


A mia moglie

INTRODUZIONE	7
1. IL CONTROLLO STRATEGICO.....	11
1.1. IL CONTROLLO STRATEGICO NELLE ORGANIZZAZIONI	11
1.2. LA LETTERATURA IN TEMA DI CONTROLLO STRATEGICO	14
1.2.1. <i>L'approccio tradizionale</i>	14
1.2.2. <i>L'approccio alternativo</i>	16
1.2.2.1. <i>L'approccio critico</i>	16
1.2.2.2. <i>L'approccio focalizzato sull'allineamento</i>	21
1.3. LE CARATTERISTICHE DEL CONTROLLO STRATEGICO	22
1.3.1. <i>Obiettivi e funzioni</i>	22
1.3.2. <i>L'ampiezza</i>	24
1.3.3. <i>Livelli</i>	25
1.3.4. <i>Contesto e formalizzazione</i>	27
1.3.5. <i>Il timing</i>	30
1.4. LA MULTIDIMENSIONALITÀ DEL CONTROLLO STRATEGICO	31
1.5. IL MODELLO DI SIMONS	37
2. LE CONDIZIONI PER L'EFFICACIA DEL CONTROLLO STRATEGICO	45
2.1. GLI INPUT DELL'EFFICACIA	45
2.2. LE INCERTEZZE STRATEGICHE.....	46
2.3. LA PRESTAZIONE.....	49
2.4. IPOTESI E DOMANDA DI RICERCA	51
2.5. IL MANTENIMENTO DELLA PRESTAZIONE	52
2.6. L'IMPLEMENTAZIONE E LA DINAMICA DELLA STRATEGIA	53
2.6.1. <i>L'implementazione della strategia</i>	53
2.6.2. <i>La dinamica della strategia</i>	56
2.7. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	65
2.7.1. <i>Contestualizzazione</i>	65
2.7.2. <i>Formulazione</i>	66
2.7.3. <i>Valutazione e scelta</i>	69
2.8. LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE.....	71
2.9. SINTESI: I TEMI ALLA BASE DELL'EFFICACIA DEL CONTROLLO STRATEGICO	74
3. LA MATRICE DI EFFICACIA DEL CONTROLLO STRATEGICO	77
3.1. LE CONFIGURAZIONI DI EFFICACIA DEL CONTROLLO STRATEGICO	77
3.2. ANALISI DEI RUOLI	79
3.2.1. <i>Gestire</i>	79
3.2.2. <i>Adeguare</i>	80
3.2.3. <i>Sorvegliare</i>	81
3.2.4. <i>Innovare</i>	83
3.3. LA DINAMICA DELLA MATRICE	85
4. IL CONTROLLO STRATEGICO NEL SETTORE FARMACEUTICO ITALIANO	87
4.1. OVERVIEW DEL SETTORE FARMACEUTICO	87
4.1.1. <i>Caratteristiche principali</i>	88
4.1.2. <i>Fattori di influenza della domanda</i>	90

4.2. IL SETTORE FARMACEUTICO IN ITALIA.....	91
4.3. LE FONTI DI INCERTEZZE STRATEGICHE	95
4.3.1. <i>Marketing vs R&D: un dilemma irrisolvibile?</i>	97
4.4. LA RICERCA EMPIRICA	98
4.4.1. <i>Metodologia</i>	98
4.4.2. <i>Il contesto</i>	100
4.4.2. <i>Le strategie</i>	108
4.4.3. <i>I sistemi di controllo soft</i>	110
4.4.4. <i>I sistemi di controllo hard</i>	115
4.4.6. <i>Performance</i>	123
4.4.7. <i>Conclusioni della ricerca</i>	126
CONCLUSIONI	129
RINGRAZIAMENTI	135
BIBLIOGRAFIA	137

