

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA E STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Riuscire ad allineare la gestione operativa rispetto alla strategia deliberata, passando per la *Balanced scorecard*. L'autore riporta in sintesi gli ultimi progressi scientifici elaborati da Kaplan e Norton, mettendo a fuoco le principali indicazioni utili nel contesto aziendale italiano, scandendo tutti i passaggi logici e funzionali per la messa a punto di un efficace «Budget strategico».

L'attuazione della strategia: quali soluzioni utilizzare?

Dopo tanti anni di tentativi e di delusioni forse si è trovata la soluzione. Ci sono stati gli anni della formalizzazione della strategia attraverso il piano strategico. Si è poi passati alla gestione strategica, chiamata ad ampliare e inglobare il piano. Si è infine ritornati a più contenuti messaggi enfatizzando il ruolo della Missione. Ma l'esigenza di flessibilità strategica esige soluzioni sempre più snelle.

Si è così capito che quanto più era necessario essere flessibili tanto più bisognava creare le premesse per un rapido allineamento dell'impresa in tutte le sue componenti al

mutevole configurarsi della strategia realizzata. Si trattava di riuscire a tradurre la strategia in concrete e rapide azioni di gestione operativa, con strumenti di pianificazione e controllo semplici e progettati in modo efficace.

Non è certamente la pianificazione strategica, come ha ampiamente argomentato Henry Mintzberg, la soluzione vincente. La strategia è qualcosa che nasce come intenzionale e che poi si evolve in continuazione, sotto la spinta di strategie emergenti, prima di concretizzarsi nella strategia realizzata, quella che viene poi monitorata dal controllo strategico¹.

La strategia intenzionale è quella che i singoli

componenti del vertice aziendale hanno in mente e che vanno elaborando nel tempo. Con essa si definiscono due aspetti cruciali "dove competere" (in quali business operare) e "come competere" (con quali strategie competitive)². Questa si trasforma poi, dal confronto tra le persone e con un'analisi accurata della realtà dell'ambiente esterno, nella strategia deliberata. Ma nello svolgersi della gestione sorgono fatti, opportunità e si verificano eventi che costituiscono la fonte di strategie emergenti. Queste vanno ad impattare sulla strategia che si va via via realizzando (si veda la *Tavola 1*).

Si immagini inoltre questo processo, che già di per sé è complesso in una realtà aziendale mono business, in un'impresa multi-business, con singole strategie, una per ogni business, che in qualche modo dovrebbero poi essere allineate con la strategia a livello Corporate.

Il problema di pilotare l'impresa nella direzione desiderata diventa enorme. Riuscire ad allineare la gestione operativa al fine di conseguire una strategia realizzata in linea con quella deliberata si

rivela un problema davvero complesso. Ma come si sa, gli studiosi lavorano per cercare di risolvere i problemi e recenti contributi, come l'ultimo lavoro di Kaplan e Norton offrono indicazioni

particolarmente utili. In *Allineamento strategico*³ i due studiosi propongono soluzioni che, utilizzando la *Balanced Scorecard* a più livelli organizzativi, costituiscano una possibile soluzione.

L'idea di «allineamento»

In queste poche pagine si vogliono riportare alcune riflessioni che, in linea con il lavoro dei due studiosi statunitensi, nascono da ricerche ed esperienze professionali maturate, in questi ultimi anni, nella realtà italiana.

di Alberto Bubbio

Professore Associato di Economia Aziendale all'Università Cattaneo-LIUC e Partner di Dimensione Controllo srl



