

# «BALANCED SCORECARD» E CONTROLLO STRATEGICO: LE RELAZIONI

*Alberto Bubbio*

Università Cattaneo – LIUC

*Il budget, i sistemi di reporting economico-finanziari sono strumenti per contesti stabili e in assenza di turbolenze ambientali. In un contesto dinamico ed estremamente discontinuo nasce l'esigenza del controllo strategico e il ricorso a strumenti di guida a quoziente intellettuale emozionale maggiore: la «Balanced Scorecard».*

**C**hi guida imprese complesse ne sente in misura crescente l'esigenza. Chi ama sport di squadra veloci nei quali il pareggio non è ammesso lo ha da sempre saputo: il punteggio (il reddito) durante la partita è solo una delle variabili da tenere sotto controllo. Il budget e il sistema di reporting economico-finanziari erano strumenti per una navigazione in acque tranquille e in assenza di altri fenomeni di turbolenza ambientale.

È in un contesto dinamico ed estremamente discontinuo che nasce l'esigenza del controllo strategico e l'affermarsi dell'impresa intelligente suggerisce il ricorso a strumenti di guida a quoziente intellettuale emozionale maggiore<sup>1</sup>: la *Balanced Scorecard*.

Ma non si traggano conclusioni affrettate. Un po' di analisi storica, come sempre, può aiutare a capire meglio il presente e a consentire qualche riflessione sul futuro prossimo venturo.

## L'EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Quando nel 1977 Peter Lorange parlò di *Controllo Strategico* ci fu chi reagì considerandolo semplicemente come fase finale di un articolato processo di *Planning and Control*, che – partendo dalla pianificazione strategica (*strategic planning*) – si andava affermando in quegli anni nelle imprese e ci fu invece chi ne colse il nuovo portato e la rilevanza gestionale. Così si scoprì che alcune imprese italiane, pur non avendo un sofisticato sistema di pianificazione strategica, già facevano qualcosa di simile a quello che poi da molti fu considerato *Controllo Strategico*<sup>2</sup>. La spiegazione di quest'approccio venne fornita dallo stesso Peter Lorange quando nel 1986 sottolineò come l'esigenza di effettuare un controllo strategico fosse particolarmente sentita da quelle imprese soggette a forti discontinuità o drammatiche sorprese strategiche; situazioni comunque nelle quali era impossibile o addirittura pericoloso pianificare, poiché qualsiasi ipotesi sull'evoluzione dell'ambiente a due/tre anni richiedeva abilità di preveggenza di cui non sempre erano dotate le persone che operavano in quei contesti aziendali.

<sup>1</sup> Il primo a evidenziare i problemi di management in ambiente discontinuo fu Peter Drucker [1968], mentre l'idea dell'*impresa intelligente* è legata a James Brian Quinn [1992] uno dei grandi «vecchi» saggi del management, docente all'Amos Tuck, la Business School del Dartmouth College di Hanover nel New Hampshire; infine, la rilevanza dell'intelligenza emotiva e i suoi differenziali rispetto all'intelligenza «razionale» è stata proposta al grande pubblico dai lavori di Daniel Goleman [1995].

<sup>2</sup> Questo è quanto emerse dall'analisi dei casi Aeritalia, Mira Lanza, Pirelli, Fiat Iveco, Zanussi Elettronica, presentati in una prima giornata di studio sul controllo strategico, organizzata dal Club dei Controller della SDA-Bocconi nell'ottobre del 1980 [AA.VV., 1980] e dalle esperienze Ansaldo, Ciba Geigy, Montedison, 3M, 1° *Workshop* dello stesso Club svoltosi nel giugno del 1985 dal titolo: *Il controllo della complessità strategica*.

## Quando il controllo diventa strategico

Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa, quando richiama con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operare quotidiano. È per questo che un valido controllo strategico si ha quando i sistemi, destinati a facilitare il controllo di gestione, consentono di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive (*life cycle*), e di posizionarla nello spazio competitivo.

In realtà l'oggetto del controllo rimane la gestione operativa, ma alla riflessione su obiettivi e risultati conseguiti si dà, prima di tutto, profondità storica. Non si inseriscono nei budget e nei report soltanto i dati dell'anno in corso mensili, cumulati e al massimo confrontati con i risultati dello stesso periodo dell'anno precedente. È opportuno invece presentare la serie storica: cinque/dieci anni in linea. In secondo luogo, per conoscere sempre meglio l'arena competitiva più che il «terreno di gioco» è opportuno studiare «l'avversario». L'analisi dei concorrenti e il confronto dei loro punti di forza/punti di debolezza e delle loro competenze aziendali con quelle dell'impresa per la quale si lavora va fatta sistematicamente, prima di ogni partita e non una volta all'anno o peggio ogni due/tre anni. Solo così si riuscirà a interpretare se la posizione in classifica è corretta o frutto di eventi fortuiti, più o meno favorevoli.

Da ultimo, questo controllo focalizzato sulla gestione operativa deve essere in sintonia con la strategia aziendale. Il problema è avere ben chiara e costantemente presente la missione, anche quando si devono effettuare le scelte più banali come l'acquisto della cancelleria per il lavoro di ufficio. Così la carta può essere bianca o intestata, anche se costa di più, può essere riciclata o meno; dipende dall'immagine che si vuole trasmettere all'esterno e all'identificazione che si vuole avere delle singole persone con la «squadra». È sufficiente ricordare in tutti i documenti (budget, rapporti di gestione e bilanci di esercizio) la missione.

Per rafforzare questo necessario collegamento strategia/gestione operativa si può inoltre inserire nei documenti prodotti a supporto dell'attività di controllo *variabili-chiave* espressione dei fattori dai quali dipende il successo di un'impresa nel business nel quale essa opera. Sono questi fattori quelli indicati correttamente dalla letteratura come i Fattori Critici di Successo (FCS). Così accanto al ROE, al RONA o all'EVA, al Free Cash Flow o ad altri indicatori economico-finanziari chi gestisce riceve informazioni che lo aiutino a capire i reali motivi dei successi o degli insuccessi segnalati, talvolta purtroppo anche con ritardo temporale, proprio da quegli indicatori. Quando si è in auto e si sta viaggiando sapere che c'è poco benzina è fondamentale, ma sapere quanti chilometri si possono ancora fare è altrettanto importante. E questo dipende da una serie di variabili

legate all'autovettura (consumi al chilometro e alle varie velocità) e all'ambiente esterno (ad esempio, strada in salita, pianeggiante o in discesa).

