduzione dell'incidenza dei costi diretti relativi ai prodotti/servizi, nonché dei costi indiretti, cercando di condividere le risorse tra più business e migliorando la produttività;
- la riduzione del capitale fisso e circolante necessario alla produzione, utilizzando più efficientemente i beni fisici ed economico-finanziari a disposizione.

Dato che l'obiettivo economico-finanziario deve essere quello di sostenere la crescita di valore offerto agli azionisti nel tempo, la componente economico-finanziaria deve includere sia la dimensione di lungo termine sia quella di breve termine. Solo grazie al bilanciamento delle due strategie si potrà completare lo

---

<sup>50</sup> Per *payback period* si intende un numero di anni o mesi richiesti per "ripagare" un certo investimento. Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p. 52.

<sup>51</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996, pp. 75-85.

schema della mappa strategica aziendale<sup>52</sup>. Le altre tre prospettive, che si aggiungono a quella economico-finanziaria consentono, quindi, di avere una visione di lungo periodo e danno un senso alle azioni future. Sono una sorta di “seconda contabilità”, un’*economia invisibile*<sup>53</sup> fondamentale per il determinarsi del successo aziendale, in quanto aiutano a comprendere se e come si stia creando valore per il cliente e la sua sostenibilità nel lungo termine.

Prima di procedere all’analisi delle altre prospettive, è doveroso sottolineare che, come già anticipato, gli indicatori economico-finanziari sono di tipo *lag*, ovvero indicatori di risultato o della performance passata. Di conseguenza, non consentono valutazioni sulla performance futura, a differenza degli indicatori di tipo *lead*, anticipativi della manifestazione di determinati risultati e che possono essere inclusi nelle altre prospettive di analisi.

### **2.3.2. La prospettiva del cliente**

La prospettiva del cliente è inversamente correlata con quella economico-finanziaria<sup>54</sup>, dal momento che, per migliorare i rapporti con i clienti, l’azienda deve effettuare una serie di investimenti (in ricerca e sviluppo, formazione del personale e così via). Nel breve periodo, quindi, è possibile che un miglioramento dei risultati nell’ambito della prospettiva del cliente si traduca in un

---

<sup>52</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, op. cit., 2004.

<sup>53</sup> Al riguardo si veda Handy C., *The empty raincoat*, Hutchinson, London, 1994.

<sup>54</sup> Estis A. A., *The balanced scorecard approach places the operational efficiency perspective in the context of what the organization has to accomplish as a whole*, in Acts of the 1998 Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, 1998.

peggioramento della performance finanziaria, ma con la possibilità di ottenere migliori risultati complessivi nel lungo periodo<sup>55</sup>.

Con questa prospettiva l'impresa identifica i clienti e il segmento di mercato in cui vuole competere<sup>56</sup>, vale a dire le fonti principali del successo reddituale e monetario. Una scelta fondamentale, quindi, è relativa a quali segmenti di clientela l'azienda intende rivolgersi in modo da poter definire il sistema di prodotto offerto (o della *value proposition*<sup>57</sup>). La segmentazione del mercato è il primo passo fondamentale per identificare dei gruppi di clienti al loro interno omogenei (quindi con preferenze analoghe) ed eterogenei all'esterno, rispetto agli altri gruppi individuati. È importante, inoltre, distinguere la clientela attuale da quella potenziale, dato che queste due categorie hanno preferenze diverse e attribuiscono ai prodotti ed ai servizi un valore ed un significato differente. Individuare degli indicatori rappresentativi del livello di soddisfazione del cliente,

---

<sup>55</sup> Vendramini E., Il modello di balanced scorecard per la valutazione delle performance delle aziende pubbliche, in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2003, p. 370.

<sup>56</sup> Alcuni manager sono contrari alla distinzione per segmenti di mercato all'interno della BSC, poiché non esiste nella loro ottica cliente che non sia gradito e vorrebbero considerare tutte le preferenze della clientela per poterle soddisfare. Questo approccio, tuttavia, rischia di essere pericoloso perché, come sottolineato da Simons, fare strategia non significa solo scegliere cosa fare, ma anche scegliere cosa non fare. Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, op. cit., 1995, p. 47-55.

<sup>57</sup> Vi sono due tipi di parametri che possono essere utilizzati per misurare la prospettiva del cliente, vale a dire per misurare la sua soddisfazione, la sua fedeltà e la sua redditività: il primo è costituito dalle misure tradizionali che sono valide per qualunque azienda e che rappresentano le misure *core*. Il secondo tipo di parametri, invece, misura le specifiche determinanti dei risultati (i *performance drivers*) dal punto di vista del cliente. Questi esprimono le *value proposition* che l'impresa cercherà di offrire ai propri clienti e ai mercati target. Nello specifico, Kaplan e Norton (1996) ritengono che le misure critiche di performance vadano identificate in relazione alla specifica *value proposition* di un'azienda, che implica il modo in cui essa si posiziona nell'ambito di un certo settore. In tutte le aziende è possibile identificare tre elementi che definiscono la *value proposition*:

- le caratteristiche tangibili del prodotto/servizio offerto, che includono la funzionalità del prodotto/servizio, il prezzo di vendita, il tempo e la qualità;
- l'immagine del prodotto e la reputazione dell'azienda, che riflettono le caratteristiche intangibili;
- la relazione tra l'azienda e il proprio cliente che include i tempi di risposta, i tempi di consegna e, in generale, tutto quello che riguarda i servizi che l'azienda svolge per i propri clienti.

quindi, è particolarmente rilevante per il miglioramento della performance. Alcuni indicatori (*core measures*) utilizzati per esprimere la capacità competitiva dell'azienda sono i seguenti<sup>58</sup>:

- la quota di mercato;
- la fedeltà del cliente;
- l'acquisizione di nuovi clienti;
- la soddisfazione dei clienti;
- la redditività dei clienti.

Individuato il segmento target, il *market share* identifica la quota di mercato<sup>59</sup> posseduta in termini di numero di clienti o di ricavi globali sul totale dei ricavi del settore, quindi, il grado di penetrazione e il volume d'affari complessivo realizzato in un determinato business. Una tale misura costituisce un forte impulso a focalizzare l'attenzione sulle attese dei clienti e permette di monitorare le modalità con le quali l'impresa sta penetrando nel mercato target.

Il tasso di fedeltà della clientela (*customer retention*) è espressione della capacità dell'azienda di mantenere la continuità delle relazioni con i propri clienti, una volta acquisiti. Per cui, un alto tasso di fidelizzazione del cliente può consentire l'aumento della quota di mercato. La fedeltà, inoltre, può essere misurata dalla percentuale di crescita di fatturato con i clienti esistenti o dalla frequenza di acquisto di un prodotto. Spesso, infatti, il costo di acquisizione di un cliente (in termini di pubblicità e tempo speso) è molto alto e il recupero di tali costi avviene solo se vi è la ripetizione dell'acquisto per un lungo periodo<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Fadda L., La balanced scorecard, uno strumento per misurare la performance nell'impresa di trasporto, in *Budget*, n. 38, 2004, p. 68.

<sup>59</sup> Kaydos W., *Operational Performance Measurement-Increasing Total Productivity*, St. Luice Press, Florida, 1999, pp. 132-133.

<sup>60</sup> Per approfondimenti si veda Busacca B., Le risorse aziendali customer-based, *Economia & Management*, n. 5, 1994, pp. 35-49.

L'acquisizione (*customer acquisition*) riguarda il tasso con cui vengono attirati nuovi clienti sia nei segmenti di tradizionale presenza che nei nuovi mercati. Gli indicatori potrebbero essere costruiti, sia in termini assoluti che relativi, facendo riferimento al numero dei nuovi clienti o al totale dei ricavi provenienti dai nuovi clienti. È fondamentale osservare come queste misure debbano essere considerate in relazione ai costi e agli sforzi sostenuti per l'acquisizione del nuovo cliente.<sup>61</sup>

La soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) viene calcolata su parametri atti a capire come l'azienda si stia rapportando con i clienti attuali in termini di qualità dei prodotti/sevizi offerti, congruità del rapporto qualità/prezzo, tempi di consegna, ecc. Per ottenere le informazioni in merito è auspicabile ricorrere sistematicamente a questionari, somministrati tramite sondaggi, che in tutti i casi devono permettere di ottenere indicatori comprensivi e significativi per l'azienda<sup>62</sup>.

Infine, un ulteriore importante indicatore è quello relativo alla redditività del cliente (*customer profitability*) intesa come margine medio di contribuzione generato individualmente da un cliente o per categorie di clienti. L'azienda, infatti, non deve solo misurare il volume di attività che svolge per soddisfare i propri clienti ma anche, e soprattutto, la redditività di queste attività. La redditività del cliente permette di capire se gli sforzi sostenuti per acquisire nuovi clienti saranno compensati da margini positivi derivanti dalle vendite stesse perché, se così non fosse, l'azienda dovrebbe riflettere sulla possibilità o meno di

---

<sup>61</sup> In questo senso può risultare utile analizzare i costi di promozione sostenuti per ogni nuovo cliente acquisito e il tasso di conversione, cioè il numero effettivo di nuovi clienti diviso per il numero delle potenzialità richieste. Si potrebbe anche misurare il tasso di redditività del nuovo cliente in relazione ad ogni offerta e ai costi di promozione sostenuti per raggiungerlo.

<sup>62</sup> La valutazione del grado di soddisfazione della clientela viene affidato generalmente a consulenti specializzati in ricerche di mercato e, i canali che vengono utilizzati per condurre tali sondaggi, variano in relazione agli specifici scopi aziendali e ai costi che si è disposti a sostenere per ottenere le suddette informazioni. Per approfondimenti: Fornell C., *A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience*, in Holloway J., Lewis J., Mallory G., *Performance Measurement and Evaluation*, SAGE Publications, London, 1995, cap. 6.

abbandonare quel mercato e/o quel gruppo di clienti. Anche se questa dimensione non viene adeguatamente investigata dalle aziende, costituisce un parametro fondamentale per valutare il successo strategico, da integrare con gli altri quattro precedentemente descritti<sup>63</sup>.

Naturalmente, la definizione di quali indicatori rappresentino al meglio il perseguimento di una determinata strategia aziendale dipende in primo luogo dalla scelta effettuata dall'azienda, di competere sui costi o sulla differenziazione e, in secondo luogo, dal numero e dal tipo di segmenti di clientela cui intende rivolgersi.

### **2.3.3. La prospettiva dei processi interni**

Questa dimensione della BSC riguarda il monitoraggio di quei processi aziendali che permettono di soddisfare azionisti e clienti e che sono il risultato dello sviluppo delle competenze, definite e comprese nella prospettiva della crescita e dell'apprendimento, necessarie a garantire una posizione competitiva duratura<sup>64</sup>.

Le aziende, generalmente, sono chiamate a fissare gli obiettivi e le misure per questa prospettiva dopo aver definito quelli della prospettiva economico-finanziaria e del cliente. Nell'ambito di questa prospettiva, si evince una delle differenze più interessanti della BSC rispetto ai sistemi tradizionali di misurazione della performance aziendale. Questi ultimi, infatti, sono concentrati sul controllo e sul miglioramento dell'efficienza dei centri di responsabilità esistenti. L'analisi

---

<sup>63</sup> La valutazione della redditività del cliente deve essere fatta guardando anche all'arco di vita dello stesso. Infatti, i clienti recentemente acquisiti potrebbero risultare poco redditizi a causa dell'elevato costo sostenuto per conquistarli, ma potrebbero rivelarsi vantaggiosi in futuro. In questo senso, è utile combinare i segmenti target con il grado di redditività al fine di indirizzare al meglio le scelte strategiche aziendali.

<sup>64</sup> Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari, *op. cit.*, 2000.

effettuata attraverso la BSC, non conduce soltanto ad individuare dei margini di miglioramento di unità già esistenti, ma anche alla creazione di nuove unità e implica una valutazione della performance basata sulle aspettative di soggetti esterni al sistema azienda (quali gli azionisti e i clienti). Per tale motivo, in questa fase, l'azienda deve definire e potenziare quei processi interni tali da soddisfare le esigenze degli azionisti e dei clienti. La scelta dei processi strategici dipende dalle specifiche competenze di ciascuna organizzazione; pertanto, deve essere condotta sulla singola realtà aziendale rendendo, di conseguenza, il processo di costruzione della BSC non standardizzabile. In ogni caso, Kaplan e Norton, adottando uno schema che richiama la catena del valore di Porter, identificano tre principali processi che l'azienda dovrebbe curare con maggiore attenzione:<sup>65</sup>

- il processo di innovazione;
- il processo operativo;
- il servizio post-vendita.

Il modello generico di catena del valore inizia con la ricezione dell'ordine di prodotti esistenti dai clienti attuali e termina con la consegna di quanto richiesto (c.d. *short wave*). Nella BSC, l'attenzione è estesa alla creazione del valore, per cui occorrerà creare prodotti e servizi nuovi, atti a soddisfare i bisogni emergenti di clienti attuali e futuri (c.d. *long wave*). Questo implica l'introduzione di un nuovo elemento all'interno della catena del valore, rappresentato dall'innovazione. Attraverso il processo di innovazione, l'azienda cerca di capire quali siano i bisogni latenti e/o emergenti dei clienti per poi creare dei

---

<sup>65</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p.104. Questa configurazione dei processi interni, come anticipato, richiama le attività di realizzazione della "catena del valore" di Porter (1985), da cui si discosta per aver inserito tra esse le attività di innovazione (che Porter considera attività di supporto e non un'attività primaria nel processo di creazione del valore) e per non aver inserito le attività di marketing e vendita (che Porter, invece, include e che Kaplan e Norton inseriscono nella "prospettiva del cliente"). Con riferimento alla scelta dei processi di innovazione, i due Autori prendono questa posizione sottolineando come molte aziende considerino oggi l'innovazione come un processo interno da gestire in modo continuo, al pari della produzione.

prodotti/servizi in grado di soddisfarli.<sup>66</sup> Il processo di innovazione può essere scomposto in due fasi: in un primo momento, i manager svolgono delle attività di ricerca di mercato per determinare la dimensione del mercato, la natura delle preferenze dei clienti e i prezzi di riferimento del prodotto/servizio che si vuole offrire e, da questa fase, dipende il processo di generazione del valore. In una seconda fase vengono definite le specifiche tecniche del prodotto/servizio con l'obiettivo di aggiungere valore al cliente.

Il processo operativo, che riguarda la produzione e la consegna dei prodotti, prende avvio con l'arrivo dell'ordine di un cliente e termina con la consegna del prodotto/servizio richiesto<sup>67</sup>. Esso si configura nella *short wave* della creazione del valore e si concretizza in processi che sono periodicamente oggetto di revisione, al fine di realizzare un continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza operativa<sup>68</sup>. Questo stadio, a differenza del precedente, è caratterizzato da una notevole ripetitività e standardizzazione per cui risulta più semplice applicare strumenti tradizionali di controllo dell'efficacia e dell'efficienza. Più precisamente, le misure per questo tipo di processo, riguardano l'efficacia nel soddisfare il cliente e l'efficienza nell'utilizzare al meglio le risorse a disposizione. In riferimento all'efficacia, si possono

---

<sup>66</sup> Kaplan e Norton all'inizio avevano escluso il processo di innovazione dalla prospettiva riguardante i processi aziendali interni. Tuttavia, la gran quantità di studi empirici condotti negli anni successivi dai due Autori, li ha convinti dell'importanza di includere l'innovazione all'interno dei processi interni essenziali. Di fatto vi sono settori, soprattutto quelli con cicli di progettazione e sviluppo molto lunghi (elettronica high-tech, software, chimica per l'agricoltura), in cui essere efficaci, efficienti e tempestivi nei processi innovativi diventa una priorità assoluta. Siccome in tali ambiti la maggior parte dei costi deriva dalle fasi di Ricerca&Sviluppo, il processo di innovazione deve essere necessariamente incorporato nella prospettiva interna. Cfr. Kaplan R.S. e Norton D.P., (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., 2000, p.105.

<sup>67</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., 2000, p.111.

<sup>68</sup> L'efficacia è l'attitudine a raggiungere determinati obiettivi di output, l'efficienza è da intendere in senso economico, cioè come misura della quantità di risorse necessarie per realizzare un determinato output.

distinguere gli indicatori relativi ai tempi e alla qualità dei processi. Tra i primi rientrano i tempi di spedizione, di attesa del cliente, di erogazione del servizio e di produzione<sup>69</sup>. Relativamente all'efficienza si fa riferimento alle misure di produttività (per esempio il valore aggiunto per dipendente), alle misure degli sprechi (come il numero di interventi per guasti, il totale degli scarti, ecc.) e così via. Nell'ambito del processo operativo è doveroso evidenziare come il ricorso alle sole misure economico finanziarie non sia sufficiente a valutare l'effettivo grado di efficienza del processo. Ricorrendo ad un'esclusiva considerazione di tali misure, infatti, si rischia di generare una corsa alla riduzione dei costi senza valutare le conseguenze che la stessa potrebbe provocare in termini di minore qualità delle materie prime, incertezza nei tempi di consegna, ecc.

Il servizio post-vendita riguarda l'insieme della attività poste in essere dall'impresa per seguire il cliente dopo l'acquisto del prodotto/servizio e assume importanza soprattutto per i beni di lunga durata e che necessitano di assistenza tecnica. Sono incluse in questo processo tutte le attività esterne e interne. Con riferimento alle prime, si intendono le attività di garanzia, riparazione, la correzione dei difetti e dei resi; quelle interne attengono, invece, alle modalità di incasso dei pagamenti e della loro gestione. Le aziende che sono in grado di gestire efficientemente questi processi hanno, in genere, un grande ritorno in termini di immagine e questo fattore, spesso, orienta un cliente indeciso per la scelta dell'uno o dell'altro prodotto e/o servizio. Gli indicatori maggiormente utilizzati per questo tipo di processo sono i tempi di riparazione di un prodotto in garanzia, la qualità del servizio, il costo delle risorse impiegate.

---

<sup>69</sup> Donna G., Lo Sardo A., Misurare il successo d'impresa con il Balanced Scorecard, *Amministrazione & Finanza*, n. 15, 2000, pp. 25-32.

#### 2.3.4. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

Gli obiettivi definiti per questa prospettiva costituiscono i *driver* fondamentali per il raggiungimento di risultati eccellenti nelle prime tre prospettive. Monitorare la prospettiva interna e del cliente, infatti, permette all'azienda di verificare il conseguimento del successo competitivo nel breve, ma non garantisce necessariamente il successo di lungo periodo. Molte aziende che hanno basato le loro misurazioni sui soli indicatori economico-finanziari e di breve periodo, non hanno considerato il valore aggiunto derivante dal miglioramento delle capacità e delle competenze dei dipendenti, dei sistemi informativi e dei processi organizzativi.<sup>70</sup> La BSC evidenzia l'importanza di investire per il futuro, non solo attraverso investimenti in attività tangibili, ma anche in attività intangibili quali la Ricerca e Sviluppo. Questa prospettiva, quindi, si concentra sugli asset intangibili in grado di "abilitare" tutte le altre dimensioni della BSC<sup>71</sup>.

Kaplan e Norton individuano tre principali categorie di variabili nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita:<sup>72</sup>

- le capacità e le competenze del personale (*employee capabilities*);
- le capacità dei sistemi informativi (*information systems capabilities*);

---

<sup>70</sup> “La costante ripetizione dello stesso lavoro, sempre allo stesso livello di efficienza e di produttività, non è più una condizione sufficiente per il successo dell'organizzazione. Se un'organizzazione vuole mantenere la performance attuale, deve migliorare di continuo; e se vuole crescere, superando l'attuale performance economico-finanziaria e relativa alla clientela, non è sufficiente che aderisca alle procedure operative standard fissate dai vertici aziendali. È necessario che le idee per il miglioramento dei processi e delle performance a vantaggio dei clienti provengano da dipendenti front-line, che lavorano in prima linea, a diretto contatto con i processi interni ed i clienti” Kaplan R.S. e Norton D.P., (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., 2000, p.134.

<sup>71</sup> Il riferimento è a tutti quegli elementi immateriali che rappresentano una variabile chiave nel garantire il successo dell'azienda e che, a detta di numerosi Autori, ben si collegano con uno strumento come la BSC che ne considera primaria la partecipazione al conseguimento di elevati livelli di performance. Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, *Controllo di Gestione*, Vol. 2, n. 1, 2005.

<sup>72</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996.

- la motivazione, la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la coerenza dei comportamenti (*motivation, empowerment and alignment*).

In merito al primo aspetto (*employee capabilities*), l'esigenza di riqualificazione del personale dipende dalla percentuale di dipendenti che hanno bisogno di aggiornamento e dal livello dell'aggiornamento stesso. Una misura utile è costituita dal tempo stimato per portare il personale dipendente dai livelli attuali di competenze a quelli necessari per l'azienda. In generale, le *core measures* cui si fa riferimento sono il grado di soddisfazione, quello di fidelizzazione e la produttività dei dipendenti. Tra questi tre fattori, il grado di appagamento dei dipendenti, costituisce il driver per la valutazione degli altri dato che un dipendente insoddisfatto difficilmente sarà fedele e/o produttivo. Infatti, avere dei dipendenti soddisfatti è la condizione necessaria per incrementare la produttività, la qualità e per migliorare i servizi e, di conseguenza, per avere dei clienti soddisfatti. Il grado di soddisfazione dei dipendenti, solitamente, viene misurato con questionari o sondaggi periodici, valutando il grado di coinvolgimento degli stessi nelle scelte aziendali, l'accesso alle informazioni necessarie per svolgere il proprio lavoro al meglio, piuttosto che i riconoscimenti a fronte di un buon lavoro svolto o gli incoraggiamenti ad essere creativi.

Per quanto riguarda la fedeltà del dipendente, si traduce nell'idea che i dipendenti rappresentino un investimento per il futuro per cui l'obiettivo è quello di trattenere quei dipendenti sui quali l'azienda ha posto gli interessi di lungo termine. Una misura utile, al riguardo, è il livello di ricambio del personale, generalmente definito *turnover*.

Un altro elemento da considerare è la misurazione della produttività individuale, che riflette l'impatto del miglioramento su conoscenze e motivazione dei dipendenti sull'innovazione, sui processi interni e di soddisfazione dei clienti, collegando quanto prodotto al numero di dipendenti impiegati per ottenere

quell'output. La misura più diffusa è il reddito per dipendente, cioè quanto output può essere generato per ogni dipendente.

I dipendenti, a loro volta, per poter operare in modo efficace ed efficiente, devono disporre di informazioni tempestive relativamente ad ogni relazione tra cliente ed azienda. Per tale ragione, un ulteriore *driver* da considerare è l'infrastruttura tecnologica, ovvero i sistemi informativi che devono consentire al dipendente di ottenere in tempo reale le informazioni sul prodotto o sul servizio appena realizzato. In questo caso, una misura che può essere utilizzata per stimare la disponibilità di informazioni è il coefficiente di copertura strategica delle informazioni.

Un ulteriore driver da valutare è legato alla motivazione e all'*empowerment* del dipendente. Quest'ultimo, infatti, non può contribuire in pieno al successo aziendale se non viene motivato ad agire nell'interesse dell'azienda. Ci sono diverse modalità con cui misurare la motivazione dei dipendenti, come per esempio valutando la partecipazione attiva degli stessi nel proporre idee per migliorare la performance aziendale e dal numero di suggerimenti realizzati, che valuta la qualità dei suggerimenti proposti<sup>73</sup>. Un fattore determinante per incentivare la responsabilizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti è sicuramente il clima organizzativo, che favorisce la motivazione e lo spirito di iniziativa dei lavoratori.

Per questa prospettiva, spesso, risulta difficile individuare delle misure adeguate dato che raramente le aziende monitorano la soddisfazione dei dipendenti o la loro preparazione, elementi questi fondamentali per garantire buone performance.

---

<sup>73</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., 2000.

## 2.4. L'evoluzione della BSC

Come anticipato nel paragrafo introduttivo, alla fine del 1980, alcuni studiosi<sup>74</sup> hanno espresso preoccupazione in merito alle tradizionali misure di performance, basate esclusivamente sulle metriche economico-finanziarie. Gli Autori<sup>75</sup> che hanno preceduto Kaplan e Norton, avevano criticato tali misure dal momento che spingevano i manager a concentrarsi sui risultati finanziari a breve termine, sacrificando le prospettive a lungo termine e iniziarono a promuovere l'idea di analizzare, accanto alle misure monetarie, anche altre misure (come la puntualità delle consegne, la riduzione dei costi di processo, ecc.).<sup>76</sup> La nascita della BSC è da inquadrare, quindi, agli inizi degli anni '90 quando il Nolan Norton Institute di Boston decise di sponsorizzare uno studio dal titolo "*Measuring Performance in the Organization of the future*". Il coordinatore della ricerca era David Norton, dirigente del Nolan Norton Institute, affiancato dal consulente accademico Robert S. Kaplan. Alla base della ricerca si delineava la convinzione che le tradizionali misure economico-finanziarie non fossero in grado di garantire il monitoraggio delle performance aziendali e che le imprese non riuscivano, con i sistemi di misurazione esistenti, a tradurre la strategia in azione ed a collegare la gestione operativa alla strategia deliberata. Lo studio permise di individuare dei sistemi di misurazione delle performance più innovativi rispetto ai tradizionali e, in particolare, fu adottata la "*Corporate Scorecard*". Questo sistema, oltre a considerare le tradizionali misure monetarie, inglobava anche misure relative ai tempi di consegna al cliente, alla qualità e ai tempi dei processi produttivi e all'efficacia dello sviluppo di nuovi prodotti. I risultati della ricerca furono poi

---

<sup>74</sup> Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan e Norton, 1992; Lynch & Cross, 1991.

<sup>75</sup> Berliner e Brimson, 1988; Bromwich & Bhimani, 1989; Johnson, 1988; McNair, Lynch & Cross, 1990.

<sup>76</sup> Hoque Z., 20 years of studies on the Balanced Scorecard: trend, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, Vol. 46, n. 1, 2014, pp. 33-59.

ampliati e sintetizzati fino ad arrivare alla definizione di Balanced Scorecard con l'articolo pubblicato nel 1992 sulla *Harvard Business Review* da Kaplan e Norton<sup>77</sup>. Il nuovo modello di misurazione delle performance conobbe un successo tale da spingere molte imprese a farne ricorso, non solo come insieme di indicatori monetari e non, ma anche per comunicare la strategia, tradurla in termini operativi e allineare tutta l'organizzazione alla strategia stessa. Queste considerazioni portarono alla stesura di un ulteriore articolo da parte di Kaplan e Norton, pubblicato nel 1993 sulla *Harvard Business Review*.<sup>78</sup> L'idea di collegare le misure di performance alla strategia non è, però, riconducibile esclusivamente alla BSC. Come già analizzato nel capitolo precedente, già McNair e altri<sup>79</sup> avevano introdotto l'idea di equilibrio tra misure finanziarie e non, sintetizzata dalla Piramide della Performance; mentre i francesi erano noti per aver utilizzato per decenni un sistema simile alla BSC denominato *Tableaux de Board*<sup>80</sup>.

Un successivo approfondimento sulla BSC portò a riconoscere la necessità di un collegamento tra gli indicatori appartenenti a ciascuna delle quattro prospettive individuate. Da questo punto di vista, fu determinante il contributo di una società di consulenza, la *Renaissance Solutions Inc.* (RSI) gestita direttamente da Norton e della successiva alleanza con la società Gemini Consulting. Il successo di tali studi è ravvisabile nella pubblicazione di una serie di articoli nel 1996<sup>81</sup>, culminati

---

<sup>77</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992.

<sup>78</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, vol. 70, Sept-Oct, 1993. L'anno successivo, i due Autori, pubblicarono un ulteriore articolo: Kaplan R.S. e Norton D.P., *Devising a Balanced Scorecard matched to Business strategy*, *Planning Review*, Vol. 22, n. 5, Sept-Oct, 1994.

<sup>79</sup> McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. F., *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?* *Management Accounting*, Nov, 1990, pp. 28-36.

<sup>80</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., *Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards*, in *European Management Journal*, vol. 16, n. 2, 1998, pp. 190-203; Lebas M., *Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice*, in *The European Accounting Review*, Vol. 3, n. 3, 1994, pp. 471-287.

<sup>81</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996; Kaplan R.S. e Norton D.P., *Linking the balanced*

nel volume intitolato: “*The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action*”<sup>82</sup>. In questi articoli, i due Autori, hanno indicato come utilizzare le quattro tipologie di misure (performance finanziaria, prospettiva del cliente, processi interni, apprendimento e crescita) sia fondamentale per garantire l’allineamento dell’organizzazione verso la strategia. Questa fase segna, quindi, il passaggio dalla BSC come strumento di misurazione delle performance a BSC come strumento mirato a realizzare un processo integrato di management strategico, in cui il focus inizia a spostarsi sulla misurazione della gestione strategica e sull’importanza dell’allineamento e della comunicazione.

L’idea originaria della BSC fu apprezzata anche da due illustri studiosi di management: Charles Handy e Peter Drucker, i quali contribuirono ad influenzare le evoluzioni successive dello strumento. Il primo enfatizzando gli *intellectual assets*, il secondo evidenziando la necessità di monitorare le competenze aziendali e il processo di allocazione delle risorse in termini di investimenti in progetti strategici rilevanti.<sup>83</sup>

Charles Handy definì l’età contemporanea come “epoca del paradosso”<sup>84</sup>, per indicare come la società sia fonte di paradossi o contraddizioni, un tempo, inconciliabili tra loro.<sup>85</sup> Il paradosso di Handy è la base di partenza del suo

---

scorecard to strategy, *California Management Review*, Vol. 39, n. 1, 1996; Kaplan R.S. e Norton D.P., Strategic learning & the Balanced Scorecard, *Strategy & Leadership*, Vol. 24, n. 5, Sept-Oct., 1996; Kaplan R.S. e Norton D.P., Knowing the Score, *Financial Executive*, Nov-Dec, 1996.

<sup>82</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

<sup>83</sup> Bubbio A., Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni, in *Amministrazione e Finanza Oro*, n.1, 2000, p. 19.

<sup>84</sup> Cfr. Handy C., *The age of paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994; trad.it. *L’epoca del paradosso. Dare un senso al futuro*, a cura di Gini E. e Melli F., Edizione Olivares, 1994.

<sup>85</sup> L’Autore in merito al cambiamento subito dalla società sottolinea che “what is happening in our mature societies is much more fundamental, confusing and distressing than I have expected. It is that confusion stems from our pursuit of efficiency and economic growth, in the conviction that these are the necessary ingredients of progress. In the pursuit of these goals we can be tempted to forget that it is we, individual men and women, who should be the measure of all things, not made to measure for something else. It is easy to lose ourselves in efficiency, to treat that efficiency as

contributo per cui sostiene che le persone siano una fonte inesauribile di conoscenza, ma non siano in grado di gestirle, contribuendo ad aumentare la confusione e la complessità. Le riflessioni di Handy e le relative contraddizioni individuate si estendono anche alle organizzazioni, le quali si trovano a dover gestire in maniera efficiente una serie di conoscenze e risorse.<sup>86</sup> Questi pensieri hanno avuto un peso notevole nella formulazione della BSC soprattutto in merito agli *intellectual assets*, alle spese necessarie per aumentare questi *asset*, all'orientamento al cliente e alla relazione tra azienda, ambiente e società.

Druker<sup>87</sup>, come anticipato, condivise l'idea iniziale della BSC, enfatizzando la necessità di monitorare le competenze aziendali e il processo di allocazione delle risorse.

Grazie a questi contributi e a quelli sviluppati da Kaplan e Norton negli anni successivi<sup>88</sup>, si è assistito ad un'evoluzione dello strumento in un'ottica manageriale, con la predisposizione a collegare gli indicatori individuati per le quattro prospettive in una serie di rapporti causali, sintetizzabili dalle mappe strategiche. Un nuovo documento venne poi pubblicato nel 2006<sup>89</sup> in merito

---

an end in itself and not a means to other ends". Handy C., *The age of paradox*, op.cit., 1994, prefaz., p. X.

<sup>86</sup> Ciò che le imprese erano abituate a sviluppare per il loro futuro era più tangibile e "budgettabile", ma nel tempo, sono state coinvolte in maniera crescente in attività intangibili, in problematiche generalmente ricondotte al concetto di intellectual capital, quindi all'importanza da attribuire al capitale intangibile. Cfr. Steward T. A., *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, Currency Doubleday, 1997; Olve N., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, op. cit., 1999.

<sup>87</sup> Cfr. Druker P. F., The information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1995.

<sup>88</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Strategy Focussed Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, 2000; Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. Gli Autori hanno sottolineato l'importanza del legame tra indicatori e mappe strategiche anche nel 2008 in Kaplan R.S. e Norton D.P., Mastering the management system, *Harvard Business Review*, Vol. 86, n. 1, 2008, pp. 62-77; Kaplan R.S. e Norton D.P., *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 2008.

<sup>89</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.

all'importanza dell'allineamento strategico e il cui scopo era quello di approfondire le modalità di utilizzo dello strumento e di aumentare la competitività delle imprese, orientando tutta l'organizzazione verso il perseguimento di obiettivi comuni. È soprattutto dal quel momento che la BSC ha conosciuto una notevole diffusione, sia nel settore privato che in quello pubblico. Infatti, nel 2004, circa il 40% delle 1.000 imprese di Fortune operanti nel settore privato aveva adottato la BSC. Il motivo di tale diffusione è da ricercare nella potenzialità dello strumento nel monitorare la performance in un'ottica olistica e nel valutare gli *intangibles assets*<sup>90</sup>.

Nella letteratura più recente è possibile ravvisare un approccio più completo alla mappa strategica come mezzo per misurare, monitorare e gestire le performance e le operazioni di un'organizzazione al fine di sopperire all'attuale panorama economico in continua e rapida evoluzione. Al riguardo, secondo Kaplan:<sup>91</sup> *“this most recent development is about much more than just the balanced scorecard. It embeds the 1992 original Balanced Business Scorecard model as a component within a comprehensive management system that integrates strategy and operations”*. Nelle loro ultime pubblicazioni, Kaplan e Norton hanno sostenuto che questa BSC, rispetto alla versione originale, fornisce una visione più olistica

---

<sup>90</sup> Un'interessante classificazione dei beni intangibili, utile per valutare i collegamenti con la BSC, è offerta da Bubbio, il quale individua quattro categorie di patrimoni intangibili:

- patrimonio delle relazioni commerciali;
- patrimonio delle conoscenze (knowledge asset);
- patrimonio delle soluzioni organizzative;
- patrimonio umano.

Al centro della BSC degli asset strategici rimangono, come nel modello originario, la mission e la strategia aziendale dato che gli investimenti in questi asset, per avere impatti soddisfacenti sui risultati economico-finanziari, devono essere allineati agli indirizzi strategici prescelti, che a loro volta devono essere coerenti con la mission e con la strategia. L'obiettivo di Bubbio è far in modo che si raggiunga il giusto bilanciamento tra i patrimoni intangibili in modo da creare per l'impresa valore economico continuo nel tempo. Bubbio A., *La Balanced Scorecard degli asset strategici, Controllo di Gestione*, Vol. 1, n. 3, 2004, pp. 1-16.

<sup>91</sup> Kaplan R.S., *Conceptual foundations of the balanced scorecard* in Chapman C. S., Hopwood & M. D. Shields, *Handbook of management accounting research*, Vol. 3, Oxford, 2009, p. 1265.

dell'organizzazione e che questo modello può essere utilizzato con una qualsiasi selezione di prospettive adeguate ad un particolare esercizio.<sup>92</sup>

Nel corso del tempo, quindi, la BSC ha subito un'evoluzione significativa che ha inciso notevolmente sul suo utilizzo e sulle sue finalità. Già qualche anno dopo l'introduzione dello strumento, Kaplan e Norton<sup>93</sup> evidenziarono come la BSC venisse utilizzata per scopi che andavano oltre la misurazione della performance. Nello specifico, essa veniva adottata dalle organizzazioni per l'attuazione di nuove strategie.

Relativamente all'evoluzione della BSC, Cobbold e Lawrie individuano le seguenti generazioni<sup>94</sup>:

- la prima generazione di BSC;
- la seconda generazione di BSC;
- la terza generazione di BSC.

#### **2.4.1. La prima generazione di BSC**

La prima elaborazione della BSC, come visto nel paragrafo precedente, risale agli inizi degli anni Novanta ed era finalizzata alla soluzione di un problema di misurazione della performance. Questo perché, nell'era dell'informazione, la capacità delle organizzazioni di misurare e analizzare i beni immateriali era determinante per ottenere il successo e, gli indicatori di carattere economico-finanziario non erano in grado di individuare e di rappresentare le attività capaci

---

<sup>92</sup> Per dettagli si veda Kaplan R.S., The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, n. 4, 2012, pp. 539-545; Dechow N., The balanced scorecard: subjects, concepts and objects-a commentary, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, n. 4, 2012, pp. 511-527.

<sup>93</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996.

<sup>94</sup> Cobbold I., Lawrie G., *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*, in 2CG Active Management, Maidenhead, UK, 2004, pp. 611-623.

di creare valore tra gli *intangibles* di un'organizzazione. Quindi, originariamente, la BSC si configurava come un classico strumento di management impiegato per il controllo dei risultati aziendali e per accertare la coerenza degli stessi con le strategie aziendali deliberate. Nello stesso tempo, la BSC rappresentava uno strumento fortemente innovativo rispetto agli strumenti tradizionali, dal momento che individuava nella strategia il punto di partenza per definire un cruscotto di indicatori, non solo di natura economico-finanziaria, ma anche articolati in diverse prospettive e che implicano una misurazione multidimensionale della performance aziendale. L'originalità dello strumento ha fatto sì che, fin dal momento della sua introduzione, la BSC divenisse fortemente nota e diffusa, tanto che le sue varie forme sono state ampiamente adottate in tutto il mondo<sup>95</sup>.

Nella versione originale, Kaplan e Norton<sup>96</sup>, proponevano un numero ristretto di misure, raggruppate in quattro prospettive (Fig. 2.3.), ma senza definire in maniera chiara le caratteristiche dello strumento. A tal fine, suggerivano il ricorso a domande relative alla *vision* e agli obiettivi dell'organizzazione, incoraggiando la considerazione delle aree "tipiche".<sup>97</sup>

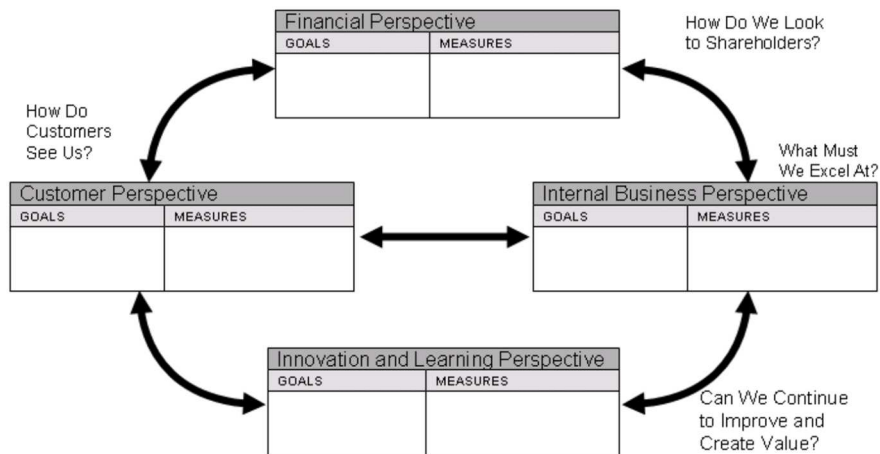
**Fig. 2.2.** La BSC di prima generazione.

---

<sup>95</sup> Rigby D. K., Management Tools and Techniques: A Survey, *California Management Review*, Vol. 43, n. 2, 2001.

<sup>96</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *op. cit.*, 1992; Kaplan R.S. e Norton D.P., Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Sept-Oct, 1993.

<sup>97</sup> Al riguardo Kaplan e Norton sottolineano che: "companies should also attempt to identify and measure the company's core competencies...", "in addition to measures of time, quality and performance and service, companies must remain sensitive to the cost of their products". Kaplan R.S. e Norton D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *op. cit.*, 1992, p. 74.



Cobbold I., Lawrie G., *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*, in 2CG Active Management, Maidenhead, UK, 2004.

Fin dall'inizio, però, era chiaro che l'attività chiave si sostanziava nella selezione degli indicatori, sia in termini di *filtering* (le organizzazioni, in genere, avevano accesso a molte più misure rispetto a quelle necessarie per popolare la BSC), sia in termini di *clustering* (definire le misure più adeguate per ogni prospettiva).<sup>98</sup> Infatti, la BSC è stata descritta, inizialmente, come un semplice "4 box approach to the performance measurement", vale a dire come strumento di misurazione delle performance aziendali<sup>99</sup>. In questa prospettiva, oltre alle misure finanziarie, i manager erano chiamati a monitorare le misure appartenenti alle altre prospettive: apprendimento e crescita, processi interni e clienti, al fine di rappresentare al meglio il business di riferimento<sup>100</sup>. Le finalità della BSC, però, non erano solo quelle legate al monitoraggio delle misure di performance, ma anche di supporto

<sup>98</sup> Cobbold I., Lawrie G., *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, in 2CG Conference Paper, May, Boston, USA, 2002, p. 1.

<sup>99</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992.

<sup>100</sup> Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., *The Balanced Scorecard: A Necessary Good or a Unnecessary Evil?*, *European Management Journal*, Vol. 17, n. 5, 1999.

alle scelte del management, grazie alla possibilità di sintetizzare, in pochi indicatori, la strategia aziendale e di usufruire di queste informazioni per supportare i processi decisionali futuri. Inoltre, i due Autori parlavano di relazioni tra le quattro prospettive senza, però, far riferimento agli obiettivi e al modo in cui lo strumento avrebbe potuto migliorare la performance aziendale. L'implicazione era che, dall'individuazione di corretti indicatori, si sarebbero innescati dei miglioramenti della performance aziendale. Tuttavia, Kaplan e Norton presupponevano che la fonte di questi cambiamenti fosse insita nel comportamento degli individui: *“it establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviours and take whatever actions are necessary to arrive at those goals”*<sup>101</sup>.

In questo modello di prima generazione, gli Autori non esplicitavano chiaramente come sviluppare al meglio la BSC, ma insistevano sul fatto che lo strumento strategico dovesse mettere la strategia, e non il controllo, al centro della propria *vision*: *“putting vision and strategy at the centre of the measurement system”*<sup>102</sup>.

Le aziende che hanno implementato la BSC di prima generazione hanno riscontrato difficoltà soprattutto nella selezione degli indicatori e nell'assegnazione degli stessi alle varie prospettive. Gli effetti negativi legati alle difficoltà appena enunciate e la scarsa applicazione della BSC di prima generazione sono stati oggetto di studio di vari Autori<sup>103</sup>, la cui analisi viene rinviata al capitolo successivo, appositamente dedicato alle criticità riscontrabili dalla progettazione e nell'implementazione dello strumento.

---

<sup>101</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992, p. 79.

<sup>102</sup> *Ivi.*

<sup>103</sup> Si veda al riguardo Lingle e Schieman, 1996; Schneiderman, 1999, Malina e Selto, 2001.

#### 2.4.2. La seconda generazione di BSC

Le difficoltà pratiche connesse alla progettazione della BSC di prima generazione sono state significative dal momento che lo strumento era stato definito solo in termini generici. L'approccio proposto inizialmente da Kaplan e Norton per la selezione delle misure (per esempio: come dobbiamo apparire nei confronti dei nostri stakeholder per avere successo dal punto di vista finanziario?), è stato riconosciuto come debole, tanto da essere sostituito dal concetto di “*strategic objectives*”<sup>104</sup>. Inizialmente questi sono stati presentati come obiettivi di breve periodo collegati alle quattro prospettive, usati per catturare l'essenza della strategia dell'organizzazione in ciascuna delle quattro prospettive.<sup>105</sup> Questo approccio alla selezione delle misure è molto diverso rispetto a quello proposto nella prima generazione, in quanto gli obiettivi non sono più dati per scontati al momento della definizione della strategia, ma vengono inseriti direttamente all'interno delle quattro aree. La seconda innovazione fondamentale riguarda la causalità tra le varie prospettive, già introdotta nella prima BSC. La BSC di seconda generazione ha sviluppato ulteriormente il concetto di causalità; invece di evidenziare semplicemente il collegamento causale tra le quattro prospettive, l'obiettivo è stato quello di individuare i collegamenti tra le misure appartenenti a dimensioni diverse.<sup>106</sup> Nello specifico, lo scopo era di analizzare come ogni elemento della BSC fosse legato da un nesso causale agli altri.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Sept-Oct, 1993, p. 1.

