



La Balanced Scorecard

Maurizio La Rocca

INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Balanced Scorecard: definizione e struttura.....	4
3. Dimensioni della BSC	8
4. BSC e Mappa Strategica.....	15
4. Vantaggi e criticità della BSC	18

1. Introduzione

L'impresa ha bisogno di una misura sintetica che, a tutto tondo, apprezzi il valore economico complessivo aziendale, sia in termini di *asset in place* che di *growth opportunity*, ma deve anche tenere sotto controllo attraverso varie misure di performance quelli che sono i driver che conducono a virtuosi processi di creazione di valore.

Nella business community è emerso un fabbisogno per un sistema di misurazione delle performance collegato alla strategia aziendale¹ e alla sua implementazione, che si fondi sul concetto di valore, considerando congiuntamente una prospettiva di lungo termine in connessione con i processi aziendali attuali, alla ricerca di un continuo supporto al miglioramento e con lo scopo di coinvolgere e motivare il personale aziendale (Tonchia, 2009).

Negli attuali contesti complessi e ipercompetitivi, in cui il valore di risorse intangibile è maggiormente rilevante rispetto a quelle tangibili, i tradizionali sistemi di misurazione delle performance aziendali risultano non più idonei a fornire all'impresa il supporto necessario. Tali tradizionali sistemi di misurazione non sono sufficienti a descrivere le performance aziendali e non consentono al management di avere le informazioni strategiche richieste dalla complessità attuale del contesto economico.

Kaplan e Norton (1996) tramite l'affermazione "*Non si può gestire ciò che non si può misurare*" descrivono i limiti che emergono soprattutto nei tradizionali sistemi di misurazione della performance. In particolare, Kaplan e Norton (2002) identificano su tali sistemi i seguenti limiti: un orientamento al breve periodo da cui spesso derivano comportamenti opportunistici, un orientamento al passato piuttosto che al futuro che spesso sacrifica processi di apprendimento e sviluppo, il riferimento a indicatori di natura esclusivamente economico-finanziaria che non catturano la complessità e dinamicità dei processi aziendali.

Pertanto, partendo dai limiti dei tradizionali sistemi di misurazione delle performance oggi si è passati a strumenti di management strategico di misurazione delle performance in grado di valutare l'andamento di un'impresa sulla base di indicatori di varia natura, integrati tra di loro. In particolare, il presente lavoro si propone l'obiettivo di analizzare l'approccio della Balanced Scorecard (BSC) quale strumento per la misurazione delle performance aziendali. Si tratta di una tecnica che facilita la trasformazione delle azioni strategiche dell'impresa in vere e propri obiettivi di natura operativa.

La BSC è stata introdotta da Kaplan e Norton nel 1992, con la pubblicazione su *Harvard Business Review* di un articolo intitolato "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*". Tale

¹ La strategia può essere definita come "un insieme di decisioni aziendali che sono le più strumentali agli obiettivi dell'azienda, hanno per oggetto il chi (segmenti di mercato da servire), il che cosa (prodotti da offrire) e il come fare (anche come posizionarsi), sono prese dall'alta direzione (anche se possono trarre origine da idee prese all'interno dell'intera organizzazione) e sono destinate a dare all'azienda un volto stabile e durevole" (Brusa, 2007).

modello si presenta come un vero e proprio strumento di management strategico, idoneo a formalizzare, comunicare e gestire la strategia aziendale (Gatti, 2011).

La BSC consente di tradurre la missione e la strategia di un'impresa in una serie equilibrata di misure della performance, fornendo un sistema strategico di misurazione delle performance e di gestione aziendale (Kaplan e Norton, 2000). È un sistema di management strategico in grado di dare esecuzione alla strategia e tradurla essa stessa in azioni. La BSC analizza l'intero complesso aziendale prendendo in considerazione molteplici aspetti che spesso venivano trascurati in precedenti modelli, ed ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine. Si tratta quindi, di "una metodologia caratterizzata da un'attenta e costante analisi di numerosi fattori, tra i quali i risultati economico-finanziari rappresentano solo uno degli aspetti da considerare (Sciarelli 2014, pagina 389).

Pertanto, il presente lavoro analizza lo strumento della BSC e la sua crescente diffusione descrivendo, nella prima parte, origini e obiettivi, struttura e caratteristiche della Balanced Scorecard. Successivamente vengono descritte le quattro prospettive di analisi (dimensioni) che ne caratterizzano il funzionamento e il ruolo della Mappa Strategica nell'identificare i collegamenti fra gli indicatori presenti nelle quattro dimensioni. Infine, vengono illustrati vantaggi e criticità connessi alla BSC.

2. Balanced Scorecard: definizione e struttura

La *Balanced Scorecard* è un sistema di misurazione delle performance ma anche uno strumento di management strategico, in grado di dare esecuzione alla strategia e tradurla in azioni². Si orienta e si basa sulla strategia deliberata, sull'analisi della concorrenza e sulle competenze distintive possedute. Si tratta di uno strumento attraverso il quale definire e tradurre la *vision*³ e la *mission*⁴ aziendale,

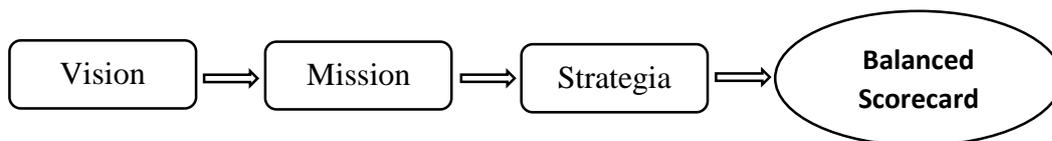
² Termini generici come, vogliamo essere i migliori oppure vogliamo fornire un servizio superiore vengono tradotti in obiettivi che ogni dipartimento, reparto, team, individuo deve raggiungere per contribuire al successo della strategia di impresa e in specifiche iniziative da prendere per il loro raggiungimento. Quindi si può giungere a determinare, ad esempio, che per l'impresa servizio superiore significhi ridurre i tempi di evasione degli ordini in 24 ore dal loro ricevimento nel 90% dei casi.