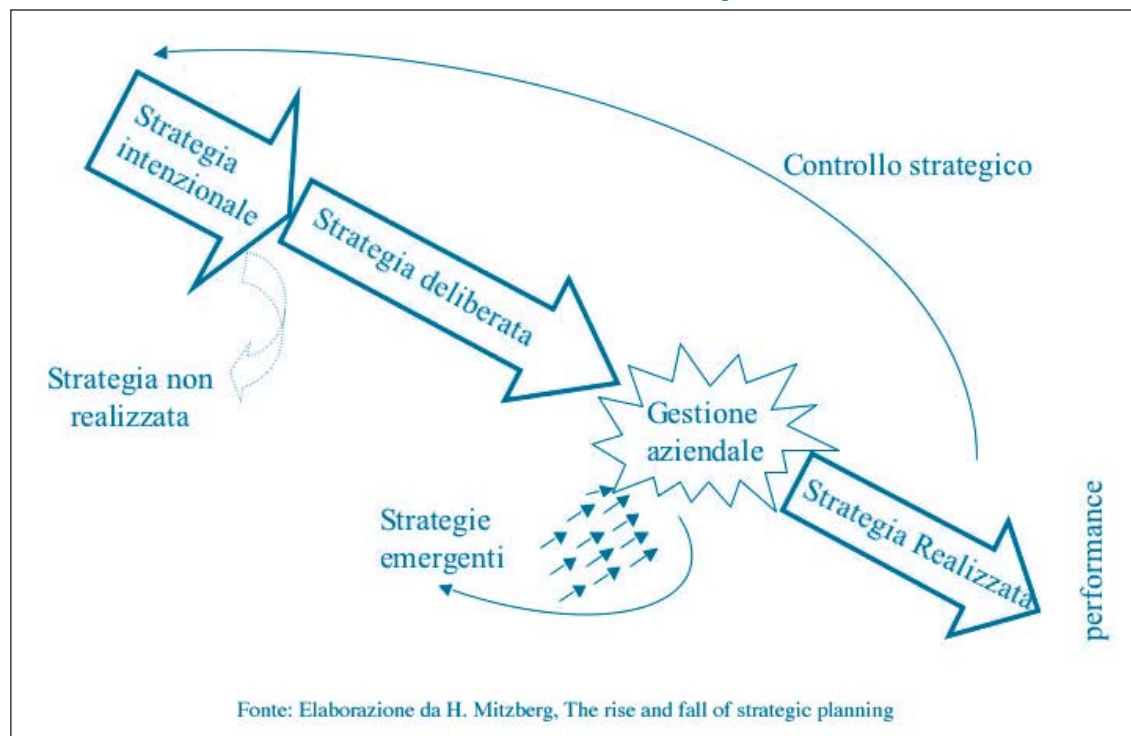
La strategia è qualcosa che nasce come intenzionale e che poi si evolve in continuazione, sotto la spinta di strategie emergenti, prima di concretizzarsi nella strategia realizzata, quella che viene poi monitorata dal controllo strategico.

¹ Si veda in proposito: Henry Mintzberg *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994 Englewood Cliff

² Si veda in proposito Kenneth Andrews (1965).

³ Pubblicato da Utet-Isedi, Torino 2006.

Tavola 1 - Le forme di strategia



In questa realtà è sempre stato relativamente più facile avere una gestione operativa allineata con la strategia vuoi per le dimensioni medio-piccole delle imprese vuoi per la loro caratteristica di essere prevalentemente a conduzione imprenditoriale. Ma la realtà italiana sta cambiando: le imprese crescono di dimensioni e di complessità, la componente manageriale è sempre più diffusa. Così anche in Italia l'attuazione della strategia e l'allineamento delle diverse unità di business alla strategia aziendale suggerisce di ricorrere ad alcuni strumenti di pianificazione e controllo.

Resta il fatto che l'idea di «allineamento» (*alignment*) nasce da lontano ed è rilevante. Nasce dall'aver constatato che negli anni ottanta le imprese di successo erano spesso guidate da persone focalizzate e centrate sui clienti, con pochi e chiari obiettivi strategici, da queste perseguiti in modo ossessivo. In tal modo queste persone diffondevano, attraverso la loro leadership, energia che portava tutta l'impresa ad essere attenta al cliente e a perseguire quei pochi obiettivi. Erano gli anni della Total Quality e del Customer Driven Management.

Ma l'idea di allineamento è anche "beyond Total Quality Management and Reengineering".