<sup>105</sup> Cobbold I., Lawrie G., *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, in 2CG Conference Paper, Boston, USA, May, 2002, p. 2.

<sup>106</sup> Si veda Newing R., Wake Up to the Balanced Scorecard!, *Management Accounting*, Vol. 73, n. 3, 1995.

<sup>107</sup> Nonostante la portata innovativa, questo modello presentava dei problemi a livello concettuale in quanto induceva all'uso di varie forme di analisi per convalidare la causalità tra le misure. Per approfondimenti: Brewer P., Putting strategy into the balanced scorecard, *Strategic Finance*, Vol. 83, n. 7, 2002; Clinton D., Webber S. A., Hassel J. M., Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 3, n. 3, 2002, p. 1.

L'impatto di questi cambiamenti è stato mostrato anche da Kaplan e Norton in due documenti. Il primo pubblicato all'inizio del 1996<sup>108</sup>, che illustra e descrive come definire correttamente gli obiettivi aziendali, intesi come traguardi strategici da raggiungere per ottenere il successo al fine di risultare rappresentativi della strategia deliberata. Il secondo<sup>109</sup>, pubblicato qualche mese più tardi, che studia i legami esistenti tra gli obiettivi strategici. All'epoca, gli schemi che mostravano graficamente i collegamenti tra questi obiettivi, sono stati definiti come modelli di collegamento strategico per poi, più recentemente, assumere la connotazione di mappe strategiche. I due Autori parlavano di un passaggio da un sistema di misurazione della performance a un sistema di management strategico proprio perché la BSC non si limitava più a rappresentare attraverso la scelta di pochi indicatori, i risultati raggiunti, ma diveniva un vero e proprio strumento attraverso il quale indagare i nessi di causa-effetto esistenti tra le misure appartenenti alle quattro prospettive di analisi.

In sintesi, è possibile evidenziare due passaggi chiave tra la BSC di prima e di seconda generazione. *In primis*, le misure vengono scelte in relazione a specifici obiettivi strategici.<sup>110</sup> Il secondo aspetto rilevante attiene al tentativo di rappresentare graficamente le principali relazioni causali esistenti tra i singoli obiettivi strategici e tra questi e la performance aziendale. Quest'ultimo aspetto ha rappresentato il vero punto di svolta poiché ha spinto il management ad una partecipazione attiva alla strategia aziendale e ha permesso di enfatizzare come il

---

<sup>108</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, Vol. 39, n. 1, 1996.

<sup>109</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996.

<sup>110</sup> Nello specifico vengono individuati 20-25 obiettivi strategici, ognuno dei quali associato ad una o più misure e assegnato ad una delle quattro prospettive. Olve N., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester (English translation, first published in Swedish, 1997), 1999; Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Strategy Focussed Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

raggiungimento di determinati risultati da un punto di vista economico-finanziario sia raggiungibile solo grazie a risultati positivi nelle altre prospettive analizzate. Nonostante la BSC di seconda generazione presenti sostanziali evoluzioni rispetto alla prima, persistono ancora delle criticità. Mentre per la BSC di prima generazione le preoccupazioni erano legate alla selezione delle misure più adeguate ad ogni prospettiva, nella BSC di seconda generazione il focus si sposta sulla corretta individuazione dei nessi causali esistenti tra le quattro dimensioni proposte da Kaplan e Norton. Al riguardo non sono mancate critiche circa l'inadeguatezza di questi legami causali, per certe organizzazioni, sia perché escludono *cluster* importanti<sup>111</sup> sia perché i collegamenti causali non possono essere giustificati.<sup>112</sup>

A livello pratico, le organizzazioni che hanno sviluppato la BSC di seconda generazione, hanno riscontrato difficoltà sia nella selezione delle misure che nel declinare gli obiettivi strategici in obiettivi di tipo operativo, in modo che i manager possano concretamente analizzare l'impatto dei risultati ottenuti sulla realizzazione della strategia deliberata.<sup>113</sup>

### **2.4.3. La terza generazione di BSC**

La BSC di terza generazione è frutto di un affinamento del modello di seconda generazione, con nuove caratteristiche destinate ad offrire maggiore funzionalità

---

<sup>111</sup> Kennerley M., Neely A. D., Performance measurement frameworks – a review, *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International conference on Performance Measurement and Management*, July, Cambridge, 2000; Brignall S., The unbalanced scorecard: a social and environmental critique, *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Performance Measurement and Management*, July, Boston, 2002.

<sup>112</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000. L'analisi critica condotta dalla Nørreklit verrà esposta nel capitolo successivo.

<sup>113</sup> Banker R. D., Chang H., Pizzini M. J., The balanced scorecard: judgmental effect of performance measures linked to strategy, *Accounting Review*, Vol. 79, n. 1, 2004.

allo strumento e maggiore rilevanza strategica. I problemi legati alla selezione delle misure, alla definizione degli obiettivi e dei loro nessi causali, hanno condotto allo sviluppo, alla fine degli anni '90, di un ulteriore elemento di progettazione, c.d. *destination statement*.<sup>114</sup> La "dichiarazione di destinazione" rappresenta una descrizione di come apparirà l'organizzazione ad una determinata data futura (ad esempio in tre anni), ottenuta attraverso una combinazione di dimensioni che riflettono l'impatto dell'implementazione della strategia e dei risultati ottenuti dall'organizzazione<sup>115</sup>. Lo scopo originale del *destination statement* era di affrontare i problemi generici di progettazione della BSC di prima e di seconda generazione; in un secondo momento, la dichiarazione di destinazione si è configurata come documento atto a fornire vantaggi utili nelle fasi associate alla selezione oggettiva e a cascata, tipiche della BSC. Quindi, attraverso i *destination statement* si evidenziavano le incongruenze tra i diversi obiettivi e si giungeva più rapidamente alla definizione di quelli reputati strategici e all'articolazione delle ipotesi di causalità. Questo approccio impone l'assegnazione, ad ogni manager, di una serie di obiettivi e indicatori formalizzati che consentono una esplicitazione e una maggiore consapevolezza della strategia aziendale.<sup>116</sup> Questo spiega l'affermazione, con la BSC di terza generazione, delle mappe di apprendimento strategico, quali mezzi vitali per apprendere i cambiamenti in atto e per comunicare la strategia a tutti i membri dell'organizzazione e, la cui analisi, viene rinviata al paragrafo successivo.

---

<sup>114</sup> Andersen H. V., Lawrie G. e Savic N., Effective quality management through third-generation balanced scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, n. 7, 2004, pp. 634-645. Lawrie G., Cobbold I. e Issa K., Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, n. 7, 2004, pp. 624-633.

<sup>115</sup> Cobbold I., Lawrie G., The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, in 2CG Conference Paper, May, Boston, USA, 2002, p. 4.

<sup>116</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, Bologna, 2011, p. 24.

Gli elementi chiave delle BSC di terza generazione sono, quindi, sintetizzabili nella destinazione di dichiarazione, negli obiettivi strategici e nelle mappe strategiche.

Relativamente al primo elemento, una dichiarazione di destinazione descrive come l'organizzazione pensa di risultare ad una determinata data futura.<sup>117</sup> In genere, questo documento è articolato in categorie descrittive che possono avere uno scopo simile, ma etichette differenti, alle prospettive della BSC di prima e di seconda generazione. Il secondo fattore è il modello di collegamento strategico, che corrisponde ad una versione semplificata della tradizionale mappa strategica in cui gli obiettivi strategici prefissati si diffondono in quattro prospettive. Questo modello si caratterizza, infatti, per una prospettiva che raggruppa gli obiettivi più importanti in termini di processi aziendali interni e di apprendimento e crescita (*activity perspective*) e per una prospettiva di “esito” (*outcome perspective*) che sostituisce quella finanziaria e del cliente.<sup>118</sup> Rappresentando gli obiettivi selezionati in un modello di collegamento strategico, il team di progettazione è stimolato ad applicare sistemi di pensiero per identificare le relazioni di causa-effetto tra gli obiettivi strategici (per esempio chiedersi come agire per raggiungere i risultati attesi)<sup>119</sup>. Una volta definiti gli obiettivi, è possibile progettare delle iniziative, intese come progetti con data di inizio e di fine prestabile, mirate a fornire indicazione delle azioni da intraprendere per la realizzazione degli obiettivi stessi.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Shulver M., Antarkar N., The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders, *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society*, Orlando, 2001.

<sup>118</sup> Cobbold I., Lawrie G., *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*, in 2CG Active Management, Maidenhead, UK, 2004, pp. 618.

<sup>119</sup> Cfr. Senge P., *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency, US, 1990.

<sup>120</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002.

Nonostante la BSC di terza generazione abbia introdotto notevoli benefici, grazie alla migliore funzionalità come strumento di gestione strategica, il processo di progettazione risulta particolarmente complesso e questo ne spiega la scarsa diffusione rispetto alle precedenti.

## **2.5. La mappa strategica**

Le quattro prospettive individuate, anche se collegate tra loro perché risultanti dalla strategia aziendale e individuate secondo un processo a cascata, nell'ambito dell'architettura della BSC rimangono comunque indipendenti, cioè non viene esplicitato chiaramente come il raggiungimento di un obiettivo possa impattare sul raggiungimento di un altro obiettivo sia esso contenuto nella stessa o in un'altra prospettiva.<sup>121</sup> Da qui l'esigenza di creare una nuova visione della BSC. Kaplan e Norton sostengono, infatti, che comunicare la strategia ai dipendenti costituisca un fondamentale fattore critico di successo<sup>122</sup>. Per tale ragione, gli Autori, dopo aver sottolineato l'importanza di individuare obiettivi allineati alla strategia e adeguati link tra gli indicatori, hanno concepito il concetto delle "mappe strategiche"<sup>123</sup> quale strumento di rappresentazione e comunicazione della strategia aziendale. Le mappe strategiche descrivono in forma visiva le relazioni di causa-effetto necessarie a collegare la prospettiva della crescita e dell'apprendimento (*learning and growth*) a quella finanziaria (*outcomes for shareholders*) passando attraverso

---

<sup>121</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000.

<sup>122</sup> "We encourage companies to communicate the objectives, measures, and targets embodied in the unit's Balanced Scorecard throughout the organization" Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, op. cit., 1996, p. 203.

<sup>123</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

la prospettiva dei clienti (*customers*) e dell'efficienza interna (*internal efficiency*)<sup>124</sup>.

Secondo Kaplan e Norton, la mappa strategica è uno strumento atto a descrivere la strategia in modo coerente, integrato e sistematico. Nello specifico, per i due Autori, il più grande beneficio delle mappe strategiche è riconducibile alla capacità di comunicare la strategia attraverso l'intera organizzazione aziendale. Gli Autori sostengono, infatti, come pochi soggetti in azienda siano pienamente consapevoli della strategia elaborata dal top management ed ancora meno siano coloro che sanno come tradurla concretamente in azioni operative<sup>125</sup>. La mancanza di tale allineamento comprometterebbe, di fatto, il perseguimento degli obiettivi strategici. Le mappe strategiche, evidenziando le interrelazioni esistenti tra le misure strategiche e quelle operative, possono fornire un esempio concreto ai dipendenti di come orientare nel quotidiano i loro comportamenti, al fine di perseguire in modo corretto le strategie aziendali. Inoltre, attraverso il coinvolgimento dei dipendenti nello sviluppo delle misure, sarebbero ottenibili maggiori benefici in termini di condivisione ed accettazione degli obiettivi strategici stessi<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Questo strumento di descrizione della strategia rappresenta il fattore innovativo che contraddistingue la BSC rispetto ai tradizionali sistemi di misurazione della performance aziendale, quale il Tableau de bord. Per questo strumento, infatti, ci si limitava a definire un panel di indicatori sufficientemente rappresentativi della performance aziendale, senza indagare le relazioni esistenti tra gli stessi. La BSC, invece, impone di riflettere sulle conseguenze dell'agire quotidiano, nella consapevolezza che il raggiungimento di determinati obiettivi nell'ambito di una specifica prospettiva, possa rappresentare la causa di un dato effetto che investe le altre prospettive.

<sup>125</sup> Speckbaker et al., rilevano come la BSC sia inizialmente implementata solo ai più alti livelli dell'organizzazione. Risulterebbe, pertanto, interessante indagare come essa viene implementata ai livelli organizzativi più bassi. Inoltre sarebbe interessante capire se le mappe strategiche sono effettivamente utilizzate soprattutto nelle fasi iniziali. Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, 2003, pp. 361-387.

<sup>126</sup> Secondo Frigo le mappe strategiche aiutano le aziende a rappresentare compiutamente i legami esistenti tra le risorse immateriali e il processo di creazione del valore nonché i manager a migliorare le proprie capacità decisionali e di risoluzione dei problemi. Frigo, Strategy and

Come evidenziato da Niven, costruire una mappa strategica significa rispondere ad una serie di domande quali<sup>127</sup>:

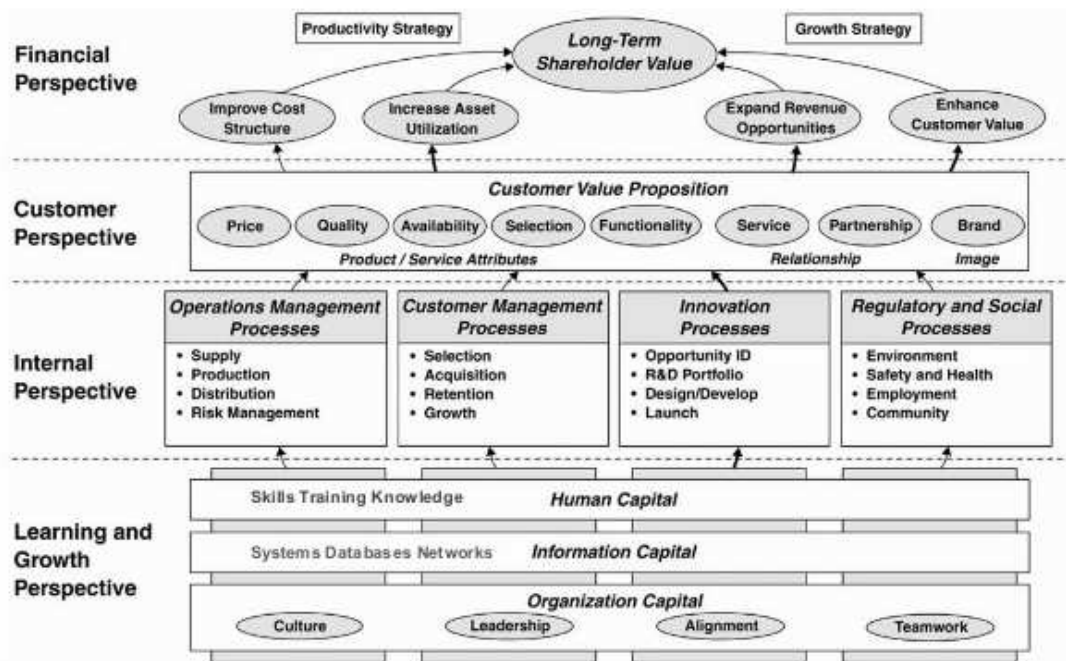
- gli obiettivi e le misure scelti nella prospettiva finanziaria descrivono come verranno soddisfatte le aspettative degli azionisti?
- quali sono gli obiettivi e le misure che riflettono, nella prospettiva del cliente, la proposta di valore che consentirà all'azienda di raggiungere i traguardi finanziari proposti?
- in quali processi interni si dovrà eccellere per rendere efficace la proposta di valore dell'azienda e quindi soddisfare le aspettative di clienti e azionisti?
- per eccellere nei processi interni individuati quali sono le competenze, le tecnologie e il clima necessari?
- quali sono gli obiettivi e le misure che descrivono al meglio i traguardi da raggiungere nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita in funzione dei risultati che si vogliono ottenere nelle altre prospettive?
- si sta usando una corretta combinazione di *lead* e *lag indicator*, di obiettivi a breve e medio-lungo periodo?
- la BSC realizzata riflette effettivamente e compiutamente la strategia aziendale?

**Fig. 2.3.** Strategy map.

---

integrated financial ratio performance measures: empirical evidence of the financial performance scorecard and high performance companies, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol. 14, Elsevier, 2004, pp. 115-151.

<sup>127</sup> Niven P.R., *Balanced Scorecard step by step for Government and no-profit agencies*, John Wiley and Sons, Hoboken, 2003, pp. 155-184.



Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

In questo modo, l'architettura della BSC ha una logica che procede dall'alto verso il basso, partendo dai risultati desiderati nella prospettiva economico-finanziaria e del cliente per poi passare alla proposta di valore, ai processi aziendali interni e alle infrastrutture, che sono i *driver* del cambiamento. La mappa strategica descrive, infatti, il processo di trasformazione dei beni immateriali in risultati materiali nella prospettiva economico finanziaria e del cliente. Definite le modalità attraverso le quali soddisfare azionisti e clienti, si procede con l'individuazione di quei processi interni atti a creare valore per i clienti e di quelle risorse necessarie a conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Il primo passo per la costruzione della mappa strategica è, comunque, rappresentato dalla definizione della strategia aziendale. Cioè, per ottenere i

risultati strategici preposti occorre essere in grado di descrivere, misurare e gestire la strategia<sup>128</sup>.

Questa “equazione logica” si fonda su due concetti base, semplici ed evidenti, per cui non si può gestire quello che non si riesce a misurare e non si può misurare quello che non si riesce a descrivere. Per descrivere e misurare correttamente la strategia, il primo passo da compiere si sostanzia nella definizione degli obiettivi che si desidera perseguire, facendo leva sui fattori critici di successo, diversi per ciascuna azienda. Una volta definiti gli obiettivi, il management seleziona degli indicatori necessari per misurare la performance relativa ad ogni obiettivo. Il processo termina con la scelta dei target, che identificano il livello desiderato di performance tale da considerare quell’obiettivo raggiunto e con le iniziative messe in atto a supporto del raggiungimento dell’obiettivo stesso. La definizione degli obiettivi lungo le quattro prospettive della BSC viene realizzata tramite la mappa strategica.

Teoricamente, la mappa strategica e l’insieme delle iniziative prese a supporto degli obiettivi servono a descrivere compiutamente la strategia, mentre il set di indicatori utilizzati serve a monitorarne l’esecuzione. Una buona mappa strategica, oltre ad essere rappresentativa della strategia aziendale, dovrebbe far sì che ogni indicatore individuato nella BSC sia un anello della catena di relazioni causa-effetto tra le quattro prospettive, descrittivo dell’impatto della strategia della business unit sull’organizzazione. Inoltre, il management, dovrebbe definire

---

<sup>128</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004. La strategia non è un passo isolato del processo di gestione, ma è solo una fase di un processo continuo che porta un’organizzazione all’enunciazione della mission. La mission deve essere tradotta in termini concreti in modo che le azioni dei singoli individui siano allineati con la mission stessa e siano in grado di supportarla e, un sistema di gestione, dovrebbe far sì che questa traduzione avvenga in modo efficiente ed efficace. La vision, invece, dell’organizzazione traccia un quadro del futuro, chiarendo la direzione verso cui si sta indirizzando e aiutando i singoli individui a comprendere come supportarla. Inoltre, imprime il movimento necessario per tradurre la staticità della mission e dei valori di fondo enunciati, nel dinamismo della strategia, che rappresenta la fase successiva del processo continuo.

un'adeguata combinazione di indicatori *lagging* e *leading* e collegare i nessi causa-effetto, precedentemente individuati, agli obiettivi economico-finanziari aziendali. Quando, nella pratica, si costruisce la mappa strategica di un'organizzazione, la mappa può rivelarsi insufficiente a descrivere completamente la strategia aziendale. Infatti, può succedere che gli obiettivi strategici siano, per necessità, troppo generici e debbano essere ulteriormente specificati. Questo può essere fatto in due modi: attraverso gli indicatori oppure con la costruzione di più BSC e, quindi, di più mappe strategiche in cascata all'interno dell'organizzazione (*cascading*). Come sottolinea Niven<sup>129</sup>: “*Cascading the Scorecard means driving it down into the organization and giving all employees the opportunity to demonstrate how their day-to-day activities contribute to the company's strategy. All organizational levels distinguish their value-creating activities by developing Scorecards that link to the highest-level organizational objectives*”. Il processo di *cascading* si configura come quel momento in cui, a partire dalla BSC corporate, gli obiettivi vengono ripartiti tra i singoli dipendenti. Questo processo offre l'opportunità di dimostrare a tutti i dipendenti l'importanza del loro lavoro quotidiano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La costruzione della mappa strategica deve rappresentare il punto di partenza per l'individuazione degli indicatori, altrimenti il rischio è quello di realizzare una BSC contenente misure non rappresentative della strategia aziendale, non collegate e non di supporto ai dipendenti per comprendere le priorità<sup>130</sup>. Malmi ha sottolineato come molte organizzazioni non abbiano sviluppato mappe strategiche parallelamente all'introduzione della BSC con la conseguenza di avere una limitata rappresentazione dell'allineamento esistente tra le misure di performance

---

<sup>129</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002, p. 21.

<sup>130</sup> Neely A., Bourne M., Why measurement initiatives fail, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, n. 4, 2000, pp. 3-6.

e gli obiettivi strategici. Questa situazione conduce tali organizzazioni ad affrontare seri problemi nella descrizione delle relazioni causa-effetto<sup>131</sup>. Per Ittner e Larcker il problema risiede nella mancanza di evidenze empiriche su come costruire tali relazioni, che conduce le aziende a testare differenti modelli causali prima di individuare quello più appropriato alla specifica realtà aziendale<sup>132</sup>. Questo implica la necessità di rivedere costantemente i nessi causali tra i risultati previsti dalla strategia e i driver definiti per il raggiungimento dei risultati strategici.

## **2.6. I benefici legati all'adozione della BSC**

Grazie all'input fornito da Kaplan e Norton, a partire dal 1997, sono stati avviati diversi studi sul tema della BSC, principalmente dedicati all'adozione, alla progettazione e all'implementazione dello strumento oltre che al suo utilizzo nel processo decisionale e alla sua diffusione<sup>133</sup>. Queste analisi sono state condotte utilizzando una varietà di metodi di ricerca, sia quantitativi che qualitativi. Relativamente ai metodi quantitativi, quello più utilizzato è stato il sondaggio

---

<sup>131</sup> Malmi sottolinea: "The key issue here is whether the existence of a causal model behind measures really affects the benefits obtained from BSCs. Moreover, is this related to one or another type of use for BSCs? In particular, do BSCs constructed according to cause and effect relationships also facilitate strategic learning and use of feed-forward control in practice, as suggested in the literature (Kaplan e Norton, 1996; De Haas e Kleingeld, 1999)?" Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001, pp. 207-220.

<sup>132</sup> Ittner C.D., Larcker D.F., Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001, pp. 349-410. Sul tema si vedano anche Atkinson et al., 1997; Foster e Swenson, 1997; Shields, 1997; Otley, 1999; Norreklit, 2000; Bryant et al., 2000.

<sup>133</sup> Chenhall e Langfield-Smith, 1998; Ittner e Larcker, 1998; Hoque e James, 2000; O'Connor e Feng, 2005.

tramite questionari. Per esempio Speckbacher e altri<sup>134</sup> ricorrono al questionario per esaminare lo stato di attuazione della BSC nei paesi della Germania; Maiga e Jacobs<sup>135</sup> hanno raccolto i dati da 83 unità di business degli Stati Uniti per esaminare gli effetti complementari della BSC sulle performance delle organizzazioni.

Gli approcci qualitativi quali le interviste o le osservazioni dirette sono state privilegiate quando l'obiettivo era quello di giungere ad una comprensione approfondita della BSC nel contesto organizzativo. Un esempio è offerto da Malina e Selto, i quali hanno analizzato gli effetti provocati dal ricorso alla BSC attraverso interviste semi-strutturate<sup>136</sup>; lo stesso metodo è stato utilizzato anche da Malmi per esplorare come il concetto di BSC fosse stato applicato nelle società finlandesi<sup>137</sup>.

Uno dei principali filoni caratterizzanti la letteratura sul tema della BSC è sicuramente quello che ha focalizzato l'attenzione sui vantaggi legati all'implementazione e all'utilizzo dello strumento. Pertanto in questa analisi si effettuerà una panoramica generale legata ai punti di forza della BSC per poi passare al tema centrale dell'elaborato, relativo alle criticità, dato che, come suggerito da Hoque<sup>138</sup>, i ricercatori dovrebbero soffermarsi maggiormente sugli aspetti pratici e applicativi della BSC all'interno delle organizzazioni, cogliendone le caratteristiche specifiche in relazione al tipo di organizzazione, alla strategia e

---

<sup>134</sup> Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, 2003, pp. 361-387.

<sup>135</sup> Maiga A. S., Jacobs F. A., Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, n. 3, 2003, pp. 283-301.

<sup>136</sup> Malina A. M., Selto H. F., Communicating and controlling strategy: an empirical study of effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal Accounting Research*, Vol. 13, 2001, pp. 47-90.

<sup>137</sup> Malmi T., Balanced scorecard in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001, pp. 207-220.

<sup>138</sup> Hoque Z., 20 years of studies on the Balanced Scorecard: trend, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *op. cit.*, 2014.

alla struttura. Da questo punto di vista, è interessante indagare le criticità che talune organizzazioni possono riscontrare nello sviluppo di una BSC.

La letteratura ha posto l'attenzione sia sui benefici che sui limiti e le criticità legati all'implementazione della BSC. Relativamente ai punti di forza, alcuni Autori hanno sostenuto che la BSC possa costituire un efficace strumento di comunicazione ed implementazione della strategia aziendale<sup>139</sup>. Certamente, nei casi di studio proposti da Kaplan e Norton emergono quasi esclusivamente aspetti positivi, dato che lo strumento era stato ideato partendo dal presupposto che i soli parametri economico-finanziari, seppur importanti, non fossero sufficienti a descrivere la performance strategica perché rappresentativi della storia passata dell'impresa ma non della performance futura.

Nello specifico, Kaplan e Norton affermano che la BSC descrive la visione del futuro a tutta la realtà aziendale, creandone una visione condivisa e contribuisce a collegare gli obiettivi di lungo termine all'operatività di breve periodo supportando, in questo modo, i manager nel<sup>140</sup>:

- creare consenso circa la visione e la strategia aziendale;
- comunicare la strategia all'intera organizzazione (per esempio legando la strategia agli obiettivi di ciascuna funzione nonché di ciascun individuo);
- fornire all'organizzazione la capacità di realizzare al proprio interno un processo di apprendimento della strategia stessa;
- accrescere la consapevolezza di ciascun individuo circa il contributo che il suo operato quotidiano fornisce per il perseguimento della visione aziendale;
- allineare le performance individuali alla strategia globale;

---

<sup>139</sup> Malina M. A., Selto F. H., *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*, op. cit., 2001.

<sup>140</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000, p. 155 e segg.

- definire obiettivi e legare al conseguimento di questi ultimi particolari forme di incentivazione;
- condurre periodiche revisioni al fine di migliorare la strategia.

Questi benefici sono sintetizzabili nel collegamento tra gli obiettivi strategici di breve e di lungo periodo<sup>141</sup>, nel supporto fornito dal manager per costruire consenso intorno alla *vision* e alla strategia aziendale, nel processo di comunicazione della strategia stessa, nel perseguimento dell'apprendimento strategico<sup>142</sup>, così come nella consapevolezza che le azioni quotidiane del management possano contribuire alla realizzazione della *mission*, nel processo di allineamento delle performance dei dipendenti con quelle dell'organizzazione, nel collegamento delle ricompense e degli incentivi con le misure di performance strategiche.

Come visto nei paragrafi precedente, il concetto di scorecard è stato notevolmente ampliato nel tempo e, utilizzando la BSC come sistema di management strategico, viene colmata una grave carenza dei sistemi tradizionali insita nell'incapacità di collegare la strategia di lungo termine con le azioni di breve termine.

Inoltre, come dimostrato dalla ricerca di Malina e Selto, solamente un'efficace adozione della BSC può condurre a benefici sostanziali in termini di miglioramento del processo decisionale, di aumento della motivazione dei dipendenti e, di conseguenza, di miglioramento delle performance aziendali. A tal proposito, essi affermano che: “...when elements of the BSC are well designed,

---

<sup>141</sup> “For new management processes that, separately and in combination, contribute to linking long-term strategic objectives with short-term actions”. Kaplan R.S. e Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996, p. 75.

<sup>142</sup> L'allineamento strategico implica che ciascun componente dell'organizzazione ha una precisa conoscenza del business e degli obiettivi aziendali, è consapevole del contributo personale che può dare per la realizzazione della strategia aziendale ed è in grado di definire nel dettaglio le esigenze del cliente e di indicarne le modalità di soddisfacimento dello stesso. Per comprendere il significato effettivo di allineamento strategico si veda Labovitz G., Rosansky V., *The power of Alignment*, John Wiley and Sons, New York, 1997.

*the BSC appears to motivate and influence lower level managers to conform their actions to company strategy...*"<sup>143</sup>.

Un importante elemento che contraddistingue la BSC dagli altri strumenti di misurazione delle performance è dato dalla multidimensionalità dello strumento.

Questa caratteristica, secondo Lucianetti, risponde<sup>144</sup>:

- all'obiettivo di legare la dimensione economica alle scelte strategiche più evolute;
- all'esigenza di rappresentare un utile supporto per la gestione aziendale date le caratteristiche delle nuove organizzazioni e dell'ambiente in cui esse operano;
- alle attese degli stakeholder, che seguono l'andamento dell'attività aziendale, costituendo i soggetti coinvolti nell'esercizio dell'attività economica d'impresa;
- all'esigenza di valorizzare i fattori critici di successo delle organizzazioni, rendendo gestibili tutte le dimensioni.

Inoltre, secondo Lucianetti, il maggior beneficio relativo all'utilizzo della BSC, consiste nell'abilità dello strumento di tradurre la *vision* e la strategia in obiettivi e misure tangibili. Il tema viene rafforzato da Epstein e Manzoni, per i quali il vantaggio più evidente della scheda di valutazione bilanciata si sostanzia nella possibilità di riassumere le misure di performance in poche prospettive facendo ricorso ad un unico strumento strategico<sup>145</sup>. Il supporto della BSC al controllo strategico viene sottolineato anche da Bubbio, il quale cerca di individuare i

---

<sup>143</sup> Malina M. A., Selto F. H., *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*, op. cit., 2001, pag. 3.

<sup>144</sup> Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne editrice, Roma, 2004, p. 92.

<sup>145</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., *Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards*, in *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, 1998.

motivi del successo di questo approccio<sup>146</sup>. In primis, l'Autore evidenzia la semplicità dello strumento che, attraverso l'individuazione di pochi e selezionati indicatori racchiusi nelle quattro prospettive, è rappresentativo della strategia aziendale.<sup>147</sup> Un altro motivo che induce le imprese a dotarsi della BSC, per l'Autore, è da ricollegare all'inadeguatezza delle sole misure economico-finanziarie ad individuare le performance future e alla necessità di creare delle relazioni causali tra gli obiettivi strategici e gli indicatori individuati nelle varie prospettive. Infine, Bubbio sostiene che la BSC garantisca il collegamento tra la strategia e la gestione operativa, dal momento che il punto di partenza per la definizione delle quattro dimensioni di analisi è racchiuso nella *vision* e negli obiettivi strategici preposti.<sup>148</sup>

Madsen e Stenheim aggiungono che, nonostante una grande quantità di studiosi di BSC critichino o rimangano scettici riguardo ad una chiara relazione tra la BSC e il miglioramento delle performance aziendali, la pratica diffusa dello strumento suggerisce che, il suo utilizzo, ha un effetto positivo, percepito o reale, per migliaia di organizzazioni che lo hanno implementato<sup>149</sup>. Di fatto, Rigby e Bilodeau sostengono che il successo e la diffusione estremamente rapida della BSC tra le organizzazioni, due decenni dopo la sua introduzione, è una prova sufficiente del fatto che le aziende sono soddisfatte dello strumento o che almeno trovano alcuni elementi delle BSC utili e vantaggiosi per il miglioramento delle

---

<sup>146</sup> Bubbio A., *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, in *Amministrazione e Finanza Oro*, n.1, 2000, p. 20-21.

<sup>147</sup> Il tema è stato ripreso più recentemente anche da Barnabè, il quale enfatizza anche l'idoneità dello strumento ad essere utilizzato come supporto ai processi di apprendimento e ad allineare gli asset intangibili con la strategia. Barnabè F., *Balanced Scorecard e system dynamics* in Busco C. e al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008, pp. 217-242.

<sup>148</sup> Un tentativo di collegare la strategia con la gestione operativa si era già verificato, con scarsi risultati, attraverso l'integrazione "piano strategico/budget". Per approfondimenti sui motivi di questa mancata integrazione si veda Mintzberg, 1994.

<sup>149</sup> Madsen D. O., Stenheim T., *Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence, Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, n. 3, 2014, pp. 81-90.

performance<sup>150</sup>. Gli Autori affermano che la scheda di valutazione bilanciata abbia un effetto complessivamente positivo sulle prestazioni di un'organizzazione, ma ritengono che non tutti gli aspetti della BSC siano vantaggiosi. Infatti, mentre alcuni aspetti o usi del cruscotto aiutano a migliorare le prestazioni, altri potrebbero porre degli ostacoli. Tuttavia, Madsen e Stenheim osservano che i diversi risultati e/o effetti ottenibili dall'implementazione della BSC sono dovuti al fatto che il tema è ancora in via di sviluppo. Essi sottolineano che accademici e professionisti dovrebbero comprendere che la BSC non è un concetto maturo e la sua interpretazione e il suo utilizzo variano rispettivamente tra studiosi e professionisti. Proprio a causa delle variazioni interpretative e pratiche, diverse organizzazioni hanno implementato la BSC per raggiungere scopi diversi, in particolare per migliorare le prestazioni o per migliorare la gestione strategica. Di conseguenza, la BSC incorpora diversi vantaggi per le organizzazioni a seconda, anche e soprattutto, dello scopo dell'implementazione. Nonostante queste discrepanze, Madsen e Stenheim sostengono che la BSC abbia un effetto positivo sulla performance di un'organizzazione e individuano principalmente tre vantaggi ad essa collegati. In primo luogo, la BSC aiuta i manager a concentrarsi sulla strategia, la *mission* e la *vision*. In secondo luogo, la BSC integra parametri finanziari e non finanziari stimolando i manager ad analizzare l'intero processo di business. In terzo luogo, la BSC consente ai manager di monitorare la strategia adottata attraverso la mappatura delle relazioni di causa-effetto esistenti tra le varie aree. A proposito di mappe strategiche, Casey e Peck hanno evidenziato come il loro sviluppo sia fondamentale affinché si possa avere una profonda conoscenza delle varie aree aziendali oltre che per individuare quelle potenziali,

---

<sup>150</sup> Rigby D. K., Bilodeau B., *Management Tools and Trends*, Bain & Company, Rillo, London, 2013.

su cui concentrarsi, per creare valore<sup>151</sup>. Così, le mappe strategiche forniscono un linguaggio e un quadro comune di riferimento, facilitando la discussione, la comunicazione e la chiara visualizzazione della strategia di un'organizzazione. Inoltre, Nazim aggiunge che la BSC migliora il raggiungimento della strategia poiché trasforma una strategia in misure di performance tangibili, che i manager possono tracciare, modificare o accelerare<sup>152</sup>. Consente, inoltre, ai manager di allineare la strategia verticalmente, dalla gestione strategica alla gestione operativa e, orizzontalmente, tra i dipendenti, per garantire che le attività operative promuovano e supportino l'esecuzione della strategia. Anche Basuony, con un'analisi finalizzata ad analizzare e criticare la natura, il valore e le applicazioni della BSC, sia nelle grandi che nelle piccole-medie imprese, ha evidenziato che esistono dei vantaggi per le organizzazioni, ottenibili dalla BSC, ma che questi vantaggi sono rivolti esclusivamente alle grandi organizzazioni<sup>153</sup>. Il vantaggio principale è dato dalla risoluzione di problemi di comunicazione, coordinamento e controllo associati alle caratteristiche organizzative dell'azienda, come cambiamenti nella struttura organizzativa, specializzazione, ecc. La BSC risolve questi problemi attraverso i suoi cinque principi: tradurre la strategia in azioni, allineare l'organizzazione alla strategia, integrare la strategia nei compiti quotidiani dei dipendenti, mobilitare il cambiamento attraverso la leadership e fare della strategia un processo continuo<sup>154</sup>. Basuony osserva che l'allineamento dell'organizzazione alla strategia aiuta ad attenuare il problema della comunicazione, in particolare i rapporti formali e la burocrazia, rendendo la

---

<sup>151</sup> Casey, W., Peck, W., *A balanced view of balanced scorecard*, Executive Leadership Group, White Paper: The Leadership Lighthouse Series, 2004, pp. 2-7.

<sup>152</sup> Si veda Awadallah E. A., Allam A., *A Critique of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, n. 7, 2015, pp. 91-99.

<sup>153</sup> Basuony M. A. K., *The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application*. *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, n. 2, 2014, pp. 14-22.

<sup>154</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

strategia dell'organizzazione un lavoro quotidiano che risolve il problema della comunicazione e del coordinamento. Inoltre, come sistema di controllo, la BSC aiuta le grandi organizzazioni a raggiungere le loro strategie consentendo al top management di articolare, comunicare e monitorare l'implementazione della strategia. Anche se le piccole imprese non hanno ottenuto uguali benefici, Shadbolt e altri evidenziano che la BSC potrebbe aiutare le imprese di piccole dimensione a ridurre i loro alti tassi di insuccesso<sup>155</sup>. Secondo Giannopoulos e altri la BSC ha il potenziale per aiutare le piccole organizzazioni a collegare i fattori interni ai processi aziendali interni, le prospettive di apprendimento e crescita, i fattori esterni ai clienti e le prospettive finanziarie per aumentare le probabilità di successo<sup>156</sup>.

Nello stesso tempo, la progettazione e l'implementazione di una BSC è un processo complesso, lungo e articolato che richiede anche la soluzione di numerosi "conflitti": tra misure finanziarie e non, di breve o di medio-lungo periodo, fra la produzione e le altre funzioni aziendali e così via.<sup>157</sup> Di conseguenza, oltre ai benefici, la progettazione e l'implementazione dello strumento comportano diversi fattori di criticità che costituiscono un ulteriore filone di ricerca nell'ambito della letteratura relativa alla BSC e che saranno oggetto di analisi nel capitolo successivo.

---

<sup>155</sup> Shadbolt N. M., Beeby N., Brier B., Gardner J. W. G., A critique of the use of the balanced scorecard in multi-enterprise family farm businesses, *Proceedings of the 14th International Farm Management Congress*, Pat 1, 10-15 August, Perth, Australia, 2003, pp. 602-609.

<sup>156</sup> Giannopoulos G., Holt A., Khansalar E., Cleanthous, S., The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, n. 14, 2013, pp. 1-22.

<sup>157</sup> Neely A., Gregory M., Platts K., Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, n. 4, 1995, pp. 80-116.

## CAPITOLO III

### LE CRITICITA' LEGATE ALLA PROGETTAZIONE E ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA BSC

SOMMARIO: 3.1. Trade-off tra vantaggi e criticità della BSC: cenni introduttivi – 3.2. Criticità della BSC – 3.3. Criticità legate alla fase di design della BSC – 3.4. Criticità legate al processo di implementazione della BSC – 3.5. Criticità legate all'utilizzo della BSC – 3.6. Criticità relative alle caratteristiche dello strumento – 3.7. La domanda di ricerca.

#### **3.1. Trade-off tra vantaggi e criticità della BSC: cenni introduttivi**

L'introduzione della BSC, come discusso nel capitolo precedente, ha rappresentato il punto di svolta per il superamento di alcuni limiti tipicamente riconducibili agli strumenti di misurazione delle performance più tradizionali, in quanto ha ampliato l'analisi e l'interpretazione dei risultati aziendali e ha favorito una maggiore coerenza tra questi e le strategie aziendali deliberate. Nella proposta di Kaplan e Norton, i due Autori suggerivano di monitorare costantemente, oltre che la convenzionale dimensione economico-finanziaria (*financial perspective*), anche la prospettiva del cliente (*customer perspective*), quella dei processi gestionali interni (*internal processes perspective*) e quella dell'apprendimento e

della crescita (*learning and growth perspective*)<sup>1</sup>. Per la corretta implementazione della BSC, essi suggerivano l'individuazione di pochi indicatori per ciascuna delle quattro prospettive, purché rappresentativi della mission e della strategia aziendale. Allo stesso tempo, gli Autori enfatizzavano il collegamento causale tra questi indicatori attraverso la costruzione della mappa strategica e il coinvolgimento di tutto il management per l'elaborazione e la diffusione dello strumento a tutti i livelli organizzativi.

Lungo il processo di progettazione dello strumento, il compito del management non è soltanto quello di selezionare degli indicatori chiave (*KPI - Key Performance Indicators*), ma anche e, soprattutto, quello di individuare le relazioni di causa-effetto tra le variabili e gli obiettivi strategici prefissati.<sup>2</sup> In sintesi, l'originalità della BSC, rispetto ai più tradizionali e diffusi strumenti di misurazione, si sostanzia nella multidimensionalità delle prospettive attraverso le quali la performance aziendale è analizzata e nella capacità di offrire una visione strategica dei risultati aziendali. Grazie a queste peculiarità, la BSC ha conosciuto uno sviluppo notevole a partire dall'inizio degli anni Novanta tanto da essere applicata in diversi settori, paesi e per diverse finalità. Molti studi hanno evidenziato che la BSC si è diffusa nelle grandi aziende statunitensi<sup>3</sup>, in particolare, nel 40% delle aziende Fortune 500 e nel 60% di Fortune 1000.<sup>4</sup> Cohen et al. hanno mostrato, attraverso un sondaggio condotto in Germania, Inghilterra e Italia che, rispettivamente, il 98%, 83% e 72% delle aziende si stavano

---

<sup>1</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.

<sup>2</sup> Bubbio A., *La Balanced Scorecard degli asset strategici*, *Controllo di Gestione*, Vol. 1, n. 3, 2004, pp. 4-5.

<sup>3</sup> Chow Chee W., Haddad Kamal M., *Applying the Balanced Scorecard to small companies*, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997, pp. 21-27.

<sup>4</sup> Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., *A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries*, *Management Accounting Research*, Vol. 14, 2003. Speckbacher ha analizzato anche il grado di diffusione dello strumento nei Paesi europei di lingua germanica, concludendo che delle aziende rispondenti al sondaggio, il 26% aveva attuato la BSC e il 13% si trovava in una fase iniziale di implementazione.

avvicinando gradualmente al concetto di BSC<sup>5</sup>. Secondo uno studio di Braam et al., in Olanda, questo strumento è noto tra accademici e professionisti, senza, tuttavia, essere visto come un “*management fashion*”<sup>6</sup>. In tutti i Paesi nordici (quali Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia) i numeri sono ancora più significativi, soprattutto per le aziende manifatturiere di grandi dimensioni, non tanto per il numero di imprese che hanno adottato la BSC, ma per l’alta percentuale di quelle che ne avrebbero fatto ricorso nel giro di due anni.<sup>7</sup> La stessa notorietà non è stata riscontrata nelle aziende francesi, dove lo sviluppo e la diffusione della BSC è stato molto limitato. La spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che, in Francia, era già stato introdotto uno strumento di misurazione della performance alternativo, quale il Tableau de Bord, del tutto simile per le finalità alla BSC.

Relativamente alle finalità applicative, Cohen<sup>8</sup> ha mostrato, rilevando i dati di novanta aziende greche, che le prospettive della BSC sono correlate tra loro attraverso l’individuazione di quelle relazioni causali, proposte fin dall’inizio da Kaplan e Norton.<sup>9</sup> Secondo la ricerca condotta da Braam, l’uso della scheda di

---

<sup>5</sup> Cohen S., Thiraios D., Kandilorou M., Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: an analysis of Greek companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, n. 5, 2008, pp. 485-503.

<sup>6</sup> Braam Geert J. M., Benders J., Heusinkveld S., The balanced scorecard in The Netherlands: an analysis of its evolution using print-media indicators, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, n. 6, 2007, pp. 866-879.

<sup>7</sup> Dabhilkar M., Bengtsson L., Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, n. 4, 2004, pp. 350-359; Kald M., Nilsson F., Performance measurement at Nordic companies, *European Management Journal*, Vol. 18, n. 1, 2000, pp. 113-127. Questi Autori hanno evidenziato come, nei Paesi nordici, ci sia stata una diffusione molto rapida ed efficace dello strumento, grazie anche all’applicazione di una versione modificata della BSC. Al riguardo si veda: Olve N., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester (English translation, first published in Swedish, 1997), 1999.

