

Progettare un controllo di gestione strategico. Possibili linee guida

di Alberto Bubbio

L'efficace progettazione dei sistemi di pianificazione e controllo dipende da una corretta individuazione dei fabbisogni informativi del vertice e da una loro efficace soddisfazione. In particolare, l'analisi deve essere finalizzata ad individuare i fabbisogni legati ai tre momenti di riflessione strategica: la valutazione, la formulazione e l'attuazione della strategia. L'autore tratta questi aspetti muovendo da un possibile modello di analisi situazionale, che consenta di definire gli strumenti e le soluzioni più valide in considerazione del contesto nel quale ci si trova ad operare. Per modo che sia probabile il fatto di aver progettato un controllo di gestione strategico, in quanto a supporto delle tre fasi che caratterizzano la riflessione strategica. Per ottenere il desiderato effetto sui comportamenti aziendali, nella parte conclusiva vengono date alcune indicazioni sulla necessaria ricerca di coerenza fra il controllo di gestione e gli altri sistemi operativi che qualificano il Management system di un'impresa.



Alberto Bubbio

Professore associato di Economia Aziendale, è titolare del corso di Programmazione e controllo presso l'Università Carlo Cattaneo (Liuc) di Castellanza (Varese). Svolge attività di ricerca e formazione su temi di pianificazione strategica e controllo di gestione. Partner e socio fondatore di Dimensione Controllo srl.

1 Per un approccio situazionale

Il 1987 fu un anno drammatico per gli studiosi del controllo di gestione: alcune certezze venivano meno. Kaplan e Johnson, con il loro *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, suggerivano profondi ripensamenti per le tradizionali impostazioni di contabilità direzionale e più in generale dei sistemi di controllo di gestione. Da allora molti studiosi si sono prodigati per cercare di fornire suggerimenti e prospettare possibili soluzioni. Così, almeno su alcuni temi, esiste oggi un'ormai ampia convergenza di opinioni¹.

Tra i tanti aspetti evidenziati tre sembrano avere uno specifico rilievo:

1) Quest'articolo presenta alcune riflessioni che sono poi riprese e sviluppate dall'autore nella sua veste di coordinatore anche della seconda edizione della nuova *Guida al sistema di controllo di gestione* (2010), predisposta da Borsa Italiana per le società quotande.



Figura 1 – Il modello per la progettazione di un sistema di pianificazione e controllo che soddisfi i fabbisogni informativi e sia supporto della strategia aziendale

- 1) l'approccio alla progettazione di questo meccanismo operativo non può che essere situazionale;
- 2) il controllo di gestione deve essere a supporto della strategia aziendale e ad essa strettamente correlato;
- 3) il sistema di controllo va interpretato come uno dei meccanismi che caratterizzano il più ampio sistema di direzione (*management system*).

L'approccio situazionale è figlio delle scuole di pensiero organizzative sviluppatesi dai lavori di Lawrence e Lorsch (1967) e di Seiler in poi². In linea con questo approccio applicato ai sistemi di pianificazione e controllo, nella letteratura del nostro Paese, spiccano i lavori di Amigoni (1979), Brunetti (1979) e Barbato Bergamin (1983).

Uno schema di analisi che, nella prassi aziendale, si è rivelato in questi anni utile per guidare la fase di progettazione dei sistemi di pianificazione e controllo è quello che muove dall'individuazione dei fabbisogni di pianificazione e controllo. Questo stesso schema può essere anche utilizzato per effettuare un apprezzamento (*assesment*) dei sistemi già

esistenti attraverso una gap analisi tra i fabbisogni soddisfatti dal sistema esistente e i fabbisogni di pianificazione e controllo effettivi, che emergono dall'analisi ad una certa data.

2 Le sette variabili da cui dipendono i fabbisogni di pianificazione e controllo

Tali fabbisogni sono determinati dal configurarsi di sette variabili (Figura 1): l'ambiente esterno, il business e la strategia competitiva, da cui dipendono i Fattori critici di successo (Fcs) e, infine, i tre profili che caratterizzano un'impresa; il profilo strategico, quello organizzativo e quello economico-finanziario. Alcuni esempi possono dare evidenza a cosa significhi applicare quest'approccio, anche se poi l'individuazione di tali fabbisogni è comunque un processo complesso e articolato. Si tratta di un processo che è necessario svolgere in singole specifiche realtà d'impresa e che, come suggerisce il modello proposto (Figura 1), si svolge

2) Il lavoro di J. Seiler (1967), ha proposto un modello da cui ha preso spunto A. Rugiadini nel suo *Organizzazione d'impresa* (1979) per svilupparne, in modo originale, alcuni aspetti. Non meno significativi sono alcune riflessioni che hanno poi guidato il volume di G. Airoldi (1980). Questi, partendo dalla definizione dei fabbisogni organizzativi per la progettazione dei sistemi operativi, ha facilitato l'individuazione di fabbisogni parziali come quelli di pianificazione e controllo, che peraltro sono risultati utili ai fini di quanto proposto nel presente articolo.

attraverso queste fasi³:

- a)** analisi delle variabili di contesto esterno generale, il che significa analizzare: le dinamiche macro economiche per cogliere se gli andamenti sono di tipo "congiunturale" o segnalano cambiamenti di tipo "strutturale"; l'andamento dei mercati finanziari; gli indirizzi di politica economica e fiscale; l'evoluzione dei consumi;
- b)** analisi delle caratteristiche del business, con la correlata, ma successiva individuazione dei fattori critici di successo (Fcs)
- c)** analisi della strategia competitiva qualificata dalle scelte effettuate in tema di customer value pro position;
- d)** il profilo strategico, che può evidenziare una maggior o minor focalizzazione in termini di business;
- e)** l'osservazione dei riflessi del profilo strategico su quello organizzativo;
- f)** analisi delle performance eco-fin, frutto, oltre che delle scelte di gestione operativa, della strategia aziendale e delle scelte di politica finanziaria.

Così, ad esempio, se dall'analisi del contesto economico dovesse emergere che ci si trova ad operare in una situazione caratterizzata da inflazione, è probabilmente opportuno che

ci si doti di soluzioni strumentali che aiutino ad attenuare gli impatti deformanti di tale fenomeno. Approcci di contabilità per l'inflazione più o meno completi possono essere una prima strada per cercare di restituire significatività alle informazioni eco-fin stravolte dagli andamenti della moneta. Ma in simili contesti, altre variabili si caratterizzano per dinamiche particolari: i tassi di cambio subiscono frequenti variazioni e si fanno nei loro andamenti più incerti. Infine si assiste comunque ad un drenaggio di liquidità. La crescita è fittizia ma i fabbisogni di risorse finanziarie crescono egualmente.

