

LA «BALANCED SCORECARD»: ALCUNE ESPERIENZE A CONFRONTO*

Fernando Alberti e Alberto Bubbio

Università Cattaneo – LIUC

La necessità di monitorare le dimensioni aziendali ritenute strategiche e quella di coltivare un capitale quale quello «intangibile» che non compare nei bilanci rappresentano i motivi principali per cui il concetto di «Balanced Scorecard» si è progressivamente affermato in questi ultimi anni. È interessante esaminare come questo strumento è stato applicato da alcune aziende: Mc-Bauchemie Miller, Rexam Custom Europe, AT&T-EMEA, KappAhl, Halifax, Skandia, Electrolux, British Airways, Xerox, American Skandia, Bayer-Italia.

* L'intervento è frutto del lavoro congiunto dei due autori. Ciononostante Alberto Bubbio ha scritto il paragrafo «Due caratteristiche chiave della "Balanced Scorecard"», mentre a Fernando Alberti è imputabile la stesura degli altri paragrafi.

Il concetto di Balanced Scorecard (d'ora in poi BSC) nasce dalla comprensione che singoli indicatori di performance non siano in grado di catturare interamente la complessa natura delle performance aziendali. Tipicamente, le valutazioni economico-finanziarie sono ritenute essere indicatori storici di performance, in quanto registrano l'effetto delle decisioni aziendali non tanto nel momento in cui vengono prese, quanto – piuttosto – nel momento in cui si genera l'impatto economico-finanziario delle decisioni stesse, momento che potrebbe essere molto distante nel tempo [Epstein e Manzoni, 1998].

Diversi scritti apparsi negli anni '80 a seguito del movimento del TQM (Total Quality Management) hanno sottolineato l'importanza di contemperare l'uso di indicatori economico-finanziari con misure non-finanziarie. Oggi sappiamo che i due tipi di indicatori non dovrebbero essere considerati gli uni sostituti degli altri. Ciononostante, mentre diverse imprese negli anni successivi si sono attivate per monitorare e controllare alcuni indicatori non economico-finanziari, Kaplan e Norton si sono spinti oltre, proponendo l'ormai noto modello chiamato «Balanced Scorecard». Si tratta di uno strumento in grado di tradurre gli obiettivi strategici aziendali in un insieme coordinato e interrelato di indicatori di performance capaci di cogliere sia la dimensione materiale che immateriale di impresa [Kaplan e Norton, 1992].

Più che come strumento di misurazione delle performance, la BSC si è da subito affermata come un sistema manageriale capace di focalizzare l'attenzione e le risorse aziendali verso quelle aree ritenute critiche, come i prodotti, i processi, i clienti, lo sviluppo del mercato, e così via. In sostanza, la Balanced Scorecard traduce operativamente la strategia aziendale secondo quattro prospettive (tavola 1): quella finanziaria, quella dei clienti, quella relativa ai processi aziendali e quella d'innovazione e apprendimento [Kaplan e Norton, 1992].

DUE CARATTERISTICHE CHIAVE DELLA «BALANCED SCORECARD»

Nel tempo il controllo di gestione e la progettazione del relativo meccanismo operativo hanno visto delinearci in modo sempre più preciso due scuole di pensiero¹. La prima scuola, razional-strutturalista, ha fornito strumenti e soluzioni procedurali basandosi sull'idea che il loro configurarsi coerente con alcune variabili di contesto interno ed esterno ne qualificasse l'efficacia. Questa scuola,

¹ La bipartizione proposta è stata influenzata da un recente lavoro di G. Costa e R. Nacamulli [1996], che ha fornito in prospettiva storica una lettura delle teorie organizzative.

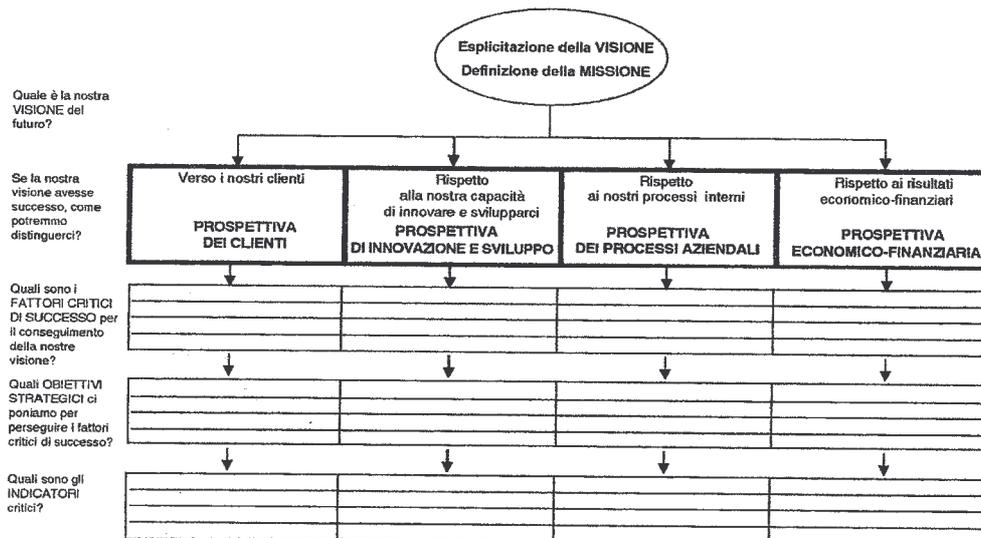
nata con i lavori di Robert N. Anthony [1956 e 1965] dell'Harvard Business School, ha privilegiato da sempre nella progettazione dei sistemi di controllo gli strumenti e l'architettura del sistema più che i processi organizzativi.

La seconda scuola – quella che si può connotare geograficamente come la *scuola della West Coast* o, scientificamente, come la *scuola comportamentale* – è invece attenta alle specificità delle persone che operano in azienda, al loro vissuto, alle loro competenze e alle loro motivazioni. Così quest'evoluzione della sessantottina *scuola delle Relazioni Umane* suggerisce, per l'impostazione di efficaci attività di pianificazione e controllo, di dedicare molta attenzione al disegno dei processi organizzativi per la centralità degli attori da coinvolgere e ai meccanismi di maggior impatto emotivo come quelli di valutazione e di ricompensa.

La BSC è l'espressione più recente della prima scuola di pensiero, anche se il richiamo esplicito alle necessità di collegamento con meccanismi più delicati di valutazione e di ricompensa delle performance è molto chiaro.