³ La *vision* aziendale richiama l'idea di una situazione futura auspicabile su come il contesto/mercato evolverà, ispirando il cammino aziendale. È l'elemento chiave per capire quali sono le aspirazioni fondamentali e la ragion d'essere dell'impresa e serve, appunto, da ispirazione per la successiva definizione della *mission*. Viene solitamente espressa in una frase, ben formulata e facile da capire, possibilmente risvegliando le emozioni di chi la legge. Ad esempio, la *vision* di Google è: *To provide access to the world's information in one click. (Fornire accesso alle informazioni mondiali in un solo clic.)*. Oppure ancora, la *vision* di Amazon è: *To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online. (Essere l'azienda più cliente centrica della Terra, dove i clienti possono trovare e scoprire qualsiasi cosa potrebbero aver interesse a comprare online.)*. Riportando un ultimo esempio, la *vision* di LinkedIn è: *To create economic opportunity for every member of the global workforce. (Creare opportunità economiche per ogni membro della forza lavoro globale.)*.

⁴ La *mission* declina dalla *vision* e descrive l'obiettivo aziendale, quale motivazione che ha portato alla costituzione dell'impresa. Tale *mission* rende chiaro il contributo che la stessa intende apportare a clienti e alla società in generale e serve da linea guida. Di seguito alcuni esempi di *mission statement* di successo di aziende conosciute: Google: *To organize*

elementi che caratterizzano l'identità dell'impresa, in obiettivi e azioni da intraprendere. Come evidenziato nella figura 1, il punto di partenza, infatti, è la *vision* aziendale, ossia l'immagine di quelle che saranno le prospettive future aziendali ossia l'evoluzione del mercato e delle dinamiche competitive secondo l'impresa, da cui deriva lo scopo per il quale l'organizzazione esiste (*mission*) e, quindi, la strategia di un'impresa. Dopo di ciò, vengono definiti tutti i fattori che consentono all'organizzazione di operare e mantenersi competitiva sul mercato.

Figura 1 - Dalla vision alla Balanced Scorecard



La novità introdotta dalla BSC riguarda l'utilizzo di indicatori finanziari e non, articolati in diverse prospettive interne ed esterne, in grado di controllare e misurare le performance di un'impresa, sia dal punto di vista gestionale sia dal punto di vista strategico. La BSC analizza l'intero complesso aziendale, prendendo in considerazione molti aspetti che in passato venivano tralasciati. In particolare, si è passati da indicatori tradizionali aventi natura economico-finanziaria a indicatori di natura non monetaria; da indicatori incentrati sulla gestione operativa a indicatori basati sul controllo e sulla rilevazione della strategia aziendale (Gatti, 2011).

La BSC, come rappresentato nella Figura 2, misura le performance sulla base di quattro prospettive introdotte da Kaplan e Norton (1992):

1. *Prospettiva economico-finanziaria*: analisi dei risultati economico-finanziari. È importante in tale prospettiva la creazione di valore per gli azionisti.
2. *Prospettiva del cliente/mercato*: considera la centralità delle esigenze del cliente e della *customer satisfaction*.
3. *Prospettiva interna*: vengono analizzate le performance nei processi interni dell'organizzazione, come la produttività, i costi e il ciclo di vita dei prodotti.
4. *Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (a volte anche chiamata dell'apprendimento e della crescita)*: prospettiva orientata a dotare l'impresa di competenze

the world's information and make it universally accessible and useful. (Organizzare le informazioni di tutto il mondo e renderle fruibili e utili.). Amazon: We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience. (Cerchiamo di offrire ai nostri clienti il prezzo più basso, la miglior selezione, e la massima convenienza possibili.). LinkedIn: To connect the world's professionals to make them more productive and successful. (Connettere i professionisti di tutto il mondo per renderli più produttivi e fargli raggiungere il successo.).

idonee a supportare i processi interni per il soddisfacimento del cliente. È una prospettiva che rappresenta il motore/la guida per le precedenti due.

Figura 2 - Struttura base della Balanced Scorecard



Fonte: Occhipinti (2005)

La BSC opera come un sistema manageriale, ovvero come un sistema in grado di fornire ai manager informazioni più dettagliate relative alla gestione aziendale.

Per completare la descrizione di tale approccio metodologico di solito si fa riferimento a tre sue caratteristiche.

Per prima cosa, è un **sistema integrato di misure**, cioè un insieme integrato di indicatori (finanziari e non) che hanno l'obiettivo di misurare le performance aziendali. Si afferma, infatti, che la Balanced Scorecard rispetto ai sistemi tradizionali, considera le *relazioni causa-effetto* (attraverso la Mappa Strategica che verrà presentata successivamente) che si instaurano tra i vari indicatori, poiché da tali relazioni derivano i risultati aziendali, prima a livello di *business unit* e, successivamente, a livello *corporate* (Gatti, 2011). La BSC è simile al *Tableau de Board* sviluppato in Francia nel XX secolo, caratterizzato dalla previsione di una gerarchia di misure interconnesse fra i vari livelli dell'organizzazione, spingendo le diverse funzioni e divisioni a posizionarsi sulla strategia globale della società.

Inoltre, come già evidenziato, la BSC è un **sistema basato sulla strategia aziendale, sulla concorrenza e sulle competenze distintive**. Solo identificando le strategie aziendali è possibile costruire una BSC in grado di facilitare il processo di misurazione (Kaplan & Norton, 2004). Oggetto di misurazione devono essere anche l'ambiente competitivo in cui l'impresa opera e le competenze

distintive possedute da quest'ultima, fattori che rappresentano spesso il principale mezzo di contrapposizione ai concorrenti (Hamel e Prahalad, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995)⁵.

Infine, è importante affermare che la BSC **segue un procedimento top-down**⁶: una vera e propria piramide che ha una base (down) e una cima (top). In altri termini, *top* inteso come l'obiettivo da raggiungere per risolvere una situazione problematica è il punto di partenza di tale modello; *down* fa riferimento alla strategia necessaria per conseguire il fine predeterminato che dovrà tradursi in una serie di misure da tenere sotto controllo. La figura 3 illustra tale approccio top-down.

Figura 3 – Approccio top-down nella BSC e *step* fondamentali per la sua costruzione.



Fonte: Occhipinti (2005).

Tale approccio top-down è utilizzato per fare riferimento alla struttura e al modo di impostare il modello BSC, non alla modalità di funzionamento, infatti la Balanced Scorecard affinché possa ben funzionare ed essere efficace nella sua applicazione deve necessariamente coinvolgere tutti i livelli aziendali senza gerarchie fra le 4 prospettive.

⁵ Considerare le competenze distintive vuol dire identificare una serie di fattori in grado di accrescere il vantaggio competitivo; allo stesso modo, considerare fattori di natura ambientale influenza il perseguimento di un vantaggio competitivo aziendale e consente di capire se una strategia può avere successo (Brusa, 2000).

⁶ Il procedimento top down parte dall'obiettivo e da esso fa emergere la strategia giusta per raggiungerlo; si basa su una visione generale del sistema.