Thesis documentation page		 UNIVERSITY OF ROME “TOR VERGATA”
1. PhD Program:	Management and Organization of the Firms	
2. Course:	XXII Ciclo	
3. Phd Director:	Prof. Cosetta Pepe	
4. Thesis author:	Stefano Scravaglieri	
3. Thesis title and subtitle:	<p>Le condizioni abilitanti per un controllo strategico efficace. Il management del «secondo cervello».</p> <p>Conditions enabling an effective strategic control. The second brain management.</p>	
4. Year of submission:	2009/2010	
5. Supervisor(s):	Prof. Sergio Cherubini	
6. School:	Economics	
7. Department:	Dept. of Business Studies	
8. Abstract:	<p>The aim of the research is to investigate the role of strategic control and the conditions of its effectiveness.</p> <p>The first part of the research is based on a literary research on strategic control and on the definition of the principal perspectives, the role and the conditions of effectiveness of strategic control. The second part is based on an empirical research: a strategic control check analysis based on the firms of the pharmaceutical industry.</p> <p>The main finding is the fact that even if there is an overproduction of contributes on strategic management, an interesting part is position on the theme of aligning organization and strategy. Starting from this point I defined the variables that influence strategic control (coherence of performances and strategic uncertainties) and investigate the role of strategic control on different combination of this conditions. The main results is the fact that, augmenting strategic uncertainties and incoherence of performance is positively related to augmenting of the alignment function.</p> <p>The main implications for business regarding the way of manage strategy in each different condition and concerning the typology of management (top down vs boottum up), the degree of involvement of employee on managing strategy, the resources allocation and the motivation policy.</p> <p>The main originality of this contribute concern a new way to investigate the role of strategic control and its effectiveness, starting from a widen</p>	

	perspective of control as means of alignment.
9. Keywords:	strategic control, strategy, organization alignment, feedback, feedforward, strategic management

INTRODUZIONE

Forse non molti lo sanno, ma il nostro corpo è dotato di due cervelli. Il primo è quello che conosciamo tutti, racchiuso nella scatola cranica, l'altro è invece nell'intestino. La scoperta di questo secondo cervello si deve a Micheal D. Gershon, neuro-scienziato della Columbia University che, solo per molto tempo contro buona parte del mondo scientifico ed accademico, ha portato avanti questa innovativa tesi. Il suo lavoro non è stato basato solo sugli esperimenti, ma è partito dal recupero di studi precedenti, tra cui quelli di John N. Langley che ai primi del '900, si era già perfettamente reso conto che nell'intestino esisteva un sistema nervoso molto articolato e lo aveva posto in un suo modello insieme ai sistemi nervosi autonomi simpatico e parasimpatico. Gershon va oltre e non solo trova conferme alla presenza di questi due cervelli, connotati da una grande densità di fasci nervosi, ma scopre anche che nell'intestino vi sono parecchie fibre nervose non collegate con il primo cervello, e ciò comporta che il secondo cervello segua solo in parte le indicazioni del primo cervello e prenda alcune "decisioni" in maniera autonoma, in particolare relativamente al cosa fare e al quando farlo. In questo senso, il ruolo di potere del primo cervello si indebolisce. Considerando che *"ogni espressione della nostra personalità, ossia pensieri, speranze, sogni, desideri, emozioni, sono funzioni del sistema nervoso"*¹, ciò comporta anche che una gran parte delle nostre emozioni sono influenzate dall'intestino. Pensandoci bene ci sono sensazioni che sentiamo nello stomaco o nella pancia, come le "farfalle nello stomaco" o il mal di pancia emotivo. Forse qualcuno si ricorderà, per esperienza diretta o grazie ai vecchi film, che una volta la cura del medico non si basava solo sulle medicine, che anzi a volte neanche venivano somministrate, ma anche sulla dieta alimentare da seguire, tra cui l'arcinoto "brodino di pollo".