Ma anche l'attuale situazione dei mercati finanziari, dopo l'apice della crisi negli ultimi mesi del 2008, sta facendo dimenticare le prassi di un passato dove la finanza aziendale "seguiva", trovava le risorse finanziarie senza che questo costituisse un problema. Il credit crunch, per contro, restituisce criticità alla gestione finanziaria a breve. La gestione del capitale circolante (Crediti, Rimanenze e debiti di fornitura) richiede una strumentazione di P&C che consenta di prevenire i probabili problemi dalle conseguenze negative sulla liquidità. Questo significa da esempio un'attenta gestione dei clienti non solo per l'esigibilità dei crediti concessi, ma anche per le politiche delle scorte di materie prime e prodotti

DIMENSIONE ECONOMICO - FINANZIARIA	Sviluppo dei piani economico-finanziari per profitti e flussi di cassa. Progressivi aumenti delle uscite di cassa.	Costi maggiori dei ricavi. Elevate uscite di cassa per investimenti di produzione marketing.	Alto margine di contribuzione complessivo. Flusso di cassa netto ancora negativo. Criticità della riduzione dei costi
IMMOBILIZZAZIONI	Impianti pilota	Determinare dimensione e localizzazione degli impianti	Attenzione ai sovradimensionamenti
CAPITALE CIRCOLANTE	Prime pressioni sul capitale circolante netto.	Iniziano le prime tensioni.	Aumentano vertiginosamente crediti e scorte. Rapporto attività correnti su passività correnti in peggioramento
FUNZIONE CRITICA	R&D sul prodotto e l'ingegnerizzazione.	Marketing	Produzione (è essenziale fare i volumi)
FASE DEL CICLO DI VITA	Ante introduzione	Introduzione	Sviluppo

Figura 2 – Ciclo di vita, aree critiche e dimensione economico-finanziaria (adattato da H.W.Fox, *The product career path - a management tool in Quarterly Review of Marketing*).

3) Una prima versione di questo modello "situazionale", utile per una progettazione in chiave strategica dei sistemi di pianificazione e controllo, fu messa a punto in occasione di alcuni interventi formativi nell'ambito di un executive program della Sda-Bocconi dedicato al controllo strategico (1987) e venne pubblicata in Bubbio, 1990. Da allora si sono avute diverse occasioni per tornare a riflettere su quel modello e per decidere di riproporlo nella sua originaria impostazione. Una di queste occasioni è rappresentata dal quaderno di Borsa Italiana "Guida al sistema di controllo di gestione" (Milano 2003), mentre la più recente è data dalla terza edizione del lavoro dedicato a "Il Budget" (Sole 24 Ore Libri, Milano 2009)

finiti indotte dall'obiettivo strategicamente corretto di fornir loro un adeguato servizio.

La fase b) è finalizzata a raccogliere informazioni sulle dinamiche dei singoli business in cui può operare un'impresa. Si tratta ad esempio di capire le correlazioni tra l'andamento del business e l'andamento congiunturale dell'economia. È

opportuno cercare di stabilire in quale fase del ciclo di vita si trovi il business per le conseguenze che questo ha sulla diversa criticità di determinate aree gestionali (cfr. Figura 2).

L'analisi passando dalla fase b) alla fase c) è, invece, finalizzata ad individuare quelli che, con riferimento ad un business, si ritiene siano i Fattori critici di successo (Fcs) e i business risk. La loro rilevanza impone un approfondimento che viene svolto, dopo aver descritto anche le altre fasi del processo di individuazione dei fabbisogni. Da subito è comunque opportuno chiarire cosa siano i Fcs: sono quei fattori che portano il cliente a scegliere fra le diverse offerte che gli vengono proposte quella che meglio li soddisfa.

Resta il fatto che queste due fasi, nell'ambito dell'analisi finalizzata alla progettazione di un efficace sistema di controllo, sono quelle che fanno la differenza, poiché consentono di individuare le variabili che debbono essere monitorate da un controllo di gestione che aspiri a diventare strategico.

3 Il controllo di gestione e la strategia aziendale

Con l'individuazione dei Fcs e dei business risk e con un loro costante monitoraggio, si consente al sistema di controllo di realizzare un primo passo verso un supporto reale ai tre momenti di riflessione strategica:

- 1) la valutazione della strategia aziendale e del conseguente profilo strategico;
- 2) la formulazione della strategia;
- 3) l'attuazione della strategia.

Proseguendo la descrizione delle fasi che caratterizzano l'individuazione dei fabbisogni di pianificazione e controllo si deve affrontare la fase d), quella di analisi della strategia competitiva di un'impresa. Quest'analisi è finalizzata a mettere a fuoco la "customer value proposition", per verificare se i vertici hanno individuato e puntato su esigenze non ancora esplicitate dai clienti.

Sempre in tema di strategia competitiva, può essere interessante ricordare che Porter sottolineava come esistano due estremi per l'impostazione di tale strategia: da un lato la leadership di costo, dall'altro la strategia di differenziazione⁴. Così, ad esempio nel mondo del fashion, ci sono imprese che hanno puntato su una leadership di costo (ne sono esempi emblematici Zara e H&M) e molte altre che hanno puntato

sulla differenziazione. C'è, inoltre, chi va verso il totale look e chi tende a specializzarsi (e le scelte possono essere le più diverse: solo calzature, solo abbigliamento; solo uomo o solo donna ed altre combinazioni ancora). Certo nell'impostare la strategia competitiva si può essere più o meno originali. Così, se si vuole affermare e consolidare la notorietà di una griffe si possono intraprendere diverse azioni: aprire punti vendita diretti, attivare campagne pubblicitarie, effettuare sfilate. Ma così fan tutti. Diventa allora rilevante intraprendere azioni diverse, che riescano magari a "rompere le regole del gioco"; tuttavia senza mai trascurare la qualità dell'offerta. Puntare, ad esempio, su Web site molto coinvolgenti, che determinino un engagement del visitatore/cliente e creino effetti sul piano emozionale.

Ma queste scelte hanno anche un impatto sul profilo organizzativo. Per dare seguito operativo alla customer value proposition ci si deve dotare di risorse e di una struttura organizzativa coerenti⁵. Così, sempre nel mondo del fashion, possono essere o meno richieste nuove figure organizzative oltre a quelle ipercritiche, chiamate a presidiare efficacemente l'area "creativa" e dello stile. Sono nuove figure nell'area commerciale in grado di coordinare e valorizzare l'azione di varie persone dall'uomo prodotto, teso a creare la product experience al gestore del punto vendita che condiziona la shopping experience.

L'area organizzativa per essere presidiata in modo efficace richiede indicatori diversi da quelli eco-fin. Si tratta di nuovi indicatori finalizzati a indirizzare e monitorare il patrimonio rappresentato dalle persone. Indicatori come il tasso di turnover o di clima organizzativo (people satisfaction) in certe aree sono imprescindibili. Tutto si può sopportare, ma questo "tutto" ha talvolta dei costi "sommersi", costi che apparentemente non si "vedono", ma che alla fine incidono sulla redditività di medio/lungo periodo.

Il profilo economico-finanziario è l'ultima area che rimane da indagare per individuare i fabbisogni di pianificazione e controllo. Nel farlo è opportuno ricordare che l'analisi di questo profilo risulta efficace solo se si svolge sui risultati di una pluralità di anni (almeno sei/sette anni). Le indicazioni che se ne possono trarre sono molteplici. In questo lavoro si ricordano solo tre indicatori: a) la Redditività dei Mezzi Propri (Roe) che sintetizza la coerenza di tutte le precedenti scelte e che costituisce anche un utile indicatore per apprezzare la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di rischio

4) Si veda per approfondimenti Porter, 1985.

5) L'insieme delle scelte relative alla Customer Value proposition, alle risorse da impiegare e alle soluzioni organizzative adottate consente di qualificare quello che viene indicato nella letteratura come il Business Model (si vedano tra i molti contributi il recente articolo di M. Johnson, C.M. Christensen e H. Kagermann, *Reinventing your Business Model*).