Si tratta comunque di uno strumento sempre più raffinato e sensibile alle più recenti evoluzioni delle teorie di management, come la rilevanza strategica degli *intangibile assets* e la crucialità di attivare una *learning organization*. Certo una sua corretta applicazione richiede più che mai il ricorso alla teoria delle contingenze strutturali (*structural contingency theory*), che suggerisce di confi-

Tavola I – Il processo di sviluppo della «balanced scorecard»



gurare un assetto organizzativo coerente, in primo luogo, con le caratteristiche dell'ambiente esterno e, in secondo luogo, con le caratteristiche di alcune variabili di contesto interno (tecnologiche, individuali, sociali e istituzionali)². Questa teoria, che negli anni settanta ha dominato la ricerca sull'organizzazione d'impresa, è stata ad oggi completata e in qualche caso forse superata da altri modelli organizzativi³. Tuttavia la sua impostazione si è evoluta negli anni e in alcune formulazioni (Rugiadini [1979], Mintzberg [1979] e [1983]) è ormai da tempo attenta, oltre che alle congruenze fra la struttura e le variabili di contesto, alla coerenza fra le variabili caratterizzanti l'assetto organizzativo (meccanismi operativi e struttura)⁴. Certo sono lontani gli originari lavori di Lawrence e Lorsch [1967] e di Thompson [1967], ma forse proprio per questo, avendo le loro idee superato la prova del tempo, meritano in questa nuova prospettiva ancora attenzione.

È in questa logica di teoria allargata della contingenza che è opportuno avvicinarsi alla BSC. Così appare utile che la BSC sia diversa da azienda ad azienda, sia nel numero sia nella prospettiva (*perspective*) messa sotto osservazione.

La volontà di sottolineare che la BSC non rappresenti un «format» rigido da applicare in modo generico e indistinto a qualunque realtà aziendale, bensì sia uno strumento che richiede più che mai un approccio contingente alla propria progettazione, costituisce uno dei due aspetti ai quali si cerca di dare evidenza in questo studio. Su tale linea, si intende rispondere alle seguenti domande: le imprese che hanno adottato le BSC quali prospettive hanno deciso di monitorare con sistematicità? Nell'ambito di queste prospettive quali variabili si è scelto di tenere sotto controllo? E attraverso quali parametri?

Il secondo aspetto che si intende sottolineare è l'originalità della BSC come strumento manageriale, poiché nata dall'esigenza di catturare anche la dimensione *intangibile* [Olve et al., 1999] dell'operato d'impresa, diventa critica non solo nelle realtà di servizi ad alta intensità di professionalità, ma anche in quelle manifatturiere del settore privato e pubblico.

² Si veda Rugiadini [1979].

³ Per una compiuta e costruttiva analisi dei modelli, che allora si profilavano e oggi sono un possibile superamento del paradigma *contingency*, si veda Grandori [1984].

⁴ Per un approfondimento di questa prospettiva allargata offerta da Mintzberg si vedano le pagine (pp. 224-243) dedicate da Vincenzo Perrone nel suo lavoro del 1990 (*Le strutture organizzative d'impresa. Criteri e modelli di progettazione*) prima di formulare la sua proposta teorica, attenta ai suggerimenti forniti da alcuni fra i principali «teorici» della complessità.

L'IMPORTANZA DI UN APPROCCIO CONTINGENTE

Alcuni autori francesi sottolineano come il concetto di *Tableau de Bord*⁵ sia più ampio e più generale di quello di BSC, considerato da loro come un caso particolare di *Tableau de bord*. Tali autori basano le loro argomentazioni sul fatto che la letteratura dedicata al *Tableau de bord* enfatizzi in maniera marcata la necessità di costruirli su misura (*tailor-made*) per ciascuna impresa e per ciascun interlocutore chiave all'interno dell'impresa stessa. Ciò che ne consegue sono testi dedicati al *Tableau de bord* in cui è difficile ritrovare suggerimenti circa gli indicatori da costruire o la presentazione di insiemi «standard» di possibili indici, contrariamente a quanto accade per la BSC, per la quale Kaplan e Norton propongono quattro generici insiemi di indicatori [Chiapello e Lebas, 1996].

Effettivamente, sulla base dell'esperienza maturata da Kaplan e Norton, sono stati sviluppati dei *format*, dei *template* generici per diverse tipologie di settori, processi e strategie di base, da utilizzare eventualmente come punto di partenza per lo sviluppo di BSC aziendali [Kaplan e Norton, 1999].

Ad esempio, la prospettiva dei clienti include tipicamente svariati indici di successo competitivo e di mercato, quali indicatori di *customer satisfaction*, di fedeltà dei clienti, di acquisizione di nuovi clienti, di redditività della clientela, di quota di mercato in differenti segmenti, ecc. Se tali misure possono apparire troppo generiche rispetto alla mutevole natura d'impresa, esse devono senz'altro essere personalizzate e costruite in base a quanto richiesto dalle varie tipologie di clienti, rispetto ai quali si vuole ottenere successo [Kaplan e Norton, 1996b].

Tutte le BSC utilizzano indici generici. Tali indici riflettono gli obiettivi comuni di molte strategie aziendali o di strutture e caratteristiche competitive simili. Essi includono, ad esempio, la redditività, la quota di mercato, la *customer satisfaction*, la fedeltà dei clienti, le competenze del personale, ecc. Accanto a tali indici occorre, però, elaborare indicatori e *driver di performance*⁶ specifici per l'impresa o l'unità aziendale considerata. Tali indicatori riflettono l'unicità della singola strategia aziendale: i principali driver di redditività su cui si intende puntare, i segmenti di mercato in cui si vuole competere, i sistemi d'offerta e il valore creato per i clienti, i processi interni e i meccanismi di sviluppo che si intendono attivare per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari e competitivi [Kaplan e Norton, 1996b].

⁵ Per una estesa trattazione del concetto di *Tableau de Bord* si confrontino: Lauzel e Cibert [1962], Chiapello e Lebas [1996].

⁶ Per approfondimenti sulla identificazione e sull'utilizzo di driver di performance nella costruzione della BSC si confronti Olve et al. [1999].

All'apparenza il concetto di BSC potrebbe, quindi, apparire più rigido di quello di Tableau de bord ed erroneamente interpretato da qualcuno come un modello non capace di comprendere le dimensioni più specifiche della performance aziendale. Qualcun altro vorrebbe poter utilizzare dei quadranti, delle prospettive differenti da quelli suggeriti da Kaplan e Norton.

In realtà, le quattro prospettive proposte nel modello originario di Balanced Scorecard non rappresentano affatto una limitazione. Infatti, tale strumento è presentato da Kaplan e Norton come un vero e proprio modello organizzativo e gestionale e non come una classificazione stringente di indicatori. Nulla impedisce alle imprese di aggiungere nuove prospettive e di modificare quelle esistenti, anzi la BSC deve proprio originare in modo del tutto specifico e personalizzato dalla visione e dalle strategie della singola impresa. Occorre, però, notare che l'aggiunta di ulteriori prospettive o l'inclusione di un numero molto elevato di indicatori possono inficiare la chiarezza, l'immediatezza e la trasparenza dello strumento [Epstein e Manzoni, 1998].