<sup>8</sup> Cohen S., Thiraios D., Kandilorou M., Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: an analysis of Greek companies, *op. cit.*, 2008.

<sup>9</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *op. cit.*, 1992; Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, *op. cit.*, 1996.

valutazione bilanciata come complemento alla strategia organizzativa, influenza positivamente la posizione competitiva e le performance aziendali<sup>10</sup>. Un simile risultato è stato ottenuto da Atkinson e Epstein i quali, dopo aver analizzato diversi casi di implementazione della BSC in aziende canadesi, hanno concluso che il modello si è rilevato fondamentale nell'attuazione e nel coordinamento della strategia<sup>11</sup>.

Chow e Haddad hanno sottolineato che, sebbene la BSC sia stata applicata principalmente dalle grandi imprese, lo strumento è efficace anche per le piccole-medie imprese<sup>12</sup>. Una simile considerazione è stata posta in evidenza anche nello studio di Gumbus e Lussier, nel quale gli Autori hanno evidenziato come le piccole e medie imprese possano beneficiare dell'adozione delle BSC sia come metodo per collegare la strategia ai piani operativi sia per sviluppare un'attitudine al miglioramento continuo<sup>13</sup>.

Nonostante le evidenze empiriche enunciate, non sempre l'implementazione della BSC si è conclusa con successo all'interno delle aziende che hanno deciso di adottarla. Infatti, per sfruttare le sue potenzialità, è necessario che sussistano le giuste condizioni che possano contribuire a renderla efficace. Questo spiega i contributi presenti in letteratura relativamente alle criticità e alle difficoltà implementative riscontrate dalle aziende e ai limiti riconducibili alle caratteristiche dello strumento. Relativamente alle criticità legate alla BSC, non sempre sono emerse posizioni unanimi dato che spesso si considerano limiti

---

<sup>10</sup> Braam Geert J. M., Benders J., Heusinkveld S., The balanced scorecard in The Netherlands: an analysis of its evolution using print-media indicators, *op. cit.*, 2007.

<sup>11</sup> Atkinson A., Epstein M., Measure for measure, *CMA Management*, Vol. 74, n. 7, 2000, pp. 22-28. Già Malmi, nel suo studio sulle aziende finlandesi, aveva evidenziato la rilevanza della BSC come sistema di supporto decisionale. Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001.

<sup>12</sup> Chow Chee W., Haddad Kamal M., Applying the Balanced Scorecard to small companies, *op. cit.*, 1997.

<sup>13</sup> Gumbus A., Lussier R. N., Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, n. 3, 2006, pp. 407-425.

quelle che sono barriere allo sviluppo e all'implementazione mentre, altre volte, si individuano dei limiti perché non è stato compreso a fondo lo strumento o le finalità dello stesso. Di seguito si presenterà una *review* della letteratura sul tema finalizzata a mettere in evidenza quali rischi la letteratura nazionale e quella internazionale abbiano associato alle fasi di progettazione, di implementazione e di utilizzo di una BSC.<sup>14</sup>

### **3.2. Criticità della BSC**

Come accennato nel paragrafo precedente, nonostante la sua utilità e il suo rapido successo, la BSC non è stata esente da critiche. La persistenza di problemi riscontrati durante l'implementazione dello strumento, il numero elevato di casi di fallimento nell'implementazione e le considerevoli variazioni nell'interpretazione della BSC e delle sue finalità, pongono in evidenza alcuni limiti teorici, oltre che pratici, di questo strumento. Inoltre, nonostante le revisioni concettuali e le tre generazioni della BSC, il tema attira ancora un numero considerevole di studi che ne criticano i presupposti e l'applicazione.

Gli stessi Kaplan e Norton presentano alcune possibili cause di fallimento nell'implementazione dello strumento<sup>15</sup>. La Tabella 3.1. mostra una sintesi degli ostacoli e dei fattori chiave riscontrabili, secondo gli Autori, a seguito dell'adozione di una BSC.

---

<sup>14</sup> Nonostante le critiche, Kaplan nei suoi scritti più recenti, ha esteso e ampliato il concetto di BSC in un'ottica sempre più strategica come strumento per descrivere, comunicare e attuare la strategia, rafforzando l'idea originale che lo strumento ha rilevanza pratica nel processo decisionale dell'organizzazione. L'Autore ribadisce anche l'idea che le misure devono essere suddivise in finanziarie e non in modo che, per una gestione efficace, la strategia sia allineata a tutti i livelli dell'organizzazione. Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

**Tab. 3.1.** Ostacoli e fattori chiave per l'implementazione della BSC.

<b>Authors/ (research method)</b>	<b>Obstacle</b>	<b>Key factor</b>
Kaplan and Norton (2001)	Too few measures (two or three) per perspective	Obtain a balance between leading and lagging indicators
Kaplan and Norton (2001)	The organisation adopts too many indicators	Obtain only the indicators that reflect strategy and are most critical.
Kaplan and Norton (2001)	Measures selected for the scorecard do not reflect the organisation's strategy	Only select measures that are linked to the organisation's strategy.
Schneiderman (1999), Nørreklit (2000)	Try to make a quantitative link between nonfinancial leading indicators and expected financial results	Do not make a quantitative link between non-financial leading indicators and expected financial results.
Kaplan and Norton (2001), Braam and Nijsen (2004), Schneiderman (1999)	Lack of senior management commitment	Senior management should support and lead defining the project as performance measurement.
Kaplan and Norton (2001)	Too few individuals are involved	The senior leadership team must work together to build and support the implementation of the Balanced Scorecard.
Kaplan and Norton (2001), Schneiderman (1999), Andersen et al. (2001)	Keeping the scorecard at the top	Involve the whole organisation in the implementation process.
Kaplan and Norton (2001), Braam and Nijsen (2004)	The development process takes too long	Keep the development process short.
Kaplan and Norton (2001)	Introducing the Balanced Scorecard only for compensation	Support the linkage of compensation to strategic measures when it is part of the process of strategy translation in the organisation.

Molleman B., The challenge of implementing the Balanced Scorecard, *The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT*, Enschede, February, 2007.

Uno degli aspetti più critici nella fase di implementazione della BSC concerne la selezione degli indicatori. Da questo punto di vista, per Kaplan e Norton<sup>16</sup>, una buona BSC dovrebbe contenere un adeguato mix di risultati (*lagging indicators*) e driver di performance (*leading indicators*) della strategia aziendale. Pertanto, quando l'organizzazione inserisce un numero troppo limitato di misure in ciascuna prospettiva, non riesce ad ottenere un equilibrio tra indicatori *lagging* e *leading* o indicatori non finanziari e finanziari. Questo perché le aziende, molto spesso, non sono abituate a misurare la performance attraverso l'individuazione di indicatori qualitativi, ma esclusivamente sulla base di parametri economico-finanziari. Al riguardo, Schneiderman afferma che: “*the independent (i.e. non-financial) variables on the scorecard are incorrectly identified as the primary drivers of future stakeholder satisfaction*”<sup>17</sup>. Infatti, il vero problema è riuscire a dare importanza alle variabili non finanziarie che rappresentano il principale patrimonio cognitivo per accrescere le possibilità di successo futuro dell'azienda. Tale limite può portare alla selezione di driver scarsamente significativi che possono condurre ad una visione distorta delle dinamiche aziendali. Questo perché la BSC ha introdotto l'idea di multidimensionalità, prima sconosciuta, imponendo l'individuazione di metriche nuove che hanno generato difficoltà soprattutto nella fase di progettazione.<sup>18</sup>

Nel caso contrario, quando l'azienda individua troppi parametri, lo strumento può risultare poco rappresentativo della strategia e, di conseguenza, aumentano le difficoltà nell'identificare i corretti collegamenti tra gli indicatori prescelti. In ogni caso, il numero di misure da considerare risulta un limite primario perché, sia se

---

<sup>16</sup> *Ivi.*

<sup>17</sup> Schneiderman A. M., Why Balanced Scorecard fail?, *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, January, 1999, p. 7. L'Autore evidenzia che, spesso, anche dopo aver individuato le misure più adeguate, non sempre si realizza il giusto bilanciamento tra gli indicatori prescelti.

<sup>18</sup> Viassone M., Pesce E., Perché alcune BSC hanno successo mentre altre falliscono?, *Budget*, n. 43, 2005.

troppo elevato sia se troppo contenuto, non permette di realizzare il giusto equilibrio fra i risultati che ci si propone di analizzare e i driver delle performance di quei risultati. Il rischio è di utilizzare la BSC non nella sua veste innovativa di strumento di monitoraggio delle varie prospettive di analisi ma, piuttosto, come un tradizionale strumento di misurazione delle performance. Relativamente a questo ostacolo, Vaivio ha criticato l'idea prevalente della BSC in base alla quale un numero ridotto di misure quantitative e qualitative permetta di fornire un quadro d'insieme della strategia aziendale<sup>19</sup>. Inoltre, la possibilità di avere a disposizione indicatori sintetici e funzionali al top management e di poter consultare i dati a livello operativo (utile a chi attua il controllo di gestione) comporta la necessità di organizzare il sistema secondo una struttura gerarchica adeguata.

Kaplan e Norton ravvisano nella scheda di valutazione bilanciata un'altra rilevante criticità insita nel rischio che le misure selezionate non siano capaci di riflettere la strategia deliberata<sup>20</sup>. Ciò accade quando l'organizzazione individua i suoi *Key Performance Indicator (KPI)* per ciascuna prospettiva, senza tenerne in considerazione il collegamento con la strategia. Di conseguenza, la strategia dell'organizzazione non viene tradotta in azione e l'azienda non ottiene alcun vantaggio dall'implementazione della BSC. Per uno strumento efficace, il management dovrebbe far ricadere la scelta solo su quelle misure direttamente collegate alla strategia aziendale. In linea con questa criticità, è anche quella evidenziata da Epstein e Manzoni, i quali hanno messo in dubbio la capacità delle organizzazioni di concordare una strategia in termini chiari, tali da consentire la

---

<sup>19</sup> Vaivio J., Exploring a "non-financial" management accounting change, *Management Accounting Research*, Vol. 10, n. 4, 1999, pp. 409-437.

<sup>20</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001.

corretta costruzione di una BSC quale strumento di misurazione delle performance aziendali<sup>21</sup>.

Un'altra criticità riscontrabile nell'implementazione dello strumento è legata al tentativo di stabilire un legame quantitativo tra gli indicatori (anticipatori) non finanziari e i risultati finanziari attesi. Al riguardo sia Schneiderman<sup>22</sup> che la Nørreklit<sup>23</sup> hanno sottolineato che le misure finanziarie sono gli indicatori ritardatari (*lagging*) e che alcune organizzazioni tendono a rendere quantificabile il legame tra indicatori finanziari e non, ma poiché il tempo di attesa è difficile da prevedere e numerosi fattori possono influenzare il risultato, non riescono a stabilire un legame quantitativo tra le due dimensioni. Inoltre, Nørreklit afferma che Kaplan e Norton, nelle loro pubblicazioni del 1992 e in quelle seguenti, non hanno discusso le relazioni causali con il livello di dettaglio necessario per la corretta implementazione dello strumento. Pertanto, non sempre è possibile individuare delle relazioni di tipo causa-effetto tra i diversi fattori critici inseriti all'interno del cruscotto e, soprattutto, risulta praticamente impossibile essere certi del modo in cui queste si manifesteranno e si influenzeranno a vicenda. Per l'Autrice, le problematiche del modello risiedono alla base: “[...] *there is no cause-and-effect relationship between some of the suggested areas of measurements in the BSC. Although there is considerable covariation between customer loyalty and financial performance, for example, it is not generic that increased customer loyalty is the cause of long-term financial performance*”.<sup>24</sup> Con questa affermazione, la Nørreklit, a titolo esemplificativo, sottolinea che non necessariamente una maggiore fedeltà da parte dei clienti sia sinonimo di un

---

<sup>21</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards, in *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, 1998, pp. 190-203.

<sup>22</sup> Schneiderman A. M., Why Balanced Scorecard fail?, *op. cit.*, 1999.

<sup>23</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000, pp. 72 e segg.

<sup>24</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 2003, p. 592.

miglioramento da un punto di vista economico-finanziario. Nei moderni contesti competitivi, i mercati sono caratterizzati da un elevato grado di incertezza e di turbolenza, quindi, a fronte di determinate azioni, non sempre corrispondono gli effetti desiderati. La mancanza di questa correlazione causale, farebbe venir meno il concetto di controllo anticipatorio (*feed-forward*) che rappresenta l'elemento distintivo della BSC rispetto agli strumenti tradizionali di misurazione delle performance. Per la Nørreklit, quindi, lo strumento non è applicabile in quelle aziende che operano in ambienti altamente dinamici proprio perché costrette a rivedere costantemente la strategia e, di conseguenza, le misure di performance che, così facendo, perdono la loro utilità strategica.

Una delle cause più comuni di fallimento della BSC risiede nella mancanza di impegno da parte dei management, vale a dire di coloro che definiscono la strategia dell'organizzazione e che identificano le aree strategiche di performance<sup>25</sup>. L'implementazione e lo sviluppo della BSC è, infatti, un processo che può essere guidato solo dai vertici dell'organizzazione e, se manca l'impegno, il coinvolgimento e l'allineamento da parte del middle management, inevitabilmente non si realizzerà neanche l'allineamento di tutta l'organizzazione alla strategia aziendale, cioè la collaborazione tra tutti i membri dell'organizzazione per il raggiungimento di obiettivi comuni in linea con quelli aziendali. Quindi, è vero che la BSC deve essere definita dal top management ma, allo stesso tempo, non può essere confinata solo al top management, altrimenti si rischia la mancata comprensione e condivisione della strategia all'interno dell'azienda, con la conseguenza che la strategia non diventi il lavoro quotidiano di ciascun dipendente.<sup>26</sup> Sul tema, alcuni Autori, hanno dedotto che la BSC fallisce qualora venga riscontrata un'elevata distanza tra il management e gli altri

---

<sup>25</sup> Braam G.J.M., Nijssen E.J., Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on Dutch experience, *Long Range Planning*, Vol. 37, n. 4, 2004, pp. 335-349.

<sup>26</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001.

“*player*” aziendali, enfatizzando la necessità di una partecipazione condivisa da parte di tutti gli operatori appartenenti ai differenti livelli organizzativi<sup>27</sup>. Affinché ci sia la condivisione, per Kaplan e Norton<sup>28</sup>, occorre creare un team di manager che collaborino e supportino la progettazione della BSC. La criticità è rappresentata dal numero di individui da coinvolgere perché, qualora il numero fosse troppo elevato, l’intensità delle interazioni potrebbe impedire il raggiungimento del consenso e la sintesi delle opinioni. Al contrario, se ristretto, potrebbe mancare la condivisione del progetto all’interno di tutta l’organizzazione.

Un’ulteriore barriera è legata ai costi e ai tempi di implementazione dello strumento.<sup>29</sup> La progettazione di una scheda di valutazione bilanciata implica, nella maggior parte dei casi, un ingente impegno finanziario dovuto al ricorso a consulenti esterni che dispongano delle competenze adeguate per la corretta implementazione e la necessaria revisione del sistema informatico e informativo aziendale.<sup>30</sup> Anche il fattore tempo può rappresentare un motivo di insuccesso. Infatti, se l’implementazione non si conclude in un limitato periodo di tempo, di fronte a importanti cambiamenti della strategia si potrebbe correre il rischio di disporre di uno strumento di misurazione fondato su fattori critici di successo non più realistici. Ciò si traduce nel rischio che, alcuni degli indicatori prescelti siano diventati obsoleti e nella necessità di individuarne nuovi. Misurare le quattro prospettive con indicatori sbagliati può distrarre l’organizzazione dalla sua strategia effettiva. In aggiunta, il fattore tempo può risultare limitativo anche in fase di progettazione, dal momento che la fase iniziale di introduzione dello

---

<sup>27</sup> Olve N. G., Roy M., Wetter M., *Balanced Scorecard – I Svensk Praktik*, Liber AB, Sweden, 1997.

<sup>28</sup> *Ivi*.

<sup>29</sup> Braam G.J.M., Nijssen E.J., Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on Dutch experience, *op. cit.*, 2004.

<sup>30</sup> Baraldi S., *Il balanced scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw Hill, Milano, 2005.

strumento richiede una serie di incontri con il top management per definire la *vision*, gli obiettivi, selezionare le KPA e gli indicatori appartenenti a ciascuna area.

Un errore che si commette con frequenza nell'interpretazione della BSC, posto in evidenza dagli stessi Kaplan e Norton<sup>31</sup>, è quello di introdurre il cruscotto soltanto per scopi di incentivazione. Il supporto per il collegamento del sistema di incentivazione alle misure strategiche può avvenire in modo efficace solo quando la BSC è parte del processo di traduzione strategica nell'organizzazione. Di conseguenza, senza un percorso strategico e i necessari nessi causali tra le varie prospettive, non è possibile spiegare le performance finanziarie di un'organizzazione e dare significato ai meccanismi retributivi.<sup>32</sup>

Per la corretta analisi critica dei fattori che, nel corso del tempo, sono stati individuati come barriere all'implementazione e allo sviluppo della BSC, occorre scendere nel dettaglio delle possibili cause di fallimento. I principali ostacoli legati all'adozione della BSC e individuati dalla letteratura nazionale e internazionale, sono classificabili in tre gruppi:<sup>33</sup>

1. BSC project difficulties;
2. BSC process difficulties;
3. BSC ongoing use difficulties.

---

<sup>31</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001.

<sup>32</sup> Questo è l'errore in cui incorrono le imprese che adottano esclusivamente schede prive di nessi causali diretti con la sfera finanziaria (c.d. *stakeholder scorecard*).

<sup>33</sup> Prieto V. C., Carvalho M. M., Literature review on Balanced Scorecard – types of research, difficulties and benefits, *Annual Conference on Production and Operations Management*, January, Orlando, 2009.

Le prime due classificazioni sono state suggerite dagli stessi Kaplan e Norton.<sup>34</sup> Nello specifico, la prima è legata alle difficoltà di progettazione dello strumento, mentre la seconda fa riferimento ai problemi riscontrati con riferimento al processo organizzativo che si configurano come le principali cause di fallimento della BSC. La terza attiene, invece, alle difficoltà di utilizzo pratico della scheda di valutazione bilanciata all'interno delle varie organizzazioni.

A queste tre categorie se ne aggiunge una ulteriore, non considerata in questa classificazione e legata alle criticità intrinseche dello strumento.

Prima di procedere all'analisi dettagliata delle criticità appena elencate, è doveroso sottolineare che, spesso, non risulta possibile effettuare una distinzione netta tra le quattro tipologie individuate in quanto alcuni ostacoli sono, di fatto, riscontrabili in più fasi.

### **3.3. Criticità legate alla fase di design della BSC**

Le barriere legate al design della BSC fanno riferimento ad una molteplicità di aspetti collegati alla progettazione dello strumento, quali la raccolta dei dati necessari alla costruzione del cruscotto<sup>35</sup>, la selezione degli indicatori di performance<sup>36</sup> e l'individuazione dei nessi causali<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Strategy Focussed Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, 2000, p. 360.

<sup>35</sup> Kocakulah M., Austil A. D., Balanced Scorecard application in the Health Care Industry: a case study, *Journal of Health Care Finance*, Vol. 34, n. 1, 2007, pp. 72-99.

<sup>36</sup> Assiri A., Zairi M., Eid R., How to profit from the balanced scorecard: an implementation roadmap, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, n. 7, 2006, pp.937-952.

<sup>37</sup> Anand M., Sahay B. S., Saha S., Balanced Scorecard in Indian Companies, *Vikalpa*, Vol. 30, n. 2, Apr-Jun 2005, pp. 11-25; Kaufmann L., Becker A., Overcoming the barriers during implementation and use of the balanced scorecard by multinational companies in Brazil, *Latin American Business Review*, Vol. 6, n. 3, 2005, pp. 39-62; Malina A. M., Selto H. F., Communicating and controlling strategy: an empirical study of effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 2001, pp. 47-90.

Relativamente al primo limite, secondo Kaplan<sup>38</sup>, una parte significativa dell'insieme completo delle misure della BSC non è disponibile per i primi mesi di sviluppo del processo. Tuttavia, l'Autore sostiene che le organizzazioni dovrebbero progettare lo strumento con le misure disponibili, promuovendo un miglioramento continuo. Un errore commesso nello sviluppo della BSC riguarda proprio l'adozione di misure esistenti, ovvero quelle comunemente utilizzate da un'azienda, e il loro inserimento nel nuovo strumento. Secondo Niven, se il management decide di mantenere gli indicatori già esistenti, non ottiene nessun vantaggio dall'adozione della scheda<sup>39</sup>. È vero che molte misure rappresentative della strategia aziendale potrebbero essere già presenti in azienda; tuttavia, per attuare la strategia, c'è spesso la necessità di misure nuove e specifiche. D'altra parte, nel processo di costruzione della BSC, alcune misure esistenti potrebbero non essere necessarie e, di conseguenza, dovrebbero essere omesse dal nuovo strumento. Ciò, per Niven, è fondamentale per salvaguardare gli sforzi compiuti e per concentrare l'attenzione sulla vera essenza della strategia.

Secondo Olve e al., come anticipato nel paragrafo precedente, la decisione di quali metriche incorporare nella BSC è percepita come una delle fasi più difficili del processo di scorecard<sup>40</sup>. La scelta di troppe o di un numero eccessivamente limitato di misure<sup>41</sup>, può produrre effetti negativi qualora si effettui una scelta errata, non solo nel numero, ma anche nel tipo di parametri da considerare e che

---

<sup>38</sup> Kaplan R. S., *Can bad things happen to good scorecards*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

<sup>39</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

<sup>40</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2003.

<sup>41</sup> Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November 2011, pp. 39-46. L'Autore ha condotto uno studio, attraverso interviste e osservazione diretta, sui motivi del fallimento della BSC in una piccola-media impresa evidenziando come i limiti all'implementazione della BSC possano riguardare tutte le organizzazioni, non solo quelle di grandi dimensioni e come i motivi possano essere ricondotti sia alla fase di design che a quella di processo.

meglio descrivono la specifica strategia aziendale. Infatti, spesso accade che gli indicatori non vengano scelti, come descrive il modello, in coerenza con la strategia aziendale, ma si ricorra ad una mera aggregazione di indicatori già presenti in azienda. L'obiettivo della BSC, invece, è quello di individuare misure tali da creare una catena di relazioni causa-effetto, che favoriscano la comunicazione della strategia a tutta l'organizzazione.<sup>42</sup> Inoltre, alcune misure possono assumere rilevanza in un determinato contesto e/o mercato fino a quando quest'ultimo non subisce un mutamento. Dalla ricerca condotta da Amigoni e Meloni<sup>43</sup>, si evince la necessità di ricorrere alla selezione di un numero limitato di misure sintetiche e rappresentative della strategia aziendale, correlate a quelle delle contabilità e del controllo di gestione, ma che siano diverse da queste<sup>44</sup>. Allo stesso tempo, alcuni autori hanno contrastato questa idea, ritenendo che difficilmente un numero limitato di indicatori sia sufficiente a rappresentare adeguatamente ciascuna prospettiva analizzata e, di conseguenza, la strategia prefissata<sup>45</sup>. Infatti, alla base di una BSC di successo si pone, in primis, la corretta e puntale definizione della strategia e, quindi, degli obiettivi da perseguire.<sup>46</sup> Per fare in modo che la scheda di valutazione bilanciata funzioni come uno strumento di implementazione della strategia, Othman ha rilevato l'importanza di identificare i driver di performance della strategia<sup>47</sup>. Le organizzazioni devono

---

<sup>42</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, Vol. 39, n. 1, 1996.

<sup>43</sup> Amigoni F., Meloni G., L'interazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced Scorecard, *Economia&Management*, n. 4, 2002, pp. 23-32.

<sup>44</sup> La BSC, infatti, non sostituisce la contabilità o il controllo di gestione, in quanto hanno finalità differenti, ma utilizza anche gli indicatori contabili e del controllo di gestione per la costruzione delle KPI.

<sup>45</sup> Vaivio J., Exploring a "non-financial" management accounting change, *op. cit.*, 1999.

<sup>46</sup> Sul tema Toscano ha sottolineato l'impossibilità di realizzare una BSC efficace senza la precedente individuazione degli obiettivi da perseguire. Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari. *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 1, n. 11, 2000.

<sup>47</sup> Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *Borneo Bulletin*, n. 2, June, 2009.

definire gli scopi aziendali in modo chiaro, evitando il rischio di definire obiettivi difficilmente raggiungibili o, viceversa, di ottenere rendimenti inferiori rispetto alle potenzialità dell'azienda.<sup>48</sup> Inoltre, l'esplicitazione della strategia in un set di indicatori, induce a pensare ad un processo di formulazione puntuale e formalizzato. In realtà, tale processo di formulazione della strategia non può non risentire dell'insieme dei comportamenti e delle attività aziendali che conduce all'affermazione delle strategie emergenti<sup>49</sup>, difficilmente codificabili in un predefinito insieme di misure. La volontà di ricercare una continua coerenza tra misure e strategie potrebbe indurre ad un processo di formulazione strategica eccessivamente formale, ovvero troppo rigido rispetto alla strategia deliberata e disallineato rispetto ai comportamenti aziendali, cioè alla strategia emergente.<sup>50</sup> La soluzione è data dalla gestione costante e bilanciata delle strategie deliberate e di quelle emergenti.

Ci sono anche altre criticità relative ai KPI. Olve et al., ad esempio, hanno sottolineato come molto spesso non sia possibile operare una netta distinzione tra i risultati della performance e i driver di performance<sup>51</sup>. I primi, i *lagging indicators* rappresentano le conseguenze delle azioni intraprese in precedenza, mentre i secondi, i *leading indicators* sono misure che influenzano i risultati misurati dagli indicatori ritardati<sup>52</sup>. La BSC dovrebbe contenere un mix di entrambi gli indicatori, *leading e lagging*, nella consapevolezza che gli indicatori *lagging* non

---

<sup>48</sup> Cfr. Schneiderman A. M., *Setting Quality Goals*, Quality Progress, n. 6, April, 1988.

<sup>49</sup> Sul tema si veda Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 1994; trad. it., *Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta*, in *Harvard Business Review*. Edizione Italiana, set-ott., 1994.

<sup>50</sup> Amigoni F., Meloni G., *L'interazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced Scorecard*, *op.cit.*, 2002, pp. 25. Sul tema vi veda anche Ampollini C., *Un sistema integrato di misure: la Balanced Scorecard*, *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 14, n. 4, 2003, pp. 73-94.

<sup>51</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, *op. cit.*, 2003.

<sup>52</sup> Niven P.R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Hoboken, I edizione, 2003.

possono fornire risposte su come raggiungere gli obiettivi. Affinché le persone comprendano le attività che dovrebbero guidare i risultati, sono necessari driver di prestazione, i cosiddetti *leading indicators*, i quali risultano anticipativi delle possibili carenze e dei miglioramenti da apportare per il raggiungimento dell'obiettivo desiderato.<sup>53</sup> Per verificare se l'azienda riesce a impiegare correttamente i due parametri, un osservatore esterno dovrebbe riuscire a captare la strategia deliberata attraverso l'osservazione e l'analisi degli indicatori inseriti in ciascuna prospettiva.<sup>54</sup>

Nella fase iniziale, quindi, deve essere ben delineato il processo di formulazione della strategia, così come ogni metrica deve essere definita in modo sintetico e sistematico fino a giungere alla determinazione della mappa strategica, che collega esplicitamente gli obiettivi con i fattori e gli indicatori di successo in ciascuna prospettiva. Oltre alla difficoltà nell'individuare i corretti legami, potrebbe essere necessario del tempo per raccogliere i dati sufficienti per testare le correlazioni e per ottenere gli effetti desiderati. Il problema dell'individuazione dei nessi causa-effetto è strettamente collegato con la costruzione della mappa strategica. La mappa strategica esplicita le relazioni logiche esistenti tra le quattro dimensioni e dovrebbe riflettere la strategia deliberata. Malmi, come anticipato, ha individuato dei problemi rilevanti da parte delle imprese nella corretta individuazione dei collegamenti causali, sottolineando che: *“the key issue here is*

---

<sup>53</sup> Niven sottolinea l'importanza di sviluppare indicatori guida. Secondo l'Autore, misure come i profitti o le quantità vendute, sono indicatori in ritardo, che possono essere utilizzati per l'analisi comparativa con altre organizzazioni e sono disponibili da una varietà di fonti esterne. Gli indicatori principali, invece, rappresentano tutti quei processi e attività cruciali per ottenere indicatori ritardatari. La vera essenza del business è rappresentata proprio dagli indicatori leading in quanto sono relativamente difficili da monitorare o da copiare dagli altri. Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

<sup>54</sup> Secondo Schneiderman lo sbilanciamento tra risultati prefissati e driver delle performance sarebbe dovuto al fatto che, gli indicatori finanziari, comportano più implicazioni a livello organizzativo rispetto ad un parametro non finanziario. Schneiderman A. M., *Why Balanced Scorecard fail?*, *op. cit.*, 1999.

*whether the existence of a casual model behind measures really affects the benefits obtained from BSCs*".<sup>55</sup> Per l'Autore, dato che le organizzazioni spesso non dispongono di una chiara rappresentazione dell'allineamento esistente tra le misure di performance e gli obiettivi strategici, non riescono a sviluppare le rispettive mappe strategiche. Speckbacher et al., analizzando il grado di diffusione della BSC nei Paesi europei di lingua tedesca, hanno rilevato che il cruscotto viene, innanzitutto, implementato solo ai livelli più alti dell'organizzazione e che sarebbe interessante verificare come vengono utilizzate le mappe strategiche soprattutto nelle fasi iniziali<sup>56</sup>.

Un'ulteriore criticità riguarda la definizione del team di progetto che potrebbe risultare inadeguato oltre che la decisione in merito al numero di persone da coinvolgere. Non esiste un singolo individuo all'interno di un'organizzazione che sia a conoscenza di tutto ciò che riguarda strategia, clienti, concorrenti, partner e competenze per costruire una BSC su misura. Secondo Niven, per creare una BSC che funzioni, in grado di favorire l'implementazione della strategia aziendale, favorendo nuovi comportamenti e migliorando la comunicazione, è necessario un team di persone<sup>57</sup>. In primis, una squadra non si forma senza che questo sia stato deciso da qualcuno e, tale decisione, dovrebbe essere assunta dal vertice aziendale. Al riguardo, Colins descrive il comportamento dei grandi leader che, secondo l'Autore, non pongono alla base dei presupposti strategici la *vision* e la

---

<sup>55</sup> Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001, p. 216.

<sup>56</sup> Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries, *op. cit.*, 2003, p. 376.

<sup>57</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, *op. cit.*, 2006.

strategia, ma è necessario iniziare dalle persone<sup>58</sup>. La strategia arriva, quindi, al secondo posto.<sup>59</sup>

Molte organizzazioni falliscono proprio nella scelta del team in quanto non riconoscono l'importanza di includere rappresentanti di tutte le aree che dovrebbero utilizzare la BSC<sup>60</sup>. In effetti, non c'è nessun altro individuo nell'organizzazione che dispone di un maggior numero di informazioni su un'unità organizzativa di quello che lavora in quella stessa unità. Secondo Niven coinvolgendo un numero adeguato di persone nel processo di costruzione della BSC, è più probabile che queste agiranno come "ambasciatori" all'interno delle unità cui appartengono e, così facendo, aumenteranno la conoscenza e l'entusiasmo di tutta l'organizzazione nei confronti dello strumento<sup>61</sup>. I membri di ogni unità dovrebbero essere responsabili dei propri risultati e dovrebbero essere in grado di suggerire il modo migliore per raggiungere gli obiettivi, le azioni e le iniziative necessarie e gli indicatori più affidabili ed oggettivi per misurare i risultati. Sia Niven che Olve raccomandano un team di progetto adeguatamente progettato, responsabile della BSC, e sono d'accordo sul ruolo primario svolto dal capo squadra. Se il capo squadra non viene selezionato con cura, l'implementazione della BSC potrebbe risultare difficoltosa. Il leader del team è colui che guida le altre persone e l'intero processo pianificando riunioni, fornendo materiali, database e diffondendo notizie e competenze sul tema. Un altro elemento da considerare nella formazione del team è il fattore tempo. Prima di reclutare un membro per un progetto come la BSC, il capo squadra dovrebbe

---

<sup>58</sup> Collins J., Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, The High-Performance Organization, July–August 2001.

<sup>59</sup> Collins per esplicitare questo concetto ricorre ad un esempio per cui su un bus si dovrebbero selezionare le persone giuste, spostare quelle sbagliate e la strategia, dove guidare, è secondaria. Il compito più difficile è proprio quello di individuare le persone giuste.

<sup>60</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

<sup>61</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006.

considerare la quantità di tempo che ogni membro può dedicare al progetto, tenendo conto che, durante il periodo iniziale, il progetto legato all'implementazione della BSC rappresenta uno sforzo a tempo pieno per il team di sviluppo<sup>62</sup>.

### **3.4. Criticità legate al processo di implementazione della BSC**

Le criticità legate al processo sono quelle che, con maggiore frequenza, conducono al fallimento della BSC.<sup>63</sup> Nello specifico, Kaplan e Norton individuano come possibili cause di fallimento, sia alcune di quelle enunciate nel paragrafo introduttivo, che altre direttamente riconducibili al processo di implementazione<sup>64</sup>:

- Incapacità di garantire l'impegno da parte della direzione;
- impiegare un numero eccessivamente limitato di persone coinvolte;
- mantenere la scorecard nelle mani dell'alta direzione;
- trattare la BSC come un progetto di misurazione una tantum;
- trattare la BSC come un progetto;
- servirsi di consulenti inesperti.

La mancanza di impegno e di supporto da parte del vertice aziendale è, solitamente, la causa più diffusa del fallimento legato all'introduzione di nuovi

---

<sup>62</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

<sup>63</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001, p. 361.

<sup>64</sup> Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November 2011, p.40.

strumenti di misurazione della performance quale la BSC.<sup>65</sup> Nessuna iniziativa introdotta all'interno di un'organizzazione, indipendentemente dal suo potenziale, ha qualche possibilità di successo senza una *sponsorship* da parte del top management e, lo stesso, vale per la BSC. Al riguardo, Niven sottolinea che se il top management non supporta la BSC e, cosa più importante, non apprezza il suo ruolo nel risolvere i problemi della vita aziendale, lo strumento mostrerà risultati mediocri e probabilmente fallirà<sup>66</sup>.

Secondo Olve et al., l'assenza di *sponsorship* esecutiva danneggia ogni iniziativa legata alla BSC<sup>67</sup>. Il top management dovrebbe spiegare agli altri membri dell'azienda perché il cruscotto è così importante per la misurazione delle performance aziendali e per il miglioramento della gestione operativa. Naturalmente, non è sufficiente esplicitare i vantaggi che la BSC può apportare ma, affinché il cruscotto possa acquisire credibilità, il top management deve fidarsi e credere fermamente nelle potenzialità dello strumento. Solo se i dipendenti hanno una tale fiducia nei confronti della BSC, si concretizza il successo della stessa. Il risultato di una tale mancanza di coinvolgimento della leadership, inoltre, rappresenta uno spreco di risorse in termini di tempo, denaro ed energia, oltre che uno dei fattori in grado di ingenerare una perdita di fiducia dei membri dell'organizzazione nei confronti del top management. Il top management è, quindi, responsabile della promozione della scheda di valutazione

---

<sup>65</sup> Alberti F., "Balanced Scorecard" per gestire il futuro dell'azienda. *Amministrazione&Finanza*, Vol. 15, n. 1, 2000, pp. 49-50. La mancanza di interesse dei dirigenti nel processo di attuazione della BSC è stato sottolineato anche da: Atkinson H., Strategy implementation: A role for the Balanced Scorecard?, *Management Decision*, Vol. 44, n. 10, 2006, pp. 1441-1460; Hrebiniak L. G. Joyce W. F., *Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research*, in Hitt M. R., Harrison J., Handbook of Strategic Management, Blackwell Business, 2001, pp. 602-626; Prieto V. C. e al., Critical Factors in *Balanced Scorecard Implementation*, *Gestao&Producao*, Vol. 13, n. 1, 2006, pp. 81-92; Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November 2011.

<sup>66</sup> Niven P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics. Mantaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005.

<sup>67</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

bilanciata in un modo che differisce dagli altri strumenti di controllo strategico, proprio perché coinvolto in prima persona<sup>68</sup>. Niven, anche negli scritti successivi conferma che, se il management non fornisce un supporto sufficiente alla BSC, i dipendenti la percepiranno presto come un progetto inutile al miglioramento della gestione aziendale<sup>69</sup>. Ciò, pertanto, può seriamente limitare l'implementazione della BSC. Othman attribuisce un ruolo primario all'impegno del management ai fini del successo della BSC<sup>70</sup>. Secondo i suoi studi, molte iniziative falliscono proprio perché il top management non è mai stato veramente impegnato nell'esecuzione del programma, ma ha introdotto lo strumento più per il desiderio di seguire "l'ultima moda".

I membri del team di progetto e il top management, però, non dovrebbero essere le uniche persone coinvolte nell'implementazione della BSC. La scheda di valutazione bilanciata, rappresentando uno strumento orientato al miglioramento della comunicazione all'interno di un'organizzazione, dovrebbe coinvolgere l'organizzazione nel suo complesso. Niven sottolinea che qualsiasi implementazione di strategia di successo dovrebbe essere compresa e attuata a tutti i livelli dell'azienda<sup>71</sup> (c.d. processo di *cascading*<sup>72</sup>). Davis, esaminando l'implementazione della BSC nel gruppo di attività di illuminazione di General Electric, ha confermato l'importanza della partecipazione dei livelli più bassi al progetto legato alla BSC. Secondo l'Autore, il coinvolgimento dei dipendenti a

---

<sup>68</sup> Othman R., Ahmad Domil A. K., Che Senik Z., Abdullah N., Hamzah N., A case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 7, n. 2, 2006, pp. 55-72.

<sup>69</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

<sup>70</sup> Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *Borneo Bulletin*, n. 2, June, 2009.

<sup>71</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002.

<sup>72</sup> Il termine *cascading* è comunemente usato per indicare l'assegnazione degli obiettivi strategici ai singoli dipendenti e per dare l'opportunità di dimostrare come le loro attività quotidiane contribuiscono alla strategia aziendale.

tutti i livelli è cruciale per il successo dello strumento e ha dichiarato: “*by showing employees how their performance influences the bottom line, frontline employees are encouraged to act like owners and ensure the future of their jobs*”.<sup>73</sup> Se l'importanza del coinvolgimento dei dipendenti non viene compresa, l'organizzazione può perdere l'opportunità di beneficiare delle conoscenze dei dipendenti direttamente correlate alle aree in cui esercitano l'influenza stessa. Inoltre, se non direttamente coinvolti, i dipendenti non saranno in grado di concentrarsi sui fattori di performance e sulla progettazione delle iniziative e delle decisioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Relativamente all'implementazione e all'utilizzo della BSC secondo l'approccio top-down, Nørreklit<sup>74</sup> e Schoenfeld<sup>75</sup> affermano che esso non favorisce la responsabilizzazione del middle management che, spesso, partecipa al processo di costruzione del cruscotto in modo gerarchico, non dinamico e, pertanto, non viene adeguatamente coinvolto.

Secondo Othman uno dei motivi per cui il processo implementativo della BSC fallisce è legato alla conoscenza limitata dello strumento e delle sue potenzialità, indipendentemente dal fatto che l'azienda implementi la scheda di valutazione bilanciata da sola o ricorrendo a consulenti esterni<sup>76</sup>. Othman et al. concordano sulle difficoltà interpretative della BSC, sottolineando la molteplicità di significati che il cruscotto ha assunto nel corso del tempo<sup>77</sup>. Come analizzato nel capitolo precedente, all'inizio degli anni Novanta l'attenzione era volta allo sviluppo di misure di performance finanziarie e non finanziarie, a metà degli anni Novanta

---

<sup>73</sup> Davis T. R. V., Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives, *Management Decision*, Vol. 34, n. 4, 1996, pp.14-18.

<sup>74</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *op. cit.*, 2003.

<sup>75</sup> Schoenfeld H. M., Companies Managerial Accounting and Control in Multinational Companies: state of artstand unresolved issues, *op.cit.*, 1991.

<sup>76</sup> Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *op. cit.*, 2009.

<sup>77</sup> Othman R., Ahmad Domil A. K., Che Senik Z., Abdullah N., Hamzah N., A case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company, *op. cit.*, 2006.

l'attenzione si è spostata sull'allineamento delle misure di performance con la strategia, nel 2001 la BSC ha assunto il ruolo di strumento di management strategico. Di conseguenza, alcune aziende hanno implementato la BSC per scopi diversi, in relazione al modo in cui sono state sviluppate nel tempo. In un primo momento hanno implementato la BSC come sistema di misurazione delle performance e, successivamente, lo hanno sviluppato come un sistema di implementazione della strategia.

Niven ha sottolineato che la BSC dovrebbe rappresentare il punto di partenza della gestione della performance in cui la strategia, e certamente non il controllo finanziario, guida l'azienda nella sua direzione<sup>78</sup>. In questi termini, la BSC è una guida per tutti i dipendenti, che incoraggia il cambiamento ai fini dell'esecuzione della strategia e del raggiungimento degli obiettivi. Questo significa che, la scheda di valutazione bilanciata rappresenta uno strumento per facilitare la comunicazione all'interno del processo di traduzione della strategia e, quando viene inserita solo come strumento per misurare e monitorare le prestazioni nelle dimensioni in esso incorporate, senza implementare il processo correlato, si potrebbe giungere ad una considerevole limitazione dell'efficacia dello strumento e al suo fallimento<sup>79</sup>. Olve et al. hanno presentato le loro ricerche sull'implementazione della BSC in diverse aziende scandinave<sup>80</sup>. Essi hanno notato che molte aziende sono attratte dalla BSC e che introducono il cruscotto per mostrare i loro piani in quattro (in alcuni casi, cinque) prospettive ricorrendo alle misure esistenti. Utilizzare esclusivamente la BSC in questa veste, per

---

<sup>78</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006.

<sup>79</sup> Davis T. R. V., *Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives*, op. cit., 1996; Hasan H., Tibbits H., *Strategic management of e-commerce: an adaptation of the balanced scorecard*, *Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10, n. 5, 2000, pp. 439-450.

<sup>80</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

visualizzare l'andamento degli indicatori prescelti, risulta inutile e, allo stesso tempo, costoso. Gli Autori concludono affermando che molti benefici del cruscotto sono ottenibili solo se lo stesso viene visto come uno strumento per ispirare il dialogo e la comunicazione, immaginare la strategia, condividere gli obiettivi della strategia, assistere l'attuazione degli obiettivi strategici attraverso discussioni e attraverso una visione da diverse prospettive.<sup>81</sup>

Quindi, nonostante l'importanza del processo di comunicazione e interpretazione della BSC, spesso le aziende devono far fronte a numerose criticità per renderlo effettivamente operativo. Beer e Eisenstat elencano quelli che definiscono i “*six silent killers of strategy implementation*”<sup>82</sup>. Tra questi sei assassini silenziosi dell'attuazione della strategia, spiccano proprio la scarsa comunicazione verticale, che si verifica quando la cultura dell'organizzazione non favorisce il dialogo aperto tra i vari livelli gerarchici, e la disposizione da parte del top management ad affrontare pubblicamente le barriere che bloccano l'implementazione della strategia.<sup>83</sup> Per Decoenne e Bruggeman i dipendenti non sono in grado di concepire come contribuiranno al miglioramento delle prestazioni, per cui hanno

---

<sup>81</sup> Olve et al. hanno identificato gli scopi principali del BSC come segue: “Scorecards aim to change behavior through communication in order to realize the intended strategy” Sottolineano l'importanza della BSC come strumento per documentare la logica strategica e le relazioni causa-effetto tra le attività correnti e il successo a lungo termine. Evidenziano anche che lo scopo principale del cruscotto è quello di tradurre la strategia in termini che siano significativi per i membri dell'organizzazione nelle loro attività quotidiane. *Ivi*, p. 8.

<sup>82</sup> Beer M., Eisenstat R., The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, Vol. 41, n. 4, 2000, pp. 29-40.