Ma altrettanto importante è sapere tra quanti chilometri c'è il prossimo distributore. In Italia siamo abituati bene. Provate negli Stati Uniti, dove per centinaia di miglia rischiate di non trovare un distributore. E *dulcis in fundo* se vi fermate per mancanza di benzina su una *free way* vi prendete anche una multa. Non si deve rimanere senza carburante, si diventa pericolosi.

Questo nuovo controllo, indicato come strategico, oggi più che mai deve essere un controllo della gestione osservata con un'attenzione anche alla dimensione strategica. Così un costo, prima di essere sostenuto o «tagliato», andrebbe pesato. Occorrerebbe chiedersi: è un costo corrente o un costo per il futuro, cioè un costo che si sostiene oggi ma darà dei ritorni in futuro? E ancora: se un costo è corrente, è un costo con o senza ripercussioni sulla dimensione strategica? Se ci si fosse posti queste domande molte imprese non avrebbero dato seguito a quelle semplicistiche e dissennate politiche del tipo: «tagliare indistintamente tutti i budget di spesa del 20%» o non si sarebbero smantellati i centralini telefonici a favore dei passanti diretti e delle segreterie telefoniche personali.

Un controllo che si chiede non se si sta spendendo di più o di meno rispetto al budget, ma *perché* si sta spendendo e con quali ripercussioni sull'immagine aziendale e sulla capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti, nel rispetto dei principi di economicità è un controllo molto diverso da quello «tradizionale». Anche se rimane pur sempre un controllo ancorato alla gestione operativa. Tuttavia è:

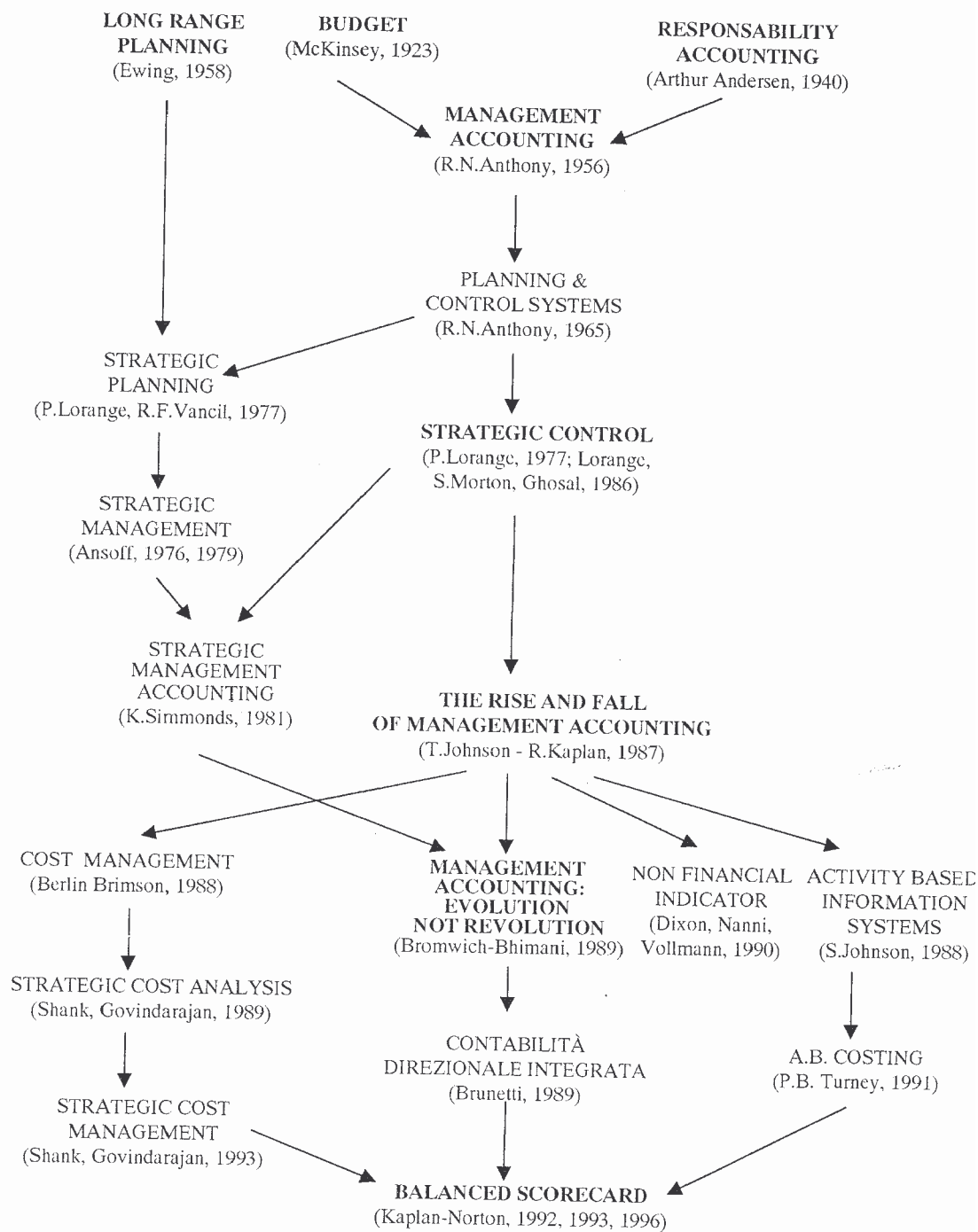
- a) orientato ad osservarne i risultati su archi temporali superiori all'anno,
- b) focalizzato sulle variabili gestionali che manovrate oggi condizionano i risultati di domani,
- c) completato da informazioni sistematiche sulle forze esterne, *in primis* sul quadro macroeconomico, seguito da informazioni su concorrenti e fornitori, per poi finire con i clienti, andando ben oltre l'anagrafica, il fatturato e il margine di contribuzione per singolo cliente.

## I limiti dell'approccio tradizionale

Quest'evoluzione nel concetto di controllo di gestione consente di sottolineare come la «tradizionale» *management accounting* (budget, contabilità analitica e reporting economico-finanziario) abbia mostrato precisi limiti.