Parimenti, gli stessi «padri» della BSC sottolineano come sia fondamentale individuare, progettare e costantemente rivedere gli indici contenuti nei singoli quadranti, alla luce della visione e della strategia della singola impresa e del particolare contesto in cui si trova a operare. Ancor più che nel Tableau de bord, quindi, gli indicatori di risultato e i performance driver, scelti per ciascuna prospettiva, devono nascere in logica contingente dai fattori critici di successo identificati e dagli obiettivi strategici definiti⁷.

Occorre, infine, notare come la proposta da parte di Kaplan e Norton di un modello così strutturato e preciso (erroneamente interpretata da alcuni studiosi di Tableau de bord) costituisca in realtà una protezione da due ordini di problemi: la prevalenza di una prospettiva (tipicamente quella finanziaria) sulle altre e il rischio di non considerare qualcuna delle prospettive chiave per il conseguimento di performance di successo [Epstein e Manzoni, 1998].

LA VOLONTÀ DI CATTURARE L'INTANGIBILE

Gli indicatori tradizionali di performance economico-finanziaria andavano bene per il passato, ma sembrano riflettere poco le strategie basate sulle competenze⁸ e sulla conoscenza che le imprese di oggi cercano di perseguire [Kaplan e Norton, 1992].

⁷ Per una estesa casistica si consulti la pubblicazione *Balanced Scorecard Report*, edita da Harvard Business School.

⁸ Le strategie basate sulle competenze sono state elaborate concettualmente da Prahalad e Hamel. Cfr. C.K. Prahalad e Hamel, «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*.

La ragione è che le condizioni di contesto attuali sono molto differenti da quelle in cui si è sviluppato il controllo direzionale tradizionale. Per la maggior parte del ventesimo secolo, i sistemi tradizionali di pianificazione e controllo hanno prosperato in un ambiente caratterizzato da prodotti maturi e tecnologie consolidate [Hally, 1994]. Provocatoriamente, qualcuno ha detto che il controllo direzionale ha smesso di svilupparsi nel 1925. A quell'epoca, infatti, il più delle procedure e degli strumenti ancor oggi utilizzati era già in uso: budget, costi standard, prezzi di trasferimento, ecc. [Johnson e Kaplan, 1987]. Il ruolo del sistema di pianificazione e controllo era quello di verificare che un'impresa rimanesse efficiente. Gli indici economico-finanziari mostravano gli effetti delle decisioni prese, ma non erano in grado di fornire una guida per lo sviluppo di lungo periodo [Olve et al., 1999].

Nel tempo, l'espressione degli indici in termini monetari ha portato le imprese a ignorare valutazioni meno tangibili e non economico-finanziarie, quali la qualità dei prodotti, la soddisfazione dei clienti, i tempi di consegna, la flessibilità organizzativa, il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti, il know-how sviluppato dal personale, ecc. Gli indicatori utilizzati fornivano in questo modo indicazioni a volte non corrette circa l'andamento del business.

Si trattava, dunque, di costruire un sistema di reporting, che arricchisse le misure economico-finanziarie con altre informazioni non monetarie, di tipo fisico-tecnico oppure espressione diretta d'aspetti qualitativi o immateriali legati alla strategia, che avessero la funzione di anticipare l'accertamento degli accadimenti aziendali e di seguire, in modo diretto e continuo, il posizionamento dell'impresa nello spazio e nel tempo.

Molte imprese oggi usano un insieme misto di indicatori economico-finanziari e no, per la loro gestione e per la comunicazione delle performance all'esterno. In particolare negli ultimi anni, la rinnovata attenzione nei confronti dei consumatori e della qualità dei processi ha portato molte imprese a sviluppare e comunicare indici di soddisfazione e insoddisfazione dei clienti, di qualità e flessibilità dei processi, di puntualità, tempestività e rapidità, ecc.

In realtà, in Francia, già da qualche decennio le imprese hanno sviluppato e utilizzato il Tableau de bord. Esso è progettato per supportare le persone nella guida dell'organizzazione, attraverso l'identificazione dei fattori critici di successo, specialmente di quelli che possono essere tradotti in misure fisico-tecniche. Occorre a questo punto domandarsi se un cruscotto di misure economico-finanziarie e indicatori fisico-tecnici possa sostituire la BSC? L'esperienza maturata da diverse aziende mostra che le migliori BSC siano qualcosa di più ampio di una collezione di indicatori e fattori critici di successo organizzati secondo varie prospettive. Esse mostrano, infatti, sistemi coerenti di indici e

obiettivi strategici, legati tra loro secondo meccanismi di causa-effetto e relazioni di mutuo rafforzamento [Kaplan e Norton, 1996b].

Inoltre, mentre il Tableau de bord allarga la propria prospettiva da indicatori economico-finanziari a misure e variabili fisico-tecniche, la BSC va oltre, focalizzandosi sul patrimonio intangibile d'impresa (competenze e cultura aziendale, relazioni coi clienti, gestione dell'informazione, attenzione all'ambiente, ecc.).

C'è ampia evidenza empirica che l'essenza di un'impresa, ovvero ciò che le attribuisce valore - sia che operi nel settore privato che in quello pubblico - risieda in fattori difficili da misurare. Solitamente si pensa alle decisioni strategiche di lungo periodo come a qualcosa di estremamente visibile e tangibile: investimenti in nuovi impianti, in nuovi mercati o in ingenti progetti di ricerca e sviluppo. In realtà, le imprese di oggi prendono decisioni strategiche che presentano sempre più una natura diversa. Ci si riferisce a interrogativi del tipo: come utilizziamo le nostre risorse informatiche per la gestione delle relazioni con i clienti? Come incoraggiamo il personale ad investire più risorse e conoscenze nel loro lavoro? Quante informazioni capitalizziamo dagli incontri e dalle relazioni con i nostri clienti? Quanto tempo dedichiamo all'apprendimento aziendale e alla formazione? E così via [Olve et al., 1999].

In sostanza, ciò che le imprese erano abituate a sviluppare per il loro futuro ieri era più tangibile e «budgettabile». Oggi, si trovano sempre più coinvolte in attività di natura intangibile, in problematiche generalmente ricondotte al concetto di «intellectual capital» [Stewart, 1997].

Sono molti i segnali che suggeriscono l'importanza di attribuire più valore al capitale intangibile. Una prima indicazione viene dal crescente interesse posto su quelle imprese prive di asset tangibili di natura certa. Innumerevoli casi, al proposito, si possono ritrovare tra le imprese di servizi (soprattutto del terziario avanzato) e di informatica e telematica. In generale, si può osservare come sia sempre più sentita la necessità di coltivare un capitale che non compare nei tradizionali bilanci.

Si ritiene che tale necessità rappresenti anche uno dei motivi principali per cui il concetto di BSC si sia progressivamente affermato in quest'ultimo periodo: esso infatti si impernia sul crescente scetticismo nei confronti di una prospettiva gestionale principalmente rivolta al capitale fisico [Olve et al., 1999].