<sup>83</sup> Beer M., Eisenstat R., How to have an honest conversation about your business strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 82, n. 2, 2004, pp. 82-89. Malina e Selto, al contrario, avevano sottolineato l'efficacia della BSC come mezzo di comunicazione della strategia sostenendo che la BSC è incorporate nella routine, è un sostegno alla cultura dell'organizzazione, aiuta a trasmettere fiducia e fornisce un'espansione al dialogo sulla strategia. Nello stesso tempo hanno individuato nella soggettività dell'interpretazione dello strumento una possibile minaccia ai fini della corretta comunicazione della strategia. Malina A. M., Selto H. F., Communicating and controlling strategy: an empirical study of effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 2001.

bisogno di un aggiornamento continuo circa le dinamiche strategiche aziendali<sup>84</sup>. In questo senso, Kaplan afferma che le discussioni sporadiche, così come la comunicazione e l'educazione inefficaci, si configurano come grandi ostacoli agli occhi dei membri dell'organizzazione per comprendere gli obiettivi strategici prefissati<sup>85</sup>.

Inoltre, l'implementazione della BSC comporta un'altra criticità riconducibile alla possibile creazione di un'organizzazione statica. Questo significa che i manager trasformano la strategia in misure tangibili di performance e allineano le attività dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi insiti nella BSC, con il rischio di escludere obiettivi, altrettanto importanti per il successo aziendale, e con la conseguenza di creare un potenziale inutilizzato.

Infine, un aspetto da non trascurare è quello relativo alla durata e ai costi del processo di sviluppo della BSC, che potrebbe risultare eccessivamente lungo o temporaneo.<sup>86</sup> Per quanto concerne il primo aspetto, la BSC deve configurarsi come un processo continuo, non da alimentare solo una tantum. Relativamente al secondo, l'implementazione della BSC richiede ingenti investimenti oltre che l'intervento di consulenti e di sistemi informativi adeguati. Per definizione, la BSC non è un concetto complesso. Nonostante questa apparente semplicità, Niven sottolinea il problema della raccolta e dell'inserimento dei dati all'interno del cruscotto<sup>87</sup>. In effetti, i processi di raccolta, analisi, reporting e distribuzione delle informazioni legate alla BSC possono richiedere molto tempo e lavoro, creando problemi organizzativi e operativi, specialmente all'interno delle organizzazioni

---

<sup>84</sup> Decoene V., Bruggeman W., Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n. 4, 2006, pp. 429-448.

<sup>85</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, Vol. 78, n. 5, 2000.

<sup>86</sup> Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November, 2011.

<sup>87</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006.

grandi o complesse. Questi processi implicano un lavoro lungo e, di fronte a tali sforzi, il management potrebbe mostrare resistenza nei confronti dell'iniziativa. Rileva, inoltre, la difficoltà di sviluppare una BSC che consenta di effettuare un'analisi quantitativa e qualitativa, mediando e integrando le diverse fonti informative e trasferendo i dati ad un unico sistema di gestione. La soluzione è, quindi, legata alla realizzazione di un software capace di integrare la BSC con gli attuali sistemi informativi presenti in azienda, valorizzando la tecnologia in uso attraverso un sistema automatizzato in grado di alimentare in tempo reale il cruscotto direzionale ed estrapolando automaticamente i dati necessari dal sistema, oppure tale da poter raccogliere all'interno dell'azienda tutti i dati necessari per il suo funzionamento. Infatti, Kaplan e Norton<sup>88</sup> sottolineano che, spesso, non si tratta di una vera e propria carenza di informazioni, ma di un'incapacità dell'azienda di individuare le informazioni di cui ha bisogno, sebbene le stesse siano già disponibili all'interno del sistema informativo, senza che ve ne sia la consapevolezza. Sulla base di tale considerazione, prima di ricorrere all'ausilio di società esterne per l'implementazione di software, spesso costosi, ma necessari per l'estrapolazione dei dati, l'azienda deve valutare le potenzialità informative ed informatiche interne.<sup>89</sup> Quest'ultimo aspetto verrà approfondito nel paragrafo successivo, nell'ambito delle criticità legate all'utilizzo della scheda.

---

<sup>88</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

<sup>89</sup> Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, Bologna, 2011, pp. 41-42.

### 3.5. Criticità legate all'utilizzo della BSC

Tra le principali criticità che possono emergere nella fase di utilizzo della scheda di valutazione bilanciata, la letteratura pone l'accento sulla stretta relazione tra BSC e sistemi informatici e informativi, strumentali ad ottenere tutte le informazioni necessarie per l'utilizzo efficace della BSC<sup>90</sup>. Per sostenere la discussione strategica e i processi di apprendimento, la BSC dovrebbe essere continuamente aggiornata con le informazioni attuali e rilevanti dal punto di vista operativo e tali input sono necessari in tutte le fasi dell'iniziativa legata alla BSC. L'assistenza informatica dovrebbe fungere da facilitatore ed ha un ruolo importante come supporto nelle fasi sia implementative che in quelle successive, di utilizzo, in termini di:<sup>91</sup>

- preparazione delle fasi iniziali del progetto di BSC;
- definizione e collegamento delle misure;
- definizione degli obiettivi e osservazione delle prestazioni;
- gestione di iniziative strategiche e piani d'azione.

Infatti, il corretto funzionamento e la manutenzione del cruscotto richiedono degli input continui. In conformità con il programma temporale predefinito, gli obiettivi devono essere rivisti e definite le iniziative più appropriate. La BSC dovrebbe promuovere nuovi comportamenti, comunicazione e cooperazione tra tutti i membri dell'organizzazione. Se le informazioni, però, non sono debitamente inserite all'interno del sistema, il valore e le potenzialità della BSC diminuiscono fortemente. Diminuisce anche nel caso in cui le informazioni necessarie siano state inserite nel cruscotto e nei suoi database, ma non siano visualizzate e

---

<sup>90</sup> Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, *Controllo di Gestione*, vol. 2, n. 1, 2005.

<sup>91</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

analizzate dalle persone che ne dovrebbero beneficiare. In quest'ultimo caso, il management non è in grado di individuare il contributo offerto dallo strumento all'organizzazione o di giustificare l'investimento nella BSC in termini economici e temporali<sup>92</sup>. Questi problemi possono essere superati progettando un sistema che fornisca automaticamente le informazioni da altri sistemi di transazione nell'organizzazione o dai sistemi ERP (Enterprise Resource Planning).<sup>93</sup>

A causa della sua apparente semplicità, i manager spesso concludono che non sia richiesta un'istruzione ed una formazione approfondita per l'utilizzo della scheda. Niven ha osservato che le organizzazioni, dopo aver deciso di implementare la BSC, concepiscono che lo strumento possa essere utilizzato senza un apprendimento specifico, quindi senza un supporto continuo e una conoscenza dettagliata dello strumento<sup>94</sup>. In questi casi, il management ritiene che la BSC sia di facile impiego e che l'organizzazione debba sponsorizzare solo corsi di formazione di alto livello e, quindi, fidarsi dell'istinto imprenditoriale dei propri dipendenti per alimentare lo sviluppo di nuove potenti misure di performance. Una mancanza di istruzione del top management e dei membri del team di progetto della BSC limita fortemente la possibilità di sfruttare i vantaggi dello strumento. Se i sostenitori dell'iniziativa non comprendono appieno ciò che stanno cercando di trasferire agli altri membri dell'organizzazione e se non sono ben informati, diffonderanno lo scetticismo nei confronti della scheda. A causa di budget limitati o della semplicità percepita dello strumento, l'istruzione e la formazione sulla BSC sono spesso confinati solo ai manager di alto livello o esclusivamente ai membri del team di progetto. L'essenza della BSC è guidare l'intera organizzazione verso l'implementazione della strategia prefissata ma, se manca la conoscenza approfondita dello strumento, il risultato sarà una scarsa

---

<sup>92</sup> *Ivi.*

<sup>93</sup> *Ivi.*

<sup>94</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006, p. 305.

progettazione, accompagnata dal suo mancato o improprio utilizzo e da un debole allineamento all'interno dell'azienda.

L'utilizzo della scheda di valutazione bilanciata implica un ulteriore problema di gestione legato alla scelta di come e a chi assegnare i ruoli specifici. Epstein e Manzoni sostengono che il mantenimento di una BSC può risultare laborioso<sup>95</sup>. Soprattutto, a livello operativo, deve essere individuato un coordinatore che abbia una visione strategica ad ampio raggio dell'organizzazione. Tale soggetto dovrà gestire un processo integrato complesso, tenere aggiornati gli andamenti, rendicontare ai *senior executive* e fornire continui spunti per riprogettare costantemente la scheda in relazione alle evoluzioni di contesto, organizzative e ai mutevoli obiettivi strategici. Un problema da affrontare, una volta definiti i ruoli, è quello relativo alla comunicazione<sup>96</sup>, dato che ad una corretta applicazione della BSC dovrebbe coniugarsi uno stile di leadership il più possibile partecipativo. L'opera di diffusione della BSC deve avere un ruolo rilevante, per favorire l'utilizzo dello strumento. Gli obiettivi dovrebbero essere disaggregati e comunicati a tutti i dipendenti in modo che ciascuno abbia ben chiaro il proprio contributo al raggiungimento degli intenti strategici. Chi gestisce operativamente la BSC ha la responsabilità di ottenere la comprensione, l'adesione ed il sostegno di tutti i componenti dell'organizzazione. Questo perché la BSC è uno strumento da utilizzare anche per promuovere il cambiamento ed è difficile credere che tutti i membri di un'organizzazione conoscano bene lo strumento e i suoi obiettivi. In realtà, la maggioranza dei membri dell'organizzazione non ne ha mai sentito parlare e, secondo Niven, anche coloro che sono in qualche modo a conoscenza

---

<sup>95</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997.

<sup>96</sup> Kaufmann L., Becker A., *Overcoming the barriers during implementation and use of the balanced scorecard by multinational companies in Brazil*, *Latin American Business Review*, Vol, 6, n. 3, 2005.

del concetto mostreranno molto scetticismo se le informazioni non vengono regolarmente divulgate<sup>97</sup>.

Sono da segnalare anche i problemi di transizione, vale a dire quelli legati al passaggio dell'organizzazione da un vecchio sistema di management ad un nuovo sistema di management. In questo caso, le motivazioni per cui la BSC potrebbe fallire, sono legate all'incapacità di comprendere le potenzialità offerte dalla scheda, alla variazione dello stile della leadership, ai costi elevati di realizzazione del progetto o allo scarso interesse da parte dell'organizzazione.

### **3.6. Criticità relative alle caratteristiche dello strumento**

La BSC, oltre alle criticità legate alla progettazione, al design e all'utilizzo della scheda, presenta anche dei limiti impliciti inerenti il modo in cui è stata pensata e progettata da Kaplan e Norton. Al riguardo, Lucianetti indica, come ostacolo all'implementazione della BSC, la mancanza di un modello standard di applicazione della scheda, dovuto al forte tasso di personalizzazione richiesto dalle aziende in base alle specifiche peculiarità<sup>98</sup>. Butler, Letza e Neale ritengono che il modello di Kaplan e Norton sia troppo generico, sottolineando l'inadeguatezza dello strumento rispetto alla cultura organizzativa<sup>99</sup>. Questo significa che, dato che la BSC rappresenta uno strumento che coinvolge l'intera organizzazione, non può essere considerato come un semplice strumento di controllo di gestione, implementato esclusivamente per il monitoraggio di alcuni indicatori, ma dovrebbe essere interpretato come un vero e proprio strumento

---

<sup>97</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006.

<sup>98</sup> Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne editrice, Roma, 2004, pp. 135-136.

<sup>99</sup> Butler A., Letza S. R., Neale B., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, *Long Range Planning*, Vol. 30, n. 2, 1997, pp. 242-253.

strategico orientato alla misurazione delle performance aziendali. Il suo utilizzo è, soprattutto, legato alla conoscenza da parte dei dipendenti. Pertanto, la dimensione immateriale del controllo, quale le competenze adeguate, la sponsorizzazione da parte dell'alta direzione, giocano un ruolo fondamentale ai fini del successo della BSC. La BSC presenta criticità anche con riferimento alla difficoltà di misurare realmente i beni intangibili dell'azienda, come per esempio il patrimonio delle conoscenze, che sono la vera fonte del vantaggio competitivo. Le aziende avrebbero, infatti, bisogno di uno strumento che indirizzi il più possibile le azioni verso lo sviluppo e il consolidamento di queste competenze distintive, ma le potenzialità intrinseche della BSC sono limitate da questo punto di vista e necessitano di un'interazione con altri sistemi di misurazione.<sup>100</sup>

Un'altra criticità legata alle caratteristiche proprie dello strumento è quella posta in evidenza da Kraaijenbrink, il quale critica il modello di Kaplan e Norton in quanto non adeguato per tutte le organizzazioni<sup>101</sup>. Nella critica, Kraaijenbrink sostiene che la BSC sia adatta per le imprese di ingegneria e meno per altri tipi di imprese, in particolare per quelle operanti nel settore dei servizi. Ad esempio, l'area dei processi interni potrebbe non essere rilevante per una società di consulenza. Kraaijenbrink non condivide l'idea che la scheda di valutazione bilanciata migliori la consapevolezza nei confronti della strategia, la comunicazione e il raggiungimento degli obiettivi. Pur non dubitando dei risultati positivi, Kraaijenbrink li collega ad altri fattori, diversi dalla BSC, come ad esempio alla maggiore attenzione alla strategia che influisce indirettamente sulla BSC piuttosto che sulle potenzialità intrinseche della BSC.

---

<sup>100</sup> Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari. *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 1, n. 11, 2000, p. 57.

<sup>101</sup> Kraaijenbrink J., *Five reasons to abandon the Balanced Scorecard*, 2012. (Online) Available: <http://kraaijenbrink.com/2012/10/five-reasons-to-abandon-the-balanced-scorecard/> (18/02/2015).

Neely e al.<sup>102</sup> condividono osservazioni simili a quelle di Kraaijenbrink in uno studio in cui vengono poste a confronto le prestazioni di un'azienda elettrica che ha implementato la BSC con quelle di un'impresa elettrica simile, operante nella stessa area geografica, ma che non ha adottato lo strumento. Neely et al. evidenziano che la BSC ha avuto un impatto positivo sulle vendite, sull'utile lordo e sull'utile netto e che la sua dismissione abbia generato un simile impatto, ma in negativo. Tuttavia, ulteriori analisi indicano che la società elettrica che non aveva implementato la BSC aveva ottenuto rendimenti finanziari simili. Lo studio ipotizza che, oltre alla BSC, possono esistere ed interagire fattori diversi che influenzano i rendimenti finanziari positivi.

Inoltre, Nørreklit sostiene che la BSC non sia in grado di comunicare adeguatamente gli effetti dei risultati organizzativi nel tempo, compreso il ritardo tra il raggiungimento di alcuni obiettivi non finanziari e le loro conseguenze finanziarie dato che gli effetti delle misure non monetarie si concretizzano immediatamente o, in altri casi, molto lentamente nelle diverse aree coinvolte<sup>103</sup>.

Un'altra rilevante critica, relativa ad aspetti intrinseci allo strumento, è quella relativa al principio causale, che sta alla base della BSC, che dovrebbe guidare l'individuazione dei nessi causa-effetto tra gli indicatori selezionati per le quattro prospettive. Othman<sup>104</sup> sottolinea che, per un corretto funzionamento della BSC, i manager devono riconoscere che ciò è possibile solo se sia stata formulata una strategia ben ponderata. Questo significa che l'obiettivo del cruscotto consiste nel tradurre la strategia dell'organizzazione in un modello causale delle misure di performance individuate. Questo assunto è stato fortemente criticato dalla

---

<sup>102</sup> Neely A., Kennerley M., Martinez V., Does the balanced scorecard work: An empirical investigation, *The European Operations Management Association (EurOMA)*, International Conference, June, Fontainebleau, 2004, pp. 27-29.

<sup>103</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *op. cit.*, 2000; Nørreklit H., The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *op. cit.*, Vol. 28, 2003.

<sup>104</sup> Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *op. cit.*, 2009.

Nørreklit<sup>105</sup>, la quale ha messo in forte discussione l'esistenza di una relazione causale tra le quattro dimensioni. Per l'Autrice, le relazioni causali o non esistono o sono complesse da individuare e sono caratterizzate da circuiti di retroazione. Nell'ambito delle criticità relative alla difficoltà nell'individuare i collegamenti causali che legano gli indicatori appartenenti alle quattro prospettive di analisi, va rilevato anche che l'effetto prodotto dagli indicatori prescelti si manifesterà in momenti diversi tra un'area e l'altra. Tale evidenza è stata sottolineata dalla Nørreklit, la quale afferma che:<sup>106</sup> *“While the introduction of more efficient processes may yield more satisfied customers within a period of 3 months, innovation may not affect the financial results until a few years have passed. The effect of some efforts will be almost immediate and that of others very slow”*. Poiché numerosi fattori possono influenzare gli indicatori, potrebbe essere difficile da determinare quando si verificherà l'effetto finanziario di un'azione o quale sarà l'impatto dell'effetto stesso. Misurare l'effetto di un'azione relativa a nuove e complesse attività è particolarmente problematico poiché è difficile, o impossibile, stabilire misure di performance per attività con le quali l'organizzazione ha poca esperienza. Perciò, l'individuazione dei corretti nessi di causa-effetto è particolarmente complessa nelle aziende che devono costantemente adattarsi a nuove situazioni e in cui l'innovazione è la chiave vincente per la loro competitività.<sup>107</sup>

Secondo la Nørreklit il modello soffre di mancanza di chiarezza in quanto la relazione tra misure viene descritta in modo ambiguo da Kaplan e Norton. Gli Autori, da un lato, sostengono la causalità delle relazioni tra indicatori ipotizzando

---

<sup>105</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *op. cit.*, 2000.

<sup>106</sup> Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000, p. 71.

<sup>107</sup> Shoenfeld H. M., *Companies Managerial Accounting and Control in Multinational Companies: state of artstand unresolved issues*, in Sorensen P. E., *New Perspective in Management Accounting*, Aarhus School of Business, 1991, p. 91.

che un determinato risultato finanziario scaturisce necessariamente, o molto probabilmente, da un'azione intrapresa in una delle restanti aree della BSC.<sup>108</sup> Dall'altro lato, argomentano che le azioni devono essere predisposte sulla base dei risultati finanziari. Per esempio, Kaplan e Norton sottolineano che il possesso di una grande quota di mercato con clienti altamente redditizi sia il giusto driver per l'ottenimento di un risultato finanziario soddisfacente<sup>109</sup>. Di conseguenza, la relazione tra le aree, più che di causa-effetto, sembra essere una relazione di interdipendenza.<sup>110</sup>

Una possibile contro argomentazione di suddetta critica è insita nel fatto che Kaplan e Norton hanno una concezione diversa delle relazioni causali. Si potrebbe presumere che, in realtà, gli autori intendano fare riferimento alle relazioni di finalità. Un rapporto di finalità si verifica quando le azioni umane, i desideri sono correlati l'uno con l'altro. Per Føllesdal e al., le azioni vengono eseguite perché sono adattate alle opinioni e ai desideri di una persona per cui l'azione non è un riflesso, ma è dovuto alla volontà umana<sup>111</sup>; per raggiungere un fine, potrebbe essere necessario allontanarsi da esso in un primo momento. Ad esempio, un risultato finanziario soddisfacente può essere ottenuto prima fornendo un buon prodotto a prezzi bassi, rendendo i clienti molto soddisfatti e guadagnando una determinata quota di mercato e una certa immagine e poi riducendo il livello di

---

<sup>108</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 70.

<sup>109</sup> In merito a questa relazione, Reichheld e Sasser hanno dimostrato che l'assunto di Kaplan e Norton è fuorviante attraverso quattro casi di studio in cui mostrano quanto profitto genera un cliente nel tempo. Gli Autori hanno riscontrato, in cento aziende, un aumento dei guadagni in cinque anni e, questa ricerca, ha permesso di affermare che i clienti fedeli sono quelli più redditizi. Tuttavia, non forniscono informazioni che mostrano se la tendenza è valida per tutti i clienti e tutte le imprese, ma forniscono la spiegazione del perché i clienti fedeli sono i più redditizi. Reichheld e Sasser definiscono i clienti fedeli come quel gruppo di clienti che implicano costi bassi, ma generano profitti elevati. Reichheld F. F., Sasser W. E., Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1990, pp. 105-111.

<sup>110</sup> Donaldson G., *Managing Corporate Wealth*, NY, Praeger. 1984, pp. 59-78.

<sup>111</sup> Føllesdal D., Walløe L., Elster, J., *Argumentasjonsteori, Språk Og Vitenskapsfilosofi*, Oslo, Universitetsforlaget, 1997.

soddisfazione, aumentando i prezzi. La conseguenza dell'assunzione di finalità, però, è che le relazioni tra le varie prospettive diventano più ambigue e aumenta la complessità per cui molte delle tecniche suggerite per l'equilibrio bilanciato tra indicatori finanziari e non risultano impraticabili. Inoltre, se Kaplan e Norton ipotizzano finalità invece di causalità, la BSC non appare molto lontana da altri metodi di misurazione delle performance e, complessivamente, le potenzialità dello strumento sarebbero notevolmente ridotte.<sup>112</sup>

Nei lavori di Kaplan e Norton, effettivamente, manca una definizione chiara e formale di cosa debba intendersi con l'espressione 'principio causale', che secondo i due Autori, può essere quindi desunto dal contesto in forma implicita. Come già detto, per essere significative e per spiegare la strategia, le misure della BSC devono essere chiaramente collegate. La critica della Nørreklit secondo la quale è estremamente difficile, se non impossibile, dimostrare i nessi causali tra gli indicatori è un'idea condivisa da diversi Autori.<sup>113</sup>

Laitinen<sup>114</sup> considera problematica la selezione delle quattro dimensioni di base e delle loro interrelazioni e sostiene che le misure selezionate appaiano solo vagamente collegate tra loro e che non siano in grado di fornire indizi tali da poter sviluppare i fattori aziendali interni necessari per raggiungere il successo sul mercato e in termini finanziari. Per Ittner e Larcker il problema risiede nella

---

<sup>112</sup> Mattessich R., Conditional-normative accounting methodology: incorporating value judgements and means-end relations of applied science, *Accounting, Organizations and Society*, n. 20, 1995, pp. 259-285.

<sup>113</sup> Ittner C.D., Larcker D.F., Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001; Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, op. cit., 2006; Bourne M., Bourne P., *Balanced scorecard*, Hodder Arnold, London, 2007; Nørreklit H., Jacobsen M. et al., Pitfalls in Using the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Sept-Oct, 2008, pp. 65-68.

<sup>114</sup> Laitinen E. K., Future-based management accounting: a new approach with survey evidence, *Critical Perspective on Accounting*, n. 14, 2003, pp. 293-323.

mancanza di evidenze empiriche su come costruire tali relazioni<sup>115</sup>. Malmi, attraverso le interviste condotte presso alcune imprese finlandesi, ha fatto emergere le debolezze dei collegamenti causali: “Another major observation in this study was that the idea of linking measures following assumed cause-and-effect relationships is not well understood”<sup>116</sup>. Infatti, dalle interviste, è scaturito che l'idea iniziale di misure di collegamento, spesso, non sia stata percepita e compresa e, la maggior parte degli intervistati, ha dichiarato di aver posto l'attenzione su ciascuna prospettiva e non sul rapporto di causa-effetto tra misure e prospettive.<sup>117</sup> Bessire e Baker hanno evidenziato che le relazioni individuate da Kaplan e Norton sono troppo meccaniche e inadatte ad esprimere la realtà

---

<sup>115</sup> Ittner C.D., Larcker D.F., Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001, p. 375. Per approfondimenti: Atkinson A., Balakrishnan R., Booth P., Cote J., Grout M. T. e al, New directions in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, n. 9, 1997, pp. 79-108; Foster G., Swenson D. W., Measuring the success of activity-based cost management and its determinants, *Journal of Management Accounting Research*, n. 9, 1997, pp. 109-142; Shields M. D., Research in management accounting by North Americans in the 1990s, *Journal of Management Accounting Research*, n. 9, 1997, pp. 3-62; Otley D., Performance management: a framework for management control systems research, *Journal of Management Accounting Research*, n. 10, 1999, pp. 363-382.

<sup>116</sup> Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001, p. 217.

<sup>117</sup> Per ovviare queste difficoltà, Nørreklit e Shoenfeld propongono di sostituire i nessi causali con criteri di coerenza. Shoenfeld H. M., Companies Managerial Accounting and Control in Multinational Companies: state of artstand unresolved issues, in Soresen P. E., *New Perspective in Management Accounting*, Aarhus School of Business, 1991, pp. 57-106.

Il controllo di coerenza si realizzerebbe secondo tre modalità:

- verticale, gerarchicamente determinato, in modo che le coerenze, riprendo la logica top-down, rappresentino il punto di vista del top management;
- verticale bottom-up, organizzativamente determinato, in modo che le coerenze rappresentino il punto di vista del personale;
- orizzontale, organizzativamente determinato, in modo da unire i punti di vista del top e del middle management sui vari aspetti della gestione.

In questa classificazione viene rimarcata l'importanza di coinvolgere nel processo anche il middle management in quanto spesso ne viene escluso o non partecipa attivamente, essendo la BSC caratterizzata da un approccio top-down. Quindi potrebbe essere utile considerare un approccio bottom-up durante la fase di definizione delle misure, come avveniva per la costruzione della piramide delle performance (Lynch, 1995). Vendramini E., Il modello di balanced scorecard per la valutazione delle performance delle aziende pubbliche, in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2003, pp. 375-376.

aziendale, composta anche di relazioni con soggetti esterni, quali stakeholder e fornitori<sup>118</sup>.

Altri Autori<sup>119</sup>, invece, hanno criticato le posizioni della Nørreklit relativamente alla mancanza di causalità tra le varie prospettive, ritenendole troppo rigide. Per Bukh e Malmi, l'idea di Kaplan e Norton è ambigua in quanto lascia spazio ad una molteplicità di alternative con cui interpretare i collegamenti causali, ma gli autori sostengono che la BSC possa essere utilizzata come strumento per identificare le azioni da intraprendere a seguito dei risultati ottenuti<sup>120</sup>. In più, gli Autori condividono con la Nørreklit la mancata analisi della dimensione temporale nel modello proposto da Kaplan e Norton, ma gli stessi ritengono che questa dimensione sia implicitamente compresa all'interno della BSC.

Le criticità connesse alla BSC non riguardano solo l'ambiente e i processi interni all'azienda, ma anche le relazioni con l'ambiente esterno. La scheda di valutazione bilanciata, infatti, tiene conto dell'ambiente esterno solo in fase di formulazione della strategia o in fase di revisione della stessa. In genere, gli indicatori, anche se rivolti ad entità esterne quali clienti e azionisti, sono interni. Di conseguenza, la BSC risulta troppo focalizzata verso l'interno<sup>121</sup> e non prende in considerazione l'ambiente esterno, relativo, ad esempio, al fattore concorrenza che assume, invece, un ruolo di primaria importanza nei moderni contesti competitivi. Il monitoraggio dei concorrenti e dei fenomeni macroeconomici costituisce un elemento fondamentale, non solo nella formulazione della strategia,

---

<sup>118</sup> Bessire D., Baker C. R., The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, 2004.

<sup>119</sup> Bukh N., Malmi T., Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, in Jonsson G., Mouritsen J., *Accounting in Scandinavia-Northern Lights*, Malmo Liber e Copenhagen Business School Press, 2005, pp. 87-113.

<sup>120</sup> Bukh N., Malmi T., Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, in Jonsson G., Mouritsen J., *op. cit.*, 2005.

<sup>121</sup> Voelpel S. C., Leibold M., Eckhoff R. A., Davenport, T. H., *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*, Proceedings of the 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream Cambridge University, July, United Kingdom, 2005, pp. 4-6.

ma anche nella sua corretta esecuzione. Le azioni dei concorrenti possono incidere su una delle relazioni inserite all'interno del cruscotto, con un inevitabile impatto sulla performance aziendale. L'assenza della dimensione della competitività viene rilevata anche da Neely e al., i quali propongono un modello di misurazione orientato verso gli stakeholder secondo cinque prospettive.<sup>122</sup>

Anche Simon sostiene che il processo di costruzione della BSC non consideri il possibile impatto delle variabili esogene sulla *vision* aziendale<sup>123</sup>. Le perturbazioni ambientali possono, invece, modificare la *vision*, richiedendo un nuovo processo di pianificazione. Il cruscotto dovrebbe essere affiancato da un pannello di monitoraggio delle condizioni esterne tale da supportare l'organizzazione nel captare come i mutamenti ambientali possano influire sulle performance dell'organizzazione o, in alternativa, si dovrebbero integrare, alle tradizionali prospettive, delle ulteriori dimensioni di analisi volte all'osservazione dell'ambiente esterno. Alcuni Autori hanno enfatizzato l'importanza di misurare, per esempio, la prospettiva delle risorse umane, la soddisfazione dei dipendenti, le performance dei fornitori, la qualità dei servizi offerti<sup>124</sup>.

Secondo Pessanha e Prochnik i suggerimenti di Kaplan e Norton per la selezione di obiettivi strategici e di misure di performance escludono gli interessi di

---

<sup>122</sup> Neely A., Gregory M., Platts K., Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, n. 4, 1995. Il modello di Neely si basa su cinque prospettive, distinte ma collegate tra loro, in base alle quali vengono definite le misure di performance. Le prospettive fanno riferimento alla soddisfazione degli stakeholder, alle strategie necessarie per soddisfare le aspettative degli stessi, ai processi atti a migliorare le strategie, all'individuazione delle capacità idonee a migliorare i processi e al contributo da richiedere agli stakeholder per mantenere e sviluppare le capacità.

<sup>123</sup> Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995, p. 5.

<sup>124</sup> Maisel L. S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, *Journal of Cost Management*, Summer, 1992; Ewing P., Lundhal L., The Balanced Scorecard at ABB Sweden-the EVITA Project, *The International Workshop on Cost Management*, June, Venice, 1996, pp. 27-29; Lingle J. H., Schiemann W. A., From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: is measurement worth it?, *Management Review*, March, 1996; Brown M. G., *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Quality Resources, New York, 1996.

importanti parti interessate<sup>125</sup>. Essi condividono l'idea che la BSC si rivolga solo agli interessi degli azionisti, ignorando gli interessi di altre parti chiave, coinvolte nel progetto, come i fornitori e l'ambiente. Al fine di implementare un cruscotto che bilanci gli interessi di tutti gli stakeholder, l'azienda potrebbe attivare un processo sistematico *ad-hoc* alla singola realtà aziendale in cui, in base alla strategia, vengano stabilite delle priorità tra i fattori legati ai vari stakeholder<sup>126</sup>. Con riferimento agli stakeholder, Barnabè critica la BSC per la mancanza di una visione sistemica dell'azienda<sup>127</sup>. La tradizionale suddivisione in quattro prospettive rischia, infatti, di ignorare alcuni componenti o soggetti che sono, in realtà, parte integrante della catena del valore dell'azienda. In questo senso, la BSC potrebbe risultare eccessivamente focalizzata verso l'interno. Dello stesso avviso è anche Toscano, il quale rimarca la tendenza della BSC a porre maggiore enfasi sull'impiego delle risorse interne mentre c'è la necessità di orientare la BSC verso l'esterno, in modo da soddisfare non solo i clienti, ma anche altri "attori" indirettamente coinvolti, quali i fornitori<sup>128</sup>. A questa barriera se ne lega un'altra, per la quale è limitativo condensare la complessità di un'impresa nelle quattro prospettive tradizionali. Flamholtz e Hua evidenziano, al riguardo, che la scelta delle quattro prospettive non sia esaustiva e non risulti supportata da una validazione empirica del modello<sup>129</sup>. Anche Voelpel ha criticato la rigidità della

---

<sup>125</sup> Pessanha e Prochnik, Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard, in *SSRN Eletronic Journal*, February, 2008.

<sup>126</sup> Oltre alle parti interessate, Pessanha e Prochnik criticano anche la mancanza di coinvolgimento esplicito dei membri dell'organizzazione nella definizione di obiettivi e misure.

<sup>127</sup> Barnabè F., *Balanced Scorecard e system dynamics* in Busco C. e al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008.

<sup>128</sup> Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari. *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 1, n. 11, 2000, p. 57.

<sup>129</sup> Flamholtz E. G., Hua W., Searching for Competitive Advantage in the Black Box, *European Management Journal*, Vol. 21, April, 2003.

BSC come strumento di misurazione della performance<sup>130</sup>. La critica si basa sul fatto che considerare solo le quattro prospettive sia limitativo. In questo senso, la BSC non lascia spazio a punti di vista trasversali e potrebbe emergere il pericolo di trascurare indicatori di successo che non rientrino in nessuna delle KPA considerate. Da qui, la necessità di delimitare in modo chiaro e preciso il perimetro dell'analisi, individuando gli indicatori più significativi per le diverse aree aziendali, e le soglie alle quali fare riferimento per una loro valutazione.

Le scelte delle quattro prospettive, infatti, rischia di creare una situazione in cui i manager si interessano solo a ciò che vogliono misurare, ma ignorano i cambiamenti nell'ambiente di business esterno.<sup>131</sup> In realtà, ogni organizzazione può selezionare le prospettive che ritiene più adeguate, anche in termini numerici, in relazione alla propria strategia. La rigidità dello strumento è stata, però, criticata anche da Molleman<sup>132</sup>, il quale ha sottolineato che l'inflessibilità della BSC è un limite significativo per la sua progettazione e implementazione, soprattutto negli ambienti fortemente dinamici. Nonostante Kaplan e Norton<sup>133</sup> sostengano che la BSC aiuti i manager a supportare i processi di revisione delle strategie, in un ambiente aziendale altamente dinamico, i manager devono frequentemente rivedere le loro strategie o modificarle del tutto, quindi risulta più complesso adeguarsi tempestivamente alla strategia. Il risultato è una maggiore

---

<sup>130</sup> Voelpel S. C., Leibold M., Eckhoff R. A., Davenport, T. H., *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*, op. cit., 2005.

<sup>131</sup> Voelpel S. C., Leibold M., Eckhoff R. A., Davenport, T. H., *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*, Proceedings of the 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream Cambridge University, July, United Kingdom, 2005.

<sup>132</sup> Molleman B., *The challenge of implementing the Balanced Scorecard*, The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT, Enschede, February, 2007. L'affermazione di Molleman contraddice quella di Madsen e Stenheim, i quali hanno enfatizzato la flessibilità della BSC in relazione agli obiettivi strategici e alle specifiche esigenze proprie di ciascuna organizzazione. Madsen D. O., Stenheim T., Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, n. 3, 2014.

<sup>133</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, op. cit., 1996.

incertezza sull'utilità degli indicatori di performance definiti. Pertanto, per le imprese che operano in ambienti altamente dinamici, richiedendo frequenti cambiamenti o modifiche alle strategie, diventa sia difficile sia impegnativo stabilire le misure di performance più idonee.

### **3.7. La domanda di ricerca**

L'analisi delle quattro categorie di limiti individuati in letteratura ha condotto alla definizione della domanda di ricerca, alla quale si è cercato di fornire una risposta attraverso un'analisi empirica: lo studio di caso presentato nel capitolo successivo. La letteratura, come emerso nei capitoli precedenti, ha posto l'attenzione principalmente sulla BSC come strumento innovativo di controllo strategico e sui vantaggi e sui limiti legati alla sua implementazione e al suo utilizzo in vari contesti di analisi<sup>134</sup>. Come suggerito da Malmi<sup>135</sup> e da Hoque<sup>136</sup>, però, i ricercatori dovrebbero soffermarsi maggiormente sugli aspetti pratici ed applicativi della BSC all'interno delle organizzazioni, cogliendone le caratteristiche specifiche in relazione al tipo di organizzazione, alla strategia e alla struttura. Da questo punto di vista, è interessante indagare le criticità che talune organizzazioni possono riscontrare nello sviluppo di una BSC.

---

<sup>134</sup> Negli ultimi anni la BSC è stata analizzata da diversi studiosi della letteratura specialistica di controllo di gestione. Al riguardo si veda Marasca S, Chiucchi M. S., La BSC come promotore del cambiamento del sistema di controllo di gestione: il caso della Lega del Filo d'Oro, *Finanza, Marketing e Produzione*, Vol. 26, n. 1, 2008, pp. 15-41; Lucianetti L., L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica, *Management Control*, n. 3, 2011, pp. 39-66; Bubbio A., La Balanced Scorecard 20 anni dopo: uno strumento di pianificazione "nuovo" per le imprese italiane?, *Controllo di Gestione*, Vol. 9, n. 5, 2012, pp. 7-13.

<sup>135</sup> Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001.

<sup>136</sup> Hoque Z., 20 years of studies on the Balanced Scorecard: trend, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, Vol. 46, n. 1, 2014.

Quanto suggerito dalla letteratura pone in evidenza l'importanza di studiare e di analizzare le cause sottostanti il fallimento nell'implementazione di una BSC, oltre che i fattori che potrebbero rallentarne o ostacolarne l'adozione. Pertanto, la domanda di ricerca alla quale il presente elaborato intende fornire una risposta è la seguente:

*“Quali barriere possono influenzare, ostacolando, la progettazione e l'implementazione della Balanced Scorecard all'interno di una azienda di grandi dimensioni?”*

Con tale domanda di ricerca si pone l'obiettivo di individuare i fattori critici che le organizzazioni possono constatare nella progettazione e nell'implementazione di uno strumento di controllo strategico quale la BSC. Con lo scopo di fornire un contributo sia alla letteratura esistente sul tema sia alla prassi, infatti, la ricerca non mira semplicemente ad enucleare le variabili che potrebbero decretare il fallimento della progettazione e dell'implementazione di una BSC. L'intento del lavoro è, piuttosto, di espandere la conoscenza in merito all'implementazione della BSC nelle aziende di grandi dimensioni e alle problematiche legate alla progettazione e allo sviluppo della stessa come strumento di misurazione delle performance. Inoltre, lo scopo è di porre in evidenza quali siano i fattori di criticità riscontrati con riferimento ad una grande azienda locale con l'obiettivo di suggerire possibili modalità di intervento sugli stessi, finalizzati a supportare le aziende che sono in procinto di implementare una BSC.

## CAPITOLO IV

### IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA

SOMMARIO: 4.1. La metodologia della ricerca – 4.2. La storia del Gruppo Gabrielli – 4.3. L’implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli – 4.3.1. La progettazione e l’implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli – 4.4. Le criticità della BSC in Magazzini Gabrielli – 4.5. L’analisi dei risultati – 4.5.1. La prospettiva dei consulenti – 4.5.2. La prospettiva dell’Amministratore Delegato – 4.5.3. La prospettiva dei manager – 4.6. Considerazioni di sintesi.

#### 4.1. La metodologia della ricerca

La ricerca empirica è stata condotta attraverso lo studio di caso singolo in profondità.<sup>1</sup> Il caso è uno studio a tutto tondo di una realtà che fonda la validità (interna) della conoscenza su una molteplicità di fonti informative.<sup>2</sup> Questo metodo di ricerca si caratterizza per due elementi principali: l’oggetto empirico e

---

<sup>1</sup> Chiucchi M. S., *Lo studio di caso nel management accounting*, CLUA, Ancona, 2009.

<sup>2</sup> Grandori A., *I metodi di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Naccamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, Utet, Torino, 1996, p. 5.

la prospettiva di osservazione dello stesso. L'oggetto empirico di analisi è una realtà specifica, per cui il caso può riguardare una persona, un'unità organizzativa, un'azienda, ecc. Nel caso specifico, l'oggetto di indagine è un'azienda italiana operante nella Grande Distribuzione Organizzata, la Magazzini Gabrielli S.p.A.

Lo studio di caso, inoltre, richiede l'adozione di una prospettiva olistica all'analisi dei fenomeni ed una particolare attenzione all'osservazione del contesto. Adottare una prospettiva olistica implica capacità di comprensione di situazioni complesse in relazione allo specifico oggetto di indagine.

La selezione di questo metodo di ricerca è dipesa dalle caratteristiche specifiche dell'oggetto di indagine. Infatti, il *case study* permette di indagare i fenomeni in modo approfondito, consente di cogliere diverse prospettive di un singolo fenomeno, dà spazio all'impiego di tecniche multiple di rilevazione dei dati e, più in generale, è coerente con l'idea che l'attività di ricerca comprenda un'interazione tra il ricercatore e l'oggetto di indagine.<sup>3</sup> In questa prospettiva, il metodo descritto appare coerente con l'obiettivo della ricerca, ovvero con lo scopo di analizzare la BSC nel suo concreto funzionamento, focalizzando l'attenzione sulle principali barriere che possono ostacolarne la progettazione, l'implementazione e l'utilizzo.

Lo studio di caso non è esente, comunque, da fattori di criticità dal punto di vista dell'applicazione dello stesso. Oltre alle difficoltà nel reperimento delle informazioni, Eisenhardt<sup>4</sup> sottolinea la necessità di operare una triangolazione degli specifici strumenti di raccolta dei dati. Si tratta di una triangolazione tra osservazione di documenti, dati direttamente osservabili e osservazione dei dati

---

<sup>3</sup> Lo studio di caso circoscrive l'oggetto di interesse ad una o poche unità, indagando in profondità un numero elevato di proprietà e variabili. Turrini A., Lo studio di casi come metodologia della ricerca in economia aziendale, *Azienda Pubblica*, n 1-2, 2002, pp. 67-85.

<sup>4</sup> Eisenhardt K. M., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 4, 1989, pp. 532-550.

generati dal lavoro di ricerca (interviste e questionari), necessaria per dare robustezza alla ricerca condotta e alla collegata analisi.

Il *case study* tende, inoltre, ad indagare la realtà secondo un approccio naturalistico<sup>5</sup>, cioè senza cercare di alterarla. Nonostante il ricercatore non intervenga direttamente sull'oggetto di studio per costruire contesti artificiali, egli difficilmente riuscirà a mantenere una posizione del tutto neutrale essendo coinvolto in prima persona nel processo di osservazione e di analisi del fenomeno. Andando più in profondità relativamente all'analisi condotta, la ricerca condotta è di tipo esplorativo<sup>6</sup>. Per questa tipologia di ricerca, i casi di studio possono essere impiegati per descrivere un fenomeno, soprattutto se particolarmente complesso, e possono contribuire a proporre spiegazioni di ordine generale. L'obiettivo, infatti, è quello di analizzare la fase di progettazione ed implementazione della BSC all'interno di una grande azienda locale, in modo da individuare i fattori di criticità che ne hanno ostacolato il pieno sviluppo. L'esplorazione può essere sia empirica che teorica. Nello specifico caso, la base di partenza è stata rappresentata dall'analisi delle teorie esistenti sul tema seguita, successivamente, dall'esplorazione empirica. La vera essenza della ricerca, però, è di tipo teorico, in quanto si cerca di ampliare le conoscenze esistenti, indirizzando il tema di ricerca verso nuovi ambiti e contesti di analisi.<sup>7</sup>

La scelta dello studio di caso singolo è dipesa proprio dallo scopo della ricerca. Infatti, l'intento di studiare un fenomeno complesso e di analizzarlo nel contesto

---

<sup>5</sup> L'approccio naturalistico richiede che il ricercatore non imponga la sua presenza e le sue idee durante l'analisi del caso e che sia disponibile ad accettare quanto emerge dall'esperienza. Ci sono anche metodi di ricerca legati ai casi che non seguono una logica naturalistica, come l'osservazione partecipante o la ricerca intervento. Per approfondimenti si veda Denzin N. K., Lincoln Y. S. (a cura di), *Handbook of Qualitative Research*, II edition, London, Sage, 2000.

<sup>6</sup> “La ricerca esplorativa va oltre la descrizione per proporre, ma non provare, teorie o parti di esse. Tipicamente, essa cerca di suggerire prime ipotesi di comprensione dei fenomeni. Il processo di esplorazione è spesso orientato a proporre spiegazioni parziali e non procede da aspettative predefinite”. Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano, 2005, p. 34.

<sup>7</sup> Cfr. Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, op. cit., p. 34.

in cui si manifesta ha indotto alla scelta di un metodo di ricerca che consente di reperire numerose informazioni, strumentali ad una analisi approfondita delle criticità connesse all'implementazione della BSC all'interno delle organizzazioni. In questa prospettiva, la scelta dello studio di caso è parsa congrua con lo scopo della ricerca e, in particolare, con l'obiettivo di disporre del maggior quantitativo di informazioni possibili, necessarie per poter comprendere quali barriere sorgono in fase di progettazione e implementazione dello strumento e, soprattutto, come esse agiscono sul funzionamento dello strumento. Inoltre, la scelta dello studio di caso è parsa coerente con l'esigenza di fornire un'interpretazione delle motivazioni sottese al sorgere di talune barriere all'implementazione di uno strumento complesso come la BSC. Per poter favorire la piena comprensione delle motivazioni per cui alcune barriere si manifestano con particolare forza era necessario osservare la realtà da una prospettiva privilegiata, quella del ricercatore immerso nella realtà oggetto di indagine. Pertanto, lo studio di caso è stato individuato come la soluzione metodologicamente più corretta per un'analisi accurata del fenomeno oggetto di osservazione.