Così la letteratura più attenta all'evoluzione della prassi aziendale ha prima indicato nei *Non Financial Indicators* (NFI) e poi nell'idea di Contabilità direzionale integrata [Brunetti, 1989], la necessaria evoluzione della specie (vedi tavola I). Ma non basta. Come ricorda lo «storico dell'accounting» Thomas H. Johnson

**Tavola I – Le principali tappe dell’evoluzione della management accounting**



se è solo sul finire degli anni ottanta che si diffonde l'*Activity Based Costing* (ABC), in General Electric negli Stati Uniti ed Ericsson in Svezia questo metodo di rilevazione e analisi dei costi venne applicato già negli anni settanta. Ma anche Peter Drucker sottolinea come con l'ABC la prassi aziendale abbia offerto precise indicazioni sull'utilità di questo metodo: «la definizione dei costi del processo che va dallo stabilimento del fornitore alla cassa del grande magazzino è uno dei fattori che sta alla base della crescita fenomenale della Wal-Mart», un'impresa di grande distribuzione statunitense. E proprio Drucker avvalsa questo metodo di calcolo dei costi come l'indispensabile strumento informativo a supporto di una gestione attenta ai processi e ai clienti più che ai prodotti. Scrive questo studioso: «Esiste un nuovo metodo, detto contabilità basata sulle attività ed elaborato negli ultimi dieci anni, in grado di rilevare i costi di qualsiasi natura e di mostrarne, diversamente dalla contabilità tradizionale, le relazioni con la creazione di valore per il cliente. Nell'arco di dieci anni dovrebbe diventare di impiego generale.»<sup>3</sup>. Se lo afferma Drucker, forse si può anche credergli, visto che con i suoi libri dal 1954 – in anticipo rispetto ad altri studiosi – segnala le più probabili evoluzioni nelle pratiche manageriali. E ci ha sempre «azzeccato».

Un'evoluzione quindi c'è stata e non è sfuggita a chi ha seguito con attenzione i resoconti delle attività di ricerca sul campo (vedi ancora tavola 1). Come spesso succede la prassi ha anticipato la teoria.

Resta il fatto che con questi nuovi strumenti, ufficialmente presentati nel mondo, la management accounting affronta il nuovo millennio qualificandosi sempre più come strategic management accounting o contabilità a supporto della gestione strategica oltre che operativa d'impresa. È dunque ormai lontana la grande crisi degli anni ottanta che aveva raggiunto il suo apice con la denuncia di T. Johnson e R. Kaplan [1987] in *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting...*

La Balanced Scorecard è un nuovo anello in quest'evoluzione della specie, un anello importante. Questa monografia tenta di darne evidenza.

## QUANDO E PERCHÉ NASCONO LE «BALANCED SCORECARD»

Inverno 1992: viene pubblicato sull'*Harvard Business Review* il primo articolo a firma di Robert Kaplan e David Norton dal titolo «The Balanced Scorecard. The Measure that drive performance». Il termine era mutuato dai tabelloni utilizzati nelle gare di baseball e in quelle di basket a completamento del puro e semplice punteggio della partita che si sta giocando. Questo per gli esperti dei due sport dovrebbe, di per sé, rendere emblematico il significato dello strumento. In entrambi gli sport il pun-

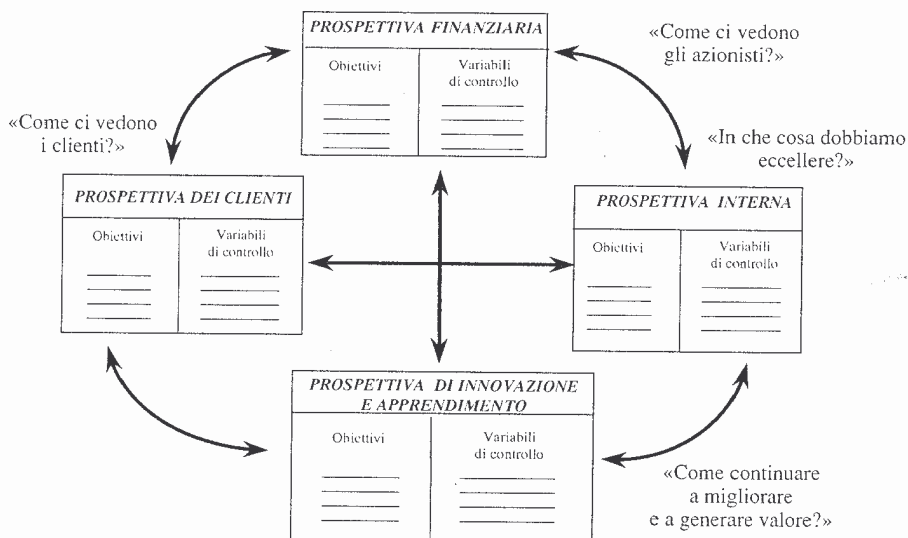
<sup>3</sup> Drucker [1995], pag.101, articolo originariamente pubblicato nel 1993 sul *Wall Street Journal*.

teggio è la risultante di un combinarsi così numeroso di eventi e di variabili da rendere indispensabile, per una corretta interpretazione di come andrà a finire la partita, una loro attenta e costante analisi. Nel basket, per esempio, c'è chi gioca a far commettere i cinque falli al giocatore avversario più pericoloso per potersene liberare o chi mette in campo il giocatore più in forma e in grado di realizzare le «bombe» da tre punti negli ultimi minuti della partita.

## Come tradurre il termine in italiano?

Il termine Balanced Scorecard (BSC) è difficile da tradurre. I primi che ci hanno tentato sono stati i più recenti curatori dell'edizione italiana dell'*Harvard Business Review*<sup>4</sup>. I traduttori proposero «Schede di Valutazione Bilanciate». Ci fu poi un secondo tentativo a opera della Bain, Cuneo e Associati che nella sua rivista *Results* propose «Sistema di Reporting Integrato»<sup>5</sup>. Un terzo tentativo è quello realizzato da alcuni miei studenti. Nelle loro tesi di laurea hanno proposto il termine «Tavole o Schede di Valutazione Integrate» per dare enfasi alle reciproche relazioni di causalità che correlano le diverse tabelle o schede, riportate anche in tavola 2.

### Tavola 2 – La BSC nella sua prima versione (1992)



<sup>4</sup> L'*Harvard Business Review* – che con le sue 250.000 copie e più vendute in tutto il mondo è la più diffusa rivista di management ed è tradotta in tutte le principali lingue (francese, tedesco, spagnolo e portoghese) – venne inizialmente tradotta da docenti della SDA Bocconi e pubblicata in Italia da Mondadori come allegato alla rivista *Espansione*. Successivamente divenne *Harvard Espansione*, con articoli anche originali di autori italiani. La pubblicazione fu interrotta agli inizi degli anni novanta per poi riprendere nel gennaio del 1994 a opera della Seme (Società editoriale Media economici) del gruppo Il Sole 24 Ore con il titolo *Harvard Business Review. Edizione Italiana*. La pubblicazione però risulta a oggi interrotta.