ALCUNE ESPERIENZE AZIENDALI

Di seguito, a sostegno di quanto finora affermato, vengono presentati alcuni esempi aziendali di imprese che hanno sviluppato progetti di Balanced Scorecard.

MC-Bauchemie Miller GmbH & Co.

Si tratta di un'impresa tedesca, fondata nel 1961. Localizzata nella regione della

Ruhr, MC-Bauchemie Miller si occupa dello sviluppo, produzione e distribuzione di composti chimici per uso edilizio. L'impresa ha sviluppato una rete distributiva in tutta la Germania e in gran parte dell'Europa, rendendo disponibili sia prodotti sia *know-how* tecnologico in tempo reale grazie a reti di vendita locali e centri di assistenza ai clienti. La complessità delle variabili interne, relative alle diverse linee di produzione, ed esterne, relative ai diversi mercati di sbocco, hanno imposto nel tempo una forte flessibilità organizzativa. La missione di MC-Bauchemie Miller è quella di «deliziare il consumatore». Perciò l'impresa investe costantemente in ricerca e sviluppo per garantire forte qualità. La visione dell'imprenditore è dominata da tre leve: innovazione, competenze e performance operative. Ed è proprio sulla base di queste tre prospettive, storicamente utilizzate dall'alta direzione e tutte determinanti i risultati economico-finanziari, che la MC-Bauchemie Miller ha sviluppato i vari indicatori. La BSC che ne è risultata è indicata in tavola 2 (Letza [1996], Galletti [1997]).

Rexam Custom Europe

Si tratta di un'impresa specializzata nella conversione di materiali flessibili. La Rexam persegue una strategia di crescita e di miglioramento continuo attraverso l'ampliamento della clientela e la riduzione del ciclo di sviluppo del prodotto. Rexam indica tra i propri pilastri aziendali:

- la soddisfazione del consumatore,
- la continua ricerca dell'innovazione,
- la semplificazione dei processi aziendali,
- la ricerca della collaborazione proficua con i fornitori,
- il rispetto dei valori umani e del vivere civile.

Tavola 2 – La «balanced scorecard» di MC-Bauchemie Miller GmbH & Co.

Prospettiva	Obiettivi	Indicatori
Competenze	Competenza tecnologica	Numero di vendite di progetti speciali
	Competenza del personale	Ore di formazione per dipendente
Innovazione	Essere lo standard di mercato	Numero di prodotti approvati dal mercato
	Essere avanti alla concorrenza	Numero di richieste speciali effettuate dai clienti
Prestazioni	Efficienza di processi	Rapporto tra il costo ed il valore dell'output
	Soddisfazione del cliente	Numero di resi da clienti
Economico-finanziaria	Sopravvivere	Liquidità
	Contribuire ai risultati del gruppo	Redditività delle vendite
Economico-finanziaria	Potenzialità future	Aumento delle vendite e della quota di mercato

Fonte: Galletti [1997]

Per questo motivo, essa affianca a obiettivi di natura finanziaria altri più legati a risorse intangibili. Rexam ha deciso di determinare gli obiettivi e gli indicatori relativi muovendo dalle seguenti prospettive: azionisti, incremento delle vendite, miglioramento continuo e principi aziendali di comportamento (suddivisibili a loro volta in quattro prospettive: clienti, processi, innovazione, personale). Questa scelta origina dal convincimento che l'incremento delle vendite e il miglioramento continuo dei processi, inseriti in un contesto di rispetto dei principi aziendali di comportamento siano alla base anche del perseguimento della soddisfazione degli azionisti (prospettiva economico-finanziaria). Ne è risultata una scheda (tavola 3) comprensiva di sette prospettive (Letza [1996], Galletti [1997]): i principi base aziendali sono stati ricondotti a tre prospettive tradizionali della BSC (clienti, innovazione e processi) e ad una più specifica (il perso-

Tavola 3 – La «balanced scorecard» di Rexam Custom Europe

Prospettiva	Indicatori
<i>Clienti</i>	Indice di soddisfazione del cliente
	Percentuale di collaborazioni coi clienti
<i>Personale</i>	Indice di soddisfazione del personale
	Ore di addestramento/dipendente
<i>Innovazione</i>	Percentuale di vendite di nuovi prodotti
	Numero di riconoscimenti per «suggerimenti»
<i>Processi</i>	Numero di riconoscimenti per «impegno di collaborazione»
<i>Azionista</i>	Utile lordo
	Capitale circolante
	Spese generali come percentuale delle vendite
<i>Incremento delle vendite</i>	Crescita percentuale rispetto all'anno precedente
	Percentuale di vendite dei quattro clienti maggiori
	Percentuale di vendite di nuovi prodotti
	Quota di mercato
<i>Miglioramento continuo</i>	Utilizzazione della capacità
	Numero di scarti
	Diminuzione del costo di produzione
	Numero di resi da clienti
	Numero consegne puntuali
	Tempo di risposta alle richieste
	Rapporto tra progetti approvati e progetti commercializzati
	Tempo di R&S nei nuovi progetti

Fonte: elaborazione da Galletti [1997]

nale); a queste sono state affiancate altre tre prospettive (la prospettiva degli azionisti, l'incremento delle vendite e il miglioramento continuo).

AT&T-EMEA

Si tratta del leader statunitense delle telecomunicazioni, che sviluppatosi anche in Europa dopo la saturazione del mercato USA, ha dato vita alla divisione EMEA (Europe, Middle East, Africa). Essa fornisce dalle attrezzature di telecomunicazione ai computer per utilizzi aziendali e personali ai servizi di telecomunicazione. La missione di AT&T-EMEA è: «diventare l'impresa leader nella fornitura dei provider di informazioni e degli operatori di comunicazioni per quanto concerne le capacità di collegamento necessarie per soddisfare i loro clienti». Le strategie perseguite sono quelle della differenziazione del prodotto, del miglioramento delle competenze esistenti e dell'immagine, dell'ampliamento della gamma dei prodotti e della erogazione di un eccellente rapporto prezzo-qualità (Letza [1996], Galletti [1997]). L'AT&T-EMEA ha seguito abbastanza fedelmente i suggerimenti metodologici di Kaplan e Norton, anche se emerge in modo marcato l'approccio contingente applicato alla traduzione della visione d'impresa e degli obiettivi strategici nelle quattro prospettive tradizionali (tavola 4).