Il metodo utilizzato per la raccolta dei dati è stato di tipo qualitativo. L'uso dei metodi qualitativi permette di analizzare più relazioni causali seguendo una stessa unità di osservazione per un periodo di tempo prolungato.<sup>8</sup> Le informazioni sono state raccolte mediante l'osservazione diretta e l'intervista qualitativa. La scelta di questi metodi è dipesa proprio dalla necessità di ricorrere all'osservazione diretta sul campo, dal momento che un questionario non avrebbe permesso di evidenziare in maniera chiara e dettagliata i benefici e le criticità riscontrate dall'azienda nel progettare e implementare la BSC. Al contrario, come accennato, uno studio di caso è un tipo di ricerca empirica utile ad affrontare situazioni particolari nelle quali si potrebbero presentare molte più variabili di quante ne indichino i dati, le

---

<sup>8</sup> Miles M. B., Huberman A. M., *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 1994.

quali tuttavia si presentano come un tutto omogeneo e funzionale.<sup>9</sup> Quindi, in linea con il tipo di ricerca effettuata, il *case study* analizzato con l'osservazione diretta e le interviste qualitative è stato fondamentale per indagare il fenomeno all'interno del contesto reale in cui esso si manifesta e per interpretarlo alla luce delle evidenze teoriche.

Con l'osservazione diretta, il ricercatore è coinvolto in prima persona nelle attività svolte all'interno dello specifico contesto oggetto di indagine, fino a diventarne una parte integrante. Pertanto, il ricercatore si deve immergere nella realtà analizzata, prestando attenzione ai dettagli per scoprire relazioni o problematiche, spesso nascoste.<sup>10</sup> Da un lato, il ricercatore deve sfruttare le proprie capacità per indagare, facendosi coinvolgere dall'ambiente in cui è inserito. Dall'altro, però, deve riuscire a mantenere una posizione neutrale. L'osservazione diretta sul campo può essere intrapresa mediante attività più o meno formali di raccolta; lo scopo è, comunque, quello di analizzare accuratamente una situazione o un caso in grado di rivelare dei fattori e delle informazioni altrimenti sconosciuti.

L'osservazione può essere partecipante o non partecipante. Nel primo caso, il ricercatore è coinvolto in prima persona ed instaura un rapporto di interazione personale con gli altri, nel secondo si limita ad osservare il lavoro altrui per reperire più informazioni possibili. Nel caso specifico, l'attività di ricerca è stata condotta per mezzo di un'osservazione non partecipante dal momento che il ricercatore non ha partecipato attivamente alle fasi di progettazione e implementazione dello strumento, ma ha avviato la ricerca successivamente alla fase di adozione dello strumento.

L'intervista qualitativa, invece, è “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore,

---

<sup>9</sup> Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London, 2003.

<sup>10</sup> Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, op. cit., p. 138.

sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione”<sup>11</sup>. Nel caso specifico, la scelta è ricaduta sull’intervista qualitativa semi-strutturata, in cui il ricercatore stesso è uno strumento della ricerca. Si tratta di un’intervista non direttiva, per cui il ricercatore segue una traccia predefinita e, nello stesso tempo, lascia agli intervistati la possibilità di rispondere con assoluta libertà. Tale libertà consente al ricercatore di acquisire informazioni, opinioni, percezioni su aspetti conosciuti e sconosciuti. La scelta dell’intervista qualitativa è dipesa dal bisogno di ottenere informazioni parlando direttamente con le persone interessate che hanno partecipato al processo di progettazione e di implementazione della BSC nell’ambito dello specifico contesto oggetto di indagine. Difatti, il campionamento è stato effettuato includendo esperti e testimoni privilegiati che, in prima persona, hanno vissuto le fasi di interesse ai fini della ricerca.

In linea con quanto appena affermato, le domande sulla fase di progettazione della BSC sono state rivolte ai consulenti esterni direttamente coinvolti dall’azienda, mentre quelle relative alla fase di implementazione e comunicazione della BSC all’interno dell’organizzazione, ai responsabili interni. Tutte le interviste sono state registrate ed hanno avuto una durata media di venti minuti circa ciascuna, con maggiori approfondimenti con quei soggetti che hanno seguito il progetto in prima persona, quale l’Amministratore Delegato e il Responsabile del Controllo di Gestione. Complessivamente, tra consulenti esterni e responsabili interni, sono state condotte quindici interviste in un arco temporale di due mesi (dal nove maggio al quattro luglio 2018).

Si sottolinea come i metodi di ricerca utilizzati nel presente studio abbiano permesso di raccogliere i dati con indagini sul campo, di esaminarli per poi trovare i relativi collegamenti con l’obiettivo della ricerca.

---

<sup>11</sup> Corbetta P., *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 405.

La scelta di questi strumenti è stata effettuata consapevoli della presenza di alcuni limiti insiti negli stessi. Ad esempio, l'intervista semi-strutturata faccia a faccia espone al rischio che l'intervistatore influenzi l'intervistato o che l'intervistato voglia compiacere l'intervistatore, fornendo, in entrambi i casi, delle risposte false o non del tutto veritiere.<sup>12</sup>

Le informazioni dedotte dall'osservazione diretta e dalle interviste qualitative sono state analizzate e riformulate per iscritto in modo da avere una visione d'insieme circa i risultati ottenuti dalla ricerca.<sup>13</sup> Questo significa che le informazioni raccolte sono state riscritte letteralmente per poi essere rielaborate e confrontate con i contributi teorici esistenti sul tema con l'obiettivo di mostrarne la coerenza o eventuali aspetti non ancora analizzati in letteratura.

#### **4.2. La storia del Gruppo Gabrielli**

Il Gruppo Gabrielli è una delle principali realtà italiane di riferimento della GDO. Fondata nella seconda metà dell'800, ha subito un'importante evoluzione a partire dagli anni '50 del secolo scorso grazie allo spirito imprenditoriale di Pietro Gabrielli e della moglie Celsira, i quali ristrutturarono lo storico emporio di Piazza Roma ad Ascoli Piceno, facendolo diventare un grande magazzino a prezzi fissi. La nuova formula, che comprendeva anche l'abbigliamento, ebbe successo e nacquero così le prime filiali di Fermo, San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche dove, nel 1964, fu introdotto per la prima volta il reparto alimentare.

---

<sup>12</sup> Denzin N. K., Lincoln Y. S., *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, Sage, Thousand Oaks, 1998, p. 53.

<sup>13</sup> Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.

Negli anni Settanta, i figli Michele, Luciano e Giancarlo scelsero il settore alimentare quale *core business* della Magazzini Gabrielli S.p.A., ma è il 1978 a rappresentare l'anno di svolta perché segna la nascita del primo supermercato Tigre, un format che si svilupperà diventando un modello per la spesa di prossimità caratterizzata dalla freschezza tutti i giorni.

Dopo i primi anni di consolidamento nelle Marche, la struttura inizia la sua costante espansione, tanto da assumere una configurazione interregionale con punti di vendita in Abruzzo e, successivamente, anche in Umbria, Molise e Lazio. L'azienda opera, dunque, su regioni caratterizzate da una cultura abbastanza simile, ma con evidenti diversificazioni territoriali. Nel 2000, viene inaugurato il primo *superstore* ad insegna Oasi ad Ascoli Piceno.

Il 2009 porta ad una riorganizzazione strutturale interna, caratterizzata da una nuova *governance* in cui entra la quarta generazione della famiglia: Barbara, Laura e Luca Gabrielli alla vicepresidenza con deleghe specifiche. L'evoluzione di tale processo ha trovato compimento nel 2015 quando è stato reso definitivo il nuovo assetto manageriale, a seguito del quale la presidenza è stata affidata a Luca Gabrielli e la vicepresidenza a Barbara e Laura Gabrielli. È stato riconfermato alla carica di Amministratore Delegato, Mauro Carbonetti e introdotto, nel CdA, un consigliere esterno indipendente. In questo senso, il Gruppo ha scelto, comunque, di mantenere la propria tradizione ampliando il proprio orizzonte manageriale.<sup>14</sup>

I risultati raggiunti nelle cinque regioni del Centro Italia, con un totale di 208 punti di vendita e oltre 3.300 collaboratori tra punti vendita diretti e in franchising, fanno sì che il Gruppo Gabrielli sia protagonista nel settore alimentare e non alimentare, permettendo all'azienda di proseguire il suo sviluppo

---

<sup>14</sup> [http://www.gabriellispa.it/la\\_storia](http://www.gabriellispa.it/la_storia).

e di conquistare la fiducia dei consumatori per la qualità dei servizi e la freschezza dei prodotti.

Il Gruppo Gabrielli possiede tre insegne: Oasi, Tigre e Tigre Amico<sup>15</sup>, tutte accomunate dalla condivisione dei medesimi obiettivi al fine di ottenere una lettura comune della strategia aziendale. La strategia aziendale si fonda sulla seguente *mission*: “Soddisfiamo i bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo un'esperienza di acquisto unica e soluzioni differenziate e mirate. Siamo un'azienda familiare della grande distribuzione, interprete del territorio e delle sue specificità, che garantisce ad ogni cliente professionalità, qualità e freschezza” e *vision*: “Vogliamo essere il gruppo distributivo più vicino ai bi-sogni delle persone”.<sup>16</sup>

L'azienda, attraverso il consorzio SUN (Supermercati Uniti Nazionali), gruppo di acquisto attivo nel Nord e nel Centro Italia, fa parte della centrale d'acquisto dei distributori indipendenti italiani ESD Italia.<sup>17</sup> Oltre al SUN, oggi, la compagine

---

<sup>15</sup> Il canale Oasi è la formula ideata dal Gruppo Gabrielli per rispondere ai grandi bacini di utenza. Estesi su una superficie compresa tra i 2500 e 5000 mq, gli Oasi sono di fatto dei poli attrattivi, per una formula di shopping agile e completa. Spesso ubicati all'interno di un centro commerciale, offrono un vasto assortimento di referenze alimentari, igiene casa e persona, abbigliamento uomo, donna e bambino, bazar leggero e pesante. L'obiettivo di Oasi è di fornire un ricco assortimento di prodotti, garantendo elevata qualità e forte convenienza, in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile.

L'insegna Tigre identifica il negozio di prossimità o di quartiere. Con una superficie compresa tra gli 800 ed i 1500 metri quadrati, risponde perfettamente alle esigenze di una spesa giornaliera, come suggerito dal *claim* "freschezza quotidiana".

Con il marchio Tigre Amico, il Gruppo Gabrielli identifica il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni. La nuova formula commerciale nasce per essere protagonista del mercato di "prossimità", attraverso una rete di negozi localizzati nelle zone di quartiere o nelle zone rionali, per il completamento della spesa alimentare quotidiana, con una forte attenzione al servizio ed una forte valorizzazione dei prodotti a marchio ed a Km 0. [http://www.gabriellipa.it/tigre\\_amico](http://www.gabriellipa.it/tigre_amico).

<sup>16</sup> <http://www.gabriellipa.it/>.

<sup>17</sup> L'obiettivo della struttura, che si conferma una tra le principali centrali di acquisto italiane, è quello di concentrare le potenzialità dei diversi player italiani per essere un interlocutore sufficientemente grande e qualificato nei confronti dell'Industria del Largo Consumo. Le linee guida, che hanno caratterizzato ESD ITALIA, fin dall'inizio, sono state orientate al raggiungimento dei massimi benefici riservati ai consumatori derivanti da contrattazione comune. L'obiettivo da parte di tutti gli attori coinvolti resta l'ottimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie ed intenti perseguite in maniera corale a vantaggio di un'offerta

sociale di ESD ITALIA è composta da: Selex, Selex Commerciale, Acqua e Sapone, Agorà Network e Aspiag Service.

Forte dell'esperienza di importanti insegne che, attraverso una rete di vendita molto ben strutturata, garantisce una capillare copertura del territorio, il Gruppo SUN ha acquisito nel corso degli anni una crescente quota del mercato nazionale. La presenza in SUN si concretizza anche nella reperibilità in tutti i punti vendita del Gruppo Gabrielli della Private Label "Consilia", di proprietà del Consorzio.

Nel 2017, il Gruppo Gabrielli ha fatto registrare un fatturato di 767 milioni di euro con un incremento pari al 4,5% rispetto all'anno precedente. Dal 2007, prima della crisi, il tasso medio di crescita annuo del fatturato dell'azienda è cresciuto del 4,4%.

Oggi l'azienda ha deciso di dare attuazione ad un importante piano d'investimenti che, nel prossimo triennio, ammonterà a 130 milioni di euro. I dati previsionali evidenziano performance di vendita pari a 831 milioni per il 2018, che raggiungeranno i 924 nel 2019. Entro il 2020 l'obiettivo è il miliardo di fatturato.<sup>18</sup>

### **4.3. L'implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli**

Con riferimento al sistema di controllo di gestione della Magazzini Gabrielli, il 2010 ha rappresentato l'anno in cui è stato avviato un profondo cambiamento, caratterizzato dall'avvio di un processo di revisione dello stesso. Il punto di partenza di tale processo è consistito nell'analisi della situazione esistente (AS IS)

---

altamente competitiva. Tutti i Gruppi Soci partecipano alla vita associativa e contribuiscono attivamente ad ogni livello decisionale previsto dalla governance ottenendo quindi una più elevata differenziazione: i suoi fattori di successo sono stati il modello di mononegoziazione ben preciso e ben strutturato e l'impegno delle imprese aderenti a rispettare interamente gli accordi raggiunti con l'Industria. [http://www.gabriellispa.it/centrale\\_dacquistato](http://www.gabriellispa.it/centrale_dacquistato).

<sup>18</sup> <http://distribuzionemoderna.info>.

relativamente ai processi aziendali, con un particolare focus su quelli amministrativi. L'obiettivo di questa prima fase, in particolare, era di identificare le principali criticità e di rilevare le eventuali disfunzioni, oltre che i principali limiti, del sistema di controllo di gestione esistente. Da questa analisi sono emersi i punti deboli del sistema di controllo sui quali agire.

Questa diagnosi ha portato, in particolare, alla definizione del modello TO BE, ovvero, all'implementazione di uno strumento di CPM per la pianificazione, il budgeting ed il reporting, al potenziamento della contabilità analitica, alla progettazione ed implementazione della BSC al fine di favorire l'allineamento strategico e, in tempi più recenti, all'implementazione di un sistema di BI facilmente integrabile con il software di CPM.<sup>19</sup>

Nello specifico, il processo relativo all'implementazione della BSC è stato intrapreso a partire dal 2011, ma i primi dati relativi agli indicatori sono stati reperiti a partire dal 2014. Diversi sono stati i motivi che hanno spinto la Magazzini Gabrielli ad implementare la BSC. Innanzitutto, l'Amministratore Delegato dell'azienda necessitava di uno strumento in grado di facilitare la traduzione della *mission* e della strategia in una serie di indicatori di performance capaci di monitorare i fattori critici di successo e di fornire input per la gestione futura. Ulteriore incentivo all'utilizzo della BSC è stato legato alla forte instabilità dei mercati a cui ha fatto seguito una contrazione dei consumi; l'obiettivo, in particolare, era di favorire una maggiore diffusione della cultura strategica aziendale in modo da rendere i manager maggiormente consapevoli e partecipi delle scelte strategiche operate dal vertice e fronteggiare, così, la crisi in corso.

Prima dell'introduzione della BSC, l'azienda effettuava analisi basate su parametri esclusivamente monetari. L'esigenza di disporre di uno strumento multidimensionale in cui considerare congiuntamente più prospettive di analisi

---

<sup>19</sup> Accorsi M., Gatti M., Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di Gestione*, n. 6, 2017, pp. 44-52.

(economico-finanziaria, del cliente, dei processi interni e dell'innovazione ed apprendimento), in grado di segnalare i cambiamenti delle variabili sia interne che esterne e di garantire la misurazione dei risultati conseguiti attraverso la strategia, ha indotto alla decisione di implementare in azienda una BSC.

La Magazzini Gabrielli è venuta a conoscenza dello strumento sia grazie alla radicata cultura interna sia all'importante supporto di una società di consulenza esterna, specializzata nella consulenza direzionale in ambito strategico/organizzativo e nell'implementazione di sistemi di controllo di gestione, di misurazione e valutazione economica degli *intangibles*.

#### **4.3.1. La progettazione e l'implementazione della BSC in Magazzini Gabrielli**

Come anticipato nel paragrafo precedente, il progetto legato alla BSC, in Magazzini Gabrielli, è stato intrapreso nel 2011 insieme al processo di revisione dell'intero sistema di controllo di gestione e i primi dati relativi agli indicatori sono stati raccolti a partire dal 2014. Nel 2010 è stato definito lo stato dell'arte del sistema di controllo di gestione e sono state sviluppate delle riflessioni sugli aspetti strategici della gestione individuando, come possibile strumento, la BSC. Come suggerito da Kaplan e Norton<sup>20</sup>, la fase di progettazione in azienda, è stata strutturata in fasi sequenziali, ma le modalità di conduzione e il ruolo assegnato al team sono stati differenti rispetto a quanto proposto dai due Autori. Infatti, il progetto è partito con un approccio parzialmente diverso rispetto a quello proposto dalla letteratura specialistica, coinvolgendo accademici e l'area più organizzativo-strategica della Magazzini Gabrielli.

---

<sup>20</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.

In *primis*, è stato individuato un team di progetto composto da quattro ricercatori universitari, i quali si sono occupati della gestione dell'intero processo di design e di implementazione della BSC. All'interno del team non è stato riconosciuto formalmente un caposquadra, ma è stato individuato un interlocutore privilegiato, chiamato ad interfacciarsi direttamente con l'Amministratore Delegato (AD). Il team ha svolto un ruolo di supporto all'organizzazione nelle varie fasi, senza però influire sulle decisioni intraprese dal management aziendale, come da volontà dell'AD stesso. Il ruolo del team è stato quello di gestire i vari incontri e workshop, di raccogliere il materiale prodotto dai manager e di rielaborare i dati ottenuti. Dal lato aziendale, i partecipanti al progetto sono stati individuati dall'AD, su indicazione del team. La scelta è ricaduta sui manager ritenuti vitali per la realizzazione del progetto, ovvero sui responsabili direzionali apicali, che disponevano di una visione completa dell'azienda, sia nella sua dimensione operativa che strategica. L'obiettivo era quello di svolgere un lavoro collegiale con tutti i manager.

Una volta individuato il team progettuale, sono stati organizzati degli incontri mirati a favorire la conoscenza della BSC con l'AD, il quale è stato il principale promotore del progetto e con il quale sono stati programmati gli incontri successivi. All'AD del Gruppo sono stati illustrati gli scopi ed i benefici ottenibili dall'implementazione dello strumento. Definito e pianificato il percorso, sono stati avviati alcuni *workshop* con gli altri membri dell'organizzazione, direttamente coinvolti nel processo di design. Il primo è consistito in un incontro di sensibilizzazione con i manager coinvolti nel progetto, in cui è intervenuto il team di progetto. Durante l'incontro è stata effettuata un'introduzione al progetto contestualizzata non tanto sullo strumento, quanto sull'azienda e sulle relative scelte strategiche, mostrando i temi legati ai fattori critici di successo della Magazzini Gabrielli S.p.A. L'obiettivo consisteva nel consentire di intraprendere

il progetto con la certezza che ci fosse chiarezza, su questi temi, da parte dei manager aziendali. La premessa è stata, quindi, la chiarificazione della *mission*, della *vision* e dei valori aziendali, seguita da una fase di sensibilizzazione sullo strumento e sulle sue finalità. Infatti, altri interventi sono stati mirati a far capire cosa fosse una BSC, le sue funzionalità e il contributo che ci si aspettava da ogni singolo partecipante alla fase di design.

Di conseguenza, i primi workshop hanno avuto come obiettivo quello di accrescere la cultura aziendale in tema di BSC, evidenziando le peculiarità dello strumento e le sue finalità. Non di minore importanza è stata la fase informativa relativamente al contributo apportato da ogni manager nella fase di design. In questo modo, infatti, i manager sono stati investiti del ruolo di veri protagonisti del processo di gestione strategica, con l'obiettivo di stimolarli e renderli maggiormente partecipi alla realizzazione del progetto stesso.

Conclusa la fase di sensibilizzazione, è stata avviata quella finalizzata all'individuazione delle aree di performance, degli indicatori e, infine, della mappa strategica. In questa fase, i partecipanti al processo di design sono stati suddivisi in tre gruppi a ciascuno dei quali è stato chiesto di interagire al fine di definire la propria lista di quelli che reputavano essere i fattori critici per il successo della Magazzini Gabrielli.

Differentemente da quanto suggerito da Kaplan e Norton, i manager sono stati coinvolti direttamente nella fase di individuazione delle aree critiche di performance, piuttosto che degli obiettivi strategici. L'obiettivo era individuare gli ambiti aziendali reputati strategici per il successo e che avrebbero garantito un successo competitivo duraturo nel tempo. Il team ha, così, invitato i gruppi a compilare una scheda nella quale riportare, secondo il loro punto di vista, le aree critiche di performance per l'azienda. I gruppi sono stati creati differenziando il più possibile le mansioni svolte da ciascun partecipante, evitando una

concentrazione di quelli che svolgevano attività simili all'interno dello stesso gruppo. Sono stati separati anche i membri del gruppo familiare assegnandoli a gruppi diversi.

Nel primo *workshop* è stato chiesto ai singoli gruppi di riflettere sui temi strategici della Magazzini Gabrielli, individuando le aree critiche di performance, e di assegnare un peso di rilevanza a ciascuno degli item individuati, in modo da definire quelli ritenuti maggiormente strategici. I gruppi sono stati chiamati ad esprimere anche un giudizio relativamente alla capacità dell'azienda di presidiare ciascun item.

Ogni gruppo ha lavorato separatamente, senza essere sottoposto all'influenza dei consulenti esterni, i quali sono intervenuti sporadicamente solo per sollecitare la discussione. I risultati ottenuti da questo incontro sono stati presentati in una riunione successiva. Si è trattato di una presentazione frontale relativa a ciò che era scaturito dal primo incontro, quindi senza far interagire i gruppi l'uno con l'altro, ma in cui i gruppi sono stati chiamati a riflettere, alla luce di quanto presentato, sulle aree strategiche individuate nel precedente incontro, sulla loro validità effettiva e sulla necessità di operare alcune revisioni. Inoltre, ogni gruppo ha espresso un giudizio sulla performance di ciascuna area, indicando un punteggio da un minimo di uno ad un massimo di dieci. Il team ha rielaborato le liste di KPA (in alcuni casi simili ai primi, in altri casi diversi rispetto alla prima versione) emerse durante questi workshop, in modo da poterne stilare una lista in ordine decrescente di rilevanza attribuita e da omogeneizzare le nomenclature utilizzate dai vari gruppi per indicare aree di performance analoghe. L'obiettivo era di rendere più omogenei gli indicatori prescelti e di verificare la possibilità di farli convergere. In realtà, si è trattato di una convergenza spontanea verso i temi reputati maggiormente strategici per la Magazzini Gabrielli. Questo lavoro di rielaborazione delle aree di performance, svolto dal team di accademici, è stato

presentato in una riunione plenaria ai manager che avevano partecipato alla discussione degli item strategici proposti, con lo scopo di condividere i dati emersi dalle varie schede e di cercare un confronto con tutti i partecipanti per la formalizzazione definitiva delle KPA.<sup>21</sup> Questo processo interattivo è stato vitale per far emergere nuove idee e per ridefinire quanto già precedentemente discusso. Lo step successivo è consistito nell'identificazione, per ciascuna area, dei Key Performance Indicator (KPI). Gli indicatori sono stati studiati con il team e con i rappresentanti di alcune aree aziendali, quali il controllo di gestione e l'area commerciale, sulla base delle KPA definite precedentemente. Anche in questo caso, si è proceduto, in primis, all'individuazione e formalizzazione dei KPI. Pertanto, ad ogni gruppo, è stato chiesto di stilare una lista di indicatori di performance ritenuti più idonei e rappresentativi delle specifiche aree. Il primo step, per validarli, è consistito in un incontro con l'AD e, successivamente, è stato operato un passaggio in plenaria con tutti i membri del gruppo. Le idee emerse da questi incontri sono state oggetto di discussione e condivisione tra i vari manager al fine di uniformare gli indicatori proposti, per cui alcuni KPI sono stati confermati, mentre altri sono stati parzialmente revisionati.

A differenza delle KPA, per le quali il processo di omogeneizzazione è stato più semplice, lo stesso non si è verificato per i KPI. Infatti, le proposte emerse dai vari gruppi di lavoro sono risultate molto discordanti tra loro e hanno indotto all'elaborazione di indicatori differenti. Per questo motivo, il team di progetto ha deciso di classificare gli indicatori selezionati in termini di efficacia attribuita e/o percepita. La molteplicità dei punti di vista è dipesa anche dalla scarsa considerazione, per lo meno nella prima fase di individuazione dei KPI, delle potenzialità del sistema informativo esistente e della concreta possibilità di calcolare gli indicatori proposti. Durante le fasi successive di formalizzazione dei

---

<sup>21</sup> A differenza di quanto suggerito da Kaplan e Norton, le KPA sono state definite dai singoli gruppi e non dal team di progetto.

KPI è stato, quindi, fondamentale interagire sia con il controller, sia con il responsabile dei sistemi informativi allo scopo di verificare la disponibilità di fonti interne e di dati idonei a consentire il calcolo degli indicatori stessi. Sono state adottate soluzioni differenti in relazione alla disponibilità o meno dei dati elementari, necessari per il calcolo dei KPI.

Per quanto riguarda l'analisi del sistema informativo esistente, essa è avvenuta parallelamente all'individuazione degli indicatori. Infatti, primariamente è stata elaborata una lista di possibili indicatori che, discutendo con il responsabile dei sistemi informativi, è stata parzialmente modificata in un secondo momento. È opportuno rilevare che, nel team, uno dei membri accademici conosceva già in modo approfondito le potenzialità del sistema informatico e informativo aziendale. Questo ha fatto sì che l'incontro con i responsabili interni per la scelta degli indicatori in base agli strumenti informatici interni, fosse uno step piuttosto formale o di mero affinamento. Le competenze interne e il supporto del consulente sono stati vitali per la selezione degli indicatori, seguita da una validazione da parte dei manager interni per verificare l'effettiva possibilità o meno di calcolare gli indicatori stessi o degli strumenti e dei costi necessari all'ottenimento di determinati dati. La maggior parte dei dati è stata reperita internamente, tranne quelli forniti da società esterne quali Nielsen e IRI<sup>22</sup>. Relativamente a quelli prodotti da Nielsen, l'azienda era già solita analizzare i loro report, quindi non sono state riscontrate difficoltà nella consultazione e nell'estrapolazione di tali informazioni. Per gli indicatori calcolati internamente, ove possibile, si è cercato di attingere alle informazioni già disponibili, a meno che l'indicatore non potesse essere ricavato agevolmente. In quest'ultimo caso, sono stati proposti indicatori alternativi, tenendo conto che la maggior parte di quelli nuovi non sono stati mai definiti negli algoritmi. Le maggiori difficoltà

---

<sup>22</sup> Nielsen e IRI sono due società che si occupano della misurazione e dell'analisi dei dati quali quota di mercato, peso dei fatturati, rotture di stock, ecc.

sono emerse per l'area dei processi interni e per quella dell'apprendimento e crescita, le quali risultavano le più deficitarie in termini di indicatori proprio perché mancava un apposito progetto di misurazione. Qualora i dati non fossero disponibili e l'indicatore fosse stato reputato necessario alla corretta rappresentazione di una determinata KPA, sono state disposte delle azioni mirate a reperire le informazioni strumentali alla misurazione.

L'esempio più evidente è quello dei KPI collegati alla customer satisfaction. In azienda, periodicamente, venivano predisposti dei questionari da indirizzare a campioni di clienti dei punti vendita diretti, ma i risultati delle indagini non erano stati mai sintetizzati in indicatori. Il responsabile del marketing, insieme a quello dei sistemi informativi, hanno deciso di predisporre degli indicatori in grado di rilevare il grado di soddisfazione dei clienti che era oggetto di monitoraggio all'interno della BSC.

In altri casi, quando un indicatore è stato reputato inadatto alla misurazione di una determinata KPA, la scelta si è spostata sul secondo indicatore del ranking precedentemente stilato. Tali valutazioni hanno condotto ad un workshop finale di definizione del set di indicatori appartenenti a ciascuna area (Tab. 4.1.), attraverso il coinvolgimento di tutti i manager e la condivisione con gli stessi delle scelte operate nella determinazione dei KPI.

**Tab. 4.1.** La BSC della Magazzini Gabrielli SpA.

<b>BSC_MAGAZZINI GABRIELLI</b>
<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>
E1 - FATTURATO E11 - Tasso di crescita del fatturato del G.G. E12 - Tasso di crescita del fatturato del G.G. a struttura costante
E2 - MARGINALITA' E21 - Incidenza del margine sui ricavi contabili E22 - Incidenza sconto medio su promozioni E23 - Incidenza dell'EBITDA sui ricavi cont.da gest.caratteristica
E3 - REDDITTIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO E31 - ROI da gestione caratteristica
<b>AREA CLIENTI</b>
C1 - CUSTOMER SATISFACTION C11 O - Customer satisfaction professionalità Oasi C11 T - Customer satisfaction professionalità Tigre C12 O - Customer satisfaction qualità prodotti freschi Oasi C12 T - Customer satisfaction qualità prodotti freschi Tigre C13 O - Customer satisfaction qualità e cura degli ambienti Oasi C13 T - Customer satisfaction qualità e cura degli ambienti Tigre C14 - % scontrini in cui compare almeno un prodotto di 2 rep.del fresco
C2 - FEDELTA' DEI CLIENTI C21 - Incidenza degli incassi fidelity su incassi totali C22 - % clienti superfidelity
C3 - REPUTAZIONE AZIENDALE C31 O - Referral Index Oasi C31 T - Referral Index Tigre
C4 - TRAFFICO NEI PDV C41 - Variazione n.tot.scontrini rispetto al periodo precedente
<b>AREA PROCESSI INTERNI</b>
P1 - GESTIONE LOGISTICA E DISTRIBUZIONE P11 - Copertura stock dei prodotti a scaffale P12 - N. rotture di stock prodotti NON in promo Oasi/Tigre P13 - N. rotture di stock prodotti in promo Oasi/Tigre P14 - Livello medio di servizio ponderato
P2 - SCELTA LOCALIZZATIVA P21 - Incassi del I°anno di attività dei nuovi pdv P22 - Incassi del III°anno di attività dei nuovi pdv
P3 - GESTIONE ASSORTIMENTI P31 O - Differenze assortimentali rispetto al benchmark Oasi P31 T - Differenze assortimentali rispetto al benchmark Tigre P32 - % articoli in assortimento a bassissima rotazione non fisiologica
P4 - GESTIONE PRIVATE LABEL P41 - Incassi da prodotti Private Label P42 - % scontrini in cui compare la Private Label
P5 - GESTIONE PROMOZIONI E PREZZI P51 O - Prezzo medio Oasi vs benchmark P51 T - Prezzo medio Tigre vs benchmark P52 O - Efficacia promozioni Oasi vs benchmark P52 T - Efficacia promozioni Tigre vs benchmark P53 O - Pressione promozionale Oasi vs benchmark P53 T - Pressione promozionale Tigre vs benchmark
<b>AREA INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO</b>
I1 - SVILUPPO PERSONE E COMPETENZE I11 - Grado di raggiungimento degli obiettivi I12 - Livello medio delle competenze aziendali I13 - Accrescimento conoscenze tecniche post formazione
I2 - INNOVAZIONE SISTEMI INFORMATIVI I21 - Investimenti per interazioni fisico - digitale
I3 - INNOVAZIONE PUNTI VENDITA I31 - Investimenti/mq per rinnovo pdv I32 - Freschezza pdv (in termini di rinnovo) I33 - Freschezza pdv (in termini di layout)

Inizialmente, la possibilità di definire degli obiettivi per ciascun indicatore non è stata contemplata nell'ambito del progetto. Ci si è concentrati, soprattutto, sulla disponibilità degli indicatori e sulla necessità di raccogliere i dati per il calcolo di quelli mancanti, cercando di definire un dato storico. Una volta definiti gli obiettivi di miglioramento preposti, anche se non quantificati i target, sono stati

previsti degli incontri periodici per verificare la fattibilità di questi obiettivi. Solo nel 2015 l'AD ha definito dei veri e propri target, cioè i valori quantitativi ai quali l'azienda dovrebbe tendere affinché la prestazione conseguita possa essere considerata soddisfacente ed in linea con gli intenti strategici aziendali.

Questo percorso ha condotto alla costruzione della mappa strategica. La mappa strategica è stata impostata in modo da poter evidenziare come le varie aree fossero strettamente legate tra loro da rapporti di causa-effetto tali da poter tradurre, attraverso precisi collegamenti, le risorse intangibili in risultati tangibili.

Ai gruppi è stato chiesto di individuare i link, non solo tra le varie KPA, ma anche tra i vari indicatori. I collegamenti di causa-effetto emersi sono stati oggetto di discussione in un *workshop* successivo, dato che ne erano stati individuati un numero molto elevato. I legami più rilevanti tra le diverse aree sono stati isolati per giungere alla versione definitiva della mappa strategica.

Definite le aree di performance, gli indicatori e i relativi nessi causali, la BSC così pensata, è stata implementata attraverso un apposito software. Per la scelta del software è stata valutata una soluzione standard, di un fornitore già partner aziendale in altri ambiti. Il sistema gestionale prescelto risulta snello, performante e di agevole aggiornamento, oltre che di limitato impegno economico. Il software, attraverso una chiara indicazione semaforica (Tab. 4.2.), permette di individuare facilmente le aree critiche sulle quali l'azienda dovrebbe intervenire con delle azioni correttive mirate. I dati relativi alla BSC vengono reperiti tre volte l'anno, in corrispondenza dei periodi di *forecast*: ad aprile, settembre e dicembre.

**Tab. 4.2.** Indicazione semaforica delle KPA.



L'introduzione della BSC in azienda è stato ed è, tuttora, un percorso graduale che ha comportato l'impiego di molte risorse. Il progetto è stato oneroso per il gruppo di lavoro sia in termini di tempo, dato che sono stati organizzati diversi incontri periodici per definire obiettivi, KPA, KPI e nessi causali, che in termini finanziari, relativamente al software attraverso il quale la BSC viene gestita e alla decisione di ricorrere a consulenti esterni.

Dalle informazioni reperite, la fase di progettazione è avvenuta con linearità e con tempistiche non eccessivamente lunghe. Nonostante la prima fase sia avvenuta correttamente e senza grandi difficoltà, il progetto si è bloccato nella fase successiva, una volta inseriti i dati all'interno del sistema informatico. Infatti, le maggiori criticità, nel caso analizzato, sono riscontrabili nelle fasi di utilizzo dello strumento e di diffusione dello stesso a tutta l'organizzazione, come emerso dalle interviste condotte sia con i consulenti esterni sia con i responsabili interni.

#### 4.4. Le criticità della BSC in Magazzini Gabrielli

L'analisi dello studio di caso attraverso l'osservazione diretta e le interviste semi-strutturate ha fatto emergere i punti critici che hanno ostacolato il pieno sviluppo

della BSC all'interno della Magazzini Gabrielli. Dalle interviste condotte emerge chiaramente che la fase di design non abbia rappresentato un momento particolarmente critico nel processo di sviluppo della BSC all'interno del contesto oggetto di analisi. Piuttosto, le principali criticità si siano presentate al momento dell'utilizzo dello strumento e della sua diffusione all'interno dell'organizzazione. Per quanto riguarda la fase di progettazione, uno degli aspetti più critici, è consistito nell'individuare un adeguato mix di indicatori di risultato (*lagging indicators*) e driver di performance (*leading indicators*) rappresentativi della strategia aziendale e dei fattori critici di successo sui quali essa è basata, come dibattuto in letteratura da Kaplan e Norton<sup>23</sup>. Nell'ambito della Magazzini Gabrielli sono emerse, in fase di design, difficoltà nella selezione degli indicatori per quelle aree che non erano mai state oggetto di approfondito monitoraggio e controllo fino a quel momento, come ad esempio quella dei processi interni e dell'apprendimento e crescita, in quanto, come accennato in precedenza, il management era sempre stato abituato a ragionare solo sulla base di parametri economico-finanziari.

Inoltre, sono stati rilevati pareri discordanti circa il numero e il tipo di indicatori da includere all'interno del cruscotto. All'interno del Gruppo, sono stati definiti una quarantina di indicatori e, per alcuni intervistati, si tratta di un numero eccessivamente elevato, non effettivamente rappresentativo della strategia deliberata. La scelta di accettare così tanti indicatori era, però, collegata all'obiettivo di operare, in futuro, una cernita escludendo dal cruscotto quelli ritenuti meno strategici. Infatti, come evidenziato da Rompho<sup>24</sup>, la scelta di troppe

---

<sup>23</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000.

<sup>24</sup> Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November, 2011, pp. 39-46.

o di un numero eccessivamente limitato di misure può produrre effetti negativi qualora si effettui una scelta errata, non solo nel numero, ma anche nel tipo di parametri da considerare e che meglio descrivono la specifica strategia aziendale. Relativamente alla fase di implementazione, la maggior parte degli intervistati ravvisa, come principale criticità, la mancanza di una figura di coordinamento e guida nello sviluppo del progetto. A supporto di tale constatazione, una delle cause più diffuse di mancato sviluppo e possibile fallimento della BSC, come sostenuto dalla letteratura, risiede proprio nella mancanza di impegno e supporto da parte del vertice aziendale.<sup>25</sup>

Gli intervistati hanno rimarcato l'assenza di sensibilità nella lettura dei dati, della mappa strategica a monte e di utilizzo dello strumento a valle, quindi la mancanza di una figura di coordinamento e di supporto nell'interpretazione dei KPI che favorisse il corretto impiego dello strumento e delle informazioni connesse. L'assenza di *sponsorship* esecutiva all'interno della Magazzini Gabrielli ha avuto delle ripercussioni, inevitabilmente, sulla percezione della BSC da parte del middle management. Infatti, se il management non fornisce un supporto adeguato alla BSC, i dipendenti la percepiscono come un progetto inutile al miglioramento della gestione aziendale<sup>26</sup> e si corre, così, il rischio di non utilizzare lo strumento nella sua veste strategica, ma esclusivamente come una raccolta di dati, proprio come avvenuto all'interno dell'azienda oggetto di analisi.

Una barriera all'implementazione della BSC non evidenziata in letteratura, ma che ha influenzato il successo dello strumento nella Magazzini Gabrielli, è relativa alla peculiarità del contesto aziendale, caratterizzato da una molteplicità di

---

<sup>25</sup> Schneiderman A. M., Why Balanced Scorecard fail?, *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, January, 1999; Niven P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005; Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2003.

<sup>26</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

progetti da seguire per cui è stata assegnata una bassa priorità a quello legato alla BSC. L'azienda ha intrapreso, in questi anni, una considerevole trasformazione digitale, la quale ha comportato una serie di cambiamenti, non solo sulle attività inerenti il calcolo degli indicatori, ma anche sul modello organizzativo interno con l'ingresso di nuovi dirigenti e la realizzazione di una revisione complessiva di tutta la tecnologia informatica. In questo processo di rinnovamento, il top management ha preferito incentrare risorse ed energie su altri progetti, ritenuti maggiormente prioritari rispetto alla BSC.

In fase di implementazione e successivo utilizzo, gli intervistati hanno sottolineato la difficoltà nell'ottenere internamente le informazioni strumentali al calcolo dei KPI e alla collegata necessità di reperire alcuni dati da società esterne. La letteratura, infatti, ha posto l'accento sullo stretto legame tra BSC e sistemi informatici e informativi, fondamentali sia nelle fasi iniziali del progetto che nelle fasi successive, nella gestione delle iniziative strategiche e predisposizione dei piani d'azione<sup>27</sup>. Attualmente, all'interno della Magazzini Gabrielli, ci sono ancora degli indicatori che non vengono calcolati proprio perché le fonti di cui l'azienda dispone non sono sufficienti all'ottenimento del dato. L'incapacità del sistema informatico e informativo di far fronte alle richieste scaturite dalla progettazione della BSC è emersa anche nelle fasi successive a quella di design. Infatti, il corretto funzionamento della BSC implica degli input continui, per cui gli obiettivi e le relative azioni devono essere aggiornati e rivisti continuamente. Ma se le informazioni non sono inserite adeguatamente all'interno del sistema, i KPI e le relazioni definite perdono notevolmente di significato perché non allineate alla strategia.<sup>28</sup> Nella Magazzini Gabrielli questa criticità ha avuto due riflessi negativi in quanto, da un lato, i target e i KPI non sono stati più rivisti e

---

<sup>27</sup> Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, *Controllo di Gestione*, Vol. 2, n. 1, 2005.

<sup>28</sup> Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, op. cit., 2003.

aggiornati e, dall'altro, nonostante le informazioni vengano periodicamente inserite all'interno del database utilizzato per la gestione della BSC, gli indicatori non sono oggetto di controllo e di analisi da parte dei soggetti che ne dovrebbero beneficiare. La mancanza di aggiornamento è legata al limite evidenziato precedentemente di uno scarso input sia dall'alto che dal basso nella promozione e sviluppo del progetto e ha anche ripercussioni circa l'incapacità ad intraprendere azioni di miglioramento a seguito dei risultati ottenuti.

Relativamente all'utilizzo in senso stretto dello strumento, all'interno del Gruppo non è stata concretamente individuata una "guida", tanto che tutti gli intervistati insistono sulla necessità di identificare un promotore del progetto e un gruppo di lavoro dedito alla BSC. L'utilizzo della BSC comporta, infatti, la criticità collegata alla scelta di come e a chi assegnare ruoli specifici e alla necessità di individuare una figura di coordinamento<sup>29</sup>.

Una volta definiti accuratamente i ruoli da assegnare a ciascuno, l'altro problema, anticipato precedentemente, è quello relativo alla comunicazione.<sup>30</sup> Come emerso dal *case study*, la BSC non è stata diffusa a tutti i livelli con la conseguenza che i dipendenti non forniscono il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici e mostrano un certo scetticismo nei confronti delle potenzialità dello strumento.<sup>31</sup> Non si è realizzato, di conseguenza, il processo di assegnazione degli obiettivi strategici ai singoli dipendenti (c.d. processo di *cascading*). Niven ha sottolineato, al riguardo che, affinché lo strumento abbia successo, dovrebbe

---

<sup>29</sup> Epstein M.J., Manzoni J.F., *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997.

<sup>30</sup> Kaufmann L., Becker A., *Overcoming the barriers during implementation and use of the balanced scorecard by multinational companies in Brazil*, *Latin American Business Review*, Vol, 6, n. 3, 2005.

<sup>31</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

essere coinvolta l'organizzazione del suo complesso.<sup>32</sup> La mancanza di tale processo, nel Gruppo, è evidente soprattutto per il mondo affiliazione, il quale è stato totalmente escluso dall'analisi degli indicatori, data l'impossibilità di calcolare la maggior parte di essi. La Magazzini Gabrielli, infatti, si caratterizza per due modelli di business, uno relativo ai punti vendita diretti e l'altro relativo ai punti vendita affiliati; all'interno della BSC, tutti gli indicatori, tranne quelli dell'area economico-finanziaria afferiscono al mondo dei diretti. Una simile peculiarità ha fatto emergere due criticità legate sia alla mancanza di omogeneità dei risultati dato che, alcuni indicatori si riferiscono all'azienda nel suo complesso e, altri, solo ad una parte di essa, sia all'impossibilità di predisporre due BSC con l'obiettivo di definire indicatori *ad hoc* per i diversi business.

Nell'azienda analizzata viene altresì sottolineata la necessità di introdurre un sistema premiante proprio con l'intento di responsabilizzare i vari utenti verso il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nell'ambito della BSC. Nonostante la letteratura abbia rilevato come possibile motivo di criticità<sup>33</sup>, l'introduzione del cruscotto solo per scopi di incentivazione, nel caso specifico è emersa la necessità contraria. La letteratura ha anche sottolineato che questo passaggio è possibile solo nel momento in cui la BSC è inclusa nel processo di traduzione strategica dell'organizzazione. Questo significa che, tali meccanismi avranno senso solo nel momento in cui gli indicatori verranno ridefiniti e adeguati alla strategia attuale e verranno rivisti i nessi causali.