Secondo Labovitz e Rosansky, gli autori di "The Power of Alignment", per capire in cosa consista l'allineamento in un'impresa è sufficiente:

- «Immaginare di lavorare in un'organizzazione dove ogni persona, dal vertice all'ultimo degli

impiegati appena assunto, abbia una conoscenza del business, degli obiettivi e delle finalità aziendali;

- Immaginare di lavorare in un dipartimento dove ciascuno conosce quale può essere il suo contributo all'attuazione della strategia aziendale.
- Immaginare di essere parte di un team nell'ambito del quale ogni membro è in grado di descrivere chiaramente i bisogni dei clienti e di delineare come il team possa contribuire a soddisfare tali bisogni.⁴

Gli stessi Kaplan e Norton, già in *Strategy Focused Organization*⁵, avevano ripreso e rilanciato questo concetto. Ma conseguire l'allineamento non è semplice e di certo non lo si ottiene con la pianificazione strategica. Ci sono delle resistenze organizzative dovute, in primo luogo, alle gerarchie organizzative; in secondo luogo, alle regole e alle procedure introdotte per farle rispettare ed esercitare il controllo burocratico. In terzo luogo, vi sono le resistenze da rapporti interpersonali: le persone lavorano più volentieri con quelle più simili a loro, in termini sia di valori che di attitudini.

La questione allora diventa: come fare per superare queste resistenze ed ottenere il desiderato allineamento?

La risposta non è semplice ma si può agire su più fronti. In primo luogo eliminando o attenuando le cause delle resistenze, ad esempio, attraverso processi di selezione del personale attenti più alle caratteristiche della personalità che alle

⁴ G. Labovitz-V. Rosansky, 1997, p. 4-5

⁵ Questo contributo è stato tradotto con il titolo L'impresa guidata dalla strategia, Utet-Isedi, Torino.

competenze. Inoltre, un contributo rilevante all'allineamento lo si dà attraverso una ampia e capillare comunicazione delle idee portanti della strategia aziendale. Si tratta poi di precisare ai singoli e ai team il contributo che ci si attende da loro per conseguire tale strategia. Da ultimo è opportuno ricorrere a quegli strumenti di direzione che sono di supporto alla comunicazione e che impongono di superare le barriere funzionali o di business unit, per essere realmente *breakthrough* e trasversali. In quest'ottica, ad esempio, il budget per centri di responsabilità, così in auge in molte imprese italiane, è lo strumento più pericoloso che ci sia.

Ben diverso in termini di efficacia sarebbe impostare un budget per progetti interdipartimentali o con riferimento ai processi gestionali critici.

Ne discende che per conseguire

l'allineamento non è necessario cambiare la struttura organizzativa, ma il modo di farla funzionare, chiedendo al management di superare visioni parziali e ristrette, di pensare un po' meno alla propria "parrocchia" e di guardare di più all'impresa nel suo complesso.

La comunicazione economica per facilitare l'allineamento

È ormai ampiamente acquisito dalle prassi aziendali più attente, è indilazionabile per le altre realtà: la comunicazione interna, al pari di quella verso l'esterno, deve essere costante e dai contenuti assai precisi. Si è entrati nell'era dell'informazione e della comunicazione, non rendersi conto di questa realtà e delle sue conseguenze è come volersi ritirare in un eremo, chiedere al mondo di fermarsi poiché si è deciso di scendere. Quegli imprenditori che tengono segreti i bilanci delle loro imprese o i dati di fatturato o l'entità dei loro più recenti investimenti dimenticano che basta un "www. ...@.....com" per accedere a banche dati o direttamente alle fonti di quelle che una volta erano le più segrete informazioni. Oggi ciò che dà potere non è più la semplice informazione, ma la capacità di selezionare l'informazione, di individuare quella "main" fra le innumerevoli a disposizione, riguardanti spesso anche lo stesso evento. Comunicare diventa un pre-requisito per esserci. Gli strumenti per farlo si possono avvalere di



Il budget per centri di responsabilità, così in auge in molte imprese italiane, è lo strumento più pericoloso che ci sia. Ben diverso in termini di efficacia sarebbe impostare un budget per progetti interdipartimentali o con riferimento ai processi gestionali critici.

supporti tecnologici solo pochi anni difficilmente accessibili, ora disponibili a tutti anche alle piccole e medie imprese.

C'è chi ha creato degli uffici di marketing interno, chi, più che in passato, ricorre a meeting, convention, giornali interni, reti intranet, network con telegiornali aziendali. Non importa come, l'importante è diffondere le informazioni.