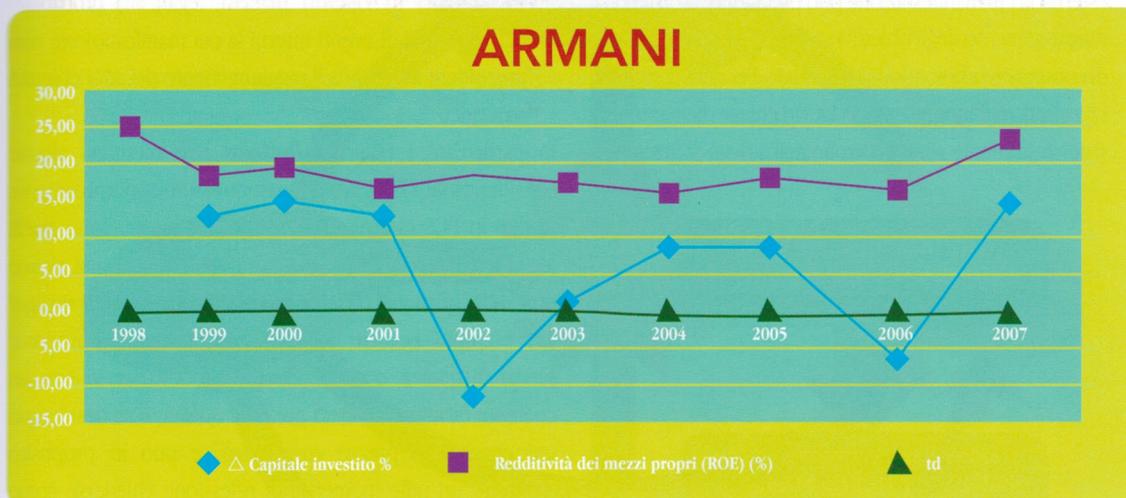


Figura 3 – Le relazioni tra ROE; Δ Capitale Investito e/o grado di indebitamento (td). Fonte dati: AIDA

(attraverso un confronto con il costo del capitale di rischio stesso – K_e) e per avere un'indicazione utile per apprezzare il saggio di crescita sostenibile, data una desiderata struttura finanziaria⁶; b) la Redditività del Capitale investito (Roi) che riflette l'efficacia delle scelte competitive e la redditività che si è riusciti ad ottenere dal business; c) il grado di indebitamento, che indica la solidità finanziaria di un'impresa e, attraverso le sue dinamiche, evidenzia le conseguenze finanziarie di strategie di crescita più o meno bilanciate rispetto alle possibili fonti di risorse finanziarie.

Tra questi indicatori ci sono precise relazioni. Se ne richiamo solo alcune: se una redditività operativa nel tempo elevata è espressione di scelte strategiche di successo, per i suoi collegamenti con il Roe, dovrebbe tradursi in una redditività aziendale complessiva elevata. Il Roe inoltre offre una precisa indicazione della capacità di autofinanziamento di un'impresa, che confrontata con il saggio di crescita conseguito, consente di spiegare le variazioni del grado di indebitamento. Tuttavia, in presenza di saggi di crescita aziendali particolarmente elevati, anche redditività elevate, potrebbero non essere sufficienti ad impedire un maggior ricorso alle risorse finanziarie di terzi, con un conseguente peggioramento del grado di indebitamento e un indebolimento della struttura finanziaria di un'impresa. Nel mondo del fashion non è questo il caso del gruppo Armani (che nonostante l'elevata crescita ha avuto nel tempo un Roe largamente in grado di finanziare tale crescita e mantenere il grado di indebitamento pressoché invariato – Figura 3), ma di tante altre realtà aziendali.

Da ultimo si vuole ribadire che l'analisi di questo profilo supera gli angusti spazi della gestione operativa solo se: a) si

amplia, come già sottolineato, la serie storica considerata; b) si confrontano le performance eco-fin con quelle dei principali competitor e non solo con i diretti concorrenti.

Completate le sette fasi del processo di analisi suggerito dal modello, si sono raccolte le informazioni necessari e per definire sui fabbisogni di pianificazione e controllo, che sarebbe opportuno cercare di soddisfare. Le diverse variabili o le aree individuate con l'applicazione del modello evidenziano la necessità di scelte, in termini di elementi caratterizzanti il controllo di gestione, che sono diverse non solo da un business ad un altro, ma anche per la stessa impresa nel tempo, in relazione alla strategia competitiva prescelta e alle modalità di attuazione della stessa.

Per poter disporre di un controllo di gestione strategico è quindi necessario aver prestato nell'analisi particolare attenzione alle variabili a forte valenza strategica.

Pertanto se l'essenza della strategia è costituita dal posizionamento strategico di un'impresa, dal suo profilo che dipende dalle scelte operate in termini di "dove competere" (quali sono le classi di clienti o i singoli clienti ai quali ci si rivolge con la propria offerta) e "come competere" (le scelte che caratterizzano come si "confeziona" l'offerta, come si caratterizza la *customer value proposition*), si deve sottolineare che da questo posizionamento, in stretta sequenza logica, dipendono:

➤ i **fattori critici di successo** (di seguito **FCS**), che sono quei fattori da presidiare in quanto dalla loro corretta individuazione dipende la capacità dell'impresa di rispondere in modo adeguato alle esigenze dei clienti; sono quindi, come il termine stesso indica, le variabili dalle quali dipende il successo di un'azienda;

➤ i **fattori di rischio** (di seguito **business risk**) esterni, legati alla probabilità del verificarsi di eventi di ambiente

6) Per approfondimenti di questi temi si veda Bubbio (2010).

esterno la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento degli obiettivi strategici e compromettere di conseguenza la continuità aziendale. Per questa ragione, i *business risk* rappresentano fattori chiave da mantenere sistematicamente sotto controllo nell'attività di gestione;



Figura 4 – La sequenza logica che porta dall'individuazione dei FCS esterni ai processi gestionali critici

- le **determinanti del valore** (i c.d. *value driver*), che rappresentano quelle variabili dalle quali dipende la capacità dell'impresa di creare valore prima per il cliente e di conseguenza poi anche per gli azionisti;
- i **processi gestionali critici**, che sono quei processi dall'efficace gestione dai quali dipende la capacità dell'impresa di rispettare e soddisfare i FCS;

➤ i **fattori di rischio interni**, legati alla probabilità del verificarsi di eventi interni la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici.

In particolare i FCS e i *Business risk* meritano alcune considerazioni. I FCS, infatti, possono essere opportunamente distinti in FCS esterni ed interni. I FCS esterni sono quelli legati al cliente e per individuarli è necessario porsi alcune domande: quali sono le esigenze dei clienti ai quali ci rivolge? (ad esempio occorre chiedersi se desiderano prodotti/servizi di qualità, o se desiderano prodotti/servizi con un coerente bilanciamento tra prezzo e qualità, o se desiderano unicamente un prezzo contenuto), e può in proposito costituire un utile momento di riflessione chiedersi: come mai alcuni clienti scelgono la nostra impresa invece che un concorrente? Qual è stato l'elemento determinante nel condizionare tale scelta?

Da un'approfondita e meditata risposta a questi interrogativi dipende l'individuazione di quei pochi FCS che caratterizzano i singoli business.

Inoltre, con riferimento ai FCS esterni, ci sono tre aspetti da evidenziare e da non sottovalutare nelle loro conseguenze gestionali. I FCS esterni, infatti sono:

- a) pochi e specifici di un singolo business, strettamente legati alle esigenze dei clienti;
- b) diversi da business a business;
- c) differenti nel tempo, poiché cambiano le esigenze dei clienti.