Con riferimento alle relazioni causali, all'interno del Gruppo, i manager sostengono di aver riscontrato difficoltà nell'individuazione dei corretti

---

<sup>32</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002.

<sup>33</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, op. cit., 2001.

collegamenti di causalità e nella successiva revisione degli stessi, a seguito delle revisioni conosciute dalla strategia aziendale.<sup>34</sup>

## **4.5. L'analisi dei risultati**

### **4.5.1. La prospettiva dei consulenti**

Le interviste condotte con i consulenti esterni sono stati momenti fondamentali, non solo per descrivere e chiarire la fase di progettazione della BSC all'interno della Magazzini Gabrielli, ma anche per cogliere il loro punto di vista in merito alle criticità che l'azienda ha riscontrato e sta riscontrando nello sviluppo dello strumento. Nello specifico, sono stati intervistati due dei consulenti che hanno partecipato all'intero processo di progettazione e successiva implementazione della BSC.

Rispetto alla fase di progettazione, nonostante si sia svolta con regolarità e senza particolari problemi, un consulente individua come primo punto debole il numero di indicatori da includere all'interno del cruscotto. Come descritto nei paragrafi precedenti, sulla scelta degli indicatori, sono stati rilevati pareri discordanti tra il gruppo interno ed esterno perché, da un lato, alcuni tendevano ad apprezzare la metafora utilizzata da Bubbio in base alla quale “*la BSC è un fuoristrada, il 4x4*”, per cui esistono quattro prospettive all'interno delle quali si individuano quattro aree di performance per ogni prospettiva, con l'obiettivo di giungere alla definizione di 16 indicatori. Dall'altro lato, non è sempre facile sintetizzare gli indicatori individuati nelle fasi iniziali. Nel caso della Magazzini Gabrielli, dato

---

<sup>34</sup> Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *Borneo Bulletin*, n. 2, June, 2009.

che i gruppi erano molteplici e ognuno ha espresso il proprio punto di vista, si è giunti alla definizione di una quarantina di indicatori. Questo numero così ampio era stato accettato, ma con l'obiettivo, in futuro, di eliminare quelli meno strategici.

Un altro tema rilevante, non tanto in letteratura, quanto nelle applicazioni pratiche e ravvisabile come un punto debole su cui il gruppo di lavoro si è confrontato in fase di design è stato relativo alla decisione di dare un peso in grado di sintetizzarne il livello di importanza o meno agli indicatori. Qualcuno ha sostenuto che non fosse utile attribuire un peso ai KPI perché, dato che tutti gli indicatori sono importanti, non sarebbe stato possibile definire diversi livelli di rilevanza per ciascuno di essi. Nello stesso tempo, però, dato che un'area di performance è costituita da più indicatori, risultava fondamentale capire l'andamento di quell'area attraverso l'attribuzione di pesi specifici. Tale aspetto, nella Magazzini Gabrielli, è stato risolto individuando degli algoritmi per la definizione dei pesi da attribuire a ciascun indicatore. Secondo il consulente, all'interno del modello software utilizzato per la gestione della BSC, piuttosto che lasciare l'algoritmo si potrebbe valutare in maniera soggettiva i risultati ottenuti, senza l'attribuzione di pesi predefiniti.

Per i consulenti, un altro tema interessante, discusso in fase di design e che dovrebbe essere oggetto di revisione è quello delle soglie semaforiche, in quanto queste implicano atteggiamenti più o meno rigidi a seconda della capacità di allineare i risultati agli obiettivi preposti. I target furono definiti dall'AD sulla base di un dato storico rilevato internamente e sono stati oggetto di condivisione con i responsabili in modo tale che tutti ne fossero consapevoli. Questa scelta di condividere gli obiettivi dava l'idea che la BSC fosse un progetto ben pensato e che venisse comunicata come uno strumento di misurazione e controllo delle performance aziendali.

Un altro aspetto dibattuto in fase di progettazione è stato quello legato all'utilizzo di misure esterne per il calcolo degli indicatori<sup>35</sup>. In questi casi, secondo i consulenti, l'AD dovrebbe chiedersi quale vantaggio apporti la misura esterna alla BSC e la soluzione migliore è affiancare alla misura esterna anche una misura interna, in modo da verificare il miglioramento avvenuto internamente e confrontarlo con il dato esterno.

Un'altra criticità rilevata è legata all'incapacità di calcolare alcuni indicatori, quindi alla mancanza di una visione condivisa, di una BSC completa di tutti gli indicatori proprio perché qualcuno non è calcolabile e altri calcolabili solo su base annuale. Per tale motivo, il consulente la definisce come:

*“Una BSC con delle zone d'ombra, dove non c'erano indicatori calcolati. Questo avrebbe un po' scoraggiato le persone, ma il problema principale rimane la spinta dall'alto verso l'adozione effettiva dello strumento”.*

Il percorso di progettazione ed implementazione della BSC, intrapreso dalla Magazzini Gabrielli, è stato definito dai consulenti come *“paradossale”* proprio perché l'azienda è giunta all'ultimo step di inserimento dei dati all'interno del sistema informatico e, da quel momento in poi, si è bloccato l'intero progetto. Lo stop, secondo il consulente, è scaturito dal fatto che il progetto non è stato più avvertito come una priorità, in primis, da parte dell'AD e, a livello generale, da parte dell'intera organizzazione aziendale è mancato l'input per portare avanti l'implementazione dello strumento e renderlo realmente efficace. Quindi, è mancata la spinta decisiva relativamente alla continuità del progetto verso step successivi dato che, ad un certo punto, l'AD ha sospeso l'attività legata alla

---

<sup>35</sup> Per misure esterne si fa riferimento a quei KPI, che a causa dei limiti informatici e informativi interni, vengono reperiti da società esterne quali Nielsen e IRI.

progettazione e, ulteriori input, non sono pervenuti neanche da parte di altri responsabili interni, come per esempio quello del controllo di gestione.

Dalle interviste è emerso che l'AD, inizialmente, ha creduto molto nell'iniziativa, sponsorizzando la BSC in prima persona e coinvolgendo tutti i vari responsabili per la realizzazione del progetto stesso, tanto che, a seguito della presentazione degli indicatori, aveva enunciato ai manager di voler organizzare una sessione *ad hoc*, in collaborazione con la società di consulenza, con ognuno di loro per creare la "my BSC", ovvero delle BSC personalizzate per ciascun singolo manager. Per il consulente, quindi, l'AD aveva una visione fortemente orientata al futuro e al potenziale applicativo dello strumento.

Dal punto di vista dei consulenti, i manager avevano percepito bene, attraverso il processo di sensibilizzazione, le potenzialità e le finalità dello strumento, mostrando interesse e curiosità nei confronti della BSC in quanto avevano intuito che il cruscotto sarebbe stato utile per la gestione dei processi interni, per definire eventuali azioni correttive, oltre che delle strategie mirate.

Per quanto riguarda l'impiego di risorse economiche e temporali, necessarie al finanziamento e alla realizzazione del progetto, per l'intervistato, hanno riguardato soprattutto il costo per la consulenza e per l'installazione del software, ma non hanno rappresentato un fattore di ostacolo allo sviluppo della BSC, dato che il processo si è bloccato in una fase successiva all'installazione del software e al caricamento dei dati. L'investimento era in buona parte concluso, pertanto, non è stato il fattore economico a frenare la diffusione dello strumento.

Dalle interviste con i consulenti è emerso, quindi, che all'interno della Magazzini Gabrielli le principali criticità sono emerse in fase di implementazione ed utilizzo dello strumento. I consulenti sostengono che il progetto sia rimasto troppo focalizzato sulla raccolta dei dati e non si sia verificata la condivisione degli stessi all'interno dell'azienda. Nonostante la creazione di un gruppo di lavoro affiatato e

la realizzazione di un'ottima fase di comunicazione iniziale, al fine di rendere noto lo strumento all'interno dell'organizzazione, è mancata la capacità di far accrescere l'apprendimento strategico all'interno delle varie direzioni. Infatti, circa la conoscenza dello strumento all'interno dell'azienda, gli unici che avevano una piena percezione della BSC erano quei manager che avevano partecipato al progetto di design che, però, non corrispondevano in tutti i casi con gli utilizzatori stessi del cruscotto. Per i consulenti, però, non sussisteva l'esigenza di fornire ulteriore diffusione rispetto a quella offerta, anche perché, in prima istanza, sarebbero stati proprio i manager a dover apprendere come utilizzare la BSC per poi diffonderla all'interno dell'organizzazione. I responsabili interni avevano ben chiaro il senso dello strumento, dal momento che avevano partecipato al processo di design, alle sessioni di formazione e, alcuni di essi, alla definizione del calcolo degli indicatori. Nonostante la formazione sullo strumento, la BSC non è stata percepita da tutti i manager in maniera analoga. Il consulente evidenzia un gap di percezione circa l'utilità dello strumento per il singolo manager. Questo potrebbe spiegare perché, terminata la fase di inserimento dei dati all'interno del sistema, da un lato l'AD non abbia fatto pressioni ulteriori per l'adozione della BSC, dall'altro lato, i manager non abbiano spinto affinché lo strumento venisse diffuso e condiviso all'interno dell'azienda:

*“...i manager non hanno capito a pieno le potenzialità dello strumento e non sono stati stimolati a perseverare nel progetto. Ad un certo punto, è mancata una guida. Noi da esterni non potevamo esserlo. Quando viene meno la guida automaticamente viene meno anche il gruppo di lavoro”.*

Sulla base di queste osservazioni, per l'intervistato non si può parlare solo di un problema di conoscenza dello strumento ma, piuttosto, un aspetto particolarmente

critico è quello relativo al contesto aziendale, caratterizzato da una molteplicità di progetti da seguire. Questo significa che, se un progetto non viene designato come prioritario, il rischio è che venga posto in secondo piano.

Inoltre, il fatto che la BSC fosse stata introdotta in un periodo di forte cambiamento aziendale e di revisione dell'interno sistema di controllo di gestione ha fatto sì che altri progetti diventassero prioritari rispetto alla BSC, la quale: "*è caduta un po' del dimenticatoio*". Il consulente ha avanzato questa idea perché, fino a quando le redini sono state tenute dall'AD, il progetto è andato avanti senza troppi ostacoli. Nel momento in cui l'AD è stato meno incentivato, o comunque si è mostrato meno ricettivo nei confronti delle sollecitazioni dei consulenti esterni a causa dei molteplici impegni aziendali, l'intero processo ha perso di interesse e, di conseguenza, il sistema si è bloccato.

Per quanto riguarda l'utilizzo dello strumento, i consulenti hanno affermato che non si è verificata resistenza relativamente all'utilizzo della BSC da parte degli utenti finali. Nonostante le risorse investite, però, non ci si è posti il dubbio, a livello generale, di che fine avesse fatto la BSC. La direzione più coinvolta sembra fosse quella relativa al marketing. Secondo il consulente, questo è dovuto al fatto che, inizialmente, sono stati predisposti dei workshop mirati con il responsabile dell'area marketing e il rispettivo team di lavoro per la definizione dei relativi KPI. Un'aggravante, quindi, potrebbe essere legata al fatto che i manager consultano gli indicatori senza aver partecipato attivamente alla costruzione degli stessi perché calcolati da soggetti non appartenenti a quella specifica area.

La percezione del consulente è che lo strumento venga visto più come un progetto imposto e voluto dall'alto, piuttosto come qualcosa di effettivamente utile alle decisioni quotidiane di ciascuno.

Un altro fattore individuato come critico è relativo all'incapacità di intraprendere azioni di miglioramento a seguito dei risultati ottenuti; questo fa sì che la BSC venga utilizzata, in azienda, non nella sua veste strategica, ma più come una semplice raccolta di dati. Tale criticità è da ricollegare, per il consulente, alla mancanza di continuità del progetto: *“il progetto è partito bene, poi ad un certo punto si è bloccato”* e al mancato coinvolgimento dei responsabili nella condivisione dei dati aggiornati. La mancanza di questi elementi ha fatto sì che, con i dati ottenuti dalla BSC, non siano mai state intraprese delle azioni correttive per quelle aree evidenziate dal cruscotto come critiche. Queste aree critiche sono state oggetto di riunioni e condivisione, ma tali discussioni sono avvenute entro un cerchio ristretto di persone che, però, non erano le stesse che avrebbero potuto adottare le azioni conseguenti a quelle misurazioni. Le informazioni relative alle aree critiche dell'azienda sono rimaste, di conseguenza, circoscritte ad un gruppo ristretto di manager e non sono giunte ai soggetti responsabili di quelle determinate aree, i quali avrebbero dovuto e potuto apportare delle azioni correttive.

Le difficoltà riscontrate dalla Magazzini Gabrielli nell'implementazione della BSC, evidenziate dai consulenti, possono essere sintetizzate nella mancata spinta, sia dal basso che dall'alto, verso l'utilizzo della BSC e nello scarso interesse delle persone nei confronti dello strumento. Dal basso non ci si è posti la domanda, dopo la fase iniziale, di che fine avesse fatto la BSC; dall'alto, ugualmente, è mancato l'input da parte di un promotore interno per rimettere in moto il progetto. Pertanto, nonostante il gruppo di lavoro, nella fase di progettazione, fosse molto interessato al progetto, nelle fasi successive non ha chiesto di essere coinvolto per discutere e riflettere sui risultati ottenuti periodicamente. In modo analogo, la direzione che ha supportato la BSC in fase di design, ha guidato e coordinato attivamente il progetto ma, successivamente, ha attribuito all'implementazione

della BSC una bassa priorità rispetto ad altri progetti presenti e già avviati in azienda nello stesso momento.

#### **4.5.2. La prospettiva dell'Amministratore Delegato**

L'intervista all'AD è stata condotta, per scelta, nella fase finale del progetto di ricerca in modo da avere un quadro d'insieme chiaro e definito circa il livello di conoscenza e utilizzo dello strumento all'interno dell'azienda.

Per il manager, la BSC è ancora uno strumento poco diffuso nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata, ma lo stesso è convinto che:

*“la BSC, se uno la fa, non può essere una moda. Il motivo per cui è stata introdotta la BSC è stato soprattutto per generare una maggiore focalizzazione degli enti interni all'azienda sui livelli strategici e, quindi, una convergenza di tutta l'azienda verso la conoscenza e la gestione dei livelli strategici dichiarati e, in qualche modo, messi in campo”.*

L'AD sottolinea che era emersa l'esigenza prioritaria di uno strumento strategico, dal momento che il Gruppo Gabrielli è storicamente caratterizzato da due anime, il commerciale da un lato e il back/office (o strutture di servizio) dall'altro. L'obiettivo era quello di riunire tutti i responsabili di funzione e ragionare su uno stesso modello di controllo di gestione che li potesse, in qualche modo, accumunare. Quando la BSC venne proposta all'AD dal team, inizialmente, l'intenzione era di affidarne la gestione al Comitato di Direzione. Questa proposta è stata declinata dall'AD perché il suo intento era quello di partire dal basso per poi gestire la BSC dall'alto. La gestione doveva avvenire, da un lato, attraverso una serie di strumenti in grado di produrre output e, dall'altra, attraverso una serie

di incontri che potessero riattivare la conoscenza e fornire l'indicazione del percorso da affrontare per migliorare i vari KPI e le performance aziendali. Questa è stata la base di partenza per l'avvio del progetto, con la consapevolezza che la BSC, all'interno della GDO, non è un modello particolarmente apprezzato e conosciuto. Il motivo di questa mancata diffusione è insito, secondo l'AD, nelle caratteristiche proprie del settore. Per esempio, nella Magazzini Gabrielli bisognerebbe progettare e implementare diverse BSC dato che l'azienda è complessa e caratterizzata da due business differenti (*BTB e BTC*). Per l'AD, già solo questa distinzione costituisce fonte di criticità per cui bisognerebbe ragionare su alcuni elementi per realizzare una doppia BSC:

*“...diventerebbe un lavoro troppo oneroso e con troppi item da seguire; anche questa è una delle criticità che bisogna evitare. Ci siamo riusciti, oserei dire, concentrandoci sugli elementi principali per evitare che diventassero troppi, altrimenti la BSC perde di significato”.*

Tra le motivazioni che lo hanno spinto a introdurre la BSC, l'AD evidenzia anche quello consistente nell'incrementare la sensibilità su alcuni aspetti del controllo di gestione e sulle performance non solo numeriche o di redditività, ma anche sulla generazione di output collegati alle attività rivolte, per esempio, ai clienti: *“purtroppo, devo dire che questo progetto, nell'ultimo periodo, si è un po' fermato”*. Per l'intervistato non si può parlare di uno *“stop”* del progetto, ma di uno *“stand-by”*: *“non è un blocco”*. L'AD sottolinea che il motivo di questo stand-by è semplice, nel senso che la BSC deve essere seguita da un comitato ristretto di persone, di natura strategica:

*“ci deve essere la parte operativa, ma ci deve essere anche un comitato di natura strategica che analizza gli output costantemente e, semmai, chiede gli aggiornamenti dei vari KPI che sono stati individuati”.*

Questo tipo di organizzazione non è stata possibile all'interno della Magazzini Gabrielli per motivi contingenti, dato che l'azienda ha intrapreso, in questi anni, una serie di cambiamenti, non solo relativi alle attività che potrebbero incidere sull'analisi dei KPI, ma anche di modello organizzativo interno con il subentro di alcuni dirigenti e la realizzazione di una revisione complessiva di tutta la tecnologia informatica:

*“questo ha creato certamente un certo tipo di impasse e, purtroppo, devo dire con un certo rammarico anche da parte mia, nel momento in cui dovevamo dare una priorità, certi progetti sono stati un po' messi da parte. Tutto per il semplice fatto che, evidentemente, il modello non è entrato nel sistema aziendale. È vero, comunque, bisogna ammettere che l'abbiamo tralasciata un po'. Siamo in una tempesta e dobbiamo cercare di superare la tempesta del cambiamento, la fase di trasformazione digitale che vede impegnate tutte le direzioni.”*

L'AD ha ribadito che non si tratta di un problema di area di competenza ma che, per fare in modo che la BSC si sedimenti all'interno dell'azienda, la stessa deve diventare uno strumento di gestione e, affinché ciò sia possibile, il *commitment* deve partire dal Comitato di Direzione.

Relativamente al Comitato di Direzione, sono mesi che non si riunisce per i motivi precedentemente enunciati, di conseguenza, anche la BSC è stata *“derubricata”*. I dati prodotti devono, invece, essere analizzati in maniera costante per poterli discutere al fine di realizzare l'allineamento verso la strategia: *“se non*

*si fa questo, la BSC si perde, è un onere in più per cui non ne viene percepita l'importanza e l'uso che se ne deve fare”.*

Per il manager, l'area che utilizza maggiormente lo strumento è il marketing in quanto effettua le analisi anche per altri scopi, diversi dalla BSC:

*“effettivamente manca un processo di gestione della BSC, ma anche un processo di comunicazione e formazione di quello che sta avvenendo all'interno dei KPI”.*

L'AD rimarca che questa carenza è strettamente collegata ai cambiamenti affrontati negli ultimi anni e che questo processo evolutivo è ancora in atto, per cui basterebbe mettere a punto alcuni aspetti, uno dei quali è quello di istituzionalizzare all'interno del Comitato di Direzione, periodicamente, la discussione e l'aggiornamento dei KPI per capire se l'azienda è allineata in termini strategici, se i KPI che scaturiscono dalla BSC funzionano e se i risultati sono in linea con le aspettative:

*“se si riesce a fare questo, allora la BSC viene pian piano sedimentata nei processi aziendali”.*

Dal 2015, momento iniziale per il reperimento dei dati relativi ai KPI, ad oggi esiste una certa storicità dei dati per cui si potrebbero effettuare delle analisi in merito a quanto l'azienda sia in grado di migliorare in termini di avvicinamento rispetto agli obiettivi di riferimento.

Per quanto riguarda la criticità, già emersa inizialmente, dei due diversi business con cui l'azienda si trova ad operare, il manager sostiene che in primis la BSC debba funzionare bene per tutti i punti vendita diretti: *“grossa parte del lavoro*

sarebbe fatto”.<sup>36</sup> Inoltre, dato che l’area cliente risulta essere sempre critica, per l’AD bisognerebbe capire se sono stati definiti degli obiettivi troppo spinti, difficili da raggiungere oppure se sia possibile rimodulare diversamente gli indicatori: *“quando l’obiettivo è troppo alto, ci si spaventa fin dall’inizio”*.

Per l’AD non è solo un problema di gestione strategica e Comitato di Direzione. Piuttosto, è necessario collegare agli elementi strategici e ai KPI della BSC un sistema premiante, affinché le cose funzionino: *“tutte le attività andrebbero agganciate, altrimenti la BSC, se non c’è un sistema premiante dietro, non progredisce”*. Il manager sostiene che la BSC debba raggiungere questi livelli, altrimenti rischia di non essere utilizzata, per cui deve esserci una visione strategica con il supporto sia del Comitato, che di qualcuno che stimoli l’aggiornamento dei dati e la discussione degli output. In aggiunta, l’AD ribadisce la necessità di un sistema comunicativo della BSC che non si fermi solo al Comitato, ma che garantisca la diffusione dei KPI a tutti i livelli.

### **4.5.3. La prospettiva dei manager**

#### **La fase di progettazione**

Le interviste condotte con i manager sono state fondamentali per reperire informazioni sulle fasi di implementazione e diffusione della BSC all’interno della Magazzini Gabrielli. Ogni intervistato ha individuato i motivi che hanno spinto l’AD alla progettazione e all’implementazione dello strumento e le principali criticità riscontrate nelle varie fasi.

---

<sup>36</sup> L’AD sottolinea che l’attenzione è soprattutto verso il cliente finale, ma non bisogna trascurare quello affiliato dato che al di fuori del negozio affiliato appare l’insegna Tigre, ma i riferimenti in termini di valore, non solo delle performance numeriche, si ottengono attraverso il brand di insegna: *“per cui a noi interessa anche e, soprattutto, la parte clienti sia dettaglio che finale”*.

Relativamente alla fase di progettazione, i manager non hanno percepito molte criticità, ma hanno per lo più individuato i motivi che hanno spinto il management verso l'implementazione della BSC. L'unico intervistato che parla esplicitamente di difficoltà riscontrate principalmente nella fase di *design* è il responsabile delle risorse umane, il quale ha confermato di aver partecipato attivamente alla fase iniziale di progettazione della BSC, individuando i principali motivi che hanno spinto l'azienda ad avvicinarsi a questo strumento di controllo strategico. Egli afferma che, *in primis*, l'AD ha cercato, nel corso degli anni, di apportare dei miglioramenti e rendere l'azienda più efficiente ed efficace. Per raggiungere questo obiettivo, il management si è attivato su più fronti (miglioramento dei processi interni, del sistema informatico, ecc.), soprattutto per quelle aree aziendali che presentavano criticità o punti di debolezza, al fine di conseguire dei miglioramenti. Per esempio, dal lato delle risorse umane è stata introdotta, grazie anche all'implementazione della BSC, la valutazione delle competenze e dei profili di ruoli.

La BSC è stata giudicata dal manager come uno strumento capace di monitorare indicatori di miglioramento che i classici strumenti di controllo, quale il bilancio o il budget, non riescono a mettere in evidenza, uno strumento nuovo e diverso da quelli tradizionali basati sulla produzione di informazioni e di indicatori economico-finanziari. Il responsabile delle risorse umane, in particolare, sottolinea lo sforzo nell'individuare parametri fino a quel momento non misurati, diversi da quelli economici, come quelli relativi all'innovazione, per la propria area di competenza, o quelli relativi alla soddisfazione del cliente i quali:

*“...rappresentano qualcosa di più impalpabile e che non avevamo mai pensato di misurare. Abbiamo fatto l'esercizio di individuarli e questo è stato un esercizio abbastanza delicato, in quanto nuovo e che non ci eravamo mai attrezzati ad*

*affrontare. Lo abbiamo fatto, forse con qualche carenza, probabilmente si poteva individuare qualcosa di più sostanzioso, considerando che il progetto si è poi arenato, non completamente, ma sicuramente non ha prodotto quella rivoluzione che avrebbe potuto apportare”.*

L'intervistato pone in evidenza come il problema sia stato quello di provare ad implementare un sistema di misurazione che imponesse di svolgere delle attività, in qualche caso semplici, in altri casi, molto complesse per giungere ad una misurazione attendibile. Questo non si configura solo come un problema legato al sistema informatico ma come una palese difficoltà nel misurare parametri nuovi, diversi da quelli monetari e fino a quel momento non considerati. Questo punto di vista è confermato dal fatto che, una volta individuati, gli indicatori sono rimasti inalterati; in realtà, i KPI devono essere mobili perché se cambiano il mercato, le priorità, piuttosto che il processo o il piano triennale dell'azienda, alcuni indicatori potrebbero diventare meno strategici rispetto ad altri: *“non siamo riusciti ad alimentare la BSC”*. Inoltre, il dato rilevato periodicamente viene confrontato con lo stesso relativo all'anno precedente ma, nel caso dell'area delle risorse umane, si tratta della misurazione non del livello delle competenze delle persone, quanto del livello di giudizio che viene espresso, dal responsabile, in merito al proprio collaboratore il quale può essere determinato in funzione di una molteplicità di elementi. Per il responsabile, il problema principale della Magazzini Gabrielli risiede nella difficoltà di reperire e individuare degli indicatori idonei a misurare determinati aspetti della gestione aziendale:

*“di conseguenza, quando non c'è una misurazione affidabile e attendibile, ma aleatoria e fonte di scelte approssimative, l'azienda non può basare, su queste, le strategie aziendali. Non ci credi, non sei motivato”.*

Sempre nell'ambito delle risorse umane, anche la responsabile della formazione del personale ha sottolineato le caratteristiche della BSC, quale strumento di guida e di controllo, come un cruscotto a tutti gli effetti, che l'AD ha deciso di introdurre con l'obiettivo di avere una *overview* dei risultati aziendali:

*“quando si parla di Balanced Scorecard, la immagino sempre come il cruscotto di un'auto dove, quando si accende una spia, significa che bisogna intervenire”.*

Secondo l'intervistata, la formazione allo strumento nella fase iniziale è avvenuta in maniera chiara, i consulenti hanno spiegato dettagliatamente gli obiettivi della BSC, le quattro dimensioni, i vari nessi causali, l'importanza dei KPI e la mappa strategica. Per l'area delle risorse umane, nel calcolo degli indicatori, non sono state riscontrate difficoltà, però, anche la manager sottolinea la necessità di rivedere le modalità con cui sono stati definiti i KPI. Infatti, dato che il progetto si configura come uno strumento strategico, che ha comportato l'impiego di risorse, a livello sia economico che temporale, andrebbe rilanciato e valorizzato mettendo in atto le opportune modifiche e azioni.

Nell'ambito del marketing sono state intervistate la responsabile di funzione, la responsabile dell'area fidelity, ovvero dell'area che si occupa del reperimento, analisi e rimodulazione dei dati relativi alla fedeltà del cliente e la responsabile del LAB<sup>37</sup>.

Per la responsabile dell'ufficio marketing il motivo per cui è stata implementata la BSC è da ricollegare alla necessità di avere a disposizione uno strumento che fornisca indicatori per l'alta direzione, ma anche per tutti i responsabili delle varie

---

<sup>37</sup> Il Gabrielli LAB è un laboratorio di ricerca creato in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche e si occupa di approfondire tematiche innovative e trasversali a tutte le aree aziendali. Per il 2017, ha portato avanti diversi progetti, tra i più rilevanti, la revisione dei bacini d'utenza dei punti vendita e la valutazione di nuovi modelli per la gestione del customer service.

aree. La manager sottolinea anche l'importanza dello strumento sia con riferimento agli indicatori sia alle correlazioni:

*“la BSC offre la possibilità di vedere i dati in maniera diversa. La parte cruciale è nei nessi”.*

Secondo la manager, inizialmente, lo strumento è stato apprezzato e tutti i partecipanti agli incontri erano interessati alla costruzione del cruscotto, nonostante la BSC non fosse nota alla maggior parte dei soggetti coinvolti. L'intervistata sostiene che è stato fatto uno sforzo iniziale notevole, ma è mancato lo step successivo per cui la BSC è rimasta uno strumento rigido, non aggiornato. Più nel dettaglio, la manager dell'area marketing parla di un problema legato alla conoscenza dello strumento.

Secondo la responsabile, la BSC ha fornito un input perché ha portato alla generazione di tanti dati, oltre quelli prodotti ai fini dello strumento stesso; la stessa sostiene che questa tipologia di analisi sui clienti, prima della BSC, veniva svolta, ma con meno sistematicità. L'introduzione della BSC ha quindi dato ritmicità al processo, ha consentito di disporre di una cadenza da rispettare. Questo significa che il cruscotto ha permesso di creare, all'interno dell'area marketing, un modello dentro il quale analizzare i clienti ma, nello stesso tempo, la manager sostiene che:

*“la BSC deve essere uno strumento vivo, quindi deve evolvere come evolve l'azienda. C'erano dei target che ci eravamo prefissati, ma probabilmente in base alle analisi e alle considerazioni raggiunte, vanno modificati e vanno rivisti in base alle necessità dell'azienda che sta cambiando”.*

L'intervistata individua, in fase di design, un altro punto debole nella mancanza di conoscenza informatica per il calcolo di alcuni indicatori, non dell'area cliente, i cui dati provengono dall'analisi di *customer satisfaction* e dalle analisi sulla *fidelity*, ma per esempio per quella dei processi interni.

Anche la responsabile dell'area *fidelity*, coinvolta nella fase di progettazione e di produzione periodica dei dati per la parte di KPI legati alla fedeltà del cliente, individua delle criticità nella corretta definizione degli indicatori. A supporto di quanto sostenuto dalla responsabile dell'area marketing, la manager sostiene che, l'individuazione degli indicatori è stata più semplice e immediata per alcune aree, dato che alcune di esse vengono monitorate regolarmente. Al contrario, è stato più complesso per altre in quanto non si disponeva dei dati. Un esempio è quello delle rotture di stock per cui sono state riscontrate difficoltà nella misurazione legate alla necessità di effettuare una distinzione tra rotture di stock di magazzino e quelle del punto vendita, difficilmente calcolabili. Al riguardo, l'intervistata sottolinea che, prima della scelta degli indicatori, è stato valutato il sistema informatico e le connesse limitazioni e che, dopo la fase iniziale di individuazione dei KPI, è stata effettuata una scrematura per selezionare solo quelli più significativi e facilmente calcolabili, andando ad escludere quelli che presentavano limiti tecnologici, mentre i nessi causali sono stati individuati partendo dal basso verso l'alto. L'area *fidelity* ha iniziato a lavorare sugli indicatori relativi al cliente nel 2013 e la responsabile evidenzia che, inizialmente, sono stati esclusi dei KPI per i quali non si disponeva di strumenti adeguati per il calcolo, ma che oggi potrebbero essere calcolati:

*“secondo me sarebbe opportuno cominciare a pensare se possiamo fornire indicatori più di valore”.*

Nella fase di progettazione, la manager ha sottolineato che i consulenti esterni hanno svolto un ruolo da moderatori, fornendo chiarimenti, supporto e da regolatori di tempi per facilitare lo svolgimento lineare e snello delle varie fasi e ha percepito

un certo entusiasmo da parte delle persone coinvolte:

*“la vera novità era cercare di considerare l’azienda in una prospettiva unitaria. Di solito ciascuno è focalizzato sulla propria area. La difficoltà che abbiamo riscontrato non era tanto sulla prospettiva economico-finanziaria, quanto sulle altre, soprattutto quella dei processi interni in cui occorre misurare cose che non si vedono. Ci fu una disquisizione anche sull’innovazione, sui parametri atti a misurarla”.*

Relativamente alla fase di sensibilizzazione, secondo l’intervistata, lo strumento è stato percepito e compreso correttamente dagli attori coinvolti nella fase di progettazione della BSC, tanto che il processo è stato costruito in maniera pratica, con un contributo fattivo nei vari workshop ma, nello stesso tempo, il resto dell’organizzazione non ne è a conoscenza perché non c’è stata divulgazione dello stesso:

*“i colleghi che non hanno preso parte ai workshop iniziali non credo che sappiano neanche dell’esistenza di questo strumento se non per il fatto che qualche volta se ne è parlato informalmente; non credo che ci sia stata un’azione divulgativa vera e propria”.*

La responsabile del LAB, invece, non ha partecipato direttamente ai vari workshop e alla fase di progettazione, ma si occupa periodicamente della

produzione e della rielaborazione dei dati relativi alla *customer satisfaction*. La sua percezione è che la BSC sia stata introdotta in quanto l'azienda dichiarava la necessità di tenere sotto controllo parametri non esclusivamente di tipo economico-finanziario e che la sua implementazione avrebbe rappresentato uno stimolo perché in passato, relativamente all'area marketing, sussistevano delle difficoltà nella definizione dei KPI dato che per problemi, sia tecnici che di competenze specifiche delle persone, mancava la capacità di calcolarli. L'attenzione era rivolta alla raccolta dei dati piuttosto che all'elaborazione degli stessi e, di conseguenza, non scaturivano miglioramenti dell'area clienti. L'azienda invece, come *mission*, si poneva l'obiettivo di soddisfare i bisogni quotidiani dei propri clienti e, per valutare questi bisogni, occorreva disporre di una strumentazione adeguata. In generale, l'esigenza era di misurare la performance non economica, ma complessiva, sulla base della *vision* e della *mission* aziendale:

*“la BSC nacque dopo aver fatto il lavoro sulla mappa strategica. L'azienda si è data dei valori, degli obiettivi e a quel punto era necessario che tutto fosse coerente e, nello specifico, l'AD sentiva questa esigenza”.*

Secondo l'intervistata la BSC ha spinto tutta l'organizzazione a produrre degli indicatori, generando uno stimolo alla misurazione di parametri che prima non venivano considerati:

*“la balanced scorecard era stata presa a cuore da tutti perché in grado di misurare la strategia in continua evoluzione”.*

Nello stesso tempo, l'intervistata evidenzia un fattore di particolare criticità relativo al fatto che gli indicatori sono stati creati con fine unico la BSC. Per esempio, l'analisi di *customer satisfaction* è stata costruita sulla base di questa esigenza specifica, cioè di individuare un indicatore per la BSC: *“prima della BSC, l'area relativa alla soddisfazione dei clienti non esisteva. L'azienda non aveva mai valutato la soddisfazione dei clienti sulla base di certi parametri”* e, nel momento in cui la BSC è stata introdotta, l'azienda non era pronta a gestire uno strumento così evoluto e innovativo: *“è uno strumento accademico, che sta entrando gradualmente nelle aziende”*.

Per la parte relative alle vendite è stato coinvolto nell'intervista un capo canale, rappresentativo dei punti vendita diretti ad insegna Tigre mentre, per il mondo dell'affiliazione, è stato intervistato il responsabile. Entrambi hanno partecipato alla fase di progettazione della BSC. Il capo canale dei punti vendita Tigre sostiene che la BSC, oltre che di coordinamento, necessita di strumenti adeguati per il calcolo degli indicatori e per lo svolgimento dei vari processi e afferma con convinzione:

*“Io ci credo moltissimo. Questa analisi mi permette di capire se sto andando verso gli obiettivi che mi ero posto e permette di fare rettifiche durante il percorso”*.

Il manager dichiara, inoltre, che, nei vari workshop, sono state definite le quattro aree, i relativi indicatori e i nessi causali, ma sottolinea che questi legami non sono stati più discussi, evidenziando la necessità di una rivisitazione della mappa strategica, dato che sono in atto continui cambiamenti e che, molto probabilmente, i parametri definiti nella fase iniziale non sono più validi e devono essere oggetto di revisione e cambiamento.

Nell'ambito della direzione commerciale sono stati intervistati il direttore acquisti e colui che, all'interno di questa area, si occupa della parte relativa al controllo di gestione.

Per il primo intervistato, lo strumento è stato presentato in maniera dettagliata grazie alla presenza dei consulenti e definisce la BSC come:

*“uno strumento valido, completo, non assimilabile ad altri strumenti che sono esclusivamente settoriali e specifici. Quindi, uno strumento trasversale che permette la visione aziendale in maniera molto più ampia, non guardando solo il punto di vista di alcune funzioni aziendali. Uno strumento molto stimolante”.*

Il manager sottolinea anche che, durante la fase di progettazione, era emersa la necessità di una prima fase di “test” dello strumento e che, in un momento successivo, sarebbero stati modificati i KPI, i legami e aumentata la frequenza di rilevazione dei dati.

Il secondo intervistato ha partecipato alla fase di progettazione della BSC, sostenendo che l'azienda, inizialmente, ha creduto molto nell'implementazione di questo nuovo strumento e nell'idea di perseguire un obiettivo condivisibile, quale quello di misurare la performance aziendale non solo attraverso gli indicatori economici, ma anche utilizzando indicatori qualitativi, in grado di soddisfare le aspettative dei vari stakeholder aziendali.

Circa il calcolo dei KPI, il manager rileva che per alcuni indicatori non è stato problematico in quanto l'azienda dispone di una base di dati tale da consentire la produzione della maggior parte degli indicatori, mentre altri, al momento, non sono calcolabili perché non si dispone di software adeguati, atti a sviluppare determinate analisi. L'area commerciale produce dati soprattutto relativi al mondo delle vendite, performance degli scontrini e *private label*. I KPI non calcolabili

internamente sono stati prodotti con la collaborazione della Nielsen<sup>38</sup>, la quale fornisce un report mensile in cui vengono riportati alcuni indicatori, utilizzati nella BSC come misura di performance e di benchmark con il mondo esterno.

Per quanto riguarda le relazioni esistenti tra le varie aree, acquisite in fase di progettazione, il manager sottolinea l'importanza di mantenerle aggiornate. Infatti, in fase di design, erano stati definiti i legami tra i vari indicatori e l'effetto che gli stessi avrebbero avuto sul risultato economico aziendale:

*“non è detto che queste relazioni saranno sempre costanti nel tempo. La balanced scorecard è un corpo vivo che evolve perché evolve l'azienda: è un indicatore di vitalità dell'azienda in un certo senso. Se l'azienda cresce, modifica il suo metabolismo e la sua attività: è chiaro che la BSC non può essere da meno”.*

Tra le interviste più rilevanti ai fini dell'analisi del fenomeno oggetto di osservazione spiccano quelle rivolte al responsabile del controllo di gestione e ad uno dei suoi principali collaboratori. Sulla base delle testimonianze raccolte, lo stimolo ad introdurre lo strumento è scaturito sia dalla partecipazione ad alcune giornate formative, tese ad arricchire la cultura interna aziendale, sia dal supporto e dalla spinta della società di consulenza. La percezione è che la BSC dovesse consentire di individuare e migliorare i punti critici dell'azienda attraverso la predisposizione di interventi mirati. A seguito di questi stimoli, è stata svolta una formazione specifica in merito allo strumento e alle sue finalità in modo da diffondere la conoscenza, non solo con riferimento all'area controllo di gestione, ma anche a tutte le altre aree aziendali. Relativamente al calcolo degli indicatori, il manager del controllo di gestione afferma di non aver riscontrato problemi dato che gli indicatori di sua competenza attengono ad informazioni economico-

---

<sup>38</sup> Nielsen è una multinazionale statunitense che effettua rilevazioni, stime di mercato e una serie di analisi a favore delle attività di marketing e della distribuzione commerciale di beni e servizi.

finanziarie che l'azienda ha sempre prodotto e monitorato anche ai fini delle chiusure infrannuali: *“i dati che oggi forniamo per la BSC, prima venivano forniti solo per la consuntivazione e pre-consuntivazione”*.

Il responsabile del controllo di gestione, durante l'intervista, ha ripercorso la fase di design in cui sono stati individuati circa 40 indicatori<sup>39</sup>: *“forse anche troppi”* con il supporto della società di consulenza e dichiara che l'implementazione della BSC all'interno della Magazzini Gabrielli ha seguito un iter classico, quasi da manuale, dettato dalla maturata consapevolezza che le sole misure economico-finanziarie non fossero sufficienti per la gestione integrata e per trasferire gli intenti strategici nella gestione operativa. Una volta resisi conto di questa necessità è stato avviato uno studio delle prospettive di analisi, individuando le varie aree di performance. Durante i workshop, il punto di partenza sono stati i valori dell'azienda e l'individuazione degli elementi distintivi, considerando *mission* e *vision*. Gli intenti strategici sono stati poi traslati nelle quattro prospettive, individuando le KPA. Tutto il percorso è stato svolto dal top management aziendale, quindi dai direttori senior ed è stato un percorso condiviso. Prima della BSC, ogni anno, i responsabili di funzione generavano un rapporto discusso con l'AD in cui presentavano le linee guida di settore, descrivendo obiettivi ed azioni. Quindi, in qualche modo, i principi alla base della BSC erano già noti e vissuti, in quanto l'idea che le attività dovessero essere guidate e legate alla strategia era già radicata in azienda. Dal punto di vista del manager, la BSC formalizza gli indicatori e li rappresenta attraverso le quattro prospettive e, soprattutto, va oltre perché cerca di verificare coerenza e nessi causali tra le varie aree di performance. Per questo, era emersa anche la necessità, dopo aver impostato il cruscotto, di andare ad operare una seria analisi della

---

<sup>39</sup> All'interno della Magazzini Gabrielli sono stati definiti circa quaranta indicatori, anche se almeno dieci sono quelli raddoppiati tra il canale relativo agli ipermercati ad insegna Oasi e quello dei supermercati ad insegna Tigre. Il responsabile configura una limitazione in questa scelta.

causalità delle attività poste in essere e della validità sostanziale degli indicatori e delle aree di performance.

Il processo di progettazione della BSC, per il responsabile, è stato abbastanza articolato e ha seguito, nel tempo, degli aggiustamenti progressivi dato che nell'analisi delle aree e dei KPI sono state riscontrate diverse problematiche, come indicatori non disponibili perché non si era in grado di farne una misurazione oggettiva, indicatori non coerenti, ma anche problematiche di base. Per problematiche di base l'intervistato fa riferimento al fatto che l'azienda è multi business, quindi la gestione di una BSC corporate è abbastanza difficile da realizzare tanto che in molte aree sono stati duplicati gli indicatori. Infatti, sono stati definiti indicatori parzializzati, uno per il canale degli ipermercati e uno per il canale dei supermercati. Viceversa, l'azienda non è riuscita mai ad enucleare in maniera distinta il business dell'affiliazione, degno di una BSC specifica dal momento che la BSC dovrebbe essere destinata per area di business.

Il manager ricorda che, inizialmente, la pretesa era di non avere troppi indicatori e che, prima di apportare delle sofisticazioni successive, si voleva valutare la validità della BSC per monitorare e misurare la performance aziendale nel suo complesso. Particolari criticità sono state riscontrate per gli elementi riconducibili agli *intangibles* aziendali, come quelli relativi alla capacità dell'azienda di innovare. Alcuni indicatori sono, invece, variabili della gestione operativa riportati all'interno della BSC. In questi casi non ci sono state difficoltà perché si tratta delle comuni leve che l'azienda è gestisce abitualmente. Quella dei processi interni è, per l'intervistato, l'area futura di progettazione tanto da definirla come *“l'area della prospettiva futura”* in cui si riscontrano le maggiori difficoltà.

I tempi di realizzazione del progetto sono stati lunghi e questo per il manager, è diventato un aspetto di criticità: *“un progetto che si dilunga troppo, è destinato a non avere un grandissimo successo”*.

Oltre al controllo di gestione, nell'area amministrativa, ha partecipato al progetto di implementazione della BSC anche il responsabile dell'area amministrazione e finanza. Per quest'ultimo la BSC è: *“uno strumento molto strategico, di grande utilità purché utilizzato nel modo corretto”*. Con questa affermazione il responsabile allude al fatto che sia stato svolto un bel lavoro di impostazione nella fase iniziale, ma che l'aspetto più critico sia quello legato alle fasi successive. Relativamente all'area amministrativo-finanziaria non sono emerse difficoltà nella definizione dei KPI.