Ma oltre a questi strumenti, da sempre, i sistemi di pianificazione e controllo sono stati fonte di comunicazione economica. Tuttavia in alcuni casi erano stati progettati in modo molto rigido ed erano eccessivamente articolati, mancava un'adeguata selettività.

Inoltre questi sistemi erano prevalentemente centrati sulla dimensione economico-finanziaria della gestione, sottovalutando due aspetti:

1) i risultati economico-finanziari

solitamente segnalano con un certo ritardo i fenomeni;

2) danno poche o nulle informazioni sui *driver* di tali risultati, spesso non chiaramente visibili attraverso il "tradizionale" modello contabile.

Di tutto ciò ci si è accorti sin dagli inizi degli anni novanta quando Robert Eccles nel suo *The Performance Measurement Manifesto* denunciava: "gli indicatori guida della performance di un business non possono essere fondarsi solo su dati finanziari. Qualità, *customer satisfaction*, innovazione, notorietà del brand: metriche come queste spesso riflettono meglio le reali condizioni economiche di un'impresa e le sue prospettive di crescita rispetto ai risultati economici evidenziati nei classici report contabili⁶."

Era necessario cambiare: trovare nuove soluzioni e nuovi strumenti.

Alcuni strumenti di pianificazione e controllo a supporto dell'allineamento

Le proposte non tardarono ad arrivare. Si è data, inizialmente grande enfasi all'approccio basato sulla creazione di valore economico (*value based approach*) e questo fu un primo passo verso il superamento delle pericolose logiche centrate sul solo profitto annuale. Ma la filosofia del valore era opportuno che permeasse anche altri strumenti di direzione, andando alla ricerca dei *value driver*, per catturarli e metterli al centro delle attività di pianificazione e controllo. Solo così si

⁶ Harvard Business Review, January-February 1991.

aumentavano le probabilità di allineamento dell'organizzazione.

Fra i molti strumenti a tal scopo proposti dalla teoria, tre si sono rivelati particolarmente efficaci in alcune imprese italiane: a) la Carta degli Intenti Strategici (C.I.S.); b) la Balanced Scorecard (BSC) e, soprattutto, c) un budget collegato alla strategia attraverso la BSC.

Questi tre strumenti sono utilizzabili fra loro in successione logica (Tavola 2), in quanto fra loro collegati.

La CIS, mira a sostituire il tradizionale piano strategico con

uno strumento più snello che costringa comunque ad una riflessione sulla strategia aziendale e sulle sue conseguenze gestionali.

In tale documento, di poche pagine, ma frutto di attività di analisi anche approfondite, vengono indicate per iscritto le principali azioni che si intende intraprendere per tentare di conseguire la missione aziendale o la missione in uno specifico business.

I paragrafi di una ipotetica CIS potrebbero essere:

- a) lo scenario nel quale ci si troverà ad operare,
- b) la missione aziendale, che ci si è dati,
- c) le azioni che si intende intraprendere per conseguire la missione,

d) le risorse e le competenze di cui si deve poter disporre per dar seguito operativo a queste azioni, e) i risultati che ci si attende di conseguire sia sotto il profilo economico-finanziario che competitivo.

L'importanza di questo documento sta nel fatto che anche se è possibile formulare una strategia

senza piani è anche vero che una strategia completata da accurate analisi, che sfociano in una CIS consente di dare un minimo di visibilità e di concretezza sul piano attuativo alla strategia deliberata.



Diversi strumenti di direzione sono stati proposti per raggiungere l'allineamento strategico: tre si sono rivelati particolarmente efficaci in alcune imprese italiane: la Carta degli Intenti Strategici (CIS); la Balanced Scorecard (BSC) e, soprattutto, un budget collegato alla strategia attraverso la BSC, utilizzabili fra loro in successione logica.

Così, utilizzando in parte le parole di Peter Drucker (1973) che definiva la pianificazione come "decidere oggi le cose da fare domani"⁷, si potrebbe affermare: la CIS è utile per "indicare oggi le azioni che si intendono intraprendere domani per perseguire la missione aziendale".