I FCS interni sono, invece, le corrispondenti variabili interne al FCS esterno. Qualche esempio può chiarire

F.C.S. esterni	F.C.S. interni	Processi gestionali critici
Prezzo	Costo del prodotto/servizio	Processi per ottenere ed erogare il prodotto/servizio
Caratteristiche fisiche del prodotto (dimensioni)		
Caratteristiche immateriali del prodotto (immagine, status, simbolo, ecc.)		
Inserimento del prodotto/servizio in un pacchetto d'offerta più ampio		
Profondità della gamma per i prodotti/servizi offerti		
Ampiezza della gamma per i prodotti/servizi offerti		
Tempestività nell'evasione dell'ordine	Rapidità nei tempi evasione ordini	Flessibilità dei processi produttivi e programmazione delle scorte
Rapidità nell'evasione dell'ordine		
Puntualità nell'evasione dell'ordine		
Qualità del prodotto/servizio	Numero delle non conformità	Processi di approvvigionamento delle risorse produttive e altri processi dai quali dipende la qualità del prodotto/servizio
Differenziazione del prodotto/servizio		

Figura 5 – Un possibile foglio di lavoro per applicare la sequenza logica in base alla quale individuare: F.C.S. esterni, F.C.S. interni e processi gestionali critici

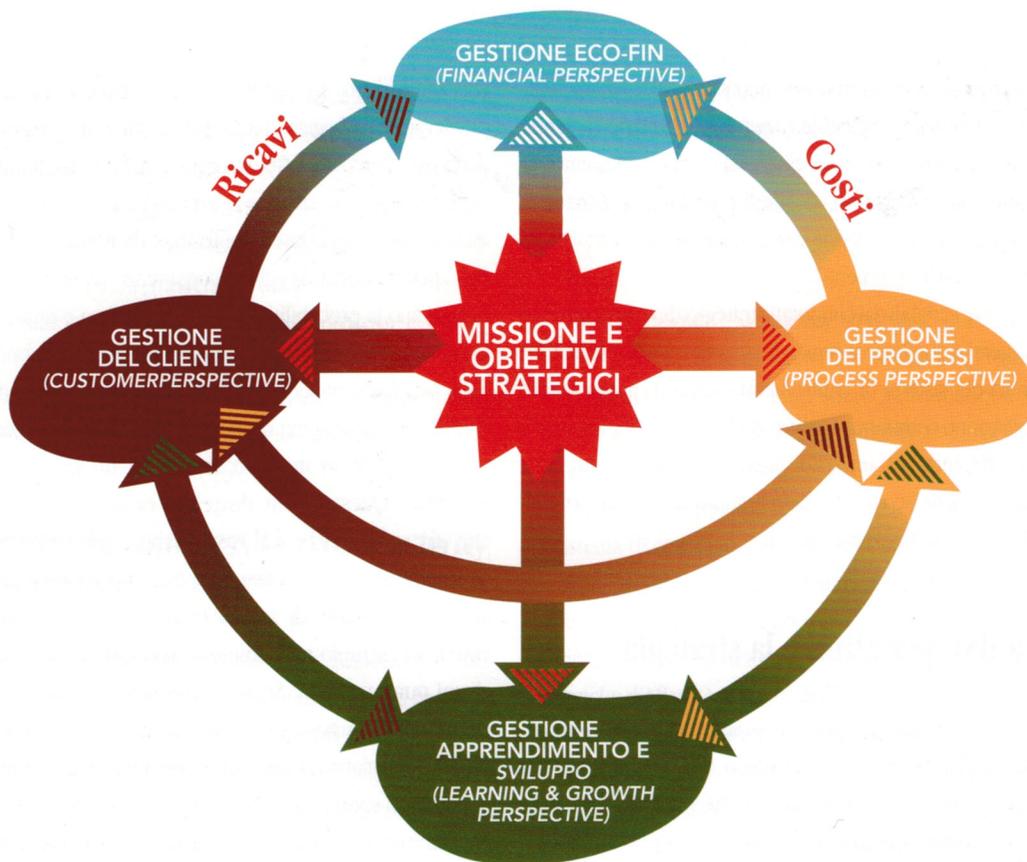


Figura 6 – La Balanced Scorecard: proposta di Kaplan e Norton (1992)

quest'affermazione. Se per un'impresa il FCS esterno è il prezzo di vendita, il costo del prodotto/servizio rappresenta il FCS interno. Se viceversa il FCS esterno fosse la qualità del prodotto/servizio, sono le non conformità il FCS interno. Da ultimo, se la tempestività delle consegne rappresentasse il FCS esterno, quello interno sarebbe la rapidità nei tempi di evasione degli ordini.

Inoltre, con l'individuazione dei FCS interni si è in grado di definire, con precisa sequenza logica, quali siano i processi gestionali critici (Figura 4). A completamento dei tre esempi riportati si può precisare che: nel caso in cui il FCS esterno sia il prezzo di vendita, i processi gestionali critici sono quelli relativi alla produzione/erogazione del prodotto/servizio; quando il FCS esterno è la qualità, sono i processi dai quali dipende la qualità del prodotto/servizio e quindi non solo quelli di trasformazione, ma anche quello di approvvigionamento delle materie prime o di altre risorse produttive critiche (si pensi alle persone nei processi di erogazione dei servizi); infine, se è critica la rapidità dei tempi di evasione, la flessibilità dei processi produttivi o una programmazione delle scorte particolarmente efficace (quantità giusta, al momento giusto e nel posto giusto) possono condizionare il compiuto soddisfacimento del FCS e quindi la capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti (Figura 5).

➤ I **fattori di rischio** (di seguito **business risk**) sono

variabili che hanno caratteristiche diverse dai FCS. Sono legati ad eventi la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tali rischi come evidenziato possono essere di origine esterna o interna:

➤ **rischi esterni:** dipendono abitualmente dal mutamento di un fattore esterno che può determinare conseguenze sulla capacità aziendale di raggiungere i propri obiettivi (sono definibili ad esempio come *business risk* di origine esterna i rischi connessi ai competitor, al mutamento della domanda, all'innovazione tecnologica, alle esigenze degli *stakeholder*, ai mutamenti della normativa);

➤ **rischi interni:** che possono a loro volta essere classificati in:

➤ *rischi di processo*, che attengono alla capacità dell'organizzazione di garantire la continuità dei processi operativi, la salvaguardia dei beni aziendali e la disponibilità delle risorse necessarie all'attività di business (sono esempi di tale categoria il rischio di eccessiva/insufficiente capacità produttiva, il rischio di obsolescenza prodotti e processi produttivi, il rischio d'integrità dei sistemi informativi e il rischio di gestione delle risorse finanziarie);

➤ *rischi di gestione delle informazioni*, che attengono alla capacità dell'azienda di ottenere, processare e

analizzare le informazioni necessarie al management per sviluppare la strategia aziendale e guidare l'azienda (sono esempi di tale categoria i rischi attinenti ai flussi informativi per la predisposizione di situazioni consuntive e di piani previsionali e per l'analisi di potenziali investimenti).

Tutte queste variabili dai connotati strategici devono andare ad aggiungersi a quelle economico-finanziarie, tradizionalmente al centro dei sistemi di controllo. Ma sempre queste nuove variabili vanno comunque gestite con le logiche "tradizionali": con riferimento ad un loro preselezionato e contenuto numero si definiscono dei target, monitorandone poi nel tempo il loro effettivo andamento.