### **La fase di implementazione**

Per quanto concerne la fase implementativa e di utilizzo dello strumento, invece, gli intervistati hanno rilevato numerose criticità. Partendo dall'area delle risorse umane, la responsabile della formazione del personale ricorda che, dopo la fase di *design*, si è affievolita la comunicazione e l'attenzione verso l'elaborazione dei dati in termini di ore, workshop e aggiornamenti sullo stato di avanzamento del progetto. Dall'intervista emerge che, nel corso dei primi workshop, era stato puntualizzato che ci si trovava in una fase di sperimentazione e che occorreva predisporre un confronto, relativamente agli indicatori, tra i vari anni per capire l'attendibilità dello strumento attraverso il supporto di un cruscotto semaforico, atto a mostrare come i dati sarebbero stati rappresentati visivamente. Il problema è emerso, secondo la manager, in quanto l'azienda è stata coinvolta in una serie di progetti diversi da quello relativo alla BSC per cui l'attenzione è andata via via scemando.

Secondo la responsabile, la parte debole del progetto è stata la comunicazione, dal momento che le varie aree aziendali hanno continuato a calcolare i KPI senza coinvolgere le persone. Il coinvolgimento è importante anche per capire la

percezione degli attori nei confronti della BSC perché non è detto che tutti abbiano le idee chiare sullo strumento. Secondo l'intervistata, non è sufficiente la sola comunicazione iniziale, altrimenti il progetto rischia di essere arginato e che la comunicazione deve essere continua:

*“Come tutti i progetti che portiamo avanti, se non ci crediamo e non li sponsorizziamo, non coinvolgiamo le persone, non spieghiamo quale è il valore aggiunto nell'utilizzo, i benefici che può portare, non possiamo aspettarci che siano gli altri che ci dicano di voler vedere la BSC. Ci può stare qualche appassionato in materia, ma ognuno è poi preso dalla propria operatività. Occorre invitare le persone a scoprire lo strumento, come tanti strumenti che abbiamo a disposizione, ma magari non sappiamo che esistono. Chi è il detentore del know-how e dello strumento, per valorizzare questo know-how, deve farlo conoscere agli altri e aiutarli a valorizzarlo.”*

Il problema è riconducibile alla comunicazione proprio perché, nella fase di design, lo strumento era stato messo nella condizione di poter funzionare. Nelle fasi successive, invece, gli attori che avevano partecipato alla progettazione non sono stati più coinvolti, ma hanno semplicemente contribuito ad alimentare il cruscotto solo nel momento in cui vengono richiesti i dati alle varie direzioni. La manager enfatizza la mancanza di una guida allo sviluppo della BSC da parte dell'AD e del Consiglio di Amministrazione e la collegata incapacità di portare a termine il progetto.

Secondo la responsabile dell'area marketing, il problema di fondo è la formazione e l'educazione alla BSC affinché questo diventi uno strumento di uso quotidiano. Infatti, la manager percepisce che, dopo i workshop iniziali, organizzati in più

gruppi di lavoro, sono stati individuati i vari indicatori, ma è mancata la formazione relativamente all'utilizzo dello strumento:

*“...secondo me, quello che sta mancando, nella fase successiva, è una sorta di accompagnamento, formazione alla lettura dei dati e, quindi, anche degli aggiustamenti e delle rettifiche da apportare. Solo se iniziamo a lavorare sulla BSC in maniera più corretta e precisa riusciamo a farlo diventare uno strumento operativo reale”.*

L'intervistata sostiene che ogni direzione dovrebbe contribuire a far evolvere lo strumento e farlo diventare “patrimonio” dell'azienda dato che manca la “cultura” nei confronti dello stesso:

*“per farlo diventare patrimonio di un'azienda, vanno coinvolte le persone e va alimentato in una maniera che sia rispondente alla realtà dell'azienda”.*

Per la responsabile dell'area fidelity, la BSC si è bloccata perché in azienda è in atto tutta una serie di progetti urgenti, ai quali è stata assegnata maggiore priorità rispetto alla BSC. Questa assegnazione di priorità non significa, però, che non sussiste l'intenzione e la volontà di portare avanti la BSC:

*“andrebbero fissate delle scadenze, non mi sembra corretto vanificare quello che c'è oggi perché è stato fatto sulla base di ragionamenti che, in gran parte, valgono ancora. Sarebbe utile chiedere il contributo di tutti gli enti per rinfrescarlo”.*

Per la responsabile del LAB, i dati non vanno solo comunicati, ma devono essere spiegati e, soprattutto, si dovrebbe avere una visione, non solo della specifica area di competenza, ma complessiva delle quattro aree, anche con il supporto della mappa strategica. La sua percezione, nel momento in cui presenta i dati, è che lo strumento non sia stato compreso ai livelli più bassi. Quindi, la manager propone una maggiore sensibilizzazione per far comprendere appieno, non solo il significato della BSC, ma anche degli obiettivi verso i quali l'azienda tende con l'obiettivo che tutti si muovano nella stessa direzione comune. In aggiunta, la manager sottolinea la mancanza di obiettivi e di responsabilità verso gli indicatori che vengono prodotti perché, ad esempio, l'area marketing non viene monitorata sulla base dei dati che fornisce e delle eventuali azioni poste in essere.

Il capo canale dei supermercati ha, invece, rimarcato che la mappa strategica non viene divulgata ma che l'unico momento di condivisione, oltre alla presentazione dei dati relativi alla *customer satisfaction*, è dato dalla presentazione dei dati relativi alla BSC in Comitato di Direzione da parte del responsabile del controllo di gestione. Nel momento in cui vengono organizzate le riunioni di canale, i rispettivi responsabili, si preoccupano, a loro volta, di presentare i dati relativi alla *customer satisfaction* ai direttori di punto vendita. Questa presentazione rappresenta un momento di discussione e confronto, soprattutto laddove sussistono dei parametri critici, si effettuano degli approfondimenti e dei ragionamenti sulle azioni da intraprendere.

Per il responsabile dell'affiliazione, l'aspetto critico più rilevante è legato al fatto che in azienda sussiste una molteplicità di progetti, per cui ognuno è preso dalla propria operatività quotidiana: *“per essere gestita, la BSC deve diventare un po' come il pane quotidiano”*. Questa affermazione attiene alla necessità di accrescere la cultura della BSC all'interno della Magazzini Gabrielli e, nello stesso tempo, per far sì che questo accada, è necessario generare maggiore

coinvolgimento tra le persone. A maggior ragione, il manager, non si sente coinvolto perché nel cruscotto non sono stati considerati indicatori relativi al mondo dell'affiliazione.

Secondo l'area commerciale, l'aspetto più critico è insito nel fatto che l'attività legata alla BSC è troppo legata al top management e nella mancanza di una corrispondenza, una comunicazione verso il basso:

*“gli indicatori vengono raccolti periodicamente, messi in un contenitore (riferito al software utilizzato per la gestione della BSC), ma manca la reale condivisione con chi deve operativamente gestire e monitorare gli indicatori per predisporre le necessarie attività e, soprattutto, manca una reportistica periodica che va aldilà della semplice rappresentazione complessiva della BSC. È vero che la BSC è un documento per l'alta direzione però, tutta la serie di indicatori che la costituiscono, devono essere in qualche modo trasmessi anche alle figure operative”.*

Secondo l'intervistato, l'implementazione della BSC ha subito un arresto anche perché è emersa l'intenzione, da parte dell'AD, di creare una sorta di commissione della BSC orientata ad occuparsi della manutenzione degli indicatori. Il responsabile del controllo di gestione per l'area commerciale spiega che il gruppo svolgerebbe un ruolo di coordinamento della BSC, con compiti non di natura gestionale, nel senso di responsabilità dei risultati o delle politiche attuative, ma specialistici dell'area e dello specifico settore per creare stimoli, divulgare lo strumento e rendere la BSC più operativa possibile. Al momento questa idea è rimasta in sospeso, in attesa di assegnare maggiore priorità al progetto perché fino ad ora ci sono stati altri progetti, in altri ambiti, che hanno richiesto risorse ed energie. Proprio per questo motivo, l'AD vuole creare un

gruppo specifico, che funga da guida per l'intera organizzazione, in modo da rendere più "vivo" lo strumento.

La percezione del direttore acquisti è che lo strumento sia stato affidato alla responsabilità del controllo di gestione. Il responsabile, inoltre, individua, come principale criticità, la mancata diffusione e comunicazione dei dati. Un'altra criticità avanzata dal manager è che i dati non vengono visti in un'ottica d'insieme, ma ognuno analizza solo quelli relativi alla propria area di competenza. Dal punto di vista del controllo di gestione è possibile dedurre che, strutturalmente e formalmente, non si sono verificate grosse problematiche:

*“il nostro problema non è formale, ma sostanziale, di credere nello strumento quale approccio e modalità per applicare la strategia. È mancato il propulsore, il fatto di crederci e di diffondere lo strumento a tutti i livelli; qualcuno doveva sponsorizzare di più e spingere di più”.*

Queste difficoltà sono state rimarcate dal responsabile del controllo di gestione, secondo il quale, da quando il progetto è stato ufficialmente presentato nel 2015 con le aree e gli indicatori individuati, le modalità di calcolo e gli algoritmi definiti, è stato realizzato un aggiornamento quasi esclusivamente per il vertice aziendale. Questo, per il responsabile, è stato un elemento forte che ha determinato l'insuccesso della BSC perché, essendo rimasta confinata ad un nucleo specifico e limitato, la BSC non ha dato vita a coinvolgimenti e interessamenti da parte degli altri enti aziendali. I dati della BSC vengono presentati all'AD e al Comitato di Direzione<sup>40</sup> e, solo in qualche occasione, allargati al Consiglio di Amministrazione completo.

---

<sup>40</sup> Al Comitato di Direzione partecipano tutte le direzioni, sia di servizio (direzione tecnica, amministrativa, controllo di gestione, sistemi informativi, risorse umane) che il commerciale (capo canale, direzione acquisti e marketing).

Il Comitato di Direzione, secondo il manager, ne avrebbe potuto fare strumento di analisi e di discussione perché era di interesse entrare nel merito, capire i nessi di causa-effetto e stabilire l'insieme dei progetti e delle proposte di miglioramento che avrebbero dovuto animare la gestione operativa in termini proattivi, di generazione di completamento degli intenti strategici, ma così non è stato:

*“a mio avviso, il problema più grosso, che ha determinato questo stallo della BSC (non direi del tutto insuccesso perché ancora siamo in tempo) è questo limitato, mancato impegno del vertice aziendale”.*

Il top management non solo non ha profuso tutto l'impegno che poteva impiegare, ma si è trovato di fronte una situazione abbastanza complessa e difficoltosa da gestire.

Il manager individua, oltre alle problematiche già enunciate, un'ulteriore criticità: *“uno strumento qualsiasi per essere utile, deve essere vivo”*. Come questa affermazione asserisce alla mancata discussione dei dati e alla conseguente mancata diffusione dello strumento. Alla luce di ciò, il responsabile sostiene che il cruscotto necessita di modifiche anche in funzione delle nuove tecnologie che offrono informazioni più adatte rispetto a quelle utilizzate nelle fasi iniziali. La mancata revisione dei target, degli indicatori e dei nessi sono, per il manager, delle concause nel senso che, se non c'è diffusione e discussione, non ci sarà neanche aggiornamento degli stessi.

Inoltre, secondo il responsabile del controllo di gestione, lo sviluppo della BSC, doveva essere strutturato per area di business:

*“la BSC per l'affiliazione doveva essere distinta in tutto e per tutto magari con degli indicatori propri. Gli stimoli e la crescita dello strumento vengono dopo la*

*corretta accettazione e interpretazione da parte dell'azienda. Ritengo che il percorso sia stato, sotto certi aspetti, corretto, anche quello di una BSC corporate che rappresenti al momento tutta l'azienda. Il problema è che non siamo riusciti a diffonderla nella maniera corretta. Non ha funzionato il processo di diffusione e di assunzione della responsabilità, quindi la spinta non è stata sufficiente e necessaria perché la correzione e l'allineamento sarebbero stati successivi se la BSC avesse avuto successo. Credo che sarebbe stato un processo di crescita normale che si sarebbe andato a distinguere e a definire. Purtroppo non abbiamo superato la prima fase”.*

Secondo l'idea del responsabile dell'area finanziaria, la difficoltà più grande è il mantenimento della BSC perché l'azienda si trova, nei confronti dello strumento, ad un punto ipotetico di arrivo, cui l'intera organizzazione dovrebbe tendere. Questo significa che i KPI dovrebbero essere continuamente rivisti e corretti, variati per dare stimoli ulteriori:

*“il mantenimento non può essere affidato ad una funzione che è il controllo di gestione, ma deve essere affidato agli stessi gruppi di lavoro che hanno creato gli indicatori. Il management dovrebbe estendere la BSC a tutte le funzioni aziendali dato che questo è un termometro che misura la salute dell'azienda attraverso indicatori che sono stati condivisi da tutti”.*

### **La fase di utilizzo della BSC**

Relativamente all'aspetto più pratico, di utilizzo dello strumento, le difficoltà riscontrate sono state molteplici.

Dal lato delle risorse umane, la responsabile della formazione del personale afferma che, a seguito della proposta dei consulenti di introdurre la BSC, sono stati organizzati workshop suscitando molto interesse da parte delle varie aree aziendali ma, come tutte le iniziative, sostiene la necessità di rinforzarle nel tempo per evidenziare l'utilità dello strumento stesso:

*“ancora oggi è uno strumento che ci distingue, che non tutte le aziende hanno implementato, non tutte le aziende la utilizzano e noi, probabilmente, facciamo parte di queste ultime. Non è proprio uno strumento user-friendly, è complesso, va spiegato”.*

Per quanto riguarda il software utilizzato per la gestione della BSC, la manager sostiene che sia stato mostrato inizialmente, ma che non venga utilizzato.

Per la responsabile dell'area marketing, anche se gli utenti fornissero periodicamente i dati, ognuno per la propria area di competenza, questi non verrebbero confrontati e analizzati in una visione d'insieme. Per esempio, la mappa strategica di periodo non viene analizzata e non viene considerata come uno strumento sul quale lavorare.

L'intervistata enfatizza, però, anche dei ritorni positivi dall'utilizzo della BSC dato che le analisi di *customer satisfaction* vengono condivise sia con gli acquisti che con le vendite e, negli anni, sono stati intrapresi degli interventi mirati su precisi punti vendita, laddove sono emersi i KPI più bassi per determinati *item*. Il dato globale viene presentato anche ai singoli direttori dei punti di vendita e, qualora emergono problemi, se ne discute con il capo canale e i vari assistenti per definire le azioni da intraprendere. Lo stesso discorso viene fatto con gli acquisti, nel caso in cui dovessero essere predisposte delle considerazioni su uno specifico settore o su una determinata linea di prodotto. Il problema è che questi dati non

vengono utilizzati nel modo corretto. Questo limite si ricollega a quello precedentemente enunciato, per cui gli utenti non hanno una visione complessiva dell'azienda, ma hanno una visione limitata relativamente alla propria area di competenza:

*“lo strumento da solo, senza il coinvolgimento delle persone e, soprattutto, un coinvolgimento dall'alto che si renda conto dello strumento, non va avanti, rimane uno strumento”.*

Relativamente all'utilizzo dello strumento, la responsabile dell'area fidelity lo considera *“limitato”*. Questa deduzione è frutto della sua esperienza personale, per cui era stata contattata dall'AD e dal responsabile del controllo di gestione in quanto erano emersi dei parametri negativi rispetto al periodo precedente. Al riguardo, sostiene:

*“è giusto che ci sia un indicatore che produca un campanello d'allarme, però andrebbe reso più formalizzato tutto il processo che ne deve seguire. Una volta che si ha un campanello d'allarme, positivo o negativo, sarebbe opportuno renderlo concreto, cioè che ci sia agganciato un processo adeguato per predisporre le azioni per il miglioramento di quell'obiettivo, quindi farlo diventare un vero e proprio obiettivo rispetto allo strumento.”*

La percezione dell'intervistata è che la BSC venga usata come una sorta di cruscotto che i manager consultano nel momento in cui vogliono verificare determinati dati ma, nello stesso tempo, è uno strumento trascurato. Per la parte relativa alla *customer satisfaction*, questa visione non è del tutto veritiera dato che l'azienda investe per effettuare indagini di mercato sempre più dettagliate. La

stessa cosa, però, non è avvenuta dal lato fidelity per cui non è stato previsto un investimento specifico per la produzione dei relativi KPI, dato che viene eseguita una semplice estrazione: “*forse non ne viene percepita la rilevanza*”. Per quanto riguarda il software utilizzato per la gestione della scheda di valutazione bilanciata, la responsabile ne conosce l’esistenza, per motivi non propriamente legati alla BSC, ma non lo ha mai visto o utilizzato, così come la mappa strategica, che ha consultato esclusivamente in fase di *design*.

La responsabile solleva un’altra perplessità in merito alla corretta implementazione e utilizzo della BSC legata al mondo dell’affiliazione, non incluso nella BSC e afferma: “*manca una time line, ma i parametri per renderla misurabile ci sono*”.

Il fatto che i risultati derivanti dalle indagini di *customer satisfaction* vengano presentati ai direttori dei punti vendita diretti e i direttori, a loro volta, ne discutono con il capo reparto viene ribadita anche dalla responsabile del LAB. Quest’ultima evidenza che, proprio al fine di poter intraprendere delle azioni, il capo reparto ha sollevato la necessità di disporre di informazioni più dettagliate, quindi ha richiesto una scomposizione dell’indagine per singolo punto vendita. Nonostante si abbiano a disposizione determinate informazioni, manca una guida che indirizzi le persone su come agire nel modo più efficiente.

Per l’intervistata bisognerebbe analizzare i motivi per cui l’area clienti presenta risultati negativi. Questa analisi implicherebbe una discussione periodica dei dati, se non ogni sei mesi, almeno annualmente perché la BSC dovrebbe andare di pari passo con la strategia considerando anche che, grazie alla trasformazione digitale in atto, oggi si dispone di dati che prima non si avevano:

*“nel momento in cui si ridiscutono le linee guida, la Balanced Scorecard non può rimanere fuori. Se così non fosse, non si è capito quanto lo strumento è strategico”.*

Il capo canale dei supermercati afferma di non aver mai utilizzato lo strumento in maniera autonoma e individua la principale criticità nella mancanza di una figura di coordinamento. La sua valutazione fino ad ora è avvenuta sulla base dei parametri che periodicamente gli vengono comunicati, senza però mai utilizzare operativamente lo strumento. Gli unici dati che visualizza e analizza sono quelli legati alla *customer satisfaction*. Dall’analisi di questi dati sono scaturiti degli interventi mirati a risolvere le criticità riscontrate. Per il responsabile, ad oggi, la BSC viene utilizzata come strumento per analizzare sistematicamente i dati di interesse, ma non come vero e proprio strumento strategico. Relativamente alla sua specifica area, il focus è stato sui reparti risultati critici sulla base delle informazioni estrapolate dai questionari (per esempio sono stati fatti interventi qualora sia emersa una scarsa pulizia del punto vendita, piuttosto che la poca cordialità o professionalità dei dipendenti). Le informazioni prodotte dalle indagini di *customer satisfaction* vengono, quindi, analizzate per singolo punto vendita per individuare quelli che necessitano di azioni, piuttosto che interventi commerciali:

*“i dati mi servono per capire dove devo andare a lavorare, per avere un quadro completo. Non è importante solo l’aspetto prettamente economico dei dati, ma anche il cliente è uno dei parametri sul quale dobbiamo essere molto accorti e attenti, però non c’è coordinamento e la vera visione di tutti i parametri e dei risultati aziendali”.*

Il responsabile dell'affiliazione, nonostante riconosca come principale finalità della BSC, la possibilità di individuare obiettivi ben precisi partendo dalla *vision*, dichiara che lo strumento è meno vissuto all'interno della propria area dato che non si effettuano delle ricerche specifiche sull'affiliato. Infatti, non avendo definito, all'interno della BSC della Magazzini Gabrielli, indicatori dedicati al mondo dell'affiliazione, lo strumento non trova utilità applicativa. Il manager ha avuto modo di visualizzare la mappa strategica iniziale, ma non è a conoscenza di quelle di periodo e dei dati risultanti dalle varie aree, ad eccezione di quelli derivanti dalle indagini di *customer satisfaction*:

*“L'affiliato è ancora un'area lasciata a sé. La nostra area ha vissuto la cosa più a livello formativo che pratico. Abbiamo vissuto la BSC più come un fatto partecipativo per la realizzazione del progetto, però non c'è stato un riscontro per noi. Crediamo che sia una cosa importante, ma da un punto di vista pratico non sappiamo cosa sta generando, non la gestiamo.”*

Relativamente all'utilizzo della BSC per l'area commerciale, il direttore acquisti, monitora gli indicatori in relazione alla cadenza stabilita per l'aggiornamento dei dati e si concentra su quelli di maggiore interesse, mentre altri li consulta in via conoscitiva. Principalmente interviene su quelli relativi all'area del cliente, i cui KPI vengono analizzati insieme ai capo servizio e al responsabile delle vendite con l'obiettivo di intraprendere delle azioni mirate, mentre per gli altri parametri effettua una semplice consultazione. Le criticità che emergono dai dati vengono analizzate nel dettaglio e ne segue una pianificazione di interventi da intraprendere. Il manager viene a conoscenza dei dati dalla pubblicazione sul sito del Comitato di Direzione o dalla comunicazione da parte del responsabile del controllo di gestione, ma l'ultima volta in cui ha consultato tutti i dati risale allo

scorso anno, durante una riunione del Comitato di Direzione, in occasione della presentazione delle linee guida 2018. Il direttore acquisti, come la maggior parte degli intervistati, afferma di aver preso visione della mappa strategica presentata in fase iniziale, ma di non avere mai consultato le mappe di periodo frutto della rilevazione periodica dei dati. Questo aspetto è collegato anche al mancato utilizzo e alla limitata conoscenza specifica del software utilizzato per la gestione della BSC, all'interno del quale vengono caricati i dati aggiornati e da cui emergono le relative mappe caratterizzate da chiare indicazioni semaforiche.

Il responsabile del controllo di gestione nell'ambito dell'area commerciale percepisce che lo strumento venga utilizzato come una collezione di dati, ma non come uno strumento strategico. Relativamente alla conoscenza del software con il quale viene gestita la BSC, asserisce di averne preso visione solo inizialmente, ma di averne poi perso conoscenza:

*“il software è stato messo a disposizione per l'alta direzione, organizzato con degli accessi regolamentati (per l'AD, il Comitato di Direzione e i membri del Consiglio di Amministrazione). Non vedo la BSC calata sul management di medio livello, ma è ancora ad un livello alto”.*

Nell'ambito del controllo di gestione, un intervistato afferma che periodicamente vengono effettuate le rilevazioni dei dati, i quali sono presentati e discussi in Comitato di Direzione, però la sua sensazione è che, a livello pratico, non si effettuino degli interventi mirati per ottimizzare i risultati aziendali: *“è più una statistica”*. Dall'intervista emerge che le varie aree forniscono i dati, ma non avendo obiettivi specifici, non sono stimolate e non ne fanno un uso strategico. Al contrario, se l'azienda lo percepisse come uno strumento efficace, la BSC dovrebbe mirare ad attribuire degli obiettivi ai vari utenti ma, all'interno della

Magazzini Gabrielli, questo collegamento non si realizza. Il manager sostiene che l'azienda non abbia percepito le potenzialità dello strumento, ma che attualmente venga utilizzato solo come una semplice raccolta di dati:

*“Lo strumento è stato travisato. All’inizio è stato percepito come un cruscotto che potesse guidare tutta l’azienda nella trasposizione della strategia. Poi, di fatto, è stato quasi considerato come uno strumento tecnico”.*

Relativamente alla mappa strategica, il responsabile ribadisce l'importanza dei nessi causali affinché l'azienda possa godere del beneficio complessivo offerto dalla BSC perché se un'area, legata ad un'altra, non segue le stesse strategie, il risultato globale non risulterà in linea con quello atteso.

Il manager sottolinea che operativamente la BSC viene gestita ma con scarse conseguenze e scarso impatto perché nessuno si preoccupa di stabilire se e quali azioni si possano predisporre per ottenere dei miglioramenti: *“manca identificazione di responsabilità”*. In realtà, le azioni a livello generale dell'azienda ci sono, ma non sono mirate al miglioramento degli indicatori descritti nella BSC, quindi si tratta di una gestione operativa abbastanza scollegata da quella strategica. Il responsabile configura la situazione non come un problema del vertice aziendale in termini di assegnazione delle responsabilità, ma come un problema generale; in altre parole, lo strumento è stato adottato e implementato con un'idea molto distante da quella reale: è stato *“sotto valutato”*, non utilizzato come strumento di controllo strategico e, di conseguenza, la BSC è rimasta confinata all'interno del controllo di gestione.

Secondo il parere del responsabile dell'area finanziaria, i dati economico-finanziari, sono molto facili da gestire e altrettanto semplice è *“rispondere all'indicatore”*, quindi intraprendere delle azioni, ma lo stesso rileva una criticità

nell'utilizzo della BSC e insita nella mancanza di una programmazione di attività relativamente, per esempio, alla cadenza degli incontri da prefissare per discutere della BSC. Il manager enfatizza la necessità di definire un'analisi a consuntivo, valutare gli indicatori esistenti per poi definire le azioni da porre in essere, ma il tutto dovrebbe essere scadenziato e programmato con sistematicità.

Per il manager non è sufficiente la semplice revisione degli indicatori, ma la BSC deve essere tradotta in una serie di azioni da intraprendere a determinate date, altrimenti lo strumento cade nel dimenticatoio. Inoltre, il responsabile sostiene che se gli indicatori appartenessero alla sfera degli obiettivi dichiarati per certe funzioni, lo strumento sarebbe molto più efficace, susciterebbe maggiore interesse da parte delle direzioni stesse e accrescerebbe lo stimolo a verificare, già in corso d'anno, se gli obiettivi sono stati raggiunti. In quel caso ne scaturirebbe un interesse personale e, di conseguenza, un input a fronteggiare il problema con costanza.

#### **4.6. Considerazioni di sintesi**

Le interviste effettuate ai consulenti, all'AD e ai responsabili interni hanno permesso di individuare come certe barriere all'implementazione e allo sviluppo della BSC suggerite dalla letteratura si manifestino nella prassi e, dall'altro, di verificare l'esistenza di possibili ulteriori barriere non dibattute in letteratura che potrebbero essere oggetto di analisi in studi successivi.

Come evidenziato dalla letteratura<sup>41</sup>, l'analisi dello studio di caso, conferma che uno degli aspetti più critici riscontrati in fase di progettazione consiste

---

<sup>41</sup> Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; Schneiderman A. M., Why Balanced Scorecard fail?, *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, January, 1999; Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000.

nell'individuare un'adeguata combinazione di indicatori quantitativi e qualitativi, rappresentativi della strategia aziendale e dei fattori critici di successo sui quali essa è basata. Nello specifico, sono emerse difficoltà nella selezione dei KPI di tipo qualitativo, in quanto, il management era sempre stato abituato a ragionare solo sulla base di parametri economico-finanziari. Un'ulteriore criticità emersa in fase di design, già dibattuta in letteratura e rilevata all'interno dalle evidenze empiriche, è stata quella relativa alla scelta di quanti e quali indicatori includere all'interno del cruscotto.

Nonostante le difficoltà iniziali, la fase di progettazione è avvenuta con linearità. L'azienda è giunta all'ultimo step di inserimento dei dati all'interno del sistema informatico e, da quel momento in poi, si è bloccato l'intero progetto.

Come posto in evidenza dalla letteratura specialistica<sup>42</sup>, infatti, le principali criticità che conducono al fallimento della BSC, sono quelle legate al processo di implementazione e successivo utilizzo della stessa. La mancanza di impegno e di supporto da parte del vertice aziendale è, solitamente, la causa più diffusa del fallimento legato all'introduzione dello strumento. A supporto di tale constatazione, la maggior parte degli intervistati ravvisa, come principale criticità, la mancanza di una figura di coordinamento e guida nello sviluppo del progetto. L'assenza di *sponsorship* esecutiva ha reso particolarmente complessa ogni iniziativa legata alla BSC in quanto, mancando una figura di coordinamento e di supporto nell'interpretazione dei KPI, lo strumento non è stato percepito come un progetto strategico, utile al miglioramento della gestione aziendale, ma come una semplice collezione di dati a cui non hanno fatto seguito delle azioni strategiche mirate al miglioramento delle aree critiche.

---

<sup>42</sup> Braam G.J.M., Nijssen E.J., Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on Dutch experience, *Long Range Planning*, Vol. 37, n. 4, 2004; Niven P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics. Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005; Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2003.

L'assenza di sensibilità nella lettura dei dati a monte produce inevitabilmente anche delle difficoltà nell'utilizzo a valle dello strumento. La letteratura ha posto più volte l'accento su questo aspetto<sup>43</sup>, che viene confermato anche dal caso di studio analizzato, per cui i manager hanno riscontrato molteplici criticità per la corretta interpretazione e utilizzo dei dati reperiti. Di conseguenza, un altro problema evidenziato soprattutto da Niven<sup>44</sup> e emerso anche all'interno della Magazzini Gabrielli è legato alla mancata comprensione e diffusione della BSC a tutti i livelli organizzativi.

Rispetto all'analisi della letteratura, dallo studio di caso, emergono due criticità non palesemente dibattute dai vari Autori, quali quelle riconducibili al momento in cui è stato avviato il processo di progettazione e di implementazione della BSC in azienda. Dalle interviste, infatti, si deduce che i profondi cambiamenti organizzativi intervenuti all'interno dell'azienda e la molteplicità di progetti da seguire hanno indotto il management ad attribuire bassa priorità al progetto legato alla BSC, limitandone fortemente i benefici ad essa associati. Un ulteriore aspetto, enfatizzato da Kaplan e Norton come punto di forza e rilevatosi una criticità all'interno della Magazzini Gabrielli, è insito nell'impossibilità di monitorare in modo efficace la performance aziendale quando l'azienda opera in business diversi, ovvero nella capacità della BSC di rappresentare in un unico strumento il business aziendale. Il caso analizzato dimostra, invece, l'incapacità della BSC di fornire un reale quadro d'insieme dei risultati aziendali a causa dell'esclusione dalla stessa del mondo dell'affiliazione, con la conseguenza di disporre di risultati

---

<sup>43</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002; Kaufmann L., Becker A., Overcoming the barriers during implementation and use of the balanced scorecard by multinational companies in Brazil, *Latin American Business Review*, Vol, 6, n. 3, 2005.

<sup>44</sup> Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.

non omogenei e di uno strumento poco rappresentativo dell'intero business aziendale.

L'analisi e la rielaborazione delle interviste consente anche di avanzare delle riflessioni sulle possibili strade da intraprendere per superare questo momento di stasi del progetto e garantire la piena conoscenza e diffusione dello strumento all'intera organizzazione.

Partendo dal punto di vista dei consulenti, la soluzione è legata alla necessità di riprendere le redini del progetto da parte dell'AD e divulgare l'idea, al resto dell'organizzazione, che la BSC sia una priorità per l'azienda. Questo sforzo implica, naturalmente, il coinvolgimento di tutti i manager con la consapevolezza che è trascorso molto tempo rispetto a quando il progetto è stato avviato e che molti manager avranno rimosso alcune conoscenze relative allo stesso:

*“...pertanto, tutto il lavoro svolto nella fase iniziale di sensibilizzazione, dovrebbe essere ripreso, se rientra ancora negli obiettivi aziendali. Non solo, riprendere il progetto, significherebbe anche rivedere tutti gli indicatori precedentemente delineati, dal momento che nel frattempo è intervenuta una rivisitazione della strategia e delle linee aziendali per cui, quella esistente, è una BSC obsoleta, aggiornata all'idea strategica precedente”.*

Il consulente sottolinea che, prima dell'introduzione della BSC, esistevano vari indicatori, più quantitativi, che qualitativi e l'introduzione del cruscotto ha fornito un contributo fondamentale alla valutazione di parametri prima non analizzati. Sarebbe, quindi, interessante capire se questo contributo sia stato seguito da cambiamenti e se la BSC abbia funzionato o meno.

Il secondo consulente intervistato individua, come possibile input per riattivare la BSC, l'organizzazione di incontri *ad hoc* in cui la direzione presenti e discuta

periodicamente (uno/due volte all'anno) di BSC al Consiglio di Amministrazione, ovvero propone di creare un gruppo ristretto chiamato a riflettere sui risultati sintetizzati nella mappa strategica. In più, sottolinea la necessità di dare maggiore forza ad un gruppo interno di lavoro, che svolga il ruolo di referente della BSC. L'idea è di supportare il responsabile del controllo di gestione con altre figure, quale il responsabile delle risorse umane e del marketing con l'obiettivo di riattivare la BSC. Non di minore importanza è l'input a riflettere sull'eventualità di creare due BSC, dal momento che l'azienda si caratterizza per due modelli di business molto differenti (punti vendita diretti e punti vendita affiliati). Si potrebbero ricreare dei gruppi di lavoro in modo da fornire un linguaggio più semplice allo strumento e riattivare, in tal modo, l'interesse da parte dei manager. Queste soluzioni sono possibili, per il consulente, solo con una premessa iniziale, cioè quella di andare a rivedere la strategia, che costituisce la base di partenza per l'implementazione dello strumento, per poi passare ad una *review* delle KPA e degli indicatori:

*“...non bisogna buttar via il lavoro svolto in passato ma, semplicemente, riprendere in mano la situazione, attivando momenti di condivisione in cui ci si confronti sul feedback, alla luce del fatto che sono trascorsi diversi anni dal momento in cui il progetto è stato avviato. Come base di partenza, dovrebbero essere organizzati degli incontri per verificare i cambiamenti avvenuti, come ha funzionato il modello ed i punti deboli emersi”.*

Dal punto di vista dei responsabili interni, diverse sono le soluzioni proposte, raggruppabili in relazione all'area di appartenenza aziendale.

Dal lato delle risorse umane, il responsabile afferma che: *“ci deve essere un motore propositivo che abbia anche la capacità di dire: spendiamo”.* Il termine

“spendiamo” non fa riferimento alle risorse economiche, ma al fatto di investire sulle persone, quindi fare in modo che ci siano persone, non solo che propongano indicatori, ma che abbiano la capacità di risollevarlo il progetto. Il manager riconosce che questo è, però, un passaggio successivo perché prima deve esserci la certezza che i dati a disposizione siano attendibili e atti a suggerire le azioni più opportune. Il primo passo, quindi, consiste nel rivedere gli indicatori, come vengono calcolati e, di conseguenza, anche i relativi target, ormai non più attendibili perché definiti nel primo anno in cui il progetto è stato intrapreso.

Secondo il parere della responsabile della formazione del personale, in sede di definizione dei piani strategici del prossimo triennio, si potrebbe realizzare la versione aggiornata della BSC e metterla a disposizione sia dell'AD che delle direzioni delle varie aree aziendali in modo tale che ognuno, per la parte di competenza, possa utilizzare i dati, interpretarli e chiedere il supporto al controllo di gestione, laddove sussistano delle aree poco chiare, in modo da utilizzare lo strumento a tutti gli effetti:

*“È un bel progetto che è rimasto sospeso. Occorre metterlo a disposizione delle diverse aree aziendali e aiutare le persone ad utilizzarlo come strumento strategico, a leggerlo e ad interpretare i dati”.*

La manager solleva anche la necessità di individuare qualcuno che si faccia promotore dell'iniziativa, che mostri i dati aggiornati alle varie direzioni, il trend rispetto agli anni precedenti e, nell'occasione, raccolga domande e criticità per vedere come cambia la percezione dello strumento nel tempo:

*“secondo me, adesso che è stato chiuso il bilancio, potrebbe essere il momento strategico per rilanciare la BSC, dandole di nuovo visibilità e richiedendo i dati alle varie direzioni, ricalcolando i KPI e analizzando il trend degli ultimi anni”.*

La responsabile continua sostenendo che deve esserci proattività e iniziativa da parte, in primis, del controllo di gestione in modo che, una volta che si hanno tutti i KPI a disposizione, si proceda con l'organizzazione di una riunione con l'AD per mostrargli i dati e per capire se ha intenzione di effettuare approfondimenti. Una volta avvenuto il passaggio con l'AD, la responsabile propone di organizzare una riunione per far conoscere lo strumento e per analizzare il trend dei dati con l'obiettivo di verificare l'andamento strategico aziendale, se ci sono delle aree non ancora analizzate, quindi un aggiornamento a 360 gradi.

Per l'area marketing, la responsabile propone una soluzione analoga a quella precedente, ovvero di coinvolgere tutti i manager, per esempio, in sede di definizione delle linee strategiche e riorganizzare delle sessioni sulla base dei risultati ottenuti negli anni di misurazione. Secondo la manager, dovrebbe essere individuato un responsabile per ciascuna area, in modo tale da coinvolgere ogni singola persona appartenente ad essa:

*“la parte più difficile, nei processi aziendali, quando si introducono delle novità, non è tanto quella di creazione dello strumento o quella tecnologica, ma quella di formazione delle persone all'uso dello strumento, qualsiasi esso sia. Bisogna lavorare sul coinvolgimento e sulla cultura, in senso ampio, delle persone relativamente allo strumento che sia ha a disposizione. Quello fa la differenza”.*

Quando parla di cultura, la manager allude alla necessità di diffondere tra le persone dell'organizzazione una modalità di lavoro diversa, ulteriore rispetto a

quella utilizzata fino ad ora e di favorire la piena comprensione del significato dello strumento.

Per la responsabile dell'area *fidelity* bisognerebbe chiedere a tutti gli interessati di verificare se ci siano degli aggiornamenti da apportare, sia in termini di parametri calcolabili, sia in termini di limitazioni perché, per esempio, in questo momento, con la migrazione del sistema di cassa, l'area *fidelity* ha riscontrato molte difficoltà nel reperire i dati dei vari punti vendita dal punto di vista transazionale dato che alcuni punti vendita hanno mantenuto il sistema vecchio e altri hanno implementato quello nuovo, di cui non si dispone di tutte le informazioni: “*è stato un momento difficile per procurare il dato aggiornato*”. L'aspetto più importante, per l'intervistata, è quello dei miglioramenti da apportare agli indicatori con gli strumenti attuali che consentano di avere informazioni molto più significative, parametri più misurabili e rilevanti, almeno per quanto concerne l'area cliente. Questi miglioramenti consentirebbero anche una più semplice confrontabilità dei dati nel tempo e di spaziare anche su dimensioni diverse rispetto a quelle che vengono calcolate allo stato attuale (per esempio non solo la fedeltà in base alla frequenza di acquisto, ma anche in base allo stile di vita): “*una serie di informazioni che stanno diventando man mano qualitative, ma che possiamo misurare*”. Questo a livello della specifica aree cliente ma, in generale, la manager ricalca la necessità di dare maggiore evidenza al progetto e all'utilizzo che se ne può fare. Secondo la manager, dato che lo strumento già esiste, in primis, bisogna diffondere la conoscenza della BSC all'interno dell'organizzazione, fornendo indicazione delle informazioni che il cruscotto produce. Per renderlo operativo e pratico, occorre declinare la BSC, a seconda dell'indicatore, su un livello aggregato più piccolo. Di conseguenza, gli interventi da apportare dovranno essere diversi in base alla specifica realtà.

La responsabile del LAB sottolinea la necessità di riorganizzare un momento di discussione che dovrebbe andare di pari passo con la discussione della strategia perché se cambiano i valori, devono necessariamente cambiare anche gli indicatori. Secondo l'intervistata, da quando è nata la BSC ad oggi, l'azienda è cambiata e si è evoluta, quindi non si può continuare a ragionare su target o misure selezionate anni fa:

*“ci sono indicatori che andrebbero rivisti perché, per esempio, l'area innovazione è completamente cambiata e non la stiamo misurando. Occorre che delle persone ci lavorino seriamente e che vengano responsabilizzate”.*

Oltre a questo aspetto, rileva anche la necessità di discutere con le varie funzioni aziendali i risultati conseguiti e non solo ed esclusivamente in Consiglio di Amministrazione.

Il capo canale dei supermercati propone di investire sulla BSC e di organizzare una sessione per capire bene se gli indicatori selezionati siano ancora validi o se occorre rivederli, cercando di individuare fin da subito i processi da portare avanti.

Il responsabile dell'affiliazione enfatizza, invece, la responsabilizzazione delle persone, ciascuno per la propria area di competenza perché il progetto può prendere quota, secondo il manager, solo nel momento in cui tutti partecipano alla realizzazione dello stesso. Ribadisce anche la necessità di lavorare con costanza, coinvolgendo le varie direzioni, magari con il supporto di un gruppo *ad hoc* che si dedichi alla gestione dello strumento.

Dal punto di vista del commerciale, il direttore acquisti invita ad una maggiore spinta allo strumento da parte dell'area controllo di gestione ma, soprattutto ad

accrescere la responsabilità di ciascuno nel perseguimento degli obiettivi e nell'utilizzo dello strumento.

Il secondo intervistato dell'area commerciale propone la creazione di una commissione formata da persone appartenenti alle varie aree aziendali, quindi area marketing, direzione commerciale, controllo di gestione e che abbia un ruolo da *"catalizzatore"*, ovvero che sia da stimolo a chi si occupa della gestione e della politica commerciale dell'azienda. Sottolinea anche che la BSC sarà sempre uno strumento per l'alta direzione, ma deve esserlo in sede di definizione strategica perché poi è fondamentale diffonderla a tutta l'organizzazione: *"posso costruire le armi più importanti del mondo, ma poi le armi devono usarle i soldati"*.

Nell'ambito del controllo di gestione, il responsabile afferma che, in questo momento, oltre alla storicizzazione degli indicatori e al trend dei dati, sono state avanzate una serie di proposte tendenziali di miglioramento della BSC, però di base deve esserci la revisione dell'atteggiamento nei confronti dello strumento e del modo in cui l'azienda lo interpreta. Il controllo di gestione non può riuscire a risolvere da solo il problema: *"il problema è di commitment complessivo. È l'azienda che deve evolvere in questi termini"*. L'AD, per il manager, deve credere fortemente nella riattivazione del legame tra strategia e gestione operativa e, al riguardo, il manager propone anche di legare la BSC ad un sistema premiante o di valorizzazione delle azioni eseguite qualora incidano fattivamente sugli indicatori. Il manager sottolinea che questa ultima proposta non è strettamente necessaria, anzi potrebbe risultare anche pericolosa sotto certi punti di vista perché un obiettivo settoriale può portare le persone a lavorare solo su quello, perdendo di vista l'obiettivo generale. Per questo, gli obiettivi del sistema premiante dovrebbero essere il più possibile generici, non specifici del settore: *"gli indicatori dovrebbero essere un po'tutti di tutti"*.

Il responsabile ribadisce anche che lo strumento, per essere efficace, deve essere vivo e riaggiornato in profondità, deve essere messo in discussione qualora sussistano motivi nuovi, ovvero cambiamenti di strategia, dato che ogni anno vengono disegnate le linee guida e strategiche per il triennio successivo. È vero che le linee di fondo hanno validità pluriennale, ma devono essere effettuati degli aggiornamenti in funzione anche delle possibilità offerte dalle nuove tecnologie e dall'esistenza di dati sempre più profondi.

Per il secondo intervistato del controllo di gestione bisognerebbe organizzare un incontro con i manager che forniscono i dati e valutare se i target, fissati anni fa, sono ancora in linea con gli obiettivi attuali, proporre una rivisitazione annuale degli indicatori e dei relativi legami per verificare se ancora validi. L'input deve provenire, secondo il manager, sia dall'alta direzione che da parte degli stessi responsabili settoriali, i quali potrebbero mettere in discussione i dati di propria competenza. Affinché ci sia questo input, i responsabili andrebbero motivati e responsabilizzati. La soluzione potrebbe essere quella di creare un comitato specifico per la BSC che imponga degli obiettivi specifici a ciascun responsabile: *“le persone si muovono a seconda degli obiettivi”*.

Una volta ridiscussi gli indicatori e individuate le criticità, bisognerebbe capire quali siano le principali azioni da intraprendere, studiando a tavolino un sistema di interventi mirati: *“...la BSC deve essere un argomento di discussione continua in azienda.”*

Riassumendo, le soluzioni per il manager sono quella di educare alla BSC e di fissare degli obiettivi per far in modo che gradualmente la BSC venga utilizzata anche ai livelli più bassi dell'organizzazione.