L'importante comunque è cercare di realizzare la strategia "deliberata". Trasformare la strategia in azioni di gestione operativa. Per farlo può essere opportuno intraprendere un'attività di controllo diversa da quella tradizionale, che ha il difetto di essere sempre stata centrata solo sui risultati annuali. È opportuno muoversi verso le logiche del controllo strategico, con un monitoraggio della performance aziendale osservata in una pluralità di dimensioni: non solo quella economico-finanziaria. Ed è in questa direzione che si muove il secondo strumento proposto, nato da un'idea di Kaplan e Norton e ampiamente descritto in questo e in altri lavori dei due studiosi: la Balanced Scorecard (BSC)⁸. Qui si desidera solo precisare che i contenuti della BSC possono essere i più diversi. Oltre alla proposta di questi due studiosi, che suggeriscono di indirizzare la performance aziendale oltre che verso i tradizionali risultati economico-finanziaria, anche verso le variabili dalle quali dipende la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, attraverso un'efficace gestione dei processi gestionali critici e una particolare attenzione agli obiettivi in termini di apprendimento e di sviluppo. Il tutto, partendo dalla missione, posta al centro del modello (Tavola 3). Queste quattro "classiche" prospettive devono essere collegate e coerenti con la missione, gli obiettivi e gli intenti strategici al fine di facilitare quell'allineamento sopra più volte richiamato. Proprio per questi opportuni collegamenti è evidente l'utilità di aver in precedenza elaborato una CIS, anche se tale elaborazione non risulta indispensabile per

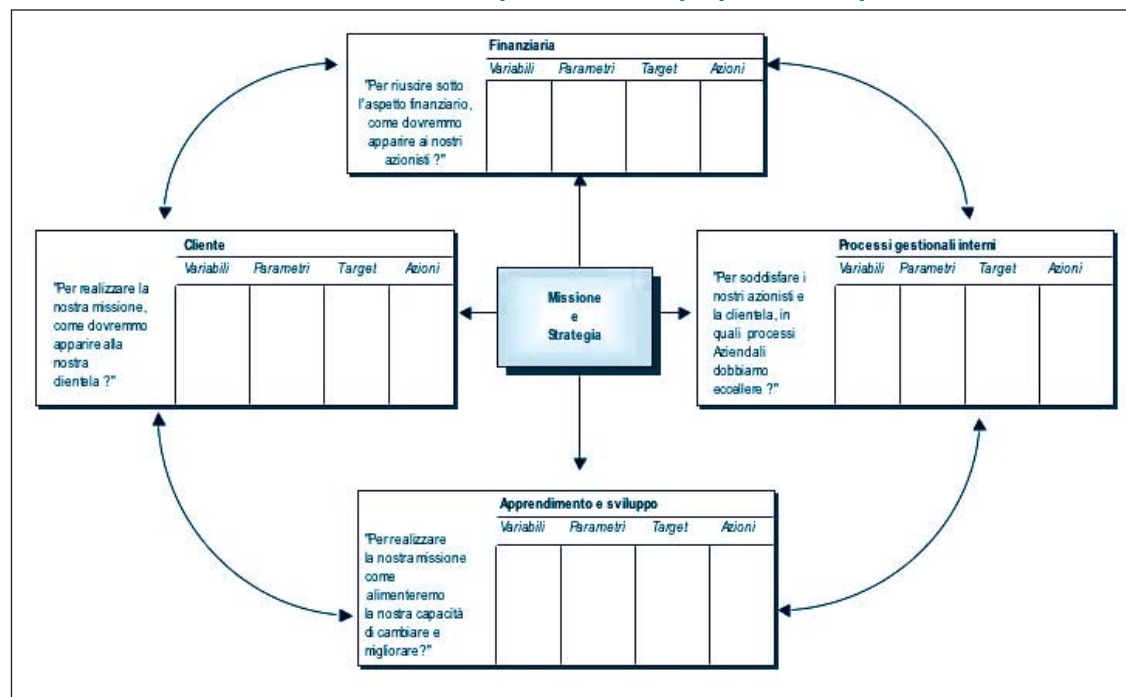
Tavola 2 - Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo



⁷ P. Drucker, 1973, capitolo 10, dedicato alla pianificazione strategica.

⁸ In particolare si segnala il primo libro di Kaplan e Norton *Balanced Scorecard* (Isedi-Utet, Torino 2000; traduzione italiana di *Balanced Scorecard. Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996); si ricordano anche gli altri volumi di Kaplan e Norton (2001) e (2003) vedi bibliografia.