4 La BSC per attuare la strategia

Se catturando queste variabili il sistema assume già le caratteristiche di un sistema in grado di essere a supporto delle prime due fasi di riflessione strategica, è oggi disponibile un altro strumento in grado di facilitare la fase di attuazione della strategia deliberata: la Balanced Scorecard (di seguito Bsc). Questo strumento in realtà nasce dal combinarsi di due strumenti e si avvale, sia nella fase di progettazione che in quella di utilizzo di alcuni accorgimenti di processo. I due strumenti che caratterizzano la Bsc sono: la mappa strategica e lo scorecard.

La mappa strategica è lo strumento fondamentale. È dalla sua corretta impostazione che dipende l'efficacia strategica della Bsc. La mappa strategica ha la finalità di individuare le variabili operative strategicamente rilevanti partendo da quanto enunciato nella missione e dagli obiettivi strategici, quelli che si ritiene fondamentale porsi per conseguire la missione stessa. L'individuazione di queste variabili deve avvenire ragionando lungo le quattro prospettive, che secondo l'impostazione indicata da Kaplan e Norton, sono: la prospettiva economico-finanziaria, dalla quale si parte nell'analisi, per poi passare alla prospettiva dei clienti, a quella dei processi e concludere con la prospettiva apprendimento e sviluppo (Figura 6).

L'analisi è finalizzata ad individuare le relazioni di causa/effetto tra le differenti variabili. In base a quest'analisi le variabili individuate sono quelle dalla cui corretta manovra dipende la possibilità di attuare la strategia aziendale.

Terminato il disegno della mappa strategica si può procedere, per ognuna delle variabili individuate, a definire gli indicatori di performance. Questi verranno inseriti nelle quattro score card, corrispondenti ognuna ad una delle quattro prospettive sopra indicate. Attraverso questi indicatori si cerca di misurare, nel modo più esaustivo possibile, le performance

con riferimento alle variabili individuate che sono quelle di rilevanza strategica. Terminata la parte di progettazione della Bsc, per darle attuazione sarà sufficiente definire per ogni indicatore un target e le azioni che si ritiene necessario intraprendere per conseguire il target desiderato.

Per quanto riguarda gli accorgimenti di processo, che aumentano la probabilità di progettare prima e utilizzare poi un'efficace Bsc è sufficiente sottolineare che sia l'elaborazione della "mappa strategica" che l'individuazione degli indicatori chiave, che l'analisi dei report nel durante è opportuno che vengano svolte in modo collegiale da un executive team aziendale. Questo team dovrebbe essere composto oltre che dai vertici anche dai responsabili delle differenti aree gestionali, ai quali può essere opportuno aggiungere anche alcuni responsabili di attività operative (come potrebbero essere ad esempio nelle imprese della Gdo i responsabili di alcuni punti vendita). Sempre questo team, che comunque deve essere composto al massimo da una ventina di persone, è quello chiamato a definire e condividere la mappa strategica, dopo che si sono chiarite missione e obiettivi strategici.

Alla luce di tutte queste indicazioni si può precisare che l'intelaiatura di base sulla quale, con le opportune e necessarie "personalizzazioni", i vertici aziendali possono decidere di impostare il sistema di controllo della propria azienda è caratterizzato dai seguenti strumenti:

➤ un sistema di indici economico-finanziari che consenta a preventivo e a consuntivo di svolgere adeguate analisi e valutazioni di:

- ↗ crescita (*growth rate*) (Δ Capitale investito % e Δ Ricavi %)
- ↗ redditività (Roe, Roi o Roa)
- ↗ liquidità (Cash Flow della gestione operativa e Cash Flow aziendale)
- ↗ solidità (Grado di indebitamento Mezzi Terzi/Mezzi Propri)

➤ un master budget che, articolato nelle sue diverse componenti, non si fermi:

- ↗ ai budget per centri di responsabilità, osservati solo nella loro dimensione economica e che quindi si sintetizzino solo nel budget economico;
- ↗ analisi anche i flussi di cassa (*cash flow*) da gestione operativa;
- ↗ elabori il budget degli investimenti tenendo conto non solo della loro distribuzione temporale, ma, anche e soprattutto, del fatto che si tratti di valutare non tanto le classiche capital expenditure (*Capex*) ma le strategic expenditure (*Stratex*); in quest'ultimo caso, infatti, si tratta di prevedere procedure di valutazione che non si fermino ai tre classici indicatori di valutazione economico-finanziari (*payback period*, *Internal rate of return*,

Net Present Value), ma siano integrate da apprezzamenti relativi all'attrattività strategica dell'investimento;

➤ una contabilità analitica, che rilevi i costi con riferimento ad oggetti di calcolo che non siano solo il prodotto/servizio e il centro di responsabilità, ma si avvii verso una lettura trasversale della gestione fornendo informazioni di costo per: progetti, processi e clienti. Più in generale, tale contabilità deve segnalare quali siano i costi della complessità e che relazioni si stanno innescando in azienda tra complessità e costi.

5 Gestire la complessità con l'activity based costing

Non si può non sottolineare il fatto che la gestione dei costi è diventata particolarmente complessa poiché, oggi in molte realtà aziendali, le dinamiche dei costi non sono più legate solo ai volumi (per cui era sufficiente distinguere i costi variabili dai costi fissi) ma alla complessità (da cui i chunky cost e la rilevanza della distinzione tra costi specifici e costi comuni). In questo quadro si può suggerire che per una più corretta impostazione nella rilevazione dei costi sia oggi opportuno dotarsi di un *Activity Based Costing*. La logica di quest'approccio parte da un semplice assunto: non sono i prodotti/servizi quelle che consumano risorse e generano costi, ma le attività che si svolgono in azienda per ottenere e distribuire prodotti e servizi. L'impostazione di una contabilità dei costi di questo tipo richiede che:

a) si elabori un piano dei conti in relazione alla mappatura delle attività svolte in azienda anziché solo con riferimento a prodotti e centri di responsabilità;

b) si allochino le risorse a tali attività;

c) si imputino, in modo oggettivo e attraverso selezionati cost driver, agli oggetti che hanno richiesto le varie specifiche attività e che non sempre sono i prodotti, ma sempre più spesso sono i clienti;

➤ un sistema di reporting che offra con sistematicità le informazioni per confrontare i risultati desiderati (budget e target) con i risultati effettivi; nell'impostare tali report è opportuno ricordare che non è la loro quantità ma la loro qualità il fattore discriminante. In proposito è chiaro che gli oggetti ai quali prestare sistematicamente attenzione sono legati alle scelte fatte in fase di pianificazione/programmazione, ma non solo. Anche il SGC deve cercare di essere flessibile per fornire tempestivamente anche informazioni su oggetti particolari e diversi da quelli programmati e previsti a budget;

➤ ad integrazione di tutti questi strumenti:

➤ si può predisporre un set di indicatori chiamati a

catturare i FCS e i fattori di rischio (business risk), per individuare le variabili e le aree gestionali alle quali prestare attenzione;

➤ elaborare e utilizzare anche una *Balanced Scorecard*, applicando un approccio che consente, muovendo da missione e obiettivi strategici, di individuare le poche variabili operative a valenza strategica, quelle che è prioritario mettere al centro dell'attività di direzione. I pregi di questo strumento sono: individuazione delle relazioni di causalità tra le variabili e conseguente selettività.