Gershon, nel suo libro *The Second Brain*, sostiene che la scoperta di un secondo cervello apre le porte alla speranza². Nella vecchia concezione del rapporto tra cervello e sistema nervoso, infatti, le persone con problemi gastrointestinali venivano liquidate come stressate, ansiose o affette da patologie relative al cervello. Questo però non risolveva il problema, che era a volte insito nel secondo cervello: è grazie a Gershon e ai suoi studi se sono nate le ricerche sui disturbi "funzionali dell'intestino" tra cui la sindrome del colon irritabile. Si noti che si tratta di disturbi non di poco conto, poiché all'epoca delle prime analisi, circa il 20% della popolazione degli Stati Uniti era affetta da disturbi funzionali e ciò equivaleva a diversi milioni di dollari di spesa, che non tenevano peraltro in conto le moltissime persone non curate perché non in grado di spendere soldi oppure semplicemente per vergogna di andare dal medico a farsi dire di essere ansioso. Inoltre, più si va avanti nel tempo e più le persone soffrono di patologie derivanti da disfunzioni del secondo cervello a causa della sofisticazione alimentare, delle

¹ http://www.benessere.com/salute/atlante/sist_nervoso.htm ultima visita il 16 maggio 2010.

² Gershon M.D. (1999), *The second brain*, Harper Collins, New York, trad. it. (2006) *Il secondo cervello*, Utet, Torino.

colture di massa, delle semine di elementi geneticamente modificati e di quant'altro l'uomo fa per azzerare la naturalità della natura.

Il secondo cervello, insomma, ci invia segnali inequivocabili relativi a come vanno le cose, diventa allora necessario predisporre per ascoltarlo.

Tutta questa introduzione è una metafora che penso ben si addica a spiegare quanto trattato in questa tesi. Il controllo strategico, infatti, è una componente dello strategic management ed in particolare quella che si occupa non solo di verificare che la strategia sia attuata così come deliberato dal top management (funzione di feedback), ma anche di monitorare possibili cause che ne minano le fondamenta (funzione di feedforward). Nondimeno, la ricerca ha dimostrato che il controllo strategico deve controllare anche che vi sia un allineamento tra la strategia, deliberata od emergente, e il resto dell'organizzazione.

Se il top management è il primo cervello, il resto dell'organizzazione (middle management e front line, per usare le parole di Volberda) rappresenta il secondo cervello e il sistema nervoso rappresenta il sistema di controllo. Ed è possibile che disallineamenti tra quanto è stato previsto dalla strategia e quanto effettivamente si sta realizzando all'interno dell'azienda non siano dovuti a problemi di feedback o feedforward, ma ad un disallineamento tra primo e secondo cervello. Infatti il secondo cervello è certamente sottoposto gerarchicamente al primo ma, tenendo conto delle deleghe, è anche per molti aspetti indipendente e si muove autonomamente su alcuni aspetti strategici e di gestione. Tanto che Mintzberg aveva notato che questa autonomia genera la differenza tra strategia intenzionale e realizzata. Preso atto che questo disallineamento può accadere, il tema diventa allora far sì che il secondo cervello agisca nella direzione voluta dal primo, che non può controllarlo nel senso ispettivo del termine, perché ingesserebbe l'organizzazione, ma può creare le condizioni per gestirne le dinamiche. Si noti che non necessariamente il secondo cervello agisce in senso "negativo": la sua posizione privilegiata lo potrebbe portare a prendere delle iniziative positive per l'organizzazione. In sostanza, il top management deve prendere atto delle minacce ma anche delle opportunità che un management del secondo cervello può comportare e lavorandoci su può amplificare le potenzialità di performance dell'organizzazione. Il "come" lavorarci su è una condizione di contesto, una variabile situazionale: dipende da alcuni requisiti che sono sia interni che esterni all'organizzazione stessa. Due di questi sono l'incertezza ambientale e la coerenza tra performance programmate e realizzate. In alcuni casi, come ad esempio quelli in cui l'incertezza ambientale è bassa e le performance sono in linea con le aspettative, allora è plausibile che il primo cervello abbia già in mano la situazione e che non debba far altro che porre le condizioni per far rispettare il suo ruolo di "monarca". Nel caso opposto, è possibile che la situazione stia sfuggendo di mano al primo cervello che ha allora bisogno dell'aiuto del secondo per riportare l'organizzazione in equilibrio con il suo ambiente.