Tavola 3 - Le Balanced Scorecard nella prima versione proposta da Kaplan e Norton (1992)



ottenere l'auspicato allineamento.

Ma di BSC si è già tanto scritto sulle pagine di questa rivista che forse non resta che un ultimo aspetto da sottolineare: la BSC può essere impostata anche con altre viste, diverse da quelle proposte da Kaplan e Norton, anche se il «numero magico» delle prospettive sembra essere il quattro. Così c'è chi, come Charles Handy (1994), propone di inserire nella BSC gli *intellectual assets*, gli investimenti per incrementare questi *asset*, oltre alle dimensioni cliente e ambiente sociale.

C'è invece chi, come Peter Drucker (1995), suggerisce di considerare oltre alla prospettiva economico-finanziaria, una prospettiva con degli indicatori di produttività delle risorse, cui aggiungerne una dedicata al patrimonio delle competenze aziendali e una destinata a fornire informazioni sull'allocazione delle risorse. Chi invece desiderasse spostare l'attenzione del management, sempre attraverso la BSC, su variabili con significativa valenza strategica potrebbe farlo sostituendo alle quattro prospettive kaplaniane i quattro patrimoni non visibili a bilancio dai quali dipendono sia i risultati economici, che quelli competitivi, che quelli sociali. Già in un'altra occasione, sempre sulle pagine di questa rivista, si ebbe modo di presentare quest'idea⁹. La si richiama per l'aumentata rilevanza che questi quattro "patrimoni" stanno assumendo; essi sono: il patrimonio commerciale, il patrimonio umano, il patrimonio delle conoscenze e quello delle

soluzioni organizzative adottate (Tavola 4).

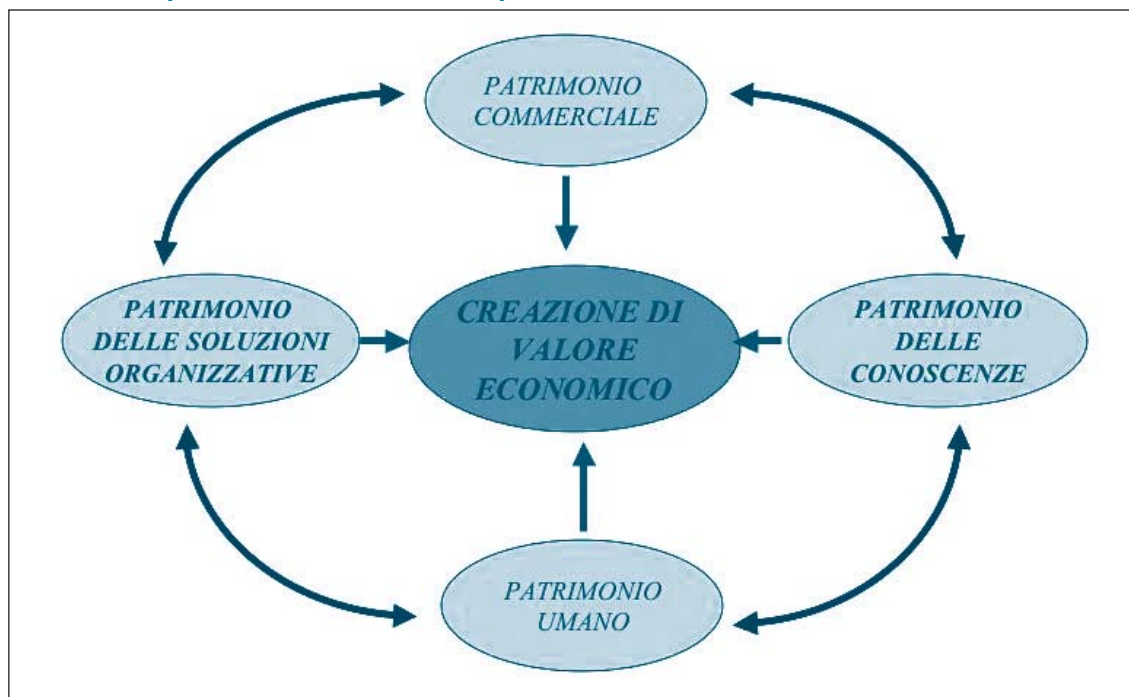
Per le imprese che vogliono porre le premesse per creare valore economico con continuità nel tempo sono infatti questi i patrimoni sui quali investire. Non sempre si presta a questi patrimoni un'adeguata attenzione o spesso lo si fa in modo non "bilanciato". Ma questi si sono rivelati in molti casi i reali *driver* di un successo duraturo. Così ad esempio, efficaci *turneround* non sarebbero stati possibili se non ci fossero state conoscenze ampie e diffuse e il patrimonio umano non fosse stato adeguato alle nuove sfide del mercato, nonché capace di ascoltare il cliente con le sue nuove esigenze. Ed ancora, fra le imprese quelle che per prime hanno ricercato soluzioni organizzative in grado di valorizzare il contributo dell'*Information Technology*, forse avranno sofferto, come spesso succede ai pionieri, ma oggi godono di un indubbio vantaggio competitivo, che potrà fare la differenza. Da ultimo i progetti di Total Quality hanno dato una forte spinta in questa direzione rendendo tangibile quanto sia importante l'intangibile, anche se spesso difficilmente misurabile. Ma non sono le difficoltà e le carenze delle misurazioni quelle che devono fermare il progresso.