KappAhl

Si tratta di una catena di distribuzione di abbigliamento, nata in Svezia nel 1954 e ora diffusa in tutta la Scandinavia, attraverso oltre 150 punti vendita. Dopo un periodo di crisi, nel 1995, un nuovo gruppo dirigente riorganizza l'intera strut-

Tavola 4 – La «balanced scorecard» di AT&T-EMEA

Prospettiva	Obiettivi
Economico-finanziaria	Ricerca nuove opportunità a valore aggiunto
	Migliorare i margini di profitto
	Ridurre i costi di acquisto e di produzione
Cliente	Sviluppare relazioni con i clienti basati sulla professionalità e la condivisione di valori
	Diventare fornitori privilegiati
Processi interni	Migliorare l'affidabilità delle forniture
	Migliorare l'efficacia delle forze di vendita
	Migliorare le performance di consegna
Innovazione	Creare capacità tecnologiche all'altezza dei clienti
	Offrire un portafoglio di soluzioni innovative
	Creare un team di lavoro focalizzato sui clienti o sui progetti
	Creare prodotti software capaci di differenziarsi sul mercato

Fonte: Galletti [1997]

tura, introducendo quale vettore di cambiamento la BSC. L'intento è chiaro: non limitarsi più a imitare gli sforzi intrapresi dai concorrenti e focalizzarsi su di un target più giovane. Con l'estate del 1996, la visione, la missione e le strategie di base vengono riviste e confermate. Inoltre, al fine di rendere possibile per tutti i membri dell'organizzazione di focalizzarsi sui loro specifici compiti, viene organizzata una conferenza *ad hoc* sull'arco di più giorni. Ciò che ne risulta, dopo opportune revisioni da parte del management, è una *balanced scorecard* basata su cinque prospettive (tavola 5). Considerata la situazione critica da cui KappAhl sta uscendo in quel periodo e l'ingente processo di cambiamento strategico-organizzativo in atto, il processo di sviluppo della BSC dà particolare enfasi al personale, ritenuto chiave per generare l'impeto necessario a lasciarsi la crisi dietro le spalle [Olve et al., 1991].

Halifax

È un'impresa inglese impegnata su cinque linee di business correlate tra loro:

- distribuzione al dettaglio,
- credito al consumo,
- assicurazioni,
- fondi di investimento e risparmio,
- tesoreria.

Nel 1994, quando l'impresa decise di sviluppare un nuovo sistema di misurazione delle prestazioni per la divisione «distribuzione al dettaglio», gli obiettivi

Tavola 5 – La «balanced scorecard» di KappAhl

Prospettiva	Obiettivi	Indicatori
Finanziaria	Elevata remunerazione degli azionisti	Redditività
		Markdowns
		Durata delle scorte
		Redditività per metro quadro
Cliente	Aumento della quota di mercato	Quota di mercato
	Clienti soddisfatti	Indice di soddisfazione dei clienti
		Numero di visitatori
		Radar
Personale	Personale soddisfatto	Indice di soddisfazione del personale (1 ^a componente)
Processi interni	Puntualità	Indice di puntualità
	Riduzione della durata dei processi	Giorni tra ordine e consegna
Sviluppo	Innovazione	Indice di soddisfazione del personale (2 ^a componente)
	Learning organization	

Fonte Olve et al. [1999]

principali erano legati alle vendite e alla remunerazione degli azionisti. A differenza della maggior parte delle aziende, Halifax non intendeva utilizzare la BSC come uno strumento strategico, ma solamente come un meccanismo operativo aziendale. L'obiettivo primario era infatti quello di fornire ai manager di zona uno strumento che li supportasse nell'attività quotidiana. In altre parole, Halifax stava applicando un approccio dal basso verso l'alto allo sviluppo della BSC: l'impresa nel suo complesso, infatti, non era ancora pronta a incamminarsi lungo un processo di revisione strategica. Solo con l'insediamento di nuovi vertici e con la definizione di una *vision* e una *mission* rinnovate, l'idea di utilizzare la BSC prese davvero corpo [Olve et al., 1999]. Vennero identificati i FCS e si svilupparono indicatori per quattro quadranti:

- uno economico-aziendale,
- uno dedicato ai clienti,
- uno rivolto ai processi interni,
- uno sviluppato per monitorare lo sviluppo e la crescita del personale.

Diversamente da quanto proposto da Kaplan e Norton, Halifax non riteneva che la prospettiva «apprendimento e innovazione», normalmente inclusa nel modello della BSC, fosse rilevante per un suo utilizzo operativo e non strategico. Si riteneva, al contrario, fosse più appropriato focalizzarsi sullo «sviluppo e la crescita del personale», chiave per la generazione di valore per i clienti.

Skandia

Si tratta di un'impresa svedese di assicurazioni, con 9.000 dipendenti, divenuta famosa nel mondo proprio in riferimento alla BSC (Kaplan e Norton [1996]) e a quanto sviluppato per tenere sotto controllo il proprio «capitale intellettuale» (Edvisson e Malone [1997]). L'impresa si è infatti mossa tra le prime verso lo sviluppo della BSC, integrandola da subito con il suo progetto dedicato al «capitale intellettuale». L'interesse per questo tema è connesso con la natura virtuale dell'impresa stessa, centrata sull'espansione internazionale attraverso una vasta rete di partner legati tra loro in modo informatico (Hedberg et al. [1997]).

La BSC sviluppata da Skandia, e denominata Navigator, ha aggiunto una quinta prospettiva rivolta alle risorse umane alle quattro proposte da Kaplan e Norton [Olve et al., 1999]. Questa decisione nasce dal fatto di voler sottolineare l'interazione tra questa prospettiva (posta al centro del modello) e le altre. Oltre a ciò Skandia ha introdotto il concetto di valore di mercato come espressione di cinque differenti tipologie di capitale, corrispondenti alle cinque prospettive monitorate nella BSC (tavola 6).

Electrolux

È uno dei leader mondiali nella produzione di elettrodomestici, con 106 mila dipendenti operanti in più di 60 nazioni. Nel 1994, a seguito di un crescente fabbisogno di informazioni strategiche che andassero ben al di là dei dati storici di bilancio, lanciò

un progetto denominato prima GIMS e poi DBM (*dynamic business measurement*), orientato principalmente a rivelare i collegamenti tra visione, strategie e obiettivi a breve termine (tavola 7). Particolare attenzione va dedicata alla prospettiva denominata «culturale», in cui sono incluse valutazioni circa le attitudini e le competenze del personale, e alla prospettiva del cliente, in cui è presente un indicatore di conformità ecologica dei prodotti Electrolux. In quest'ultima prospettiva, inoltre, Electrolux ha voluto distinguere tra consumatori finali e distributori, in realtà unici interlocutori finali di Electrolux in fase di vendita [Olve et al., 1999].

British Airways

Si tratta della compagnia aerea di linea più grande al mondo. Nel 1997 introdusse una nuova missione: «essere il leader indiscusso nel trasporto mondiale» e conseguentemente modificò anche i propri obiettivi strategici: essere «scelti» dai clienti; disporre di personale altamente motivato; realizzare una forte redditività; essere veramente globale; essere sicuri ed affidabili, ecc. Su questa base quattro unità aziendali decisero di realizzare una BSC. Ci si riferisce in particolare a quella sviluppata nel 1997, dopo un periodo problematico e scarsamente efficiente, dall'unità sita nell'aeroporto londinese di Heathrow.