Rifacendosi alla "speranza" di Gershon, in un contesto dove il secondo cervello non è contemplato come autore di iniziative autonome e indotte, allora un'organizzazione malata viene liquidata come mal gestita dal primo cervello. Ma se invece si scende in profondità e si

appura il ruolo reale del secondo cervello, allora alcune “patologie” possono essere curate a partire da un più ampio ventaglio di informazioni.

Posto che il controllo si configura come parte della gestione non corrente (Coda, 2008) e, in particolare, come uno degli aspetti dello strategic management (Eminente, 1986) ossia tutto quanto c'è dopo la formulazione della strategia e posto che esso vada inteso nell'accezione anglosassone del termine, ossia di governo della strategia e non di “verifica fiscale”, allora diviene necessario studiarne le funzioni principali. Tra di esse emergono quelle nel corso del tempo: prima quella del feedback (Hofer e Schendel, 1979), successivamente e come approccio critico quella del feedforward (Lorange e Vancil, 1977; Schreyogg e Steinmann, 1987) ed infine, come seconda parte dell'approccio critico, il filone di studi che vede nel controllo anche l'importante funzione di allineamento tra strategia e organizzazione (Simons, 1991; Bugnay e Goold, 1991; Certo e Peter, 1991). Tuttavia l'allineamento del controllo può variare in funzione di differenti elementi tra cui il livello di incertezze strategiche (Simons, 1995; Galbraith, 1977; Lawrence e Lorsch, 1967; Miles e altri 1978; Ansoff, 1976; Goold e Quinn, 1990; Steers, 1977; Smart e Vertinsky, 1984; Emery e Trist, 1965; Oatley e Berry, 1980; Oatley 1994; Vaccà, 1983; Lorenzoni, 1992, Cafferata, 2007, Tagliagambe e Usai, 1999) e il grado di aderenza delle prestazioni a quanto previsto in fase strategica (Goold e Quinn, 1990; Lynch e Cross, 1991; Simons, 2000; Kaplan e Norton, 2001). Diviene allora necessario comprendere quali siano le diverse configurazioni del controllo in funzione dell'incrocio di queste due variabili e su cosa debba focalizzarsi il controllo per essere efficace.

La parte di posizionamento scientifico di questo lavoro, si caratterizza per un'analisi della produzione scientifica in materia di controllo strategico. Sono state prese in esame tutte le riviste di prima fascia³ coerenti con l'oggetto della ricerca, nonché alcune riviste di seconda fascia segnalate da altre ricerche. Di tali riviste sono stati analizzati i database elettronici tramite delle keywords di ricerca e selezionati gli articoli rilevanti sulla base prima della lettura dell'abstract e successivamente dei contenuti. Per quanto riguarda le monografie, vi si è fatto ricorso prevalentemente per i contributi istituzionali (ad. es. Eminente) e per quelli segnalati negli articoli. Nel corso dell'analisi si è dato prevalentemente spazio alla letteratura positivista, data l'ampia varietà del tema, anche se non si sono trascurate letture rientranti nel filone del critical management studies.

Nello specifico, il lavoro è stato organizzato cercando, nel primo capitolo, di inquadrare il controllo strategico all'interno del quadro della ricerca scientifica e, successivamente, studiandone le sue funzioni principali, tra cui la conferma all'ipotesi che, tra di esse, vi sia anche il controllo dell'allineamento tra strategia e organizzazione. È stato anche dato spazio ad un modello di ricerca, quello di Simons, che meglio di altri permette di descrivere tutte le funzioni del controllo.

³ Si è fatto riferimento al “Journal rating delle riviste internazionali” del sito dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale: http://www.accademiaidea.it/index.php?option=com_content&task=view&id=292&Itemid=91 ultima visita 3 novembre 2009.

Successivamente, nel secondo capitolo, si sono individuate due variabili indipendenti, che permettessero di inquadrare le condizioni di efficacia del controllo strategico alla luce delle sue funzioni, configurando una matrice a doppia entrata: sono state scelte le variabili dell'incertezza strategica e dell'aderenza della prestazione alla programmazione strategica.