La figura 3 serve, inoltre, per illustrare gli *step* fondamentali che caratterizzano qualsiasi procedimento di costruzione della Balanced Scorecard. Punto di partenza è sicuramente la *vision* aziendale, da cui declinano *mission* e obiettivi strategici. In altri termini, dall'esplicitazione della *vision* si passa alla seconda fase di definizione strategie/obiettivi, vale a dire che, sulla base della *vision*, è possibile chiarire le strategie da intraprendere e gli obiettivi da raggiungere per ottenere un vantaggio competitivo. In tale fase occorre definire le azioni da mettere in atto per raggiungere lo scopo prefissato.

La terza fase prevede, invece, la definizione degli imperativi di creazione di valore, vale a dire la definizione delle quattro prospettive che articolano la BSC. De Marco et al. (2008) definiscono gli imperativi di creazione di valore come le dimensioni che consentono di creare valore per un'organizzazione. Si parte dalla *vision* e si procede con l'identificazione degli obiettivi da raggiungere in ciascuna prospettiva, scegliendo quelli idonei a realizzare la *vision* e *mission* aziendale. Per realizzare tale processo di costruzione di una BSC è necessario, inoltre, individuare quelli che sono i *fattori critici di successo* (Bubbio, 2000). Questi ultimi sono direttamente collegati agli indicatori da scegliere e alle azioni da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati (De Marco et al., 2008). Per ciascun fattore critico di successo, è necessario effettuare un'analisi che sia in grado di comprendere se la strategia si focalizzi su fattori critici che siano un punto di forza o di debolezza per il contesto interno, oppure, rappresentino minacce o opportunità dall'ambiente esterno.

La fase successiva all'identificazione dei fattori critici di successo riguarda la scelta delle misure di performance (indicatori), che devono essere bilanciate, dinamiche, allineate alla strategia, chiare e semplici per poter valutare le performance di un'impresa (De Marco et al. 2008). Per ogni indicatore occorre fissare poi un target di riferimento, in modo da confrontare i risultati ottenuti agli obiettivi, per verificare se si sta procedendo nella direzione giusta (fase di definizione dei target).

Infine, il processo di costruzione termina con la fase di elaborazione dei piani di azione. In tale fase finale occorre individuare le giuste azioni da compiere per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Analizzando le fasi necessarie per costruire una BSC diventa chiaro il motivo per cui tale approccio segue un metodo *top-down*, in cui è necessario il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione.

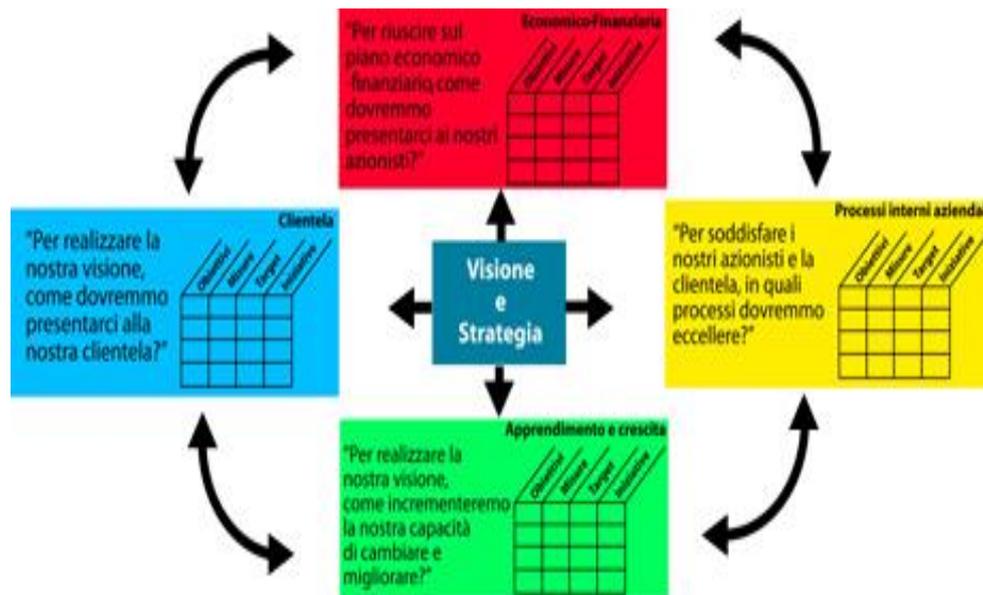
3. Dimensioni della BSC

La Balanced Scorecard può essere tradotta in una "*scheda di valutazione bilanciata*" e, come accennato, costituisce un modello per l'analisi e il controllo delle performance aziendali ma più in generale per la gestione dell'impresa a tutto tondo, analizzate nella loro multidimensionalità.

Kaplan e Norton (1996) comprendono l'importanza di valutare tutte le informazioni riguardanti i risultati aziendali, sulla base di più indicatori, integrati tra loro, suggerendo di analizzare

l'organizzazione da quattro differenti prospettive: prospettiva economico-finanziaria; prospettiva del cliente; prospettiva dei processi interni; prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento. La scelta di 4 prospettive d'analisi è il motivo per cui si definisce la BSC quale modello di misurazione delle performance *multidimensionale*. Infatti, Kaplan e Norton (1996) rappresentano la BSC attraverso la figura 4.

Figura 4 - Le quattro prospettive nella BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1996, pagina 76).

Per ciascuna prospettiva occorre considerare⁷:

- **obiettivi**: obiettivi strategici da raggiungere per avere successo;
- **indicatori** (Key Performance Indicators): parametri in grado di misurare la performance;
- **target**: valori quantitativi che ci si propone di raggiungere in ogni misura;
- **iniziative**: iniziative strategiche da adottare per raggiungere gli obiettivi.

Lo schema di reporting usato nella redazione della BSC è riportato nella Figura 5.

Secondo Kaplan e Norton (1996) tali quattro prospettive sono sufficienti a rappresentare in maniera chiara le performance aziendali. Ciononostante, la BSC non si presenta come strumento che segue schemi rigidi, ma ha una struttura flessibile, tant'è che un'impresa potrebbe decidere di modificare o aumentare le prospettive originarie (Gatti, 2011).

⁷ <http://www.balancedscorecardreview.it/>.

Figura 5 – Schema di reporting della BSC.