<sup>5</sup> Si veda il n. 2 del 1996 della rivista *Results*.

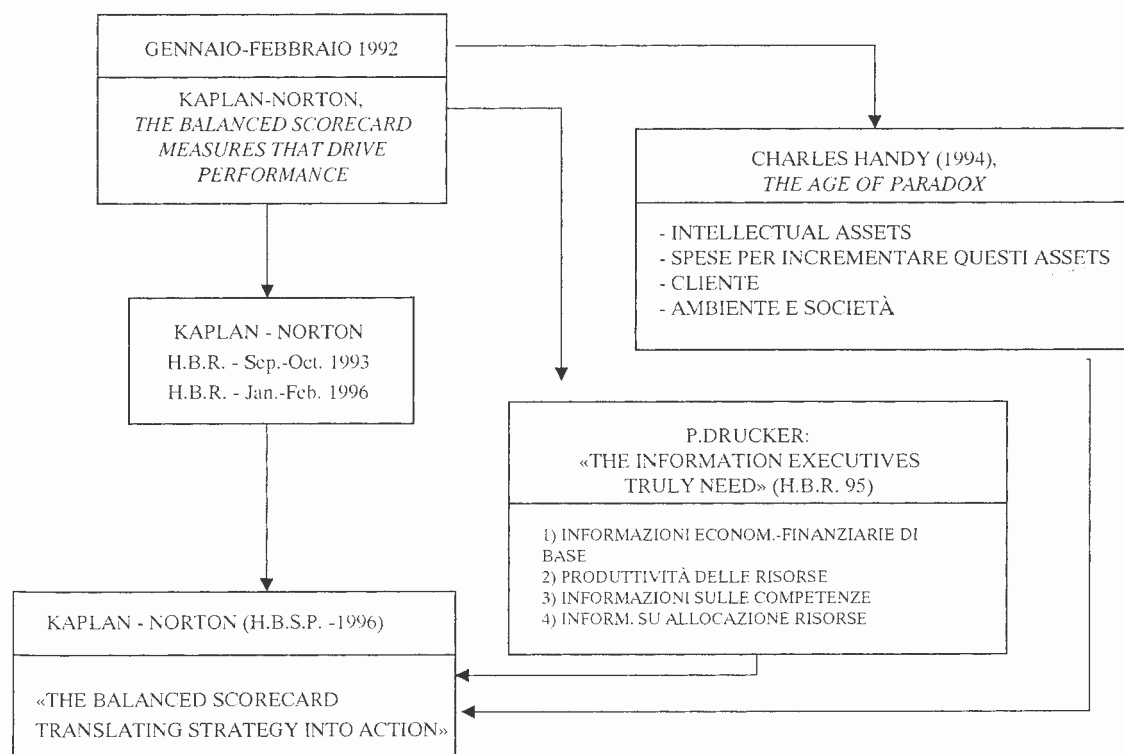
## Le quattro originarie BSC

Come si può notare nella loro prima versione del 1992, le tavole che caratterizzano la BSC sono quattro: una dedicata alla dimensione economico-finanziaria della gestione, una dedicata a monitorare la prospettiva del cliente, le ultime due dedicate a osservare la prospettiva interna del business e la capacità dell'impresa di sviluppare apprendimento prima e innovazione poi.

L'idea piacque. La riproposero anche due grandi «vecchi» del management: Charles Handy e ancora Peter Drucker. Il primo enfatizzando gli *intellectual assets*, il secondo enfatizzando la necessità di monitorare le competenze aziendali e il processo di allocazione delle risorse in termini di investimenti in progetti strategici rilevanti (tavola 3).

Oggi la BSC sono un successo editoriale multimediale e un prodotto di consulenza direzionale di grande successo non solo per la società di R. Kaplan e D. Nor-

### Tavola 3 – L'evoluzione storica della BSC secondo differenti autori





ton, anche perché loro sono stati meno astuti di altri professionisti nel registrare il nome per il *copyright*. Resta il successo editoriale. Dopo i due articoli «semi-nali» (1992 e 1993), esce uno dei primi video della Harvard Business School e nel gennaio del 1996 esce un terzo articolo a firma dei due autori dal titolo molto attrattivo «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». A questo articolo seguono la pubblicazione del libro *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, recentemente corredato anche da un audiocassetta di sintesi, una raccolta di articoli pubblicati sulla rivista a firma di diversi autori e dedicati all'argomento dal titolo «Measuring Corporate Performance» (1998). Nel 1998 viene anche realizzato un Cd-Rom per simulazioni interattive dal titolo *Balancing the Corporate Scorecard*.

Ma il tocco di classe finale dell'Harvard Business School, che la rende credibile come business school poiché, oltre a insegnare a fare «business», con i suoi prodotti fa «business», è: la newsletter dal titolo *Balanced Scorecard Report. Insight, Experience & Ideas for Strategy-Focused Organizations*, il cui primo numero è datato autunno 1999<sup>6</sup>. In prima pagina si legge: «Bain & Company nel suo executive survey realizzato nel 1999 ha rilevato che il 55% delle imprese statunitensi interpellate e il 45% di quelle europee dichiarano di stare utilizzando una BSC. Come spiegare il successo di quest'approccio?» si domandano Kaplan e Norton. La risposta è elementare. In un mondo sempre più complesso ci vogliono strumenti sempre più semplici come le tabelle segnapunti di quegli sport di squadra nei quali il «pareggio» non è un risultato possibile: o si vince o si perde.