Tavola 6 – Il «Navigator» di Skandia

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

Fonte: Olve et al. [1999]

Sulla scorta degli obiettivi aziendali e soprattutto sulla base dei problemi di sicurezza, inefficienza (scarsa puntualità, confusa gestione dei bagagli, ecc.) e controllo rilevati, si decise di prestare attenzione a cinque prospettive [Olve et al., 1999]: i clienti, i processi aziendali, il personale, i risultati economico-finanziari, l'igiene e la sicurezza (tavola 8).

Tavola 7 – Il «dynamic business measurement» di Electrolux

Prospettiva	Indicatori
Clienti	Strategic Accounts Index
	Indice di attitudine dei distributori
	Indice di soddisfazione dei clienti
	Indice di preferenza della marca
	Percentuale prodotti ecologici sull'intera gamma
Attività	Vendite
	Quota di mercato
Culturale	Produttività pro capite
	Tasso di evasione degli ordini
	Tasso di «service-call»
	Indagine sull'attitudine del personale
Finanziaria	Autovalutazione del profilo
	Reddito operativo cumulato (%)
	Reddito operativo (%)
	Spese di fusione e acquisizione (%)
	Reddito lordo (%)

Fonte: Olve et al. [1999]

Tavola 8 – La «balanced scorecard» di British Airways

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

Fonte: Olve et al. [1999]

Xerox

È l'impresa statunitense specializzata in sistemi di copiatura su carta comune. Nel 1990 ha lanciato un programma di rinnovamento finalizzato al raggiungimento di standard qualitativi più elevati, che ha dato vita a un modello gestionale denominato «business excellence certification».

Basato inizialmente su 42 indicatori di performance e ora su 31, la BSC realizzata da Xerox si articola su 6 prospettive [Olve et al., 1999]. Ci si riferisce in particolare ad alcuni quadranti tradizionalmente presenti nel modello della BSC (risultati economico-finanziari, clienti e mercato, processi aziendali) e ad alcuni ritagliati su misura per Xerox, sulla base della strategia perseguita (leadership, risorse umane, qualità e informazione aziendale). Se si escludono i risultati economico-finanziari (rappresentati da 6 indicatori) ben 25 indicatori hanno natura non-monetaria e sono specificamente dedicati al monitoraggio del patrimonio intangibile che ha fatto di Xerox l'impresa americana con il più alto tasso di crescita dal dopoguerra a oggi (risorse umane, capacità gestionali e dirigenziali, qualità, gestione dell'informazione, conoscenza e padronanza del mercato, ecc.).

American Skandia

Come Olve e Westin [1996] sottolineano, nonostante siano state identificati 500 indicatori legati all' *Information Technology* aziendale, più o meno inseribili in una balanced scorecard, si rileva un solo caso dove ciò sia accaduto realmente [Olve et al., 1999]. Si tratta della *branch* americana delle assicurazioni Skandia, viste in precedenza.

Tale caso merita una considerazione particolare in quanto i manager di questa divisione hanno deciso di sottolineare l'uso dell' *Information Technology* come business a sé stante. Solitamente l'IT viene semplicemente ricompreso all'interno della prospettiva della «innovazione» o dei «processi aziendali» e solo a volte messo in risalto dalla presenza di indicatori ad hoc. Le misurazioni che invece sono state incluse nella BSC di American Skandia sono prevalentemente orientate al monitoraggio dell'IT come risorsa strategica primaria (tavola 9).

Bayer-Italia

È la consociata italiana del gruppo multinazionale Bayer. La missione dell'intero gruppo è quella di essere l'impresa chimico-farmaceutica integrata, leader nel mondo, con competenze chiave nel comparto salute, alimentare, tecnopolimeri, prodotti chimici speciali e tecnologie dell'informazione. Per Bayer la variabile ambientale è un FCS, un concetto che investe vari aspetti della politica aziendale: recuperare e smaltire nel rispetto dell'ambiente; evitare o ridurre al

minimo la produzione di rifiuti ed emissioni; sviluppare prodotti a elevata compatibilità ambientale.

Dal 1996 Bayer ha iniziato a utilizzare un sistema di controllo strategico, l'MBO, che presenta notevoli analogie con la BSC, pur discostandosi per la diversità degli obiettivi collocati all'interno dei quadranti e per l'assenza di correlazioni di causa-effetto tra gli stessi. In questo modello Bayer ha collocato la dimensione ambientale all'interno della prospettiva del cliente, per evidenziare l'impegno dell'impresa a sfruttare l'ambiente, soprattutto in termini di differenziazione, creando valore per il cliente. Ultimamente l'impresa ha introdotto al posto dell'MBO la BSC, anche se, in questo nuovo modello gestionale, la variabile ambientale non viene ancora monitorata in termini di relazioni di causa-effetto su tutte le altre prospettive, ma indica per ora un riflesso sulla prospettiva del cliente [Veri, 1999].

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Sebbene in tutte le aziende si riscontrino delle somiglianze nel modo di progettare e definire i contenuti della BSC, tuttavia ciascuna di esse ha seguito un percorso e una metodica fortemente influenzati dalle abitudini e dalla particolare cultura aziendale, pur sempre agendo nell'ambito dei suggerimenti forniti da Kaplan e Norton. Alcune BSC che ne sono risultate presentano, come si è visto, differenze tra loro:

Tavola 9 – La «balanced scorecard» di American Skandia

Prospettiva	Indicatori
<i>Economico-finanziaria</i>	Spese IT/spese amministrative
	Valore aggiunto/spese IT
	Investimenti in IT
<i>Clienti</i>	Numero di clienti interni IT
	Numero di clienti esterni IT
	Numero di contratti/personale IT
	Tasso di alfabetizzazione aziendale all'IT
<i>Processi aziendali</i>	Potenza delle strutture IT
	Caratteristiche della rete
	Variazioni nella dotazione IT
<i>Innovazione e sviluppo</i>	Spese di sviluppo IT/spese IT
	Spese di formazione IT/spese IT
	Risorse per la R&S/totale delle risorse

Fonte: Olve et al. [1999]

- nei contenuti dei diversi quadranti (indicatori di output e di performance), adattati alle specificità della strategia che si vuole monitorare e perseguire e adattati soprattutto ai FCS identificati che sottendono gli obiettivi strategici;
- nel numero di indicatori utilizzati per ciascun quadrante e nel complesso della BSC (si va da un minimo di dieci a oltre quaranta);
- nelle relazioni di causa-effetto instaurate tra le variabili oggetto d'esame (si ricordi che la strategia altro non è che una serie di ipotesi su relazioni causa-effetto);
- nelle tipologie di quadranti/prospettive scelte per le BSC;
- nel processo attraverso il quale si giunge alla definizione e ridefinizione continua della BSC.