	Obiettivi Strategici	Indicatori	Target			Azioni
			Anno 1	Anno 2	Anno 3	
Prospettiva Finanziaria			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Cliente			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Processi Interni			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
Prospettiva Apprendimento			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	
			Target	Target	Target	

Bubbio (2004) precisa meglio il funzionamento delle quattro prospettive, definendo il modello uno strumento che considera come determinanti i risultati economico-finanziari, e come manifestazione della *mission* e della strategia aziendale: la capacità di soddisfare il cliente, la gestione dei processi interni necessari per tale sviluppare tale capacità, l'identificazione di soluzioni che attivino processi di apprendimento e innovazione per fidelizzare i clienti.

Da un lato è evidente che, innanzitutto, si definiscono gli obiettivi riguardanti la prospettiva economico-finanziaria, allo scopo di soddisfare le esigenze degli azionisti. Dall'altro lato, l'impresa cerca di soddisfare le esigenze dei clienti. Successivamente, tramite i processi interni vengono definite le azioni che consentono il raggiungimento degli obiettivi dei clienti e degli azionisti, fino a guardare nell'ottica della prospettiva di apprendimento e innovazione che offre la giusta guida per le altre due. Tutto questo avviene in maniera "bilanciata", da cui il motivo per cui si definisce la BSC come un "cruscotto bilanciato di indicatori organizzati su 4 prospettive d'analisi".

La prospettiva economico-finanziaria

In tale prospettiva, l'impresa si concentra sulla valutazione della capacità aziendale di generare valore ed essere attrattiva per i propri azionisti prevalentemente nel medio/lungo periodo (Gatti, 2011). È la prospettiva di sintesi di tutte le altre, vale a dire che se l'impresa riesce ad eccellere nelle altre prospettive, avrà come conseguenza una buona performance economico-finanziaria. È lo strumento per verificare, a imbuto, la ricaduta economico-finanziaria delle attività nelle altre tre prospettive.

Per una buona valutazione della prospettiva economico-finanziaria occorre individuare gli obiettivi e le misure che generano soddisfazione degli azionisti, rispecchiando le loro attese di rendimento. Le *misure* indicano se la strategia, l'implementazione e la sua attuazione contribuiscono o meno al

raggiungimento degli obiettivi economici attesi, rispondendo alla domanda “*Come dovremmo apparire ai nostri azionisti?*” (Kaplan e Norton, 1996).

Gli *obiettivi* possono essere legati alla redditività, misurata ad esempio dal reddito operativo o dalla redditività del capitale investito oppure delle vendite, anche se in generale sarebbe bene ragionare in termini di flussi di cassa operativi, che meglio apprezzano il valore aziendale di *asset in place* e *growth opportunity*. La figura 6 esemplifica alcuni possibili misure per tale prospettiva.

Figura 6 - Esempi di indicatori per la prospettiva economico-finanziaria.

Redditività per addetto	Fatturato totale per attività
Margine di contribuzione	Fatturato da nuovi prodotti o attività
Margine di contribuzione per addetto	Fatturato per addetto
Flusso di cassa operativo	ROI (%)
Misure di Solvibilità (%)	Economic Value Added (EVA)
Redditività da nuovi prodotti o attività	Market to Book ratio (MtB)

Si osserva, fra i vari commenti su tale prospettiva, che gli obiettivi economico-finanziari sono differenti durante il ciclo di vita aziendale. Nella prima fase, l’impresa impiega risorse per sviluppare nuovi prodotti e servizi, costruire impianti, investire in infrastrutture, sviluppare rapporti con i clienti, offrire dunque prodotti e servizi che hanno un elevato potenziale di crescita. Tra le misure utilizzate in questa fase del ciclo di vita è possibile citare il tasso di crescita dei risultati reddituali e il tasso di crescita dei ricavi di vendita. Nella fase di espansione del business, l’impresa effettua ancora investimenti per ottenere ritorni sul capitale investito, cercando di mantenere e accrescere la quota di mercato esistente. In tale fase gli indicatori finanziari sono le tipiche misure legate al concetto di redditività, come ad esempio, il reddito operativo, il ROI, l’economic value added (EVA) oppure il market-to-book ratio (MtB ratio). Nella fase di consolidamento/maturità del business, non ci sono ulteriori investimenti di espansione, ma solo quelli necessari a preservare il valore di attrezzature e capacità produttiva. In tale fase, gli obiettivi si individuano nella massimizzazione del cash flow operativo e stabilizzazione del capitale circolante.

La prospettiva del cliente

Al fine di raggiungere l’obiettivo economico-finanziario, l’attenzione viene posta non più soltanto sull’ambiente interno (processi interni) ma anche sull’ambiente esterno (clienti e mercati). Il cliente è considerato il principale stakeholder aziendale per attivare virtuosi processo di creazione di valore. L’analisi della prospettiva del cliente è indispensabile e imprescindibile per le imprese. La prospettiva

del cliente è fondamentale in quanto origine di ogni progetto/attività e, in generale, ogni sforzo aziendale. Nella prospettiva del cliente, l'impresa si interroga sul modo in cui viene vista dai propri clienti.

Con riferimento a tale prospettiva, è necessario individuare indicatori che siano in grado di esprimere la capacità di soddisfare le attese del cliente. A tal fine l'impresa conduce indagini direttamente nei confronti della clientela, attraverso ricerche di mercato, in modo da evitare che l'impresa percepisca esigenze diverse rispetto a quelle realmente avvertite dal cliente (Gatti, 2011). Oltre a cercare di soddisfare il cliente, tale prospettiva deve tradurre la *mission* e la strategia in obiettivi specifici relativi a determinati segmenti di clientela e di mercato. Gli obiettivi e le relative misure potranno essere definiti solo dopo la scelta dei clienti e dei segmenti di mercato cui rivolgersi, attivando processi di fidelizzare del cliente. La figura 7 esemplifica alcuni indicatori che, in generale, possono essere usati per tale prospettiva d'analisi.

Figura 7 - Esempi di indicatori per la prospettiva del cliente.