Nel terzo capitolo, la matrice come sopra descritta è stata studiata sia dal punto di vista della statica, analizzando il ruolo che il controllo strategico assume in ciascun quadrante per essere efficace, sia dal punto di vista della dinamica, studiando il movimento che può assumere il controllo (e l'organizzazione) all'interno dei vari quadranti.

Il quarto capitolo è stato dedicato ad un check del controllo strategico nel settore farmaceutico, al fine di testare lo stato dell'arte in uno dei settori nevralgici dell'economia italiana. Lo *strategic control check* è stato effettuato tramite l'analisi della letteratura e una ricerca empirica con il metodo dei *key informant*. Per la parte empirica di questo lavoro, sono state selezionate delle aziende del settore farmaceutico tramite i dati reperiti su un database elettronico, ed effettuate delle interviste con la metodologia della "key informant survey". I dati sono stati analizzati con SPSS.

1. IL CONTROLLO STRATEGICO

«Il cervello è il Re. Ogni suo ordine è legge. Alla sommità dell'intestino, il ruolo del Sovrano è accettato, ma non appena si scende sempre più nelle profondità di quest'organo il ruolo del Monarca si indebolisce»

Micheal D. Gershon (1999), The Second Brain, Harper Collins, New York.

1.1. Il controllo strategico nelle organizzazioni

Se c'è un argomento in cui si sono abbondantemente esercitati tanto gli accademici nella scrittura e nella rilevazione quanto i top manager nell'applicazione questo è il tema della strategia in particolare per quanto riguarda il come farla (formalizzata, non formalizzata, basata sull'analisi dell'esterno o sulla risorse disponibili, etc.) e il chi sia deputato a farla (il top management, un organo di staff, i middle manager, etc.). Tanto che Invernizzi (2002:XI) osserva che: *“è solo un caso trovare due studiosi di strategic management che condividano la stessa rappresentazione del processo di conduzione strategica dell'impresa”*. Canziani (2008, 64) nota che sul tema delle strategie e politiche aziendali *“una folla di pseudo approcci e pseudo trattazioni si sovrappongono, vere e false nel contempo, dunque più che altro confuse: demerito dell'odierno eccesso di pubblicazioni, di certo americanismo di tipo how to do; infine dell'aura d'alto bordo del problema la quale, se sin dal suo comparire lo rendeva snobisticamente attraente, fece talora sottovalutare le competenze necessarie per poterne trattare”*.

Di sicuro c'è il fatto che il tema è stata spesso accomunato al successo aziendale⁴: una buona strategia può permettere anche di risollevarsi da uno stato di crisi (si pensi al caso della IBM guidata da Lou Gerstener⁵) o più recentemente al Gruppo Fiat di Sergio Marchionne; può essere di ausilio al reinventarsi (come dimostra il caso della General Electric di Jack Welch⁶). Per contro, una cattiva strategia (o peggio ancora una mancanza di strategia) può far perdere la leadership (come appunto avvenne all'IBM), può far intraprendere una rotta sbagliata o addirittura far imboccare il sentiero che porta, più o meno rapidamente, al fallimento.

Per inquadrare bene il tema è necessario anzitutto comprendere “dove” si trova il controllo strategico nelle organizzazioni. In questo senso si può fare anzitutto riferimento a

⁴ Coda V. (2003), *Le determinanti del successo aziendale negli studi di strategia*, in Morosetti P. (a cura di), *Dispense per il corso di Strategia e Politica Aziendale dell'Università Bocconi*, Volume II, Egea, Milano.

⁵ Brugnoli C., Mollona E. (2002), *Caso IBM*, in Mollona E. (a cura di), *Materiali per il corso di Strategia e Politica Aziendale*, I Volume, Università Bocconi, Egea, Milano.

⁶ Bartlett C. (2000), *General Electric: vent'anni di trasformazioni*, Mollona E. (a cura di), *Materiali per il corso di Strategia e Politica Aziendale*, II Volume, Università Bocconi, Egea, Milano.