In particolare, diverse imprese hanno aggiunto una quinta prospettiva (risorse umane o personale) alle quattro originali.

Skandia e KappAhl, per esempio, hanno preferito aggiungere un focus sulle risorse umane. Se, come si è indicato, la BSC deve aiutare a guidare lo sviluppo dell'impresa, è naturale considerare dei cambiamenti, non solo tra gli indici suggeriti per i quattro quadranti originali, ma anche nel numero di prospettive chiave da includere. Se ci si vuole focalizzare sul personale o sull'*information technology*, è preferibile sviluppare un set di indicatori *ad hoc*. Su questa linea - di attenzione alle specificità strategiche della singola impresa - Skandia ha mostrato chiari collegamenti tra le cinque prospettive identificate e il suo noto programma di monitoraggio e sviluppo dell'*intellectual capital* [Olve et al., 1999].

Il modello originario di Kaplan e Norton ha, di certo, il vantaggio della compattezza: uno dei suoi scopi principali è infatti quello di focalizzarsi su di un numero limitato di obiettivi strategici.

Il fattore umano dovrebbe, quindi, essere già considerato in modo rilevante in tutte e quattro le prospettive, anche se le imprese che mostrano un focus particolare sulle risorse umane e il personale possono decidere di sviluppare una prospettiva specificamente dedicata a esso.

L'esperienza di molte aziende ha mostrato come si sia diffusa la prassi di includere anche altre prospettive nelle BSC. Un caso di rilievo è quello del focus sugli aspetti ecologico-ambientali della gestione⁹. Un'altra prospettiva è quella delle imprese che operano all'interno di reti o che hanno assunto una struttura virtuale, le quali potrebbero essere interessate a sviluppare una prospettiva dedicata ai propri partner strategici o commerciali [Olve et al., 1999].

L'ambiente, così come il patrimonio umano, quello informativo, quello commer-

⁹ Si vedano a tal proposito i casi esaminati di Bayer S.p.a. e di Electrolux.

ziale e quello relazionale, fanno parte di quella contabilità invisibile, che si è trascurata in passato, ma che non può non essere tenuta in considerazione, pena la minaccia dell'equilibrio finanziario di lungo periodo. Nello sviluppo della BSC, l'esperienza delle imprese analizzate e di altre ha mostrato come spesso si preferisca non dedicare una prospettiva a se stante alla variabile ambientale, quanto piuttosto sottolineare, attraverso diversi performance drivers distribuiti nelle prospettive esistenti, l'impatto che essa esercita sull'intera organizzazione. Chiaramente è ravvisabile un'ampia varietà di soluzioni tra le imprese che hanno adottato la BSC, in termini sia di fabbisogni sia di competenze del management. Inoltre, in fase progettuale è opportuno considerare anche lo sforzo che verrà richiesto periodicamente al management per rivedere i contenuti della BSC e la sua struttura in base alla situazione aziendale [Olve et al., 1999]. In generale, di volta in volta saranno la strategia aziendale e le condizioni dell'ambiente di riferimento a determinare quali indicatori e quali prospettive siano da considerarsi valide (tavola 10). È da notare, ad ogni modo, che ci si può aspettare maggior consenso e più attenzione attorno agli indicatori creati dall'impresa sulla base della propria situazione contingente, piuttosto che su quelli proposti dalla letteratura. In tavola 11 è presentata una rassegna di alcune possibili misure per ciascuna prospettiva, emerse dall'analisi condotta da diversi autori su di un ampio spettro di aziende. Ciononostante si intende sottolineare ancora una volta come la BSC, e anche soprattutto il processo che conduce alla sua implementazione, debbano essere impostate secondo un approccio contingente, valutando, coerentemente con la strategia da perseguire, quali e quante debbano essere le prospet-

Tavola 10 – Prospettive aggiuntive per la «balanced scorecard»

Impatto sociale dell'azienda
Descrivere l'impatto che l'azienda esercita sul personale, la comunità locale e l'ambiente; può comprendere anche valutazioni di igiene e sicurezza dell'azienda stessa (cfr. British Airways).
Consumatori vs. clienti
È utilizzata nelle imprese che vendono tramite reti distributive. In questo caso occorre considerare due livelli di interlocutori: i clienti diretti e i consumatori finali (cfr. Electrolux).
Ambiente economico, politico e sociale dell'azienda
Considera i fattori ambientali che possono avere un forte impatto sulle prestazioni aziendali (ad es.: il prezzo delle materie prime, andamento del settore, ecc.).
Progetti chiave in corso
Tiene conto delle principali milestones relative ai progetti più importanti/critici svolti in azienda. Assicura che i progressi compiuti nei progetti ritenuti più importanti per l'azienda ricevano l'attenzione necessaria (cfr. Skandia, American Skandia, Kapphal).
Fonte: Epstein e Manzoni [1998]

Tavola 11 – Alcuni indicatori per le prospettive più comuni incluse nella «balanced scorecard»