Numero di cliente	Numero di visite ai clienti
Quota di mercato	Numero di reclami
Vendite annue per cliente	Spese di marketing
Clienti persi	Durata media dei rapporti con i clienti
Tempo medio per gestione clienti	Vendite concluse per contatti di vendita
Indici di soddisfazione dei clienti	Tempo medio tra contatto e vendita
Indici di fedeltà dei clienti	Spese per servizi per cliente e per anno

Proprio Kaplan e Norton (1996) suggeriscono alcuni approcci e misure in tale prospettiva, che possono essere raggruppate e collegate in una catena di rapporti di causalità. Per prima cosa possono essere usate misure basate su *quote di mercato* che, successivamente all'individuazione dei segmenti di mercato da servire, valuta in termini di numero clienti, valore o volumi venduti, la frazione di business posseduta in un mercato. Inoltre, è possibile analizzare la capacità di una *business unit* di *acquisire nuovi clienti*. I parametri per definire il tasso di acquisizione dei clienti possono essere effettuati sia in termini assoluti, ovvero facendo riferimento al numero di clienti nuovi, sia in termini relativi, facendo riferimento al rapporto tra il numero di nuovi clienti e il numero totale di clienti stessi oppure considerando le vendite da nuovi clienti. Ulteriormente, si può apprezzare le performance in tale prospettiva attraverso la *fedeltà del cliente*, ossia la capacità dell'organizzazione di mantenere positive relazioni con i propri clienti. Il grado di fidelizzazione può essere misurato tramite indicatori quali la percentuale di crescita del business in cui si opera, il numero di clienti persi

o la crescita dei ricavi sui clienti già esistenti. Oltre a ciò un'ulteriore area di attenzione riguarda la *soddisfazione del cliente*, che influenza sia la fidelizzazione che l'acquisizione di nuovi clienti. Per valutare la soddisfazione del cliente, le organizzazioni inviano dei questionari che si basano su vari indici, quali: immagine percepita dell'impresa, qualità percepita del prodotto, variabile prezzo, tempi di consegna. Infine, vengono utilizzati indicatori sulla *profitabilità del cliente*, quale parametro che integra i quattro precedenti, in modo da consentire al manager di valutare il successo strategico della prospettiva in esame. Tale parametro permette di capire se per l'impresa è possibile soddisfare i clienti in maniera profittevole e se gli sforzi effettuati per acquisire nuovi clienti saranno compensati da margini positivi legati ad aumenti delle vendite. Si tratta di indicatori che mostrano l'efficienza delle azioni avviate e consentono di identificare la clientela sulla quale investire di più.

La prospettiva dei processi interni

Nella prospettiva dei processi interni, l'impresa si interroga su ciò in cui deve eccellere per soddisfare i clienti e generare ricchezza economica per gli azionisti (Gatti, 2011). Tale prospettiva è la dimostrazione di come una buona performance aziendale non si basi solo ed esclusivamente su fattori esterni (mercato/clienti), ma dipenda anche da fattori interni necessari per il perseguimento degli obiettivi strategici. Più precisamente, Kaplan e Norton (1996) affermano come occorra una prospettiva che sia in grado di identificare nuovi processi nei quali eccellere, allo scopo di soddisfare le attese dei clienti e degli azionisti. Al riguardo, i processi e le competenze aziendali rappresentano le basi per progettare processi in grado di soddisfare i clienti (Gatti 2011).

Le misure relative alla prospettiva interna si basano, quindi, su processi che hanno il massimo impatto in termini di soddisfazione del cliente e sul conseguimento degli obiettivi economico-finanziari. La figura 8 evidenzia alcune misure utilizzate nella prospettiva dei processi interni

Figura 8 - Esempi di indicatori per la prospettiva dei processi interni.

Tempo per variazioni fuori standard	Durata dei processi interni
Potenza dell'IT/addetto	Puntualità
Turnover del magazzino	Lead time per lo sviluppo prodotto
Impatto ambientale dell'uso dei prodotti	Lead time da ordine a consegna
Costo errori amministrativi/fatturato	Spese amministrative/addetto

Kaplan e Norton (1996) identificano tre principali processi, riconducibili alla catena del valore, in cui l'impresa dovrebbe eccellere con riferimento alla terza prospettiva.

In primis, con riferimento ai *processi di innovazione*, si fa riferimento alla capacità aziendali di facilitare i processi di industrializzazione di prodotti e servizi innovativi, oppure nelle strategie di entrata in nuovi mercati. Inoltre, si fa riferimento a *processi gestionali operativi*, che rappresentano il processo operativo tipico (ciclo acquisto-trasformazione-vendita) che inizia con l'ordine da parte del cliente e termina con la consegna del prodotto o del servizio richiesto, osservando misure come il *lead time* di produzione e i tempi di consegna. Infine, all'interno di tale prospettiva è possibile ricondurre i *processi di assistenza post-vendita*, quali insieme di attività svolte dall'impresa al servizio del cliente, successivamente alla vendita. Si tratta di attività, quali assistenza e riparazione guasti, gestione dei pagamenti, manutenzione, restituzione di eventuali prodotti difettosi; tutti i servizi che consentono la fidelizzazione nei confronti dell'impresa.

La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (chiamata anche dell'apprendimento e della crescita)

Attraverso la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, l'impresa cerca di capire il modo con cui migliorare, innovare e crescere per continuare a creare valore (Gatti, 2011). Tale prospettiva è caratterizzata da obiettivi che rappresentano i *driver* per raggiungere performance elevate nelle altre prospettive che caratterizzano la BSC. Infatti, gli obiettivi e le misure della prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento cercano di rilevare la capacità di un'impresa di avere competenze idonee per sostenere lo svolgimento di processi interni finalizzati al soddisfacimento dei clienti (Gatti, 2011). In altri termini, si cerca di monitorare la capacità dell'impresa di dotarsi di competenze idonee a supportare lo svolgimento dei processi interni finalizzati alla soddisfazione dei clienti.

Kaplan e Norton (1996), con l'introduzione della prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, mettono in evidenza l'importanza di sostenere l'innovazione ed elementi *knowledge-based* che siano in grado di creare livelli elevati di performance nel medio/lungo termine. Si fa riferimento a tutti quegli elementi immateriali (risorse intangibili) che nell'attuale economia della conoscenza rappresentano le variabili chiave del successo aziendale. Quindi questa è una prospettiva che si concentra proprio sul ruolo del capitale intellettuale e degli *intangibles* aziendali, e su come gestire tali risorse per attivare virtuosi processi di creazione di valore. La figura 9 evidenzia alcuni indicatori che possono essere utilizzati per misurare le performance all'interno di tale prospettiva.

Kaplan e Norton (1996), inoltre, identificano tre categorie di variabili principali nell'ambito di tale prospettiva. Per prima cosa, la *capacità del personale*, che protagonista dei processi interni attivati nell'impresa e spesso a diretto contatto con i clienti possono facilmente individuare ciò che consente di condurre miglioramenti nei processi e nelle performance.