Coda (2008), che suddivide la gestione delle organizzazioni, considerata la determinante delle performance aziendali, in due “vasti sottosistemi” fra loro interagenti

- La gestione corrente: comprendente attività a contenuto tipicamente ricorrente e circolare;
- La gestione non corrente (o gestione strategica): comprendente attività realizzatrici e modificatrici delle condizioni di svolgimento delle attività correnti

A sua volta la gestione non corrente si può suddividere in due fasi che, per Eminente (1986) sono la fase di formulazione della strategia e quella della sua attuazione. A quest’ultima lo stesso Eminente associa tre attività:

- L’adeguamento delle strutture organizzative;
- L’adeguamento dei processi informativi e di controllo;
- L’adeguamento delle capacità e delle risorse, sia manageriali che finanziarie.

Peraltro lo stesso Eminente nota che (1986, 179): *“l’attenzione di chi è coinvolto in un processo strategico è tutta sbilanciata verso l’avvincente sfida intellettuale di inventare nuovi sviluppi per l’impresa, nuovi rapporti prodotto/mercato: formulare cioè strategie innovative. Minore importanza e minor rilievo assumono, invece, gli aspetti relativi all’attuazione, che sono solitamente rinviati ad un «dopo» non meglio definito o sottinteso”*.

I contributi di Coda ed Eminente ci permettono di definire la differenza fra management corrente e strategico e, all’interno di quest’ultimo, fra formulazione strategica e attuazione. Questo concetto è rinforzato anche da Hax e Majluf (1987), secondo i quali *“la pianificazione di per sé non riuscirà mai a mettere in moto il gran numero di persone e risorse, né a far nascere quella riflessione strategica ad alto livello, necessari per organizzazioni complesse”*. Quindi, dopo aver formulato la strategia è bene tenere nella dovuta considerazione l’integrazione con i sistemi amministrativi dell’impresa.

Il quadro delineato è quello dello strategic management che concerne la gestione di tutto quanto c’è dopo la formulazione della strategia e all’interno del quale si posiziona anche il controllo strategico. In particolare, secondo Corbetta (1998) lo *strategic management* è l’uso consapevole di processi, metodologie e strumenti che consentono:

- di individuare i contenuti della strategia e le condizioni della sua realizzazione: si tratta dell’implementazione operativa della strategia e dell’integrazione tra gestione corrente e non corrente, come definita da Coda;
- di controllare l’avanzamento dell’impresa lungo le linee decise e, se necessario, di modificarle: si tratta del controllo della strategia o controllo strategico.

Sul termine “controllo” è necessario fare un chiarimento poiché assume nella lingua comune almeno due significati diversi che ne qualificano l’operato. Se si riconduce il termine all’etimologia francese *contre-rôle*, si richiama il significato di ispezione, vigilanza; se invece si

riconduce al verbo inglese *to control*, allora a tale termine spesso si riconosce il significato di guida o di governo di un sistema ed è a questa seconda accezione che bisogna riferirsi per inquadrare il controllo in senso strategico. La differenza è evidente: nel primo caso il controllo ha una funzione “fiscale” che può essere interpretata al limite anche come attività di contrasto. Nel secondo caso le competenze sono di guida, di gestione, di facilitazione.

Nell’insieme tale termine può indicare il meccanismo volto a far funzionare in modo efficace ed efficiente una struttura organizzativa complessa, in modo da condurla secondo strategie predeterminate. Il significato più tradizionale (ispezione, vigilanza) indica, in genere, delle operazioni ad hoc, come ad esempio una verifica ispettiva del collegio dei revisori.

Un’interessante definizione di controllo strategico si ritrova in Brunetti (1979:179) secondo il quale esso: “è volto *ad accertare l’efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l’attività e tende a verificare non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l’andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all’impresa una flessibilità ed una consapevolezza nei confronti del cambiamento ambientale*”. Goold e Quinn ne danno una definizione snella, maggiormente valida nell’ambito corporate ma ugualmente interessante (1990: 43): “*is the process which allows senior management to determine whether a business unit is performing satisfactorily, and which provides motivation for business unit management to see that it continues to do so*”. Per Garzoni (2003:74) “*Il controllo strategico è il sistema direzionale, composto di elementi strutturali e di processo, finalizzato a mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia*”.