Dunque, tante possibili impostazioni della BSC, ma un unico obiettivo: disporre di uno strumento snello, collegato alla strategia che dia evidenza a quello che i tradizionali strumenti di controllo non consideravano.

Ma il più concreto ed efficace suggerimento che si vuole offrire con il presente contributo è quello di dedicare un particolare sforzo per cercare di

⁹ A. Bubbio, 2004.

Tavola 4 - I patrimoni aziendali da cui dipendono i risultati e la creazione di valore economico



collegare il budget alla BSC. Quei difficili collegamenti del passato fra piano strategico e budget, grazie alla BSC diventano più semplici e quasi automatici.

Nel budgeting, “tradizionale” strumento del controllo di gestione si è spesso suggerito di avviare il processo con la definizione di obiettivi strategici estrapolati dal piano o oggetto di una “*budget letter*”. Ma quando si arrivava a definire i contenuti in termini di azioni da intraprendere nelle diverse aree di responsabilità si erano perse di vista o si erano in parte trascurate le premesse strategiche. Mancava allineamento tra la strategia e i contenuti della gestione operativa.

Con la BSC se si sfrutta a pieno il suo potenziale in stretta sequenza logica si forniscono gli *input* per l'elaborazione del budget. Una volta definiti, infatti, per ogni prospettiva (Tavola 3): le variabili di rilevanza strategica (tratte dalla mappa strategica), le misure che descrivono queste variabili e i *target* da raggiungere per ogni singola variabile nell'anno di budget, si devono delineare i programmi di azione destinati a descrivere quello che si pensa sia necessario intraprendere per conseguire i *target* predefiniti. Questi programmi sono quelli fondamentali per tradurre i singoli *target*, espressione delle variabili strategiche, in azioni di gestione operativa. È proprio da questi programmi che devono nascere i budget. Sono questi programmi di azione quelli da tradurre in termini quantitativo-monetari, quelli che andranno poi a comporre il budget annuale complessivo. Questi programmi devono avere dei responsabili o

di una funzione o di un processo o di un progetto e sono questi responsabili quelli chiamati a quantificare i programmi stessi, da sottoporre ad approvazione del vertice. D'altra parte è appena il caso di ricordare che il budget è proprio questo: è un programma di azione espresso in termini quantitativo-monetari¹⁰. Ma un programma che non nasce più da obiettivi operativi e solo economico-finanziari, ma dai *target* della BSC. Elaborati in questo modo i budget rappresentano quel legame da sempre mancante tra strategia e gestione operativa. In passato, spesso questo collegamento era demandato all'utilizzo del primo anno del piano strategico. Ma la realtà aziendale ha dimostrato che questo collegamento spesso saltava per lo sfasamento temporale che l'elaborazione dei due documenti richiedeva dato l'impegno necessario per la loro stesura¹¹. Le vere differenze del programma di azione che nasce dalle BSC rispetto al primo anno del piano strategico sono che: a) il processo di elaborazione della BSC e del budget sono strettamente sequenziali; elaborati i programmi di azione si tratta solo di tradurli in budget; b) le origini delle variabili e dei *target* dai quali nascono i programmi di azione (Tavola 4) sono strategiche devono essere perseguite nell'anno di budget al fine di conseguire la missione aziendale; pertanto quest'ultima è alla base anche della stesura del budget e ne va a permeare i contenuti, non è quindi una dichiarazione di “cosa si vuol fare e chi si vuole essere” che rimane a livello di CIS o premessa al “tradizionale” piano strategico. Un budget

¹⁰ Per approfondimenti si veda A. Bubbio, *Il Budget*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 2005.