Figura 9 - Esempi di indicatori per la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

Brevetti	Tasso di nuovi prodotti nel catalogo
Età media brevetti	Miglioramenti suggeriti/addetto
Spese di R&S/spese totali	Spese per sviluppo di competenze/addetto
Spese di sviluppo IT/spese IT	Indice di soddisfazione degli addetti
Ore in R&S	Investimenti in formazione/clienti
Indice di empowerment	Investimenti in ricerca
Investimento su nuovi prodotti	Investimenti in sviluppo di nuovi mercati

Vengono usati indicatori che apprezzano la motivazione dei dipendenti in connessione alla produttività. Per poter rispondere alle continue evoluzioni, le organizzazioni devono essere in grado di apprendere, e motivando i dipendenti è possibile creare le condizioni ideali di lavoro per i propri dipendenti in modo da ottenere continui miglioramenti (Kaplan e Norton, 2000). Inoltre, si ritiene rilevante la *capacità dei sistemi informativi* di offrire ai dipendenti la possibilità di svolgere meglio le proprie attività accedendo velocemente a informazioni rilevanti con riferimento ai profili/caratteristiche dei clienti, ai processi interni e alle relative conseguenze economico-finanziarie⁸. Infine, l'ultima categoria individuata da Kaplan e Norton (1996) all'interno di tale prospettiva riguarda la *motivazione, l'empowerment (responsabilizzazione) e l'allineamento* (coinvolgimento e coerenza dei comportamenti) con riferimento a tutto ciò che consente ai dipendenti di sentirsi motivati e facenti parte attiva e importante delle attività aziendali in modo da promuovere iniziative in grado di innovare i processi e le attività aziendali.

In generale, quest'ultima prospettiva è quella più innovativa e originale nell'approccio introdotto dalla BSC, sebbene presenti diverse criticità nella misurazione a causa dell'elevata incertezza nella scelta degli indicatori da usare, proprio perché negli attuali contesti competitivi il successo aziendale dipende sempre più dall'ottimale uso di risorse intangibili.

4. BSC e Mappa Strategica

Uno degli elementi chiave per il buon funzionamento della BSC, in cui centrale è il ruolo dei nessi causa-effetto fra i diversi indicatori all'interno della stessa prospettiva di analisi e fra indicatori afferenti le quattro prospettive, è la Mappa Strategica (*Strategy Map*). La mappa strategica, introdotta da Kaplan e Norton nel 2001, fornisce al management uno schema utile per descrivere e gestire

⁸ Se i dipendenti devono operare in modo efficace devono ottenere in modo tempestivo tutte le informazioni di interesse.

l'*interazione* fra misure di performance nelle quattro prospettive d'analisi. Gli autori Kaplan e Norton già nel 1996, introducendo la BSC, affermarono che tale sistema di indicatori deve comprendere un insieme di *relazioni* tra gli obiettivi e le misure nelle varie prospettive, allo scopo di creare una catena di causa-effetto che si espande per tutto il sistema impresa. E tali obiettivi vengono comunicati direttamente a tutti i livelli dell'organizzazione tramite le Mappe Strategiche, che attraverso una rappresentazione grafica supportano i membri dell'organizzazione a comprendere i cambiamenti in atto e a discutere su temi di rilevanza strategica (Gatti, 2011). Infatti, la Mappa Strategica è uno strumento per comunicare le strategie e gli obiettivi aziendali alle varie componenti dell'organizzazione (Gatti, 2011).

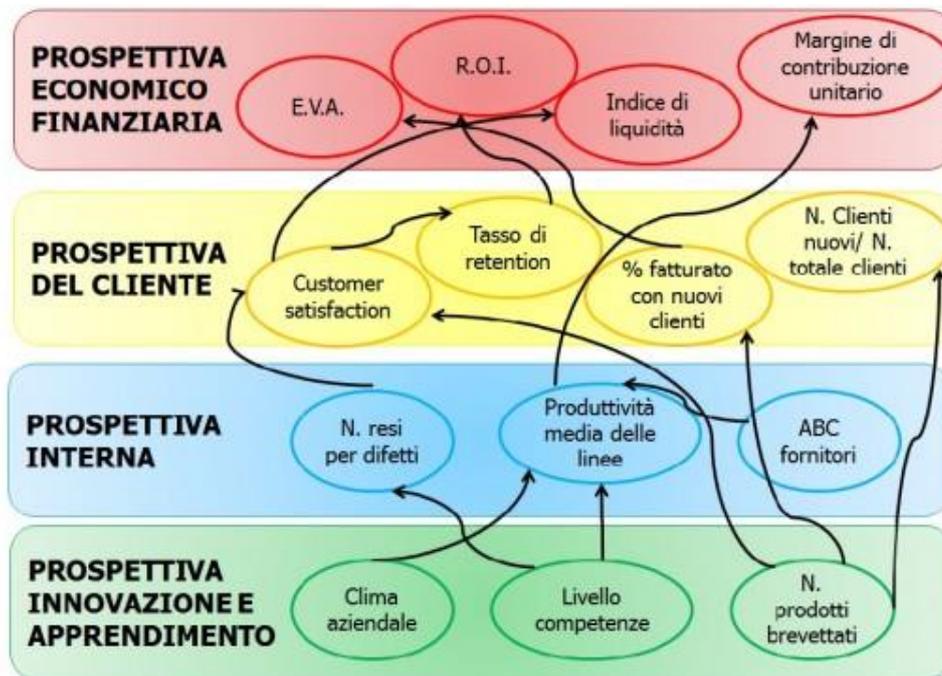
Pertanto, la mappa strategica è un documento che consente visivamente di esplicitare tutte le relazioni di causa-effetto tra gli obiettivi inseriti all'interno delle quattro prospettive in cui si articola la BSC. È uno strumento di descrizione della strategia (Kaplan e Norton, 2001) e, rispetto ai sistemi tradizionali di misurazione, indaga le relazioni esistenti tra i vari indicatori, con la consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi nell'ambito di una determinata prospettiva possa rappresentare la causa di un dato effetto che investe le altre prospettive. In altre parole, *gli indicatori inseriti nella BSC devono essere integrati tra loro in modo da identificare relazioni causa-effetto* tra gli obiettivi delle quattro prospettive di analisi, partendo dalla consapevolezza che i risultati aziendali scaturiscono proprio da tali relazioni.

La BSC presta una continua attenzione su come le strategie aziendali impattino operativamente nell'agire aziendale e, quindi, il modello stesso della BSC ricerca tutte le principali relazioni causa-effetto tra *mission* aziendale, strategia e una serie di altre variabili operative (economiche-finanziarie e non) elaborando una mappa strategica. La mappa strategica oltre a descrivere la strategia esplicita il **collegamento** tra la formulazione della strategia e la sua effettiva esecuzione.

Quindi, come evidenziato in modo esemplificativo nella Figura 10 per un'impresa nel settore dell'abbigliamento, le misure devono essere collegate a tali obiettivi fissati, e mostrare i collegamenti fra loro.