Ma altri motivi possono suggerire a un'impresa di dotarsi della BSC. In primo luogo le tradizionali misure economiche da sole, anche se rinnovate attraverso un restyling più meno riuscito (Discounted Free Cash Flow o Economic Value Added), non sono in grado di richiamare e indirizzare l'attenzione sulle performance future, quelle che oggi più interessano gli investitori. C'è quindi bisogno di nuove misure non economico-finanziarie, che bilancino i risultati evidenziati dal bilancio d'esercizio, richiamando e sottolineando al management le azioni che rappresentano opportunità di sviluppo nel lungo termine. In secondo luogo, le imprese è opportuno che cerchino di legare i loro obiettivi strategici a un insieme di indicatori operativi che aiutino a monitorare le variabili dalle quali dipende «la vittoria nel maggior numero possibile di singole gare del campionato», in modo da poter accedere al Final Four e se è possibile di vincere lo scudetto. Se queste variabili operative, legate all'obiettivo strategico, sono chiare a

<sup>6</sup> Per tutti questi prodotti si possono avere informazioni consultando il sito [www.hbsp.harvard.edu/mbnd/](http://www.hbsp.harvard.edu/mbnd/); per avere una serie di materiali disponibili gratuitamente si può consultare il sito [www.hbsp.harvard.edu/](http://www.hbsp.harvard.edu/)

tutti e comunicate come obiettivi rispetto ai quali vengono valutate le performance, il controllo di gestione supererebbe quella «miopia manageriale» dei quali viene citato come la causa principale. Si vincono le partite «sfidanti» e si perdono, per eccesso di fiducia, quelle facili. Si gioca per vincere la classifica come miglior giocatore in un dato ruolo, ma si perde con la squadra l'accesso alle Final Four.

La BSC è dunque destinata a sostituire la deludente esperienza di collegamento fra strategia e gestione operativa tentata attraverso l'integrazione «piano strategico/budget»<sup>7</sup>. Quest'ultimo, frutto di un processo che iniziava con l'elaborazione del piano strategico, ricalcando e meglio definendo la traccia indicata dal primo anno del piano avrebbe dovuto rappresentare un primo passo lungo un ben delineato percorso strategico. Ma la rigidità del processo e la sua tendenza alla burocratizzazione, accettabili negli anni sessanta/settanta quando l'idea è nata, sono divenute vistose carenze nel corso degli anni ottanta. Le dinamiche ambientali erano diventate tali da indurre a sostituire il termine turbolenza ambientale, con termini più forti come caos o epoca della non-ragione o epoca dell'ipercompetizione<sup>8</sup>.

Il lettore più attento avrà comunque notato come la proposta al mondo delle imprese di questo strumento sia stato frutto di un marketing aggressivo. Non se ne abbiano a male i puristi della «scienza», ma oggi bisogna vendere anche le «idee», soprattutto quando *sembrano* buone.

## **BSC: «TESTATA D'ANGOLO» PER IL CONTROLLO STRATEGICO**

Un avvertimento finale. La Balanced Scorecard non è un punto di arrivo, ma il punto di partenza. È lo strumento sul quale basare la costruzione del sistema di controllo strategico. Aiuta a fornire le informazioni giudicate rilevanti per una gestione operativa attenta alle conseguenze strategiche di tutte le scelte, anche le più banali. È uno strumento di *Business Intelligence*. È solo uno strumento. Tuttavia la sua «creazione» impone:

- a) un iniziale accurato processo di analisi strategica, da riattivare ogni volta che, per cambiamenti interni od esterni, se ne presenti la necessità;
- b) la ricerca e la comprensione delle relazioni causa-effetto, almeno fra le principali variabili del contesto competitivo nel quale si opera,
- c) la necessità di spostare il controllo dai soli risultati, per di più magari osservati

<sup>7</sup> Per approfondire i motivi e le implicazioni di questa mancata integrazione si veda Mintzberg [1991 e 1994].

<sup>8</sup> Si ricordano in proposito i lavori di Peters [1987], Handy [1989] e D'Aveni [1994].

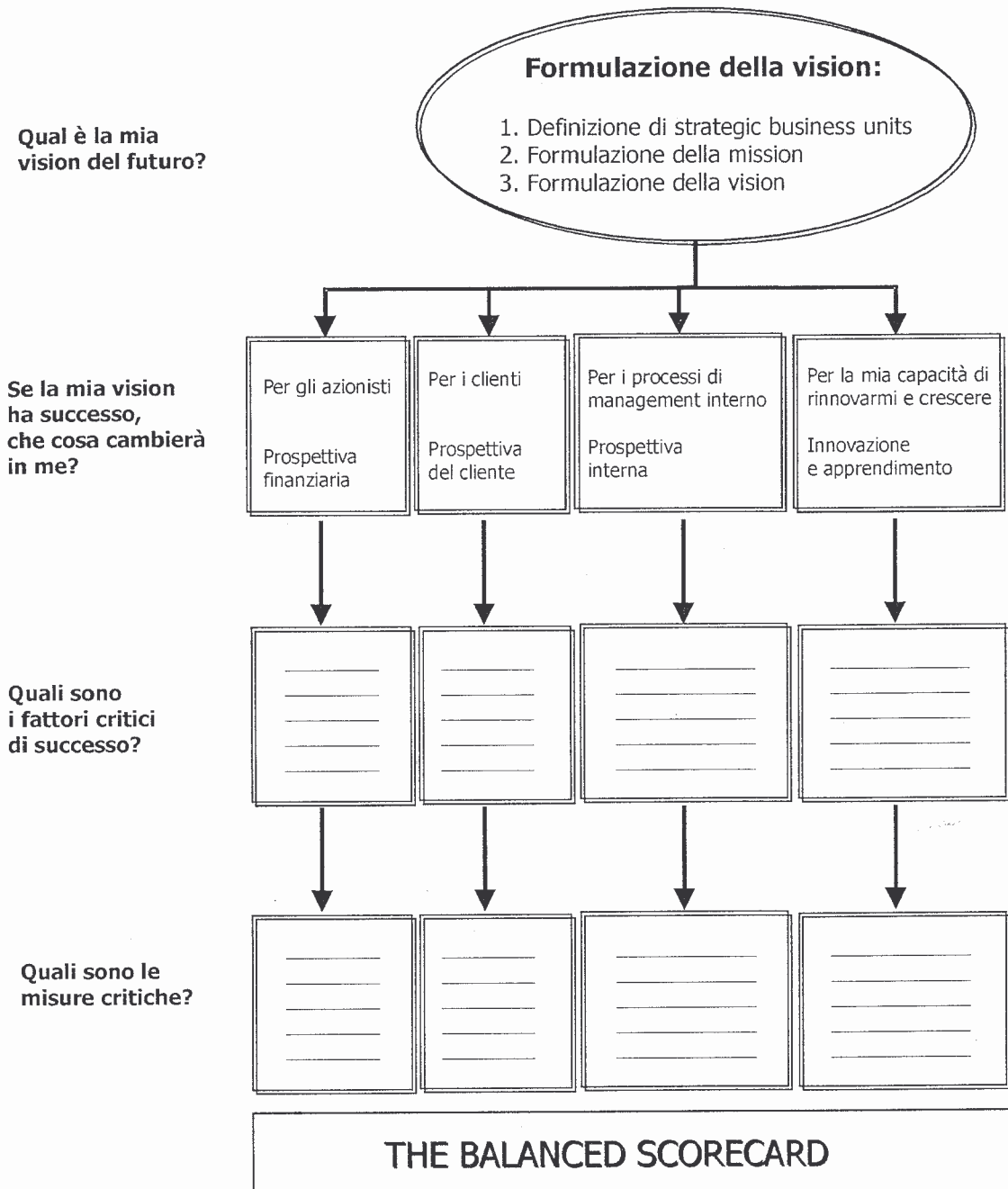
solo nella loro dimensione economico-finanziaria, alle risorse tangibili e non determinanti i risultati.