Questi strumenti costituirebbero la intelaiatura portante del sistema di controllo, ma possono e spesso è opportuno che siano sviluppati con riferimento anche a nuovi oggetti di rilevanza strategica. Si può così ipotizzare di trovare, in un'impresa dal profilo strategico articolato in una serie di Aree Strategiche d'Affari (Asa multi-business), una strumentazione come quella indicata ma articolata per singole Asa. Se, invece, il management vuole mettere al centro delle sue attenzioni i clienti, può essere utile disporre di un sotto-sistema di budget, contabilità analitica e report elaborati per singoli clienti o classi di clienti. Naturalmente una simile impostazione ha motivo di essere solo dove le differenti categorie hanno esigenze diverse e quindi generano costi specifici. Laddove l'offerta ai clienti sia indifferenziata l'utilità di un simile sotto-sistema viene meno. Si può inoltre procedere ad una sistematica raccolta di informazioni avendo per oggetto anche il canale di distribuzione o l'area geografica. Le scelte dipendono dai fabbisogni individuati.

È attraverso queste aperture che chi gestisce entra in possesso, oltre che delle grandezze economico-finanziarie, anche di indicatori che spiegano i reali motivi di successo o di insuccesso dell'impresa in ottica strategica e non meramente operativa. A questo scopo, purtroppo, la strumentazione tradizionale (ad esempio, la contabilità generale o anche la contabilità analitica), può risultare insufficiente e deve evolvere in misura adeguata rispetto alle nuove necessità. Per questo motivo si sono diffusi, ad integrazione dell'originaria *Management Accounting* (Contabilità direzionale o contabilità per la gestione), i sistemi di *Strategic* o *Advanced management Accounting*, anche definita *Contabilità Direzionale Integrata (CDI)*⁷. La validità di questa ampliata strumentazione, in ultima analisi, è data dalla sua capacità, almeno in via teorica, di supportare e motivare i manager nell'ottenimento degli obiettivi, indirizzando i comportamenti in sintonia con la missione ed i prescelti

7) Si veda il capitolo di Giorgio Brunetti sulla contabilità direzionale integrata in Airoldi, Brunetti, Coda, 1989.

indirizzi strategici. In questo senso, l'esistenza di un controllo di gestione adeguato, che si avvalga di tale strumentazione, costituisce un potente meccanismo a supporto del Consiglio di Amministrazione e del management per la gestione della società. Un meccanismo posto a diretta salvaguardia della finalità di creazione di valore economico, in generale e, in particolare, per gli azionisti.

Tutto ciò premesso il controllo di gestione dovrebbe inoltre stimolare e, se possibile, favorire lo svolgersi anche di queste attività:

➤ una corretta definizione degli scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche e dei piani previsionali (scenario planning). Sebbene apparentemente indipendenti, la definizione delle scelte strategiche e il sistema di controllo di gestione sono in realtà strettamente collegati. L'attività di formulazione delle strategie, infatti, richiede un'analisi completa del contesto esterno, l'individuazione dei *value driver*, dei *business risk* e dei FCS, nonché la considerazione del posizionamento della società rispetto ai principali indicatori di performance della gestione. Il SCG deve consentire la raccolta di queste informazioni, sulla base delle quali il management individua i propri obiettivi strategici e definisce le azioni da porre in essere. La completezza, la qualità e l'adeguatezza di tali informazioni condizionano il successo della gestione aziendale;

➤ la ricerca di coerenza tra strategia e azione e l'allineamento dell'organizzazione aziendale alla strategia di impresa. Un'efficace realizzazione della strategia d'impresa dipende strettamente da una corretta e capillare attività di comunicazione ai diversi livelli aziendali delle azioni da intraprendere, al fine di assicurare corrispondenza tra le decisioni del management e le azioni poste in essere dall'organizzazione aziendale. Il sistema di controllo, a tal fine, deve assicurare la corretta distribuzione delle informazioni ai soggetti utilizzatori;

➤ un costante orientamento al futuro prediligendo lo *steering control*, al tradizionale controllo post-azione; questo significa cercare di predire l'evoluzione di determinate variabili e effettuare continue riproiezioni a finire delle performance aziendali, nella logica anche dei modelli di simulazione, domandandosi: cosa succede se modifico questa variabile? O anche quali sono i risultati a finire cui si va incontro, se si continua ad operare come si è fatto sino ad oggi?

➤ una corretta valutazione della performance attuale, intesa come raggiungimento degli obiettivi aziendali, in rapporto agli andamenti storici e alle aspettative di budget; valutazione che comunque stimoli una proiezione a finire della performance raggiunta ad una certa data.

6 Fabbisogni informativi e caratteristiche del sistema di pianificazione e controllo

In sintesi, la definizione dei fabbisogni di pianificazione e controllo è finalizzata a fare in modo che il management sia messo nelle condizioni di svolgere un'efficace attività di direzione, fornendo le informazioni sulle variabili dalle quali dipende il successo dell'impresa nel tempo. Inoltre proprio questi fabbisogni, individuati applicando il modello situazionale proposto, sono anche quelli il cui soddisfacimento consente di porre le premesse per realizzare, attraverso il controllo di gestione, il collegamento tra strategia aziendale e gestione operativa.

Così l'individuazione di questi fabbisogni consente di definire le caratteristiche del sistema di controllo. In base alle indicazioni che il modello mette a disposizione, si tratta di comporre, in modo selettivo, le scelte relative a (Figura 1):

a) obiettivi gestionali (strategici e non) e relativi parametri-indicatori, da porre al centro del controllo e sui quali, eventualmente, responsabilizzare una o più persone fra quelle che operano in impresa; è soprattutto da queste variabili che scaturiscono i Key Performance Indicator (KPI);

b) gli oggetti rispetto ai quali rilevare le informazioni: in passato erano prodotti, centri di costo e alti centri di responsabilità per aree funzionali; nel tempo a questi se ne sono aggiunti altri: Aree Strategiche d'Affari (Asa), canali distributivi, processi gestionali, clienti o cluster di clienti, progetti operativi o strategici (progetti di investimento o capital expenses-capex o strategic expenses-stratex);

c) elementi di costo da evidenziare e loro grado di dettaglio ("granularità dell'informazione"); ad esempio, come classificare il costo del personale: per centri di costo ed aree funzionali o per attività e processi o per progetti;

d) metodo di impostazione del calcolo dei costi; quale metodo scegliere tra il calcolo a costi variabili (variable costing), il calcolo a costi specifici (traceable costing) e il calcolo del costo pieno (full costing);

e) strumenti di pianificazione e controllo che è "strategicamente" opportuno tentare di utilizzare: strumenti solo a supporto della gestione operativa (ad esempio budget operativi e budget economico come sintesi), anche a supporto della gestione degli investimenti (ad esempio tecniche di capital budgeting) o ancora alla più ampia gestione finanziaria (ad esempio budget di cassa);

f) modalità di svolgimento del processo di pianificazione e controllo; definire chi fa, che cosa e quando; queste scelte sono da comporre sia quando si definiscono obiettivi e target che quando si effettua un confronto fra questi e i risultati effettivi.