¹¹ Spesso il piano strategico, per le dinamiche di ambiente esterno, essendo elaborato solitamente nella prima metà dell'anno risulta in tutto o in parte superato quando si elabora il budget in ottobre-novembre dello stesso anno.

elaborato in questo modo ha un grosso pregio: diventa un budget dai consistenti contenuti strategici, un “budget strategico” (Tavola 5). Nonostante ciò resta il fatto che il budget da solo non è più sufficiente a catturare la performance aziendale, anche per la rilevanza che vanno assumendo, nel condizionarne i risultati, la capacità di soddisfare il cliente con i suoi bisogni, la capacità di innovare e la gestione dei patrimoni intangibili. Così l’allineamento strategico sta diventando sempre più il risultato del calibrato utilizzo di alcuni nuovi strumenti di pianificazione e controllo “snelli” nella sostanza, ma frutto dell’applicazione di soluzioni di Information Technology, che li rendono operativi. Le sfide quindi non sono finite. Le imprese dopo aver superato i problemi per avvicinarsi ad un’efficace formulazione della strategia e quelli generati da una sua chiara esplicitazione, oggi si trovano a dover affrontare il tema della coerente attuazione della strategia aziendale. Tale attuazione non sarà facile, dati gli incerti andamenti congiunturali dei mercati e la presenza in impresa di complessità gestionali in passato sconosciute.

Bibliografia

ANDREWS KENNETH (1965) *The concept of Corporate Strategy* in Learned, Christensen, Andrews & Guth, *Business Policy* (Richard Irwin Homewood, Illinois) e successivamente pubblicato come libro con il medesimo titolo (*The concept of Corporate Strategy*) da Dow Jones-Irwin nel 1971.

BUBBIO ALBERTO (1994), *Il budget*, Sole 24Ore Libri, 2005 (7^a Ristampa) Milano.

BUBBIO ALBERTO (2004) «La Balanced Scorecard degli Asset Strategici» in *Controllo di gestione*, n. 3, Ipsoa editore, Milano.

DRUCKER PETER (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, Londra; trad. It. a cura di Antonucci S. con il titolo *Manuale di Management*, Etas Libri, Milano 1978.

DRUCKER PETER (1995), «The Information executives Truly need», in *Harvard Business Review*, January-February

ECCLES ROBERT (1991) «The Performance Measurement Manifesto» in *Harvard Business Review*, January-February

HANDY CHARLES (1994), *The Age of Paradox*, trad. it. *L'epoca del paradosso*, F.Olivares, Milano, 1995.

KAPLAN R.- NORTON D. (1992), «The Balanced Scorecard. Measures That Drive performance», in *Harvard Business Review*, January-February.

KAPLAN R.- NORTON D. (2000), *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, trad. it. (a cura di A.Bubbio- Isedi Utet Torino) di *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

KAPLAN R.- NORTON D. (2001), *Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston; trad. It. con introduzione di G. Invernizzi, titolo ed.it.: *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi Utet Torino 2002

KAPLAN R.- NORTON D. (2003), *Strategy Map. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston; trad. It. con prefazione di A.Bubbio, titolo ed.it.: *Mappe strategiche Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi Istituto Geografico De Agostini, Torino 2005

LABOVITZ G. ROSANSKY V. (1997), *The Power of Alignment*, John Wiley & Sons, New York.

MINTZBERG HENRY (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. It. di P. Lanzoni e Prefazione all'ed.it. di G.Colombo dal titolo *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi Utet Torino 1996.

Tavola 5 - Il legame che la BSC è in grado di creare tra Strategia, Variabili Strategiche e Budget