Già solo tentando di fare queste attività si fa cultura. Inoltre quanto più si coinvolgono in queste attività le persone che operano in azienda tanto più la cultura risulta diffusa. Si fa presto a far cultura, basta volerlo.

E così ecco che la BSC costringe ad attivare un processo di analisi strategica (tavola 4), finalizzato a definire *mission* e *vision* e ad individuare le Aree Strategiche d'Affari (ASA, *Strategic Business Area*). Per realizzare questo processo è necessaria l'individuazione dei Fattori Critici di Successo (FCS). I FCS sono stati già da tempo proposti all'attenzione del management desideroso di attivare un controllo di gestione efficace (Rockart, 1979)<sup>9</sup>. Ma nella proposta di Kaplan e Norton acquisiscono una valenza ancora più forte grazie alla esplicitamente indicata necessità di ricercare le relazioni di «causa-effetto» tra le variabili chiave, più o meno intensamente legate e condizionanti i FCS. Un esempio può aiutare a mettere in evidenza l'aspetto qualificante quest'approccio. Un'impresa alimentare che produce e distribuisce prodotti freschi, a seguito di un violento attacco da parte della concorrenza, in una delle sue ASA, l'ASA grande distribuzione Italia, individuò due FCS la tempestività del servizio e la notorietà del marchio (prospettiva del cliente in tavola 5). Per essere in grado di soddisfare queste esigenze, rispettando gli obiettivi di redditività richiesti dalla proprietà (prospettiva eco-fin in tavola 5), a livello di processi gestionali, nel caso specifico, si individuarono la logistica e la gestione dei resi. Era inoltre necessario avere a supporto di questi due processi un adeguato sistema informatico, la cui efficacia andava monitorata (prospettiva apprendimento e innovazione in tavola 5). Così come era opportuno monitorare l'efficacia della pubblicità e il grado di successo dei nuovi prodotti proposti per salvaguardare la notorietà del marchio. A questi temi e ad ulteriori aspetti si cerca di dare evidenza, anche in termini di implicazioni organizzative, nei contributi che caratterizzano questa monografia; un numero che vorrebbe tentare di offrire qualche suggerimento per consentire al management di affrontare una delle sfide del prossimo millennio: realizzare in realtà a complessità crescente, come le imprese, un controllo di gestione efficace. Non si dimentichi che un conto era gestire e controllare le grandi dimensioni, un conto è gestire e controllare le imprese che operano in più business o in più Paesi e – ancora di più – un conto sarà gestire e controllare realtà aziendali che talvolta esisteranno solo in modo virtuale, opereranno a livello globale, in tempo reale e con nuovi mercati anche al di fuori delle attuali rotte terrestri. Anche in simili realtà si dovrà cercare di realizzare la cosa più naturale che

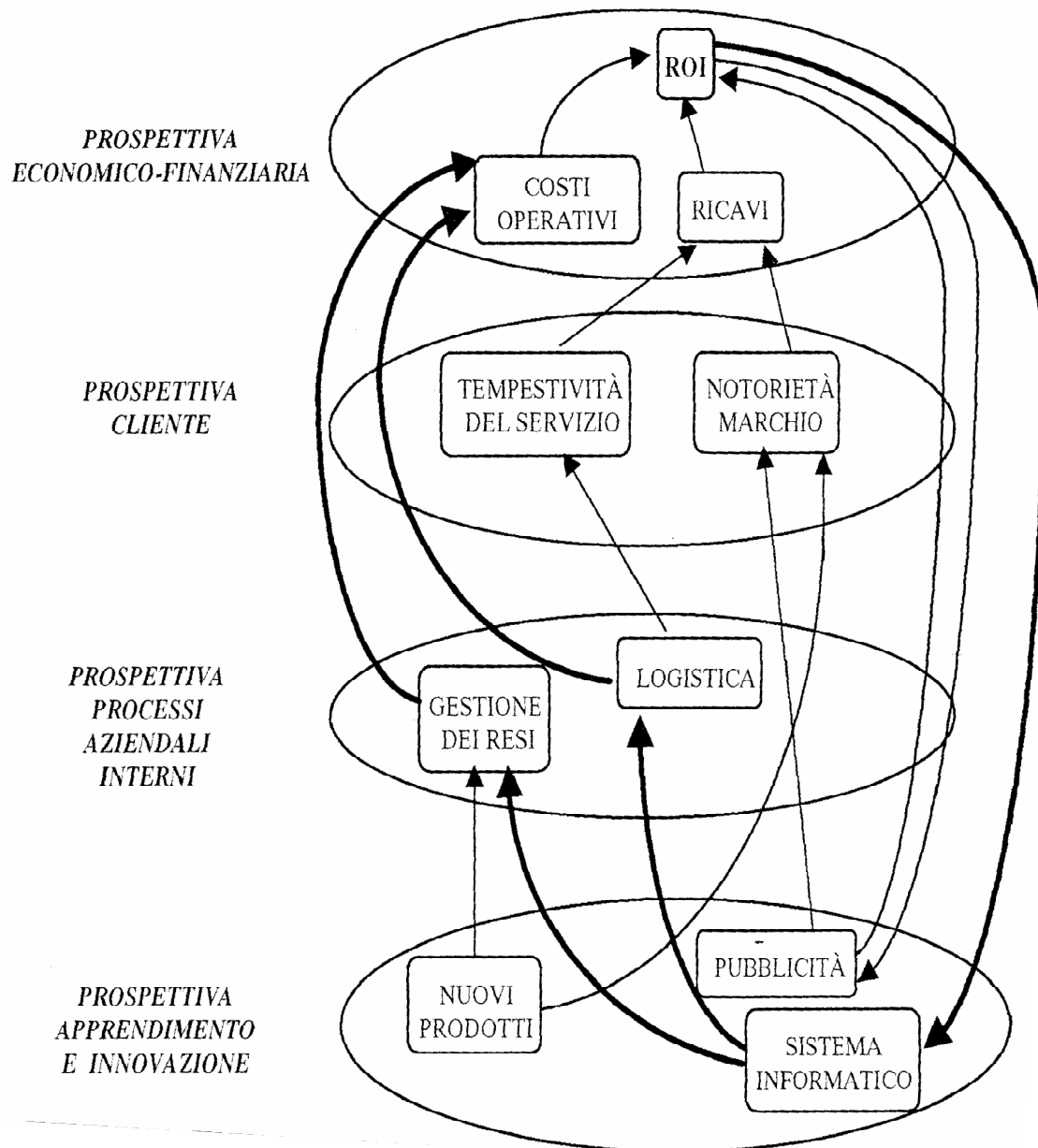
<sup>9</sup> Per approfondire il ruolo dei FCS nei processi di controllo si veda Bubbio [1990].