L’elemento comune consiste nella concezione di un controllo strategico che permette di sapere se le cose “vanno per il verso giusto”, dove quest’ultimo giudizio si basa su un’ampia varietà di elementi. Il controllo è gestito dal top management ma dovrebbe coinvolgere tutti gli organi aziendali per renderli partecipi delle scelte strategiche (Amigoni, 2004).

Il controllo strategico ha due finalità (Brunetti, 1991; Garzoni, 2003): elemento propedeutico alla realizzazione di una nuova strategia (funzione di supporto) e strumento di governo della strategia implementata (funzione di governo). La grande distinzione tra pianificazione e controllo, in ambito strategico sta nella funzione: mentre la pianificazione è decisionale ed esecutiva, il controllo è uno strumento a disposizione della direzione per il governo della dinamica della strategia⁷. Il controllo strategico è intimamente legato alla pianificazione strategica e proprio per questo si trascina dietro tutte le contraddizioni e i dibattiti emersi nella letteratura e nell’applicazione (Invernizzi, 2002; Ocasio e Joseph, 2008). Per poter governare in modo efficace la strategia, il controllo deve porre la sua attenzione non

⁷ Sia Zappa nel 1957 che prima ancora il Besta nel 1909 avvertivano i loro lettori dell’importanza di un concetto di controllo che andasse oltre il semplice controllo economico. Addirittura Besta (I, 1909:115) osservava con lungimiranza che: “*le funzioni del controllo economico possono classificarsi, e badando al tempo nel quale, rispetto ai fatti amministrativi a cui sono attinenti, si effettuano, e badando alla loro indole o natura. Nel primo aspetto possono essere antecedenti, concomitanti o susseguenti*”.

solo sulle attività di pertinenza dei top manager ma su tutte, poiché deve verificare la capacità di sviluppare l'apprendimento e l'adattamento in modo da essere reattiva ai cambiamenti (Pistoni e Songini, 2002).

La letteratura sul controllo strategico è molto meno copiosa di quella sulla strategia⁸: pur essendo le due intimamente legate, il dibattito sullo *strategic control* è rimasto ancorato alla visione analitico-razionale della *planning school*. A volte si riscontra una certa confusione terminologica o applicativa (in particolare tra *strategic control* e *management control*). Inoltre l'applicazione di sistemi formali di controllo strategico è ancora minoritaria, specie in Italia (Garzoni, 2003; Invernizzi, 2005). I casi maggiori si riscontrano nell'applicazione della *Balanced Scorecard* (BSC), utilizzata però più da un punto di vista strategico (formulazione ed implementazione delle mappe strategiche) che non di controllo. La stessa letteratura di Kaplan e Norton è scarna sui temi del controllo, pur riconoscendone l'importanza. In parte queste problematiche sono il frutto di una dinamica tutt'altro che chiara del processo strategico. Tutto ciò comporta, da un punto di vista oggettivo, che non siano chiare neanche le condizioni che favoriscono un processo strategico efficace, né chi sia deputato alla gestione del processo strategico e alla creazione di un contesto, inteso in senso di creazione delle condizioni, favorevoli.

Da questo punto di vista anche il controllo strategico deve rispondere alle stesse questioni: posto che il controllo si estrinseca in uno strumento di misurazioni ed eventuali riparazioni, qual è la corretta dinamica del processo di controllo? Quali sono le condizioni che lo rendono efficace? Quali i soggetti deputati al controllo?

1.2. La letteratura in tema di controllo strategico

1.2.1. L'approccio tradizionale

Il punto di partenza della letteratura sul tema in esame si fa risalire ad Anthony il cui lavoro del 1965, anche se non parla esplicitamente di controllo strategico, introduce la tripartizione tra *strategic planning*, *management control* (controllo direzionale) e *operational control* (dal controllo operativo)⁹. Gli studi di *strategic management* si sono sviluppati in parallelo rispetto al tema del *management accounting* e in prima battuta affrontano il tema dal

⁸ Ocasio e Joseph (2008) hanno contato dal 1995 al 2008 almeno 900 paper pubblicati solo sul tema della pianificazione strategica.