Prospettiva economico-finanziaria	Prospettiva clienti
<ul style="list-style-type: none"> • Attività totali (L.) • Attività totali/addetto (L.) • Fatturato/totale attività (%) • Fatturato derivante da nuovi prodotti o attività (L.) • Fatturato/addetto (L.) • Reddito/totale attività (%) • Reddito derivante da nuovi prodotti o attività (L.) • Reddito/addetto (L.) • Valore di mercato (L.) • ROA (%) • ROCE (%) • Margine di contribuzione (%) • Margine di contribuzione/addetto (L.) • Flusso di cassa (L.) • Solvibilità (%) • ROI (%) • Costi totali (L.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di clienti (n.) • Quota di mercato (%) • Vendite annue/cliente (L.) • Clienti persi (n., %) • Tempo medio per la gestione rapporti con i clienti • Clienti/addetto (n., %) • Vendite concluse/contatti di vendita (%) • Indice di soddisfazione dei clienti (%) • Indice di fedeltà dei clienti (%) • Costo/cliente (L.) • Numero di visite ai clienti (n.) • Numero di reclami (n.) • Spese di marketing (L.) • Indice di immagine di marca (%) • Durata media dei rapporti coi clienti (n.) • Dimensione media dei clienti (L.) • Categorie di clienti (%) • Visite dei clienti in azienda (n.) • Tempo medio tra contatto e vendita (n.) • Spese per servizi/cliente/anno (L.)
Prospettiva processi aziendali	Prospettiva innovazione e sviluppo
<ul style="list-style-type: none"> • Spese amministrative/fatturato totale (%) • Durata dei processi interni (m.) • Cosegne puntuali (%) • Lead time medio (n.) • Lead time per lo sviluppo prodotto (n.) • Lead time da ordine a consegna (n.) • Lead time per forniture (n.) • Lead time per produzione (n.) • Tempo medio per il decision-making (n.) • Turnover del magazzino (n.) • Miglioramenti nella produttività (%) • Potenza dell'IT (n.) • Potenza dell'IT/addetto (n.) • Rinnovamento delle dotazioni IT (L. %) • Emissioni inquinanti nell'ambiente (n.) • Impatto ambientale dell'uso dei prodotti (n.) • Costo degli errori amm.vi/fatturato (%) • Spese amm.ve/addetto (\$) • Contratti archiviati senza errori (n.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spese di R&S (L.) • Spese di R&S/spese totali (%) • Spese di sviluppo dell'IT/spese IT (%) • Ore in R&S (%) • Investimento in formazione/clienti (n.) • Investimento in ricerca (L.) • Investimento in formazione su nuovi prodotti (L.) • Investimento in sviluppo di nuovi mercati (L.) • Comunicazioni dirette ai clienti/anno (n.) • Brevetti (n.) • Età media dei brevetti (n.) • Miglioramenti suggeriti/addetto (n.) • Spese per lo sviluppo di competenze/addetto (L.) • Indice di soddisfazione degli addetti (n.) • Spese di marketing/cliente (L.) • Indice di empowerment (n.) • Quota di addetti con età inferiore a x (%) • Spese non di prodotto/cliente/anno (L.) • Tasso di nuovi prodotti per copertura catalogo (%)
Prospettiva risorse umane	
<ul style="list-style-type: none"> • Indice di leadership (n.) • Indice di motivazione (n.) • Numero di dipendenti (n.) • Turnover del personale (%) • Numero medio anni di servizio del personale (n.) • Età media del personale (n.) • Tempo per la formazione (giorni/anno) (n.) • Personale temporaneo/personale permanente (%) • Quota del personale con istruz. universitaria (%) • Assenteismo medio (n.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di donne manager (n.) • Numero di domande di assunzione (n.) • Indice di empowerment (n.) • Quota del personale con età minore di x anni (%) • Costo annuale di formazione pro capite (L.) • Personale che dedica +/- del 50% del tempo a ... (r) • Costo annuo pro-capite dei programmi di assisten. • Numero di addetti full-time temporanei (n.) • Numero di addetti full-time temporanei (n.) • Numero di addetti part-time (n.)

Fonte: Olve et al. [1999]

tive su cui focalizzarsi, quanto «coprire» attraverso gli indicatori i fattori critici di successo, come bilanciare indicatori di output con indicatori di performance all'interno delle varie prospettive, e così via.

Concludendo, tutti gli esempi di imprese che usano la BSC presentati in questo articolo, mostrano una caratteristica comune: le loro attività sarebbero difficilmente descrivibili secondo i canoni del controllo direzionale tradizionale.

In realtà, alcune delle imprese sopra descritte sembrano difficilmente associabili, in prima approssimazione, a ciò che prima è stato indicato come *intellectual capital*, oggetto della contabilità invisibile. Di conseguenza, se la balanced scorecard si è mostrata estremamente utile per queste, a maggior ragione lo sarà in contesti aziendali in cui il patrimonio immateriale risulta prevalente. Infatti, come detto in precedenza, alla base della BSC vi è il concetto che un'impresa coltivi il capitale necessario per il suo sviluppo futuro, capitale che sta diventando sempre più immateriale. Anche le imprese di puro stampo manifatturiero sono sempre più dipendenti, all'interno della filiera del valore in cui si collocano, da servizi e attività intellettuali. Oggi, le imprese di produzione sono attente alle relazioni con la clientela, all'innovazione, al know-how di processo più che agli impianti e alle attrezzature, ovvero puntano su quelle dimensioni chiave su cui la BSC si fonda.

BIBLIOGRAFIA

- **Airoldi, G.; Nacamulli R. C. D. (a cura di)**
1979 *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- **Anthony, R.**
1956 *Management Accounting*, Irwin Homewood, Illinois; trad. it. *Contabilità per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1996.
- **Anthony, R.**
1965 *Planning and Control Systems*, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano 1967.
- **Bonazzi, G.**
1989 *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- **Chiapello, E.; Lebas, M.**
1996 «The tableau de bord, a French approach to management information», paper presentato al *19th Annual Meeting of the European Accounting Association*.
- **Costa, G.; Nacamulli, R. C. D. (a cura di)**
1996 *Manuale di organizzazione aziendale*, UTET, Torino.
- **Edvinsson, L.; Malone, M.**
1997 *Intellectual capital*, Harper Business.

- **Epstein, M.; Manzoni, J.**
1998 «Implementing corporate strategy: from tableau de bord to balanced score card», *European Management Journal*, vol. 16, n. 2.
- **Fabris, A.**
1980 *Storia delle teorie organizzative*, ISEDI, Milano.
- **Galletti M.**
1997 *Il controllo di gestione del futuro alla luce dell'evoluzione delle strutture organizzative aziendali*, materiale non pubblicato, Università dell'Aquila.
- **Grandori, A.**
1984 *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè Editore, Milano.
- **Hally, D. L.**
1994 «Cost Accounting for the 1990s», *Finance*, dec.
- **Hedberg B. et al.**
1997 *Virtual organizations and beyond: discover imaginary systems*, Wiley.
- **Johnson, T. H.; Kaplan, R. S.**
1987 *Relevance lost - the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.
- **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.**
1992 «The balanced scorecard - measures that drive performance», *Harvard Business Review*, jan-feb.
- **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.**
1993 «Putting the balanced scorecard to work», *Harvard Business Review*, sep-oct.
- **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.**
1996 «Using the balanced scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, jan-feb.
- **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.**
1996b «Linking the balanced scorecard to strategy», *California management Review* vol. 39, n. 1.
- **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.**
1999 «Building a strategy-focused organization», *Balanced Scorecard Report*, vol. 1 n. 1, Harvard Business School Publishing
- **Lawrence P.; Lorsch J.**
1967 *Organization and Environmental*, Harvard Business School Press, Boston.
- **Letza, S. R.**
1996 «The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three company in practice», *Business Process RE-engineering & Management Journal*, vol. 2, n. 3.
- **Mintzberg, H.**
1979 *The structuring of organizations: a synthesis of a research*, Prentice Hall.
- **Mintzberg, H.**
1983 *Structure in fives. Designing effective organizations*, Prentice Hall.

- **Olve, N. G.; Westin, C. J.**
1996 «Measures of IT. How can IT use be described?», *Report from the Swedish government commission on IT*, n. 96/2.
- **Olve, N. G.; Roy, J.; Wetter M.**
1999 *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley & Sons.
- **Perrone, V.**
1990 *Le strutture organizzative d'impresa. Criteri e modelli di progettazione*, Egea, Milano.
- **Rugiadini, A.**
1979 *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- **Stewart, T. A.**
1997 *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, Currency Doubleday.
- **Thompson, J.**
1967 *Organization in action*, McGraw Hill.
- **Veri, V.**
1999 *Le relazioni tra strategia ambientale e balanced scorecard*, materiale non pubblicato, Università Bocconi, Milano.