**Tavola 4 – Il «termometro» dell'impresa**



ognuno di noi sente l'esigenza di fare con se stesso: controllare non solo l'andamento del suo reddito e della disponibilità di cassa, ma controllare, più in generale, come stiano andando le «cose».

**Tavola 5 – Le relazioni di «causa/effetto» fra i FCS, i processi e le aree gestionali critiche in un'impresa di prodotti alimentari freschi**



## BIBLIOGRAFIA

1. I lavori che hanno caratterizzato, nella letteratura statunitense, l'evoluzione della pianificazione e del controllo di gestione.

• **Ansoff, H. Igor; De Clerck; Hayes, R.L.**

1976 *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley Sons, New York.

• **Ansoff, H. Igor**

1977 «The State of Practice in Planning System», in *Sloan Management Review*, vol. 18, n. 2, pagg. 1-24.

• **Ansoff, H. Igor**

1979 *Strategic Management*, MacMillan Press Ltd, Londra; trad. it. *Management strategico*, Etas Libri, Milano, 1980.

• **Anthony, Robert N.**

1965 *Planning & Control System*, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano, 1967.

• **Anthony, R.N.; Dearden, J., Vancil, R.F.**

1965 *Management Control System*, Irwin, Homewood Ill., 1a ed.; anche la seconda e la terza edizione furono curate con Vancil, mentre la quarta edizione (1980) fu a cura dei soli Anthony e Dearden.

• **Anthony, R.N.; Govindarajan, V.**

1998 *Management Control System*, Irwin, Homewood Ill., 9a ed.

• **Evans, M.K.**

1959 «Profit planning», in *Harvard Business Review*, luglio-agosto.

• **Ewing, W. David**

1958 *Long-Range Planning for Management*, 1a ed., Harper & Row, New York.

• **Hax, A.C.; Majluf, N.S.**

1984 *Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; trad. it. *Direzione strategica*, a cura di Pirelli Informatica, Ipsoa, Milano 1987.

• **Johnson, Thomas H.**

1992 *Relevance Regained. From Top-down control to Bottom-up Empowerment*, Free Press, New York; trad. it. *La riscossa della contabilità direzionale*, di S. Mosca (con prefazione di P. Piccari), Il Sole 24 Ore Pirola spa, Milano 1995.

• **Johnson, J.T.; Kaplan, R.S.**

1987 *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.; trad. it. e prefazione di E. Santesso, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Isedi-Petrini, Torino 1989.

• **Lorange, P.; Scott Morton, M. S.**

1974 «A Framework for management Control System», in *Sloan Management Review*, n. 16, autunno.

• **Lorange, P.; Vancil, R.F.**

1977 *Strategic Planning System*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

- **Lorange, Peter**

1980 *Corporate Planning. An Executive Viewpoint*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

- **Mintzberg, Henry**

1987 «Crafting Strategy», in *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-75.

- **Mintzberg, Henry**

1991 «Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff», in *Strategic Management Journal*, n.12, pp. 463-466.

- **Mintzberg, Henry**

1994 *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire; trad.It. con il titolo *L'ascesa e il declino della pianificazione strategica*, McGraw Hill Italia, Milano 1996.

- **Stonich, Paul J.**

1982 *Implementing Strategy. Making Strategy Happen*, Harper & Row, New York; trad. it. *Strategia in azione*, a cura di A. Del Castillo, Isedi, Petrini, Torino, 1985.

2. *Alcuni lavori dedicati al controllo strategico e pubblicati dal 1977 in poi.*

- **AA.VV.**

1980 Il controllo strategico, Atti del Club dei Controller, Incontro del 6 Ottobre.

- **AA.VV.**

1984 «Il controllo strategico nelle aziende italiane. Discussioni», in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 83, maggio-giugno.

- **AA.VV.**

1985 *Il controllo della complessità strategica*, Atti non pubblicati del 1° Workshop del Club dei Controller, Sda-Bocconi, 21 giugno.

- **Amigoni, Franco**

1982 *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il controllo della dominanza*, relazione presentata al Club dei Controller, SDA-Bocconi, aprile; pubblicata con il titolo *From Management Control to Strategic Control: the Control of Dominance in Economia Aziendale*, vol. 1, n. 3, dicembre.

- **Amigoni, Franco**

1984 «Formula imprenditoriale e controllo strategico» in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 83, maggio-giugno.

- **Amigoni, Franco**

1987 «Strategic Control in Large Italian Corporations», in un numero monografico della rivista «Economia aziendale», dedicato a *The Evolution of managerial Systems* e coordinato da Maria Bergamin Barbato, agosto, n. 2.

- **Bergamin, Barbato Maria**

1995 *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.

- **Bianchi, C.**

1996 *Modelli contabili e modelli «dinamici» per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Centro Universitario di Studi Aziendali, collana di studi economico-aziendali diretto da Carlo Sorci, Giuffrè, Milano.