Lo schema rappresentato è un esempio di mappatura delle relazioni causa-effetto tra le variabili di successo inserite all'interno delle quattro prospettive. La costruzione della mappa strategica parte dall'esplicitazione di quei fattori critici di successo, che possono incidere sul livello delle performance in una delle quattro prospettive. Una volta definiti tali fattori si determina l'effetto indotto sulla prospettiva successiva, fino ad arrivare alla prospettiva posta in alto alla mappa strategica, di solito la prospettiva economico-finanziaria, in quanto sintesi di tutte le relazioni causali determinate in precedenza (Kaplan e Norton, 2004).

Figura 10 - Esempio di Mappa Strategica



Da tale mappa si evidenzia il collegamento fra le quattro prospettive d'analisi attraverso una serie di relazioni causa-effetto, con il fine ultimo di conseguire gli obiettivi strategici definiti dalla *vision* e *mission*. Ogni misura, quindi, della BSC deve essere un elemento in una catena di relazioni causa-effetto, in grado di tradurre in modo diretto, per il proprio ambito di riferimento, la strategia aziendale ed essere ad essa riconducibile.

La figura 11 riporta a titolo esemplificativo una BSC applicata nel settore delle linee aeree dall'impresa Regional Airline, che mette insieme Mappa Strategica e scheda di reporting.

Tale prospetto per Regional Airline ha come punto di partenza la formulazione della sua *vision* (ci sarà un crescente interesse per voli a corto-raggio, basso-coste e con ampie possibilità di connessioni fra molteplici aeroporti) e *mission* (massima attenzione ai servizi ai clienti, fornendo un senso di *friendliness*, *warmth*, spirito di appartenenza all'identità della compagnia aerea).

Da cui sono stati definiti gli obiettivi operativi da dover perseguire e le misure per verificare se tutta l'impresa si sta muovendo nella direzione definita a livello strategico. Allo scopo di verificare se l'impresa sta operando bene, per ciascun indicatore vengono definiti dei valori target, che rappresentano delle soglie per poter apprezzare la bontà dell'agire aziendale. Infine, nell'ultima colonna, vengono illustrate le azioni operative da attivare per far funzionare tutto il sistema.

Figura 11 – esempio di applicazione di BSC & Mappa Strategica per la compagnia aerea Regional Airline.

	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial 	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Fewer planes Increased revenue 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 25% per year 20% per year 5% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Optimize routes Standardize planes
Customer 	<ul style="list-style-type: none"> Flight is on -time Lowest prices More Customers 	<ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking No. Customers 	<ul style="list-style-type: none"> First in industry 98% Satisfaction % change 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program
Internal 	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> <25 Minutes 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program
Learning 	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground crew stockholders % Ground crew trained 	<ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 4 90% yr. 6 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Stock ownership plan Ground crew training

Pertanto, attraverso la Mappa Strategica si comprende come la BSC rappresenti un metodo adatto a identificare indicatori, allo scopo di bilanciarli, cioè di descrivere le connessioni esistenti tra essi in modo da verificare quali risultati potrebbe avere un'azione/iniziativa aziendale sulla sua gestione. In sintesi, dato un obiettivo prefissato, il concetto di “causalità” impone di determinare quali siano le azioni da attuare, in quanto cause determinanti per raggiungere gli obiettivi, a livelli differenti, tramite un modello di collegamenti susseguenti (Gatti, 2011).

5. Vantaggi e criticità della BSC

Molteplici sono gli aspetti positivi che tale modello apporta nella gestione dell'impresa e nella misurazione delle performance. La figura 12 ne offre una sintetica rappresentazione.

Innanzitutto, l'elemento di originalità della BSC è la diretta considerazione, attraverso la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, degli elementi intangibili dell'impresa, come le conoscenze e le competenze di chi lavora in azienda (capitale umano), l'insieme delle regole e delle procedure aziendali (capitale strutturale), l'insieme delle relazioni con clienti, fornitori e altri soggetti esterni (capitale relazionale).

Inoltre, permette di collegare gli obiettivi aziendali e la strategia formulata con misure e indicatori, in modo da avere evidenze dirette e feedback chiari in grado di aggiornare continuamente l'orientamento strategico dell'impresa. Diventa possibile per l'impresa comunicare e condividere nei diversi livelli organizzativi la visione strategica dell'impresa e, allo stesso tempo, apprendere da ciò che va bene o da quello che non è andato per come preventivato, migliorando l'agire aziendale. Per la realizzazione

della BSC è indispensabile possedere un'elevata capacità di analisi strategica e una profonda consapevolezza degli impatti comportamentali di tale strumento.

Figura 12 – Vantaggi e criticità della BSC.

Vantaggi dall'introduzione della BSC	Criticità della BSC
<ul style="list-style-type: none"> - Considera esplicitamente il ruolo degli <i>intangibles</i>; - Permette di tradurre la <i>mission</i> e la strategia aziendale in misure e indicazioni operative da adottare; - Crea collegamenti tra misure/indicatori delle 4 aree in funzione degli obiettivi strategici; - Facilita la comunicazione e la comprensione di obiettivi e strategie aziendali nell'impresa; - Favorisce processi di partecipazione e apprendimento strategico (feedback strategico). 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessita di una conoscenza chiara e precisa della strategia da attuare (la BSC richiede che <i>vision</i>, <i>mission</i> e strategie siano ben definite per poter funzionare); - Richiede un aggiornamento continuo della mappa strategica; - Richiede motivazione del management; - Necessita di un approccio costante e partecipativo a tutti i livelli aziendali; - Arbitrarietà nella scelta delle 4 prospettive.

In ogni corso di general management, il punto di partenza è la definizione degli obiettivi dell'impresa, e si spiega che se gli obiettivi formulati non hanno determinate caratteristiche non si potrà indirizzare l'impresa verso processi di creazione di valore. L'obiettivo ultimo dell'impresa di massimizzazione del valore per gli azionisti sotto il vincolo di soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder, in primis dei clienti, trova piano riscontro attraverso l'applicazione della BSC. La BSC rappresenta un incentivo verso una virtuosa formulazione delle finalità aziendali, fondamentale per una corretta applicazione di tale BSC. La BSC fornisce un linguaggio chiaro di comunicazione della *mission* e della strategia ai dipendenti, definendo i driver dei risultati da raggiungere nel medio/lungo termine. Infatti, come affermano gli autori Kaplan e Norton (1996): *“Illustrando i risultati che l'organizzazione vuole raggiungere e i driver di tali risultati, i senior executive cercano di incanalare energie, risorse e competenze specifiche di coloro che operano in azienda verso il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine”*. È importante, inoltre, che tutti i membri dell'organizzazione siano a conoscenza degli obiettivi che l'impresa intende perseguire, con quali modalità raggiungerli e come viene misurato il successo. Al riguardo la Figura 13, mostra come in imprese che hanno introdotto la BSC, come Volkswagen in Brasile, la comunicazione della Mappa Strategica sia costante e continua a tutti i livelli aziendali.