Il modello situazionale proposto può anche essere utilizzato

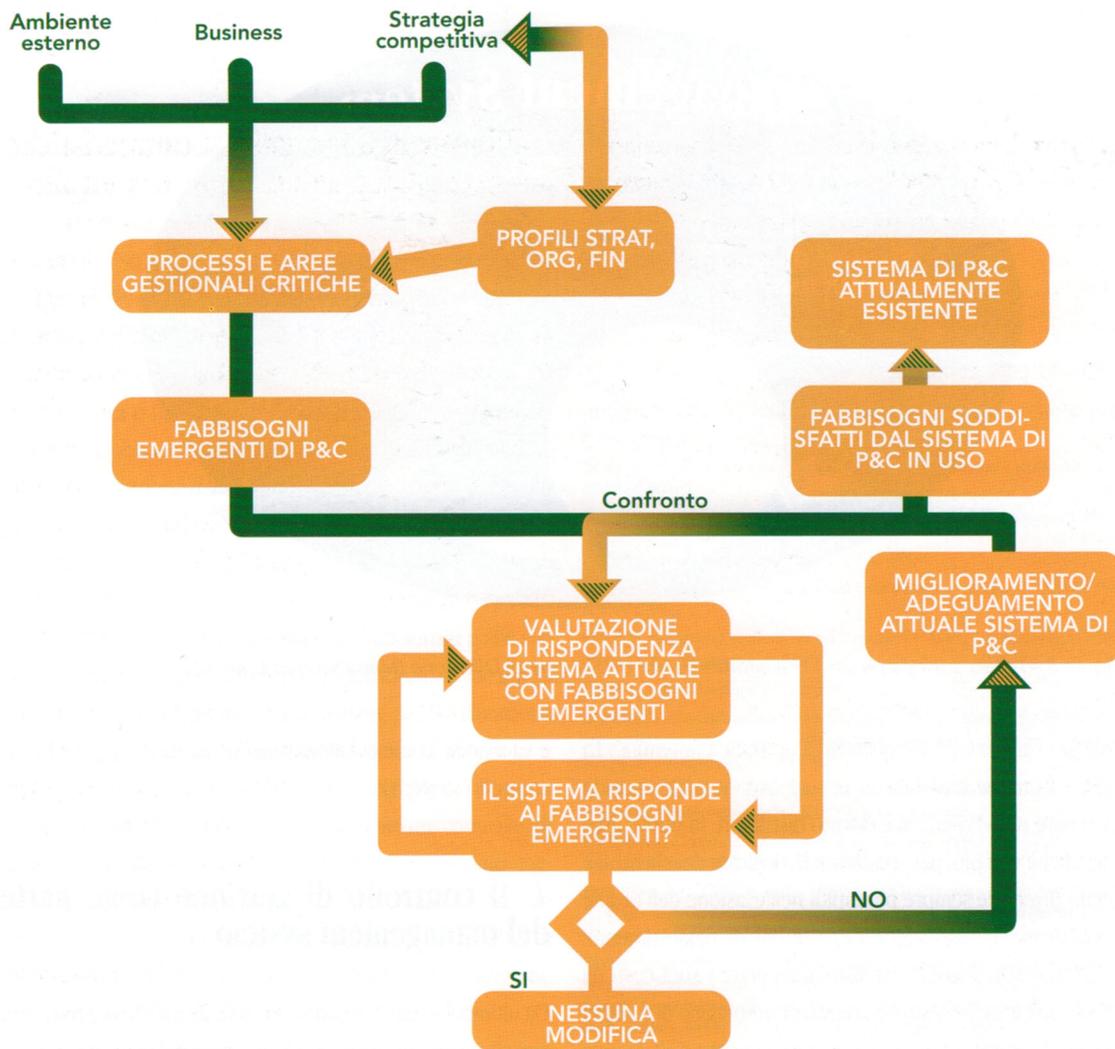


Figura 7 – Processo per valutare l'efficacia del sistema di pianificazione e controllo utilizzato in impresa

per verificare la capacità di un sistema di controllo in essere di soddisfare nel tempo i fabbisogni di pianificazione e controllo di un'impresa. Questi ultimi, infatti, sono mutevoli nel tempo poiché variano al variare di una o più delle sette variabili indicate.

Si tratta di svolgere un processo di valutazione (assessment) del sistema esistente (Figura 7) che muova dall'individuazione dei fabbisogni informativi soddisfatti, date le caratteristiche del sistema. Questi fabbisogni vengono poi confrontati con quelli che emergono dall'analisi condotta attraverso il modello proposto. Ne possono scaturire indicazioni sugli opportuni miglioramenti e/o adeguamenti del sistema.

Così ad esempio, la rilevanza di disporre di un'adeguata strumentazione per la gestione finanziaria è elevata quando, con riferimento all'andamento del business, ci si trovi nelle fasi di start-up o di forte sviluppo. In queste fasi i fabbisogni finanziari sono spesso elevati poiché si tratta di effettuare investimenti in asset fissi ai quali si aggiungono i fabbisogni derivanti dalla crescita del capitale circolante lordo (crediti e rimanenze). Al sopraggiungere della maturità diventa meno critica, anche se la gestione della liquidità, che dovrebbe caratterizzare, tale fase suggerisce l'utilizzo di una

strumentazione adeguata per la valutazione degli investimenti e delle acquisizioni. È appena il caso di ricordare che in entrambi i casi una valutazione della semplice convenienza economica può essere pericolosa. Si può così ricordare che per la valutazione degli investimenti è opportuno incrociare ai tre tradizionali modelli di valutazione eco-fin (Periodo di recupero, Tasso interno di rendimento e Valore attuale netto) una valutazione dell'attrattività strategica degli investimenti. È altresì vero che la criticità di disporre di strumenti di controllo a supporto della gestione finanziaria aumenta anche in periodi nei quali le dinamiche dell'ambiente economico generale creano una minor disponibilità di finanziamenti da parte del sistema finanziario e, in particolare, del sistema bancario. Questo è quanto si va profilando dopo la crisi dei mercati finanziari, che ha avuto il suo apice negli ultimi mesi del 2008. Anche in questo caso occorre adeguare la strumentazione indipendentemente dal business nel quale si opera.

Un esempio di criticità gestionale che è emersa nel tempo a livello operativo è rappresentata dalla logistica. Sino a quando i prodotti hanno avuto destinazioni ben conosciute e l'esigenza dei clienti era quella della puntualità, delle



Figura 8 – I meccanismi operativi che caratterizzano un Sistema di Direzione (Management System)

conseguenze la criticità di quest'area è stata contenuta. La criticità è invece cresciuta in misura esponenziale quando per servire nuovi clienti si è dovuto distribuire in nuove aree geografiche e di più, per soddisfare le richieste dei clienti si è dovuto diventare sempre più rapidi nell'evasione dell'ordine e poi, in particolare, anche degli ordini di riassortimento. In questi casi la logistica ha visto aumentare i suoi costi da complessità e ha richiesto un attento monitoraggio di variabili non eco-fin come i tempi per l'approntamento e l'evasione dell'ordine. Per gestire con efficacia questa nuova situazione, dai significativi impatti strategici, è opportuno introdurre nuovi strumenti. Anche grazie a questi adeguamenti il sistema di controllo sarà in grado di diventare uno strumento a supporto della strategia aziendale.

Le riflessioni sin qui svolte valgono anche se si utilizzassero modelli situazionali diversi da quello proposto. L'aspetto centrale, infatti, è quello di suggerire l'applicazione di un approccio comunque *contingency*. Questo significa che:

a) i sistemi di controllo devono essere "make to measure" e quindi sono, quasi sicuramente, differenti da un'impresa all'altra;

b) i sistemi di controllo devono cambiare nel tempo poiché nel tempo cambiano le condizioni di contesto esterne ed interne.

La seconda riflessione che viene proposta all'attenzione del lettore è la seguente: con l'ipercompetizione e le attuali dinamiche ambientali diventa sempre più pressante poter disporre di strumenti che consentano di riflettere sulla strategia aziendale e di dare seguito operativo alle strategie deliberate. Per questa riflessione si sono già date delle brevi indicazioni e qui si vuole solo ribadire il potente ruolo che può essere svolto dalla Bsc e con l'Abc.

Il controllo di gestione potenzialmente può offrire, anche grazie a questa nuova strumentazione, soluzioni soddisfacenti

e va a porsi, come evidenziato, in un'ottica nuova, quella del controllo strategico.