- **Bubbio, Alberto**  
1990 «Il controllo strategico», in *Enciclopedia dell'azienda*, Pirola Ed., Milano.
  - **Bubbio, Alberto**  
1994 *Alla ricerca del legame mancante tra strategia e controllo della gestione operativa: il controllo strategico*, in Tanaka–Yoshikawa–Innes–Mitchell [1994].
  - **Gold, M.; Quinn, J.J.**  
1990 *Strategic Control*, Ashridge, London; trad.it. *Il controllo strategico*, Franco Angeli, Milano 1993.
  - **Lorange, Peter**  
1977 *Strategic Control: A Framework for Effective Response to Environmental Change, Working Paper*, Imede, Losanna, febbraio.
  - **Lorange, Peter**  
1984 *Strategic Control: Some Issues in Making it Operationally More Useful*, in R. Lamb (a cura di), *Competitive Strategic management*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs, N.J.
  - **Lorange, P.; Scott Morton, M.F.; Ghoshal, S.**  
1986 *Strategic Control*, West Publishing Company, St. Paul.
  - **Lorino, Philippe**  
1991 *Le controle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Dunod Enterprise, Parigi; trad. it. di N. Malucelli, *Il controllo di gestione strategico. La gestione per attività*, Franco Angeli, Milano 1992.
  - **Marchi, Luciano**  
1988 *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
  - **Paolini, Antonella**  
1993 *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano.
  - **Pearce, J.A.; Robin, R.B.**  
1994 *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois.
  - **Stacey, Ralph D.**  
1991 *The Chaos Frontier. Creative Strategic Control for business*, Butterworth–Heinemann, Oxford; trad. it. di G. Lillino e a cura di G. Scifo, *Management e Caos. La creatività nel controllo strategico dell'impresa*, Guerini & Associati, Milano, 1996.
3. *I lavori che hanno caratterizzato l'evoluzione della Management Accounting.*
- **Andersen Arthur & C.**  
1940 *Responsibility Accounting*, Chicago, Illinois.
  - **Anthony, Robert N.**  
1956 *Management Accounting*, R. Irwin, Homewood, Ill., N.J.; trad. it. *Contabilità per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1966.
  - **Berliner, C.; Brimson, J. A. (a cura di)**  
1988 *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. *Gestione dei costi per i nuovi sistemi industriali*, a cura di Paolo Zanenga, Isedi Petrini, Torino, 1991.



- **Bromwich, M.; Bhimani, A.**  
1989 *Management Accounting: Evolution not Revolution*. Cima, London; trad.it. e presentazione di G. Toscano, con il titolo *Contabilità direzionale verso la rivoluzione?*, A. Guerini & Associati, Milano, 1992.
  - **Brunetti, Giorgio**  
1989 «La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari», capitolo in Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di Economia Aziendale*, Utet, Torino.
  - **Hope, T.; Hope, J.**  
1996 *Trasfgorming the Bottom Line*, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. *Il nuovo sistema informativo direzionale*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
  - **Horngren, Charles**  
1982 *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Prentice Hall, Englewood Cliff, 5a ed.; di questo libro è stata pubblicata nel 1997 la 9a ed. alla quale hanno collaborato G. Foster e S. Datar altri due docenti della Stanford University; di questa edizione è stata pubblicata l'ed. italiana a cura di E. Santesso e L. Cinquini con il titolo *Contabilità per la direzione*, Isedi, Utet, Torino, 1998.
  - **Kaplan, Robert S.; Johnson, T. H.**  
1987 *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business Scholl Press; trad. it. a cura di E Santesso, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Isedi Petrini, Torino, 1989.
  - **Turney, Peter B.B.**  
1991 *Common Cents. The ABC Performance Breakthrough*, Cost Technology, Hillsboro, Or.; recentemente ristampato per la Cima (Kogan Page, Londra, 1996) con il titolo *Activity Based Costing. The Performance Breakthrough*.
  - **Shank, J.; Govindarajan, V.**  
1989 *Strategic Cost Analysis*, Irwin, Homewood Illinois; trad. it. di G. Toscano (saggio introduttivo di A. Bubbio), *L'analisi dei costi per la gestione strategica*, Guerini e Associati, Milano, 1991.
  - **Shank, J.; Govindarajan, V.**  
1996 *Strategic Cost Management*, Free Press, New York, 1993; trad. it. di D. Conti (prefazione e postfazione di A. Bubbio) *La gestione strategica dei costi*, Il Sole 24 Ore Pirola spa, Milano.
  - **Simmonds, Kenneth**  
1981 «Strategic Management Accounting», in *Management Accounting*, April.
  - **Tanaka, M.; Yoshikawa, T.; Innes, J.; Mitchell, F.**  
1994 *Logiche e strumenti di cost management: dal calcolo dei costi alla gestione delle cause dei costi*. trad. it. C. Ostinelli, *Contemporary Cost Management*, Chapman & Hall, Londra 1993.
4. Altri lavori citati nell'articolo.
- **AA.VV.**  
1998 *Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
  - **D'Aveni, Richard**  
1994 *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The

Free Press, New York; trad. it. *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

• **Drucker, Peter**

1954 *The Practice of Management*, Curtis Brown Limited, London; trad. it. *Il potere dei dirigenti*, Etas Kompass, Milano 1967.

• **Drucker, Peter**

1968 *The Age of Discontinuity*, Curtis Brown Limited, London; trad. it. *L'era del discontinuo*, Etas Kompass, Milano 1970.

• **Drucker, Peter**

1995 *Management in a time of Great Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford; trad. it. *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996.

• **Goleman, Daniel**

1996 *Emotional Intelligence*, trad. it. *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.

• **Handy, Charles**

1989 *The Age of Unreason*, Business Book, Londra; trad. it. *L'epoca della non Ragione*, Edizioni Olivares, Milano, 1990.

• **Hope, T.; Hope, J.**

1997 *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston.

• **Kaplan, R.S.; Norton, D.P.**

1992 *The Balanced Scorecard. Measures That Drive performance*, in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.

• **Kaplan, R.S.; Norton, D.P.**

1993 «Putting the Balanced Scorecard to Work», in *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. trad. it. «Non solo finanziarie le misure del successo», *Harvard Business Review - Edizione italiana*, maggio-giugno 1994.

• **Kaplan, R.S.; Norton, D.P.**

1996 «Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Systems», in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. trad. it. «L'uso strategico della Balanced Scorecard», *Harvard Business Review - Edizione italiana*, settembre-ottobre 1996.

• **Kaplan, R.S.; Norton, D.P.**

1996 *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston trad. it. *Balanced scorecard*, a cura di A. Bubbio, ISEDI-Petrini, Torino, in corso di pubblicazione.

• **Peters Tom**

1987 *Thriving on chaos*, Excel, California Limited Partnership; trad. it. *Prosperare sul caos*, Sperling & Kupfer, Milano, 1989.

• **Quinn, James Brian**

1992 *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York.

• **Rockart, John F.**

1979 «Chief Executive Define Their Own Data Needs», in *Harvard Business Review*, marzo-aprile; trad. it. in *Harvard Espansione*, n. 5.