In altre parole, dai dirigenti ai dipendenti, occorre una chiara conoscenza del funzionamento della BSC nelle sue quattro prospettive, rendendo fondamentale l'attivazione di processi di comunicazione e condivisione della BSC. Nonostante l'ampia diffusione e una serie di importanti vantaggi connessi alla Balanced Scorecard, tale modello presenta alcuni limiti e criticità. Alcuni studiosi affermano che la considerazione di solo quattro prospettive d'analisi sarebbe arbitraria e non supportata da una validazione empirica del modello (Flamholtz e Hua, 2003).

Figura 13 – Comunicazione della BSC all'interno di uno dei stabilimenti produttivi di Volkswagen in Brasile.



Inoltre, richiede uno sforzo di formalizzazione di obiettivi e strategie aziendali che spesso le imprese non realizzano, lasciando sacche di ambiguità che non permettono una chiara formulazione della BSC. Richiede un management motivato che intenda non solo introdurre un sistema di misurazione e controllo manageriale, ma un nuovo sistema di gestione aziendale. Introdurre la BSC richiede un cambiamento organizzativo che, spesso, è costoso e complesso per l'impresa (Occhipinti 2005). Infatti, uno dei motivi di insuccesso di tale approccio è rappresentato proprio dal delegare la procedura di costruzione della BSC a uno specifico livello aziendale e di renderlo operativo senza il necessario impegno da parte dei manager che dovranno poi operare per raggiungere gli obiettivi fissati (Occhipinti, 2005). Infine, introdurre la BSC nell'impresa richiede un cambiamento nell'approccio gestionale, che deve tendere verso un continuo dialogo fra strategia e BSC, ad esempio, rendendo necessario un costante aggiornamento della Mappa Strategica. Occorre, inoltre, riuscire a individuare le misure più adatte a rappresentare il funzionamento dell'impresa. Determinare le misure adatte, però, risulta spesso un'operazione di non facile soluzione, soprattutto quando esse fanno riferimento a fattori diversi da quelli economico-finanziari.

Nonostante la presenza di alcuni svantaggi la metodologia della BSC si presenta, oggi, tra gli strumenti più adatti alla creazione del valore per le organizzazioni. Il modello della BSC, se correttamente applicato e condiviso, rappresenta un sistema di misurazione efficace ed efficiente, offrendo un elevato livello di adattabilità rispetto alle esigenze di ciascuna organizzazione. La BSC può operare in modo efficace solo se viene adattato alla necessità dell'impresa che intendono introdurlo. Il modello, infatti, non ha valenza assoluta perché i fattori critici di successo sono diversi fra imprese, oltre al fatto che le modalità ed oggetti di misurazione dipendono dalle esigenze

specifiche aziendali. È, inoltre, compatibile con la *catena del valore di Porter*, in quanto consente il collegamento tra i processi da monitorare e le prestazioni da misurare (Costabile e Cariola, 2004).

BIBLIOGRAFIA

- Amigoni F. e Meloni G., *L'integrazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello Balanced Scorecard*, Economia & Management, n.4, Luglio-Agosto, 2002.
- Ansoff H. I., *Corporate strategy*, McGraww-Hill, New York, 1965 (trad. it. *Strategia aziendale*, Etas-Compass, Milano, 1969).
- Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, *Controllo di Gestione*, vol. 2, n. 1, 2005.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Brusa L., *Attuare e controllare la strategia aziendale. Mappa strategica e Balanced Scorecard*. Giuffrè Editore, 2007.
- Bubbio A., *"Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni, in AA. VV., "Balanced Scorecard: come misurare le prestazioni aziendali, supplemento a Amministrazione e Finanza Oro, Ipsoa, Milano, 2000.*
- Bubbio A., *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca.*, Liuc Papers n. 159, Serie Economia aziendale 21, suppl. a dicembre 2004.
- Chandler A. D. Jr., *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusets, The M.I.T. Press, 1962 (trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, Milano, Franco Angeli, 1976).
- De Marco M., Salvo V., Lanzani W. (a cura di), *Balanced Scorecard dalla teoria alla pratica. Metodi e strumenti per orientare le iniziative aziendali al raggiungimento dei risultati strategici*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Eccles R. *"The performance measurement manifesto."* Harvard business review 69.1 (1991): 131-137.
- Euske, K. J., M. J. Lebas, and C. J. McNair. *"Performance management in an international setting."* Management Accounting Research 4.4 (1993): 275-299.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R. & Voss, C., (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants: London.
- Flamholtz E. G., Hua W., *"Searching for Competitive Advantage in the Black Box"*, European Management Journal, April 2003, vol. 21
- Gatti M., *Balanced Scorecard e cost management: riferimenti teorici e casi aziendali*, Società Editrice Esculapio, Bologna, 2011.
- Hamel G. e Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *"Putting the Balanced Scorecard to work"*, Harvard Business Review, Sept-Oct, 1993.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *Strategy Maps: Converting intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive performance*, Harvard Business Review, vol. 70, n. 1, 1992.
- Kaplan R. S. e Norton D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January- February, 1996.

- Kaplan R. S., Norton D. P., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi, Torino, 2002.
- Kaplan Robert S., David P. Norton, and Alberto Bubbio, *Balanced scorecard: tradurre la strategia in azione*. Isedi, 2000.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., and Jones, C. R., (1989), "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting (US)*, Vol. 70, No. 12, June, pp45-50.
- Lucianetti L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Arance, Roma, 2004.
- Neely A. D., Gregory M., Platts K., "Performance Measurement System Design - A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, n. 4, 1995.
- Neely A., "Business Performance Measurement. Theory and practice", Cambridge University Press, 2002.
- Nizzola M., *La Pianificazione Finanziaria*, B2corporate, 2013.
- Nonaka I. e Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Occhipinti N., *Balanced Scorecard, una bussola per orientare l'azienda*, Business Community-Eccellere, 2005.
- Richard Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa, introduzione di Vittorio Coda*, Etas, Milano, 1979.
- Sciarelli S., *La gestione dell'impresa, tra teoria e pratica aziendale*, 2014.
- Tonchia S., *La Guida del Sole 24 ore alla Balanced Scorecard. Progettare e gestire il sistema aziendale di misurazione delle prestazioni*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2009.