Per il responsabile dell'area amministrativo-finanziaria occorre un promotore, che sia o meno un comitato, che fissi delle tappe, convochi le persone idonee a compiere certe scelte nel ritardare gli indici esistenti, aggiungerne altri o

modificarli in tempi ben precisi. Il manager propone una sorta di budget di attività perché se non si effettua questa attività dinamica, non si ottiene nulla dallo strumento:

*“se non dai uno stimolo, non dai dei tempi, c’è il rischio che l’impegno diventi facoltativo”.*

Di recente è stato organizzato un workshop in cui era presente tutto il top management con l’obiettivo di definire le linee strategiche del prossimo triennio e, per il manager, questa è la giusta occasione per rilanciare la BSC dato che: *“le linee strategiche hanno tanto in comune con quello che oggi è incluso all’interno della BSC”.*

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo quello di illustrare i risultati di un'attività di ricerca sui sistemi di controllo strategico e, in particolare, su uno strumento di misurazione della performance evoluto: la BSC. Nello specifico, oggetto di analisi sono state le barriere riscontrabili in fase di progettazione e di implementazione dello strumento e, allo stesso tempo, le azioni da intraprendere per limitare la possibilità che tali barriere conducano al fallimento del progetto legato allo sviluppo di una BSC all'interno di un'azienda di grandi dimensioni.

L'analisi della letteratura sui limiti connessi all'adozione della BSC è stata affiancata da un'attività di ricerca empirica condotta attraverso uno studio di caso singolo in profondità e avente come oggetto un'azienda italiana operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata: la Magazzini Gabrielli S.p.A. Le informazioni sono state raccolte attraverso l'osservazione diretta sul campo e le interviste qualitative semi-strutturate rivolte ai consulenti direttamente coinvolti dall'azienda nelle fasi di progettazione e implementazione della BSC e ai responsabili a capo delle diverse aree aziendali.

L'analisi consente di porre in evidenza alcuni contributi teorici e pratici derivanti dallo studio di caso.

Relativamente ai primi, la ricerca ha fornito evidenza empirica ad alcuni aspetti legati alle criticità della BSC finora ampiamente dibattuti pressoché esclusivamente in letteratura. Nello specifico, lo studio di caso ha consentito di

riscontrare nella prassi alcune delle più rilevanti barriere legate all'implementazione di uno strumento complesso come la BSC, ponendo particolare attenzione sia alla fase di *design* sia a quella di implementazione. In questa prospettiva, un primo, particolarmente importante contributo, consiste proprio nell'aver fornito evidenza empirica ad alcune delle più importanti critiche che, nel corso del tempo, la letteratura specialistica nazionale e internazionale hanno sollevato con riferimento allo strumento oggetto di analisi.

Con specifico riferimento alla realtà empirica analizzata, ovvero quella della Magazzini Gabrielli, la fase di *design* non ha rappresentato un momento particolarmente critico nel processo di sviluppo della BSC. Piuttosto, le principali criticità si sono presentate al momento dell'utilizzo dello strumento e della sua diffusione all'interno dell'organizzazione. Nonostante ciò, l'analisi empirica ha condotto all'individuazione di alcune importanti barriere in corrispondenza di ciascuna fase del processo, sebbene le stesse presentino livelli di rilevanza particolarmente differenziati nell'ambito del contesto.

Relativamente alla fase di progettazione, uno degli aspetti più critici per gli stessi Kaplan e Norton e riscontrato anche nello studio di caso è quello relativo all'individuazione di un adeguato mix di indicatori di risultato e driver di performance rappresentativi della strategia aziendale e dei fattori critici di successo sui quali essa è basata. Nello specifico, in fase di *design*, emergono difficoltà nella selezione degli indicatori per quelle aree che generalmente non sono oggetto di approfondito monitoraggio e controllo, come ad esempio quella dei processi interni e dell'apprendimento e crescita, in quanto, in larga parte dei contesti aziendali, il management è abituato a operare e a prendere decisioni sulla base di parametri esclusivamente di tipo economico-finanziario.

Un'ulteriore criticità, dibattuta in letteratura, è quella relativa alla scelta di quanti e quali indicatori includere all'interno del cruscotto. Kaplan e Norton ne

consigliano 16-20 in quanto, se il numero è eccessivamente elevato, come nel caso analizzato, potrebbe risultare non effettivamente rappresentativo della strategia deliberata.

Non di minore importanza è lo stretto legame tra BSC e sistemi informatici e informativi, fondamentali sia nelle fasi iniziali del progetto che nelle fasi successive. Lo studio di caso conferma, infatti, questo legame e l'importanza di non sottovalutare le potenzialità del sistema informatico e informativo interni, soprattutto durante le prime fasi. Le organizzazioni, spesso, riscontrano delle difficoltà nell'ottenere internamente le informazioni strumentali al calcolo dei KPI e sono costrette a rivolgersi a società esterne per il reperimento dei dati o a far ricadere la scelta su indicatori alternativi, magari meno rappresentativi. Ciò può produrre disaffezione allo strumento relegandolo a mero sistema di reperimento delle informazioni, piuttosto che a strumento a supporto del controllo della strategia e delle collegate decisioni strategiche.

Relativamente alla fase di implementazione, la principale barriera risulta insita nella mancanza di una figura di coordinamento e di guida nello sviluppo del progetto. A supporto di tale constatazione, una delle cause più diffuse di mancato sviluppo e possibile fallimento della BSC rilevate dalla letteratura, risiede proprio nella mancanza di impegno, supporto e sponsorizzazione da parte del vertice aziendale. Un altro fattore di criticità comunemente riscontrabile in questa fase, è quello relativo alla comunicazione, ovvero alla diffusione della BSC a tutti i livelli organizzativi, con l'obiettivo di realizzare quello che viene definito processo di *cascading*.

La mancanza di *sponsorship* esecutiva ha delle ripercussioni, inevitabilmente, sulla percezione e sull'utilizzo della BSC da parte dell'organizzazione. Infatti, l'assenza di sensibilità nella lettura dei dati a monte, quindi di una figura di coordinamento e di supporto nell'interpretazione dei KPI che favorisca il corretto

impiego dello strumento e delle informazioni connesse a tutti i livelli organizzativi, implica un errato utilizzo dello strumento a valle. Questa criticità comporta il rischio che la BSC, specie all'interno delle aziende di grandi dimensioni, venga utilizzata come uno strumento di raccolta dati e non come un vero e proprio strumento di gestione strategica. In altre parole, operativamente, i dati vengono raccolti con cadenza periodica, ma a questo sforzo non fa seguito l'analisi e la discussione degli stessi al fine di intraprendere delle azioni di miglioramento per le aree aziendali reputate critiche.

Circa l'utilizzo in senso stretto dello strumento, risulta confermata la necessità di assegnare accuratamente i ruoli e le responsabilità a ciascun individuo coinvolto nel progetto affinché ci sia coordinazione tra le varie direzioni e una visione d'insieme dei risultati ottenuti nelle varie aree strategiche.

Lo studio di caso, oltre a dimostrare empiricamente l'esistenza di determinate barriere alla progettazione e all'implementazione della BSC all'interno di una specifica organizzazione, raramente oggetto di studio, ha permesso anche di individuare criticità non ancora approfondite dalla letteratura esistente sul tema. In primis, la peculiarità del contesto aziendale caratterizzato da una molteplicità di progetti da seguire per cui è stata assegnata una bassa priorità a quello legato alla BSC. In altre parole, la mancanza di priorità sul progetto può limitare significativamente i benefici derivanti dall'implementazione dello strumento. È interessante, in questa prospettiva, indagare i riflessi che lo specifico contesto oggetto di analisi può avere sulla progettazione e l'implementazione della BSC, anche alla luce dei diversi livelli di priorità che potrebbero essere assegnati alla fase di *design* e sviluppo dello strumento.

Un ulteriore aspetto da discutere è l'incapacità della BSC di fornire un reale quadro d'insieme dei risultati aziendali a causa dell'esclusione dalla stessa di uno o più business aziendali. Il limite, nel caso oggetto di indagine, è insito nel fatto

che la maggior parte degli indicatori inclusi nella BSC attenessero ad un solo business, e solo alcuni KPI si riferissero all'azienda nel suo complesso. Una simile peculiarità fa emergere due criticità legate sia alla mancanza di omogeneità dei risultati sia alla difficoltà di predisporre uno strumento che sia effettivamente rappresentativo della molteplicità di business in cui l'azienda si trova ad operare. Dall'analisi del caso è emerso che la BSC non risulti sempre in grado di monitorare in modo efficace la performance aziendale quando l'azienda è di grandi dimensioni e opera in business molto diversi tra loro. Quindi, il limite maggiore è dato dall'impossibilità di rappresentare attraverso un unico strumento il business aziendale, aspetto che era stato enfatizzato dagli stessi Kaplan e Norton come punto di forza della BSC.

La ricerca ha fornito un contributo anche alla prassi. Ciò è stato possibile in due diverse prospettive. Innanzitutto, descrivendo ed analizzando in profondità il processo di progettazione e di implementazione di una BSC all'interno di una realtà aziendale di grandi dimensioni operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. In questa prospettiva, la ricerca può rappresentare un valido supporto per tutte quelle aziende del settore che intendano procedere con la progettazione e l'implementazione dello strumento. In secondo luogo, la ricerca ha consentito di porre in evidenza alcune possibili soluzioni che potrebbero rivelarsi utili per evitare, o quanto meno contenere, l'insorgenza di barriere all'implementazione della BSC in realtà aziendali di grandi dimensioni, simili a quella oggetto di analisi. Tali soluzioni assumono configurazioni differenti a seconda che siano chiamate ad operare nella fase di *design*, di implementazione o di utilizzo dello strumento. Relativamente alla fase di progettazione, il primo intervento da attuare potrebbe consistere nell'organizzazione di sessioni *ad hoc* in cui discutere dei presupposti strategici sui quali è stata impostata la BSC per verificare la coerenza dei KPI inseriti all'interno del cruscotto. Questo perché,

all'interno delle aziende di grandi dimensioni, la strategia è mutevole e, spesso, a tale cambiamento non corrisponde un adeguamento dei collegati indicatori. Di conseguenza si effettuano analisi sulla base di BSC obsolete perché legate alla visione strategica precedente, ormai desueta e superata. In questi casi, bisognerebbe analizzare il trend dei dati raccolti, avanzare delle considerazioni alla luce dei cambiamenti aziendali intercorsi durante questo arco temporale e verificare se e per quali aree il modello strategico ha funzionato. Sulla base dei punti deboli che emergono, risulta fondamentale intervenire sugli indicatori delineati in fase di progettazione, ad esempio per ridurre il numero se eccessivamente elevato, ma anche con l'obiettivo di apportare dei miglioramenti agli indicatori esistenti o sostituirli del tutto con dei KPI nuovi, se necessario per garantire un allineamento con la nuova strategia aziendale.

Un altro aspetto da curare per evitare il sorgere di barriere consiste nel riflettere sull'eventualità di calcolare internamente alcuni indicatori che, stante l'impossibilità dei sistemi informativi aziendali, sono reperiti da società esterne per garantire una maggiore attendibilità e disporre di un dato puntuale.

Una volta effettuato questo primo passaggio, il secondo potrebbe essere quello di istituzionalizzare un gruppo di lavoro interno che si occupi costantemente dell'analisi e della discussione degli output derivanti dagli aggiornamenti periodici dei KPI. Il gruppo dovrebbe garantire anche la diffusione dei risultati e della mappa strategica a una parte significativa dell'organizzazione dato che, spesso, ogni area aziendale rischia di venire a conoscenza e, quindi di analizzare, solo i dati di propria competenza, ma non ha una visione d'insieme dei risultati conseguiti. Questo significherebbe accrescere anche la cultura e il processo di comunicazione della BSC.

Nel caso in cui la BSC venga utilizzata come strumento di raccolta di dati, per renderla un vero e proprio sistema di gestione strategica, bisognerebbe

responsabilizzare le persone affinché siano stimolate a raggiungere gli obiettivi prefissati, magari legando la BSC al sistema premiante.

Per quanto riguarda l'incapacità della BSC di fornire un reale quadro d'insieme dei risultati aziendali a causa dell'esclusione dalla stessa di uno o più business, l'ideale sarebbe creare delle BSC differenti, una per ogni business in cui l'azienda opera. Questo step deve, però, essere preceduto dalla corretta comprensione, diffusione e utilizzo della BSC a livello corporate.

Naturalmente le soluzioni proposte possono assumere connotati e livelli di utilità differenti in base al business, al tipo di organizzazione e al tipo di barriera riscontrata. Ciò nonostante, lo studio di caso ha fatto emergere criticità comuni che fanno sì che anche le soluzioni siano facilmente applicabili in altri contesti, diversi da quello analizzato.

La ricerca presenta anche alcuni limiti, in quanto trattandosi di uno studio di caso singolo in profondità, i risultati scaturiti dall'analisi non sono estendibili, ovvero generalizzabili, a tutte le realtà. Infatti, da un lato, lo studio di caso singolo, permette di cogliere le specifiche peculiarità del fenomeno analizzato all'interno di una determinata organizzazione, quindi consente di accrescere la conoscenza in merito ad un contesto raramente oggetto di studio. Tuttavia, la sola evidenza empirica di un caso di studio non è di per sé sufficiente per supportare l'idea che quelli riscontrati siano i soli fattori da tenere in considerazione in fase di progettazione e di implementazione di una BSC all'interno di una realtà aziendale di grandi dimensioni operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Piuttosto, lo studio, avendo natura esplorativa, deve essere interpretato come un primo tentativo di fornire evidenza empirica ad alcuni aspetti che sono stati ampiamente dibattuti in letteratura ma che, solo raramente, sono stati affrontati con riferimento alla prassi. In questa prospettiva, le evidenze empiriche scaturite dal caso potrebbero essere oggetto di successive analisi ed approfondimenti,

anche ricorrendo a studi empirici comparativi che consentano di porre in evidenza come realtà aziendali, operanti in settori diversi e con dimensioni diverse, possano sperimentare barriere, e soluzioni alle stesse, diverse dall'implementazione di strumenti complessi di misurazione della performance, come la BSC.

Va, inoltre, sottolineato quale ulteriore limite della ricerca il fatto che l'osservazione diretta è stata di tipo partecipativo solo per le fasi successive a quelle di *design*. Ciò significa che non è stato possibile condurre ricerca sul campo durante la fase di progettazione dello strumento. Di conseguenza, il limite è rappresentato dal fatto che, per la fase di *design*, non è stato possibile attingere all'osservazione diretta quale strumento di reperimento dei dati e delle informazioni.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, la ricerca suggerisce nuove e importanti prospettive di ricerca sul tema. In primis, sarebbe interessante indagare e verificare se le criticità emerse dall'analisi di un'azienda operante nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata siano riscontrabili anche in altri tipi di organizzazioni operanti in settori affini o differenti. In altre parole, le future ricerche potrebbero indirizzarsi verso l'analisi delle barriere all'implementazione della BSC in aziende di grandi dimensioni operanti in settori diversi e, in modo analogo, i ricercatori potrebbero analizzare le soluzioni adottate dal management a fronte di queste criticità e compararle con quelle rilevate sul campo con l'obiettivo di avere una visione più completa circa i motivi che possono contribuire a generare il fallimento della BSC e le azioni che si decide di intraprendere a fronte delle barriere riscontrate. Un ulteriore spunto di ricerca, relativamente al caso della Magazzini Gabrielli, potrebbe essere quello di verificare, nel tempo, l'efficacia delle soluzioni proposte, vale a dire se gli interventi adottati abbiano avuto un impatto sul progetto favorendone la ripresa e, quindi, favorendo l'utilizzo dello strumento a tutti i livelli organizzativi.

Oggetto di particolare interesse potrebbe anche essere l'analisi di quelle barriere ancora scarsamente dibattute dalla letteratura, tenendo conto che, analizzando altri tipi di organizzazione, potrebbero emergere ulteriori criticità ancora sconosciute.

## BIBLIOGRAFIA

- Accorsi M., Gatti M., Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di Gestione*, n. 6, 2017.
- Agliati M., Modelli contabili e modelli del valore, in *Economia & Management*, n. 6, 1999.
- Airoldi G., *I sistemi operativi*, Giuffè, Milano, 1980.
- Alberti F., “Balanced Scorecard” per gestire il futuro dell'azienda, *Amministrazione&Finanza*, Vol. 15, n. 1, 2000.
- Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, 1982.
- Amigoni F., Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, in *Economia & Management*, n. 1, marzo, 1988.
- Amigoni F., Meloni G., L'interazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced Scorecard, *Economia&Management*, n. 4, 2002.
- Ampollini C., Un sistema integrato di misure: la Balanced Scorecard, *Amministrazione&Finanza Oro*, Vol. 14, n. 4, 2003.
- Anand M., Sahay B. S., Saha S., Balanced Scorecard in Indian Companies, *Vikalpa*, Vol. 30, n. 2, Apr-Jun 2005.

- Andersen H. V., Lawrie G. e Savic N., Effective quality management through third-generation balanced scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, n. 7, 2004.
- Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, Illinois, 1971.
- Ansoff H.I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- Ansoff H.I., *From Strategic Planning to Strategic Management* (curato con Roger P. Declerck e Robert L. Hayes), Wiley Sons, New York, 1976.
- Ansoff H.I., *Organizzazione innovativa (implementing strategic management)*, Ipsoa, Milano, 1987.
- Anthony R.N., *Planning and control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.
- Anthony R.N., *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, 1988.
- Anthony R. N., Dearden J., Vancil R. F., *Management Control Systems. Cases and Readings*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1965.
- Arcari A. M., *Programmazione e controllo*, I ed., Mc Graw Hill, 2010.
- Arcari A. M., *Programmazione e controllo*, II ed., Mc Graw Hill, 2014.
- Argyris C., *Single-loop and double-loop models in research on decision making*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, 1976.
- Asch D., *Strategic Control: A Problem Looking for a Solution*, *Long Range Planning*, Vol. 25, n. 2, 1992.

- Assiri A., Zairi M., Eid R., How to profit from the balanced scorecard: an implementation roadmap, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, n. 7, 2006.
- Atkinson A., Epstein M., Measure for measure, *CMA Management*, Vol. 74, n. 7, 2000.
- Awadallah E. A., Allam A., A Critique of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, n. 7, 2015.
- Band D. C., Scalan G., Strategic Control through Core Competencies, *Long Range Planning*, Vol. 28, n. 2, April 1995.
- Banker R. D., Chang H., Pizzini M. J., The balanced scorecard: judgmental effect of performance measures linked to strategy, *Accounting Review*, Vol. 79, n. 1, 2004.
- Baraldi S., *Il balanced scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw Hill, Milano, 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.
- Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione, *Controllo di Gestione*, Vol. 2, n. 1, 2005.
- Barbieri F., Nava R., Mettere in moto la strategia. La Balanced Scorecard come strumento di definizione e controllo degli obiettivi strategici, *Economia&Management*, n. 4, 1999.

- Barnabè F., *Balanced Scorecard e system dynamics* in Busco C. e al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008.
- Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Bastia P., Farina E., *Il connubio qualità-efficienza nel controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Basuony M. A. K., The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, n. 2, 2014.
- Beer M., Eisenstat R., The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, Vol. 41, n. 4, 2000.
- Beer M., Eisenstat R., How to have an honest conversation about your business strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 82, n. 2, 2004.
- Beretta S., *Struttura, processi, meccanismi di governo*, in Favotto F., (a cura di), *Economia aziendale. Modelli misure casi*, MacGraw Hill, Milano, 2001.
- Bergamin Barbato M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane. Progettazione, funzionamento e processi di adeguamento ai mutamenti ambientali*, Etas, Milano, 1983.
- Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991.
- Bergamin Barbato M. (a cura di), *Il Cost Management*, Giuffré Editore, Milano, 1999.
- Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Corsi, Pisa, 1969.

- Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.
- Bessire D., Baker C. R., The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, 2004.
- Besta F., *La ragioneria. Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1880 -1881 alla R. Scuola Superiore di Commercio in Venezia*, Ristampa Cacucci, Bari, 1987.
- Besta F., *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1992.
- Bianchi C., *Modelli contabili e modelli dinamici per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffr , Milano, 1996.
- Blair M., *Owership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*, The Brooking Institution, Washington, 1995.
- Blocher E. J., Chen K. H., Lin T. W., *Cost Management: a Strategic Emphasis*, McGraw-Hill, Boston, 2002.
- Bocchino U. (a cura di), *La guida del sole 24 ore al controllo di gestione principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008.
- Bower J.L., *Managing the resource al location process*, Harvard Business School Press, Boston, 1970.
- Braam G.J.M., Nijssen E.J., Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on Dutch experience, *Long Range Planning*, Vol. 37, n. 4, 2004.
- Braam Geert J. M., Benders J., Heusinkveld S., The balanced scorecard in The Netherlands: an analysis of its evolution using print-media indicators, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, n. 6, 2007.

- Brewer P., Putting strategy into the balanced scorecard, *Strategic Finance*, Vol. 83, n. 7, 2002.
- Brignall S., The unbalanced scorecard: a social and environmental critique, *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Performance Measurement and Management*, July, Boston, 2002.
- Brown M.G., *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Quality Resources, New York, 1996.
- Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni economiche perturbate*, II edizione, Franco Angeli, Milano, 1979.
- Brunetti G., *La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari*, in AA.VV., *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Lint, Trieste, 1991.
- Bruni G., *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, II edizione, Etas Libri, Milano, 1999.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012.
- Bubbio A., *I sistemi di pianificazione e controllo e i meccanismi di incentivazione: le relazioni*, in *Misurazioni d'azienda: Programmazione e controllo*, a cura di Amigoni F., Vol. II, Giuffrè, Milano, 1988.
- Bubbio A., *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, in *Amministrazione e Finanza Oro*, n.1, 2000.
- Bubbio A., *La Balanced Scorecard degli asset strategici*, *Controllo di Gestione*, Vol. 1, n. 3, 2004.

- Bubbio A., Il grado di diffusione della BSC nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca; Liuc Papers n. 159, Serie *Economia Aziendale* 21, suppl. dic. 2004.
- Bubbio A., Il controllo di gestione che si dovrebbe fare, ma non si fa, in *Sviluppo & Organizzazione*, gen-feb, 2012.
- Bubbio A., La Balanced Scorecard 20 anni dopo: uno strumento di pianificazione “nuovo” per le imprese italiane?, *Controllo di Gestione*, Vol. 9, n. 5, 2012.
- Bukh N., Malmi T., Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, in Jonsson G., Mouritsen J., *Accounting in Scandinavia-Northern Lights*, Malmo Liber e Copenhagen Business School Press, 2005.
- Burgelman R.A., A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy, in *Academy of Management Review*, Vol. 8, n. 1, 1983.
- Busacca B., Le risorse aziendali customer-based, *Economia & Management*, n. 5, 1994.
- Busco C., *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. In: Busco C. et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008.
- Butler A., Letza S. R., Neale B., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *Long Range Planning*, Vol. 30, n. 2, 1997.
- Campedelli B., L'evoluzione dottrinale degli studi sulle funzioni di controllo interno amministrativo-aziendale, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1986.
- Caranys Y., Management Control Systems: A Historical Perspective, *International Bulletin of Business Administration*, n. 7, 2010.

- Casey, W., Peck, W., *A balanced view of balanced scorecard*, Executive Leadership Group, White Paper: The Leadership Lighthouse Series, 2004.
- Cavalieri E., L'economia aziendale e gli studi sull'impresa, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb, 1995.
- Certo S. C., Peter J. P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York, 1991.
- Chiapello E., Delmond M., Les tableaux de bord de gestion. Outils d'introduction du changement, in *Reveu Française de Gestion*, Jan-Feb, 1994.
- Chiucchi M. S., Intangible Assets within the Value Creation Process: the Role and Contribution of Planning and Control Systems, in *Conference Proceedings-Vol I, Fifth International Seminar on Manufacturing Accounting Research*, Pisa, 6-8 June, 2000.
- Chiucchi M. S., *Lo studio di caso nel management accounting*, CLUA, Ancona, 2009.
- Chow Chee W., Haddad Kamal M., Applying the Balanced Scorecard to small companies, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997.
- Ciambotti M., *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale: un quadro d'analisi tra aspettative e conferme empiriche*, Lint Editoriale, Trieste, 2001.
- Clinton D., Webber S. A., Hassel J. M., Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 3, n. 3, 2002.
- Cobbold I., Lawrie G., *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, 2CG Conference Paper, May, Boston, USA, 2002.

- Cobbold I., Lawrie G., *Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*, in 2CG Active Management, Maidenhead, UK, 2004.
- Coda V., *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, 1968.
- Coda V., Sull'attività di direzione dell'impresa, in *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, n. 1, 1968.
- Coda V., L'analisi delle relazioni causa-effetto nel governo delle imprese, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2, 1983.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Cohen S., Thiraios D., Kandilorou M., Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: an analysis of Greek companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, n. 5, 2008.
- Corbetta P., *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- Cuomo M. T., Metallo G., *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- Dabhilkar M., Bengtsson L., Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, n. 4, 2004.
- Davis T.C., How the Du Pont organization appraises its performance, *American Management Association, Financial Management Series*, n. 94, 1950.
- Davis T. R. V., Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives, *Management Decision*, Vol. 34, n. 4, 1996.

- Dechow N., The balanced scorecard: subjects, concepts and objects-a commentary, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, n. 4, 2012.
- Decoene V., Bruggeman W., Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n. 4, 2006.
- De Marco M., Salvo V., Lanzani W., *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Denzin N. K., Lincoln Y. S., *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, Sage, Thousand Oaks, 1998.
- Dezzani F., Brusa L., *Piano e budget d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1981.
- Digman L.A., *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, Irwin, Homewood (Illinois), 1990.
- Donna G., Lo Sardo A., Misurare il successo d'impresa con il Balanced Scorecard, *Amministrazione&Finanza*, n. 15, 2000.
- Druker P. F., The information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1995.
- Eccles R.G., The performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1991.
- Eccels R.G., Herz R.H., Keegan E.M., Philips D.M.H., *The ValueReporting revolution. Moving beyond the earnings game*, John Wiley and sons, Chichester, 2001.
- Eisenhardt K. M., Bulding Thoeries from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 4, 1989.

- Epstein M.J., Manzoni J.F., The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, *Management Accounting*, Vol. 79, n. 2, 1997.
- Epstein M.J., Manzoni J.F., Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards, in *European Management Journal*, Vol. 16, n. 2, 1998.
- Estis A. A., *The balanced scorecard approach places the operational efficiency perspective in the context of what the organization has to accomplish as a whole*, in Acts of the 1998 Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, 1998.
- Ewing D., Looking Around: Long-Range Planning, *Harvard Business Review*, n. 4, 1956.
- Ewing P., Lundhal L., The Balanced Scorecard at ABB Sweden-the EVITA Project, *The International Workshop on Cost Management*, June, Venice, 1996.
- Fadda L., La balanced scorecard, uno strumento per misurare la performance nell'impresa di trasporto, in *Budget*, n. 38, 2004.
- Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano, 2005.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, H. Dunod et E. Pinat, Paris, 1916.
- Ferraris Franceschi R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Pianificazione e controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, Vol. 1, Giappichelli, Torino, 2007.
- Flamholtz E. G., Das T. K., Tsui A. S., Il controllo organizzativo: uno schema di analisi, in *Problemi di gestione*, n. 6, anno XVI.

- Flamholtz E. G., Hua W., Searching for Competitive Advantage in the Black Box, *European Management Journal*, Vol. 21, April, 2003.
- Friego, Strategy and integrated financial ratio performance measures: empirical evidence of the financial performance scorecard and high performance companies, *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol. 14, Elsevier, 2004.
- Gallinaro S., *Teorie del controllo*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- Garzoni A., *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003.
- Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, Bologna, 2011.
- Giannessi E., *Corso di Economia aziendale*, volume V: *I precursori*, III edizione, Columbo Cursi, Pisa, 1971.
- Giannopoulos G., Holt A., Khansalar E., Cleanthous, S., The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, n. 14, 2013.
- Giovannoni E., *La misurazione multidimensionale della performance aziendale: BSC e DEA*. In: Busco C. et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*. Knowità Editore, Arezzo, 2008.
- Goold M., Quinn J., The paradox of strategic controls, in *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.
- Goold M., Quinn J., *Strategic control. Milestones for long-term performance*, The Economists Books, London, 1990 (trad. it. *Il controllo strategico*, F. Angeli, Milano, 1993).

- Grandori A., *I metodi di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Naccamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, Utet, Torino, 1996.
- Gumbus A., Lussier R. N., Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, n. 3, 2006.
- Handy C., *The age of paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994; trad.it. *L'epoca del paradosso. Dare un senso al futuro*, a cura di Gini E. e Melli F., Edizione Olivares, 1994.
- Harrison E.F., Strategic control at the CEO level, *Long Range Planning*, Vol. 24 n. 6, 1991.
- Hax A.C., Majluf N.S., *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Hofer C.W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul (Minnesota), 1978.
- Hoque Z., 20 years of studies on the Balanced Scorecard: trend, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review*, Vol. 46, n. 1, 2014.
- Horovitz J, Strategic control: a new task for top management, in *Long Range Planning*, Vol. 12, 1979.
- Invernizzi G., *Strategic Management Accounting*, Egea, Milano, 2005.
- Itami H., *Le risorse invisibili*, Petrini Editore, Torino, 1988.
- Ittner C.D., Larcker D.F., Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 2001.

- Johnson H. T., Kaplan R. S., *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.
- Kald M., Nilsson F., Performance measurement at Nordic companies, *European Management Journal*, Vol. 18, n.1, 2000.
- Kaplan R.S., Analog Devices: The Half-Life Metric, *Harvard Business School Case*, n.9, 1990.
- Kaplan R.S., Conceptual foundations of the balanced scorecard in Chapman C. S., Hopwood & M. D. Shields, *Handbook of management accounting research*, Vol. 3, Oxford, 2009.
- Kaplan R.S., The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8, n. 4, 2012.
- Kaplan R.S., Johnson T.H., *Relevance Lost. The rise and fall of Management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Sept-Oct, 1993.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Devising a Balanced Scorecard matched to Business strategy, *Planning Review*, Vol. 22, n. 5, Sept-Oct, 1994.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Il “Balanced Scorecard”. Indicatori per migliorare la performance, in *Sistemi & Impresa*, n. 1, 1994.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Knowing the Score, *Financial Executive*, Nov-Dec, 1996.

- Kaplan R.S. e Norton D.P., Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, Vol. 39, n. 1, 1996.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Strategic learning & the Balanced Scorecard, *Strategy & Leadership*, Vol. 24, n. 5, Sept-Oct., 1996.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (ed. italiana, Bubbio A., a cura di), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, Vol. 78, n. 5, 2000.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Strategy Focussed Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
- Kaplan S., Norton D.P., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. A cura di Bubbio A., Isedi, Milano, 2006.

- Kaplan R.S., Norton D.P., La Balanced Scorecard come Sistema di management strategico, *Harvard Business Review Italia*, n. 9, 2007.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 86, n. 1, 2008.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 2008.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organizational and Management. A systems and contingency approach*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, 1979.
- Kaufmann L., Becker A., Overcoming the barriers during implementation and use of the balanced scorecard by multinational companies in Brazil, *Latin American Business Review*, Vol, 6, n. 3, 2005.
- Kaydos W., *Operational Performance Measurement-Increasing Total Productivity*, St. Luice Press, Florida, 1999.
- Kellinghusen G., Wubbenhorst K., *Strategic control for improved performance*, Long Range Planning, Vol. 3, n. 23, 1990.
- Kennerley M., Neely A. D., Performance measurement frameworks – a review, *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International conference on Performance Measurement and Management*, July, Cambridge, 2000.
- Kocakulah M., Austil A. D., Balanced Scorecard application in the Health Care Industry: a case study, *Journal of Health Care Finance*, Vol. 34, n. 1, 2007.
- Kraaijenbrink J., *Five reasons to abandon the Balanced Scorecard*, 2012.
- Laitinen E. K., Future-based management accounting: a new approach with survey evidence, *Critical Perspective on Accounting*, n. 14, 2003.

- Lawrie G., Cobbold I. e Issa K., Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, n. 7, 2004.
- Leardini C., Il controllo nella dottrina economico-aziendale italiana, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 1997.
- Lebas M., *Verso una teoria del controllo di gestione: l'approccio del processo organizzativo, dell'economia dell'informazione e comportamentistico*, in Francesco Favotto (a cura di), *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Cleup, Padova, 1981.
- Lebas M., Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice, in *The European Accounting Review*, Vol. 3, n. 3, 1994.
- Lingle J. H., Schiemann W. A., From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: is measurement worth it?, *Management Review*, March, 1996.
- Lockamy A., Cox J.F., *Reengineering Performance Measurement: How to Align System to Improve Processes, Products and Profits*, Irwin, Burr Ridge, 1994.
- Lorange P., Strategic Control: A Framework for Effective Response to Environmental Change, *Working Paper*, Feb., Imede, Losanna, 1977.
- Lorange P., *Corporate Planning. An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
- Lorange P., Processi di pianificazione strategica e sviluppo aziendale, in *Sviluppo e Organizzazione*, nov-dic, n. 68, 1981, tratto da "Revue Economique et sociale", n. 3/4, 1980.
- Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 1988.

- Lorange P., *Strategic Planning and Control*, Blackwell Business, Cambridge, 1993.
- Lorange P., Scott Morton M., Ghoshal S., *Strategic control*, West Publishing Company, St. Paul, 1986.
- Lorange P., Vancil F., *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, New York, 1977.
- Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne editrice, Roma, 2004.
- Lucianetti L., L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica, *Management Control*, n. 3, 2011.
- Luhmann NO., *Zweckbegriff und Systemrationalitdt*, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 1973.
- Lynch R.L., Cross K.F, *Mesure up! How to measure corporate performance*, Blackwell Business, New Jersey, 1991.
- Lynch R., Cross K., *Measure Up. Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, 1991.
- Lynch R., Cross K., *Migliorare la performance aziendale: le nuove misure della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- Madsen D. O., Stenheim T., Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, n. 3, 2014.

- Maiga A. S., Jacobs F. A., Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, n. 3, 2003.
- Maisel L. S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, *Journal of Cost Management*, Summer, 1992.
- Malina A. M., Selto H. F., Communicating and controlling strategy: an empirical study of effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 2001.
- Malmi T., Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, n. 2, 2001.
- Marasca S., Chiucchi M. S., La BSC come promotore del cambiamento del sistema di controllo di gestione: il caso della Lega del Filo d'Oro, *Finanza, Marketing e Produzione*, Vol. 26, n. 1, 2008.
- Marasca S., Giuliani M., *Il processo di valutazione degli intangibles: riflessioni critiche su un caso aziendale* in Comuzzi E., Marasca S., Olivotto L., *Intangibles. Profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993.
- Marchi L., L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna, in *Management Control*, n. 3, 2011.
- Masini C., *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia di azienda*, Giuffrè, Milano, 1961.
- Masini C., *Le politiche e le programmazioni d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1965.
- Maslow A., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1992.

- Mattessich R., Conditional-normative accounting methodology: incorporating value judgements and means-end relations of applied science, *Accounting, Organizations and Society*, n. 20, 1995.
- McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. F., Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, Nov., 1990.
- Miles M. B., Huberman A. M., *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 1994.
- Mintzberg, H., Crafting strategy, *Harvard Business Review*, n. 65, 1987.
- Mintzberg, H., Five P's for strategy, *California Management Review*, n. 30, 1987.
- Mintzberg H., Planning on the Left Side and Managing on the Right, *Harvard Business Review*, July-August, 1976.
- Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 1994; trad. it., Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta, in *Harvard Business Review*. Edizione Italiana, set-ott., 1994.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, Hertfordshire, 1994; trad. it., di Paola Lanzoni con il titolo *L'ascesa e il declino della pianificazione strategica*, prefazione di Gianluca Colombo, Isedi, UTET, Torino, 1996.
- Molleman B., The challenge of implementing the Balanced Scorecard, *The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT*, Enschede, February, 2007.
- Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., The Balanced Scorecard: A Necessary Good or a Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Vol. 17, n. 5, 1999.

- Neely A., Bourne M., Why measurement initiatives fail, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, n. 4, 2000.
- Neely A., Gregory M., Platts K., Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, n. 4, 1995.
- Neely A., Kennerley M., Martinez V., Does the balanced scorecard work: An empirical investigation, *The European Operations Management Association* (EurOMA), International Conference, June, Fontainebleau, 2004.
- Newing R., Wake Up to the Balanced Scorecard!, *Management Accounting*, Vol. 73, n. 3, 1995.
- Newmann W., *Constructive control design and use of control system*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1975.
- Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, 2002.
- Niven P.R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Hoboken, I edizione, 2003.
- Niven P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics. Mantaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005.
- Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, II edizione, 2006.
- Niven P. R., *Balanced Scorecard Step By Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Hoboken, II edizione, 2008.
- Nørreklit H., The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, 2000.

- Nørreklit H., The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 2003.
- Nørreklit H., Jacobsen M. et al., Pitfalls in Using the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Sept-Oct, 2008.
- Norman Berg, Strategic Planning in Conglomerate Companies, *Harvard Business Review*, May-June, 1965.
- Olve N. G., Petri C. J., Roy J., Roy, S., *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 2003.
- Olve N. G., Roy M., Wetter M., *Balanced Scorecard – I Svensk Praktik*, Liber AB, Sweden, 1997.
- Olve N. G., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester (English translation, first published in Swedish, 1997), 1999.
- Ostan I., Il controllo strategico, in *Sviluppo e Organizzazione*, maggio-giugno, n.95, 1986.
- Othman R., How the Balanced Scorecard can fail: Some caves, *Borneo Bulletin*, June, n. 2, 2009.
- Othman R., Ahmad Domil A. K., Che Senik Z., Abdullah N., Hamzah N., A case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 7, n. 2, 2006.
- Paolini A., *Il Controllo Strategico. Uno Schema Di Analisi*, Giuffrè, Milano, 1993.
- Paolini A. (a cura di), *Il controllo di gestione: recenti considerazioni e quattro esperienze a confronto*, Giuffrè, Milano, 2004.

- Porter M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Porter M., What is strategy, *Harvard Business Review*, Nov-Dic., 1996.
- Pozzoli S., Il «doppio ruolo» del controllo strategico, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb, n.1 e 2, 2004.
- Prahalad C.K., Hamel G., The Core Competence of the Corporation, in *Harvard Business Review*, Vol. 3, n. 90, 1990.
- Prieto V. C., Carvalho M. M., Literature review on Balanced Scorecard – types of research, difficulties and benefits, *Annual Conference on Production and Operations Management*, January, Orlando, 2009.
- Quagli A., *La concezione zappiana della pianificazione di impresa e la sua influenza sulla dottrina economico aziendale italiana*, in Atti del I Convegno nazionale di Storia della Ragioneria, 20-21 dicembre, Siena, 1991.
- Riccaboni A., *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova, 1999.
- Rigby D. K., Management Tools and Techniques: A Survey, *California Management Review*, Vol. 43, n. 2, 2001.
- Rigby D. K., Bilodeau B., *Management Tools and Trends*, Bain & Company, Rillo, London, 2013.
- Rompho N., Why the Balanced scorecards fail in SMSs: a case study, *International Journal of Business and Management*, November, 2011.
- Sannino G., *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Cedam, Padova, 2002.
- Sansonetti, F., Il riorientamento del controllo di gestione verso il performance management, *Amministrazione & Finanza Oro*, Vol. 1, n. 14, 2002.

- Saviotti A., *Governance, strategia e misurazione delle performance*. In: Busco, C., et al., (a cura di) *Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard*, Knowità Editore, Arezzo, 2008.
- Scanziani V., Tavecchio M., Tradurre la vision aziendale in obiettivi strategici e operativi con le Balanced Scorecard. *Economia&Management*, n. 1, 2001.
- Schneiderman A. M., Setting Quality Goals, *Quality Progress*, n. 6, April, 1988.
- Schneiderman A. M., Why Balanced Scorecard fail?, *Journal of Strategic Performance Measurement*, n. 6, January, 1999.
- Schreyogg G., Steinmann H., Strategic control: a new perspective, in *Academy of Management Review*, Vol. 12, n. 1, 1987.
- Selleri L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1984.
- Selleri L., *Il budget d'esercizio. Strumento di programmazione, controllo e motivazione*, Etas Libri, Milano, 1997.
- Shadbolt N. M., Beeby N., Brier B., Gardner J. W. G., A critique of the use of the balanced scorecard in multi-enterprise family farm businesses, *Proceedings of the 14th International Farm Management Congress*, Pat 1, 10-15 August, Perth, Australia, 2003.
- Shoenfeld H. M., Companies Managerial Accounting and Control in Multinational Companies: state of artstand unresolved issues, in Soresen P. E., New Perspective in *Management Accounting*, Aarhus School of Business, 1991.
- Shulver M., Antarkar N., The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders, *Proceedings of the 12th Annual*

- Conference of the Production and Operations Management Society*, Orlando, 2001.
- Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Simons R., Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, in *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n. 1, 1991.
- Simons R., *Levers of control. How managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Simons R., *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*, Prentice – Hall, 2000.
- Simons, R., *Levers of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, 2003.
- Steward T. A., *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, Currency Doubleday, 1997.
- Stoner J.A.F., *Management*, 2nd edition, Prentice- Hall, London, 1982.
- Taylor R. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, USA, 1911.
- Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, Boston, 1990.
- Toscano G., Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari. *Amministrazione & Finanza Oro*, Vol. 1, n. 11, 2000.

- Turney P., *Common cent. The ABC performance breakthrough*, Cost Technology, Hillsboro, 1991.
- Turrini A., Lo studio di casi come metodologia della ricerca in economia aziendale, *Azienda Pubblica*, n 1-2, 2002.
- Vaivio J., Exploring a “non-financial” management accounting change, *Management Accounting Research*, Vol. 10, n. 4, 1999.
- Vendramini E., Il modello di balanced scorecard per la valutazione delle performance delle aziende pubbliche, in *Azienda Pubblica*, n. 4, 2003.
- Viassone M., Pesce E., Perché alcune BSC hanno successo mentre altre falliscono?, *Budget*, n. 43, 2005.
- Vicari S., “Invisible asset” e comportamento incrementale, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1989.
- Voelpel S. C., Leibold M., Eckhoff R. A., Davenport, T. H., *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*, Proceedings of the 4th International Critical Management Studies Conference, Intellectual Capital Stream Cambridge University, July, United Kingdom, 2005.
- Ward K., *Strategic management accounting*, Butterworths, Oxford, 1992.
- Wright D.P., Keegan D.P., *Pursuing Value: tracking the emerging art of reporting on the future*, Price Waterhouse LLP, PW Papers, 1997.
- Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.
- Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London, 2003.

Yoshikawa T., Innes J., Mitchell F., Tanaka, M., *Contemporary Cost Management*, Chapman & Hall, Londra, 1993.

Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di scienze economiche e commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

Zappa G., *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937.

Zappa G., *Le produzioni dell'economia delle imprese*, Tomo II, Giuffrè, Milano, 1957.

Zanda G., *La funzione direzionale del controllo*, STEF, Cagliari, 1968.

## **RINGRAZIAMENTI**

Con questa tesi di Dottorato di ricerca si conclude un ricco percorso di crescita accademico e si apre ufficialmente un altro importante capitolo della mia vita, quello lavorativo.

Durante questi tre anni ho avuto modo, non solo di arricchire il mio bagaglio culturale, ma anche di confrontarmi con tante persone, le quali hanno contribuito a rendere questa strada in salita, meno faticosa.

In primis, vorrei ringraziare il mio tutor accademico, il Prof. Marco Gatti, il quale mi ha supportato e “sopportato” nei vari step del Dottorato fornendomi consigli preziosi per la stesura della tesi. Un ringraziamento è rivolto anche al Prof. Danilo Scarponi, con il quale ho avuto il piacere di collaborare su diverse tematiche legate al controllo di gestione, quale testimone della fase di progettazione della BSC all’interno dell’azienda oggetto di indagine.

Nell’ambito della Magazzini Gabrielli, che ho sempre sentito come una seconda famiglia, vorrei ringraziare tutti i colleghi del controllo di gestione e non solo. I colleghi conosciuti nei vari anni in azienda mi hanno fornito, quotidianamente, la forza e lo stimolo per andare avanti e dare sempre il meglio.

In particolare, ringrazio l’Amministratore Delegato per la disponibilità e l’interesse mostrato nei confronti della ricerca, il Responsabile del controllo di gestione per l’estrema professionalità e preparazione sui temi affrontati e il mio tutor lavorativo “ufficioso”, Michaela, per avermi aperto le porte verso nuovi

orizzonti, per avermi trasmesso passione e dedizione verso questo tipo di lavoro con i suoi insegnamenti “rigidi”, ma indispensabili.

La dedica più grande è rivolta a tutta la mia splendida famiglia e alle mie amiche di sempre, entrambe hanno vissuto ogni singolo passo della mia vita condividendo con me gioie, dolori, delusioni, traguardi e, con piccoli grandi gesti, sono stati la mia forza quotidiana.