7 Il controllo di gestione come parte del management system

Da ultimo il sistema di controllo, nei suoi aspetti organizzativi, non può essere visto come un meccanismo operativo a sé stante. Va invece a collocarsi fra i meccanismi operativi a supporto dell'attività di direzione. E l'insieme di questi meccanismi insieme costituiscono il più ampio Sistema di Direzione (*management system*), del quale un'impresa decide di dotarsi. Il *management system* si caratterizza per una serie di meccanismi operativi come il sistema delle ricompense (*compensation & benefit system*), sistema di valutazione e, più in generale il sistema informativo aziendale, di cui sono parte il Sistema informativo direzionale (*Management Information System*) e il sistema di controllo della gestione (Figura 8)⁸. Questi vari meccanismi devono essere tra loro integrati e coerenti in modo da indurre, nelle persone che operano in azienda, i comportamenti desiderati. Questi meccanismi costituiscono un patrimonio organizzativo non visibile a bilancio, ma in grado di condizionare la capacità di un'impresa di rispettare nel tempo il principio di economicità. Attraverso il *management system* si stabiliscono le modalità

⁸ Per approfondire le varie possibili tipologie di meccanismi operativi si veda G. Airoldi (1980). In proposito vi sono autori che, come Flamholtz (2002), data la stretta relazione tra sistemi di ricompensa e sistemi di pianificazione e controllo, suggeriscono di considerare i primi come parte imprescindibile dei secondi. Non mancano comunque studiosi italiani che hanno approfondito questo tema delle relazioni tra sistema di controllo e altri meccanismi operativi tra questi Baraldi (2000) e Riccaboni (1999).

di funzionamento della struttura organizzativa di un'impresa. Vi è inoltre da sottolineare come i legami siano particolarmente stretti tra il sistema di controllo e il sistema informativo direzionale (SID) o *Management information system*, a sua volta parte del più ampio sistema informativo aziendale⁹ (cfr. Figura 8). Le tecnologie si sono evolute nella direzione di massimizzare l'efficacia del processo decisionale sia superando la ridondanza e l'incoerenza delle informazioni e dei report prodotti informaticamente, sia ricorrendo a soluzioni che proprio l'evoluzione dell'*information technology* oggi rende praticabile a costi ragionevoli: un impiego diffuso di *Decision Support System* (DSS), il ricorso ai più recenti sistemi di *Business Intelligence*, la creazione sistemi integrati (Erp) e di database relativi ai clienti, ai fornitori, al personale e alle sue competenze o applicazioni ancora più sofisticate, come quella di proporre l'elaborazione di un *reporting* per la valutazione dell'*intellectual capital* d'impresa. Il sistema di direzione è proprio uno degli ingredienti di questo "capitale".

Si può quindi concludere precisando che un controllo di gestione che aspiri a diventare strategico è opportuno che:

- faccia ricorso a una serie di strumenti, alcuni ormai ben conosciuti, altri nuovi;
- ricerchi una coerenza con gli altri meccanismi operativi che qualificano il sistema di direzione utilizzato da un'impresa.

Inoltre, alcune evidenze empiriche consentono di sottolineare che quelle imprese che hanno già investito al fine di disporre di sistemi di controllo a supporto della strategia aziendale e quindi in grado di facilitare l'allineamento della gestione operativa alla missione e agli obiettivi strategici (goal), hanno una marcia in più: hanno migliorato il loro sistema di direzione (management system). Così oltre ad aver investito in un asset intangibile importante hanno posto le premesse per godere, oggi ed in futuro, di un probabile vantaggio competitivo.

9) Il Sistema informativo aziendale può essere definito come "l'insieme dei flussi informativi, prodotti con varie metodologie, destinati a supportare il sistema delle decisioni di azienda e a soddisfare le esigenze di terze economie in rapporto con l'azienda" (Rugiadini, 1973). Sempre secondo Rugiadini, si deve invece definire come Sistema informativo automatizzato (SIA), quella parte del Sistema informativo che utilizza, per la gestione delle informazioni, strumenti di elaborazione elettronica dei dati (supporto tecnologie EDP) e metodi di comunicazione degli stessi congruenti con tali strumenti. Il Sistema informativo automatizzato, se studiato nelle sue componenti tecniche (tecnica di elaborazione, macchine, software), s'identifica con il sistema informatico (SICO). Si può così notare che il SID, in larga parte ricompreso nel Sistema informativo automatizzato, è un sotto-sistema informativo rispetto al più ampio Sistema informativo aziendale e può anche prevedere l'utilizzo di informazioni non gestite attraverso strumenti di elaborazione elettronica.

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1989.
- AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano 1980.
- AMIGONI F., *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano 1979.
- ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems*, Division Research School of Business Harvard University, 1965; trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano 1967.
- ANTHONY R.N., *The management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston 1988; trad. it.: *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano 1990.
- BARBATO BERGAMIN M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, Etas Libri, Milano 1983.
- BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano 1979.
- BUBBIO A., *Fabbisogni informativi e caratteristiche della nuova contabilità direzionale integrata o sistema delle determinazioni quantitative d'azienda*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, vol. III, Egea, Milano 1993.
- BUBBIO A., *Strategia aziendale e Redditività d'impresa*, Academia Universa Press, Firenze 2010.
- CODA V., *Sull'attività di direzione dell'impresa*, in "Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali", n.1, 1968.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.
- DRUCKER P., *The information Executives Truly Need*, in "Harvard Business Review", January-February 1995; trad. it. *Le informazioni che occorrono veramente al dirigente, in Il futuro che è già qui*, Etas Libri, Milano 1999.
- FLAMHOLTZ E., *Il controllo manageriale. Teoria e pratica*, Giuffrè, Milano 2002; trad. it. di *Effective Management Control*, Kluwer Academic Publishers, 1996.
- KAPLAN R.S., ATKINSON A.A., *Advanced Management Accounting. Gli strumenti del controllo di gestione*, ISEDI Utet, Torino 2002.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, trad. it.: a cura di A. Bubbio, 2000, di *Balanced Scorecard. Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, trad. it. a cura di A. Bubbio, prefazione di G. Invernizzi, 2002, di *Strategy focused Organization. How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- KAPLAN R.S., JOHNSON T., *Relevance Lost. The rise and Pali of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston 1987, trad. it.: *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Iseidi-Petrini, Torino 1989.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Division Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1967.
- MARCHI L., *I Sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano 1988.
- MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A. (a cura di), *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Knowità, Arezzo 2008.
- MARASCA S., SILVI R. (a cura di), *Sistemi di controllo e cost management tra teoria e prassi*, Giappichelli, Torino 2004.
- NEWMAN WILLIAM H., *Direzione e sistemi di controllo*, con introduzione di V. CODA, Etas Libri, Milano 1981; da *Constructive control*, Prentice Hall, Englewood Cliff 1975.
- PORTER M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985; trad. it.: *Il vantaggio competitivo*, Ed. Comunità, Milano 1987.
- RICCABONI A., *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova 1999.
- RUGIADINI A., *I sistemi Informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano 1970.
- RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano 1979.
- SEILER J., *System Analysis in Organizational Behavior*, Irwin Dorsey 1967; trad. it.: *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas Libri, Milano 1976.
- SENGE P., *The Fifth Discipline*, Doubleday Publishing, 1990; trad. it.: *La quinta disciplina*, prefazione di A. Galgano, Sperling & Kupfer, Milano 1992.