⁹ Sul tema della distinzione fra i vari livelli di controllo si torna anche nel prosieguo del lavoro. Per il momento è bene chiarire che per *management control* si intende “*a systematic effort by business management to compare performance to predetermined standards, plans, or objectives in order to determine whether performance is in line with these standards and presumably in order to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives*” in Mockler R. J. (1970), *Readings in Management Control*, Appleton-Century-Crofts, New York, pag. 14. Mentre per *operational control* si intende “*il processo attraverso il quale si perseguono l'efficacia e l'efficienza nell'esecuzione dei compiti specifici*”. Anthony R. N. (1965), *Planning and control systems*, Harvard Business School Press, trad. it. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas, Milano, pag. 19.

punto di vista principalmente del *feedback*. Hofer e Schendel (1979) si riferiscono al controllo strategico come attività di verifica della coerenza tra strategia realizzata e strategia deliberata ed incorporata nei piani. In questo senso il controllo viene incluso tra le fasi dello strategic management e segue quella della delibera della strategia e della sua incorporazione nei piani. È quindi una fase a posteriori basata sulla verifica dello scostamento tra il programmato e il realizzato e pertanto l'output è un report della situazione che funge da supporto alla direzione per l'adozione di misure correttive (comprese o meno nella funzione del controllo)¹⁰.

In altre parole, la strategia è interpretata come una serie di progetti discreti che richiedono una sequenza di interventi di controllo, a loro volta discreti, da parte dei top manager al fine di assicurarsi che i risultati siano in linea con le aspettative. Il controllo strategico non è altro che una forma di controllo gerarchicamente sovraordinata al controllo manageriale ed operativo ma che esattamente come questi deve produrre un sistema di feedback definito e lineare (Stoner 1982; Thompson and Strickland, 1990; Kellinghusen and Wubbenhorst, 1990; Digman, 1990; Harrison, 1991; Certo and Peter, 1991; Asch, 1992). Le chiavi del controllo così inteso sono:

- La definizione degli standard
- La misurazione della performance in relazione agli standard;
- La valutazione delle informazioni;
- L'adozione di azioni correttive.

Riprendendo la metafora dell'introduzione, In questa visione dell'organizzazione il primo cervello è il monarca assoluto, l'equivalente del top management, il sistema nervoso è l'equivalente del sistema informativo di controllo, che permette il fluire di informazioni e il resto del corpo è l'organizzazione che esegue quanto stabilito. In sostanza, il cervello decide e bisogna controllare il grado di aderenza delle prestazioni a quanto stabilito ex ante. Se le prestazioni non sono in linea, il problema è non è relativo al sistema usato per amministrare la strategia, ma nella sua applicazione e proprio per questo è necessario definire delle azioni correttive da utilizzare all'uopo.

Questo tipo di approccio presenta due grandi problemi (Schreyögg e Steinman, 1987):

- Il feedback su azioni strategiche già implementate potrebbe arrivare troppo tardi per effettuare delle correzioni sui piani;
- Gli standard di performance sono presi come "dati".

Dal punto di vista del feedback, le deviazioni del piano sono considerate cattive poiché gli standard, che sono indiscutibili, sono considerati buoni. Questa logica, denominata anche del *single loop* (Argyris, 1976; Luhmann, 1973), non prende in considerazione la situazione opposta, ossia che le deviazioni siano buone perché è cattivo il piano, e quindi rischia di far

¹⁰ Questa visione del controllo strategico come fase ex-post della pianificazione è tipica della planning school. Sul tema si veda Horovitz J. (1979), *Strategic control: a new task for top management*, in Long Range Planning, Vol. 12.

perdere tempo e flessibilità alle organizzazioni (Lorange, 1984). Inoltre, il controllo strategico inteso in questo modo rappresenta una fase del processo strategico che si pone dopo la pianificazione ed è separata da essa.

1.2.2. L'approccio alternativo

L'approccio alternativo si può suddividere (Band e Scanlan, 1995) in ulteriori due sottogruppi, caratterizzati entrambi da una visione più ampia del controllo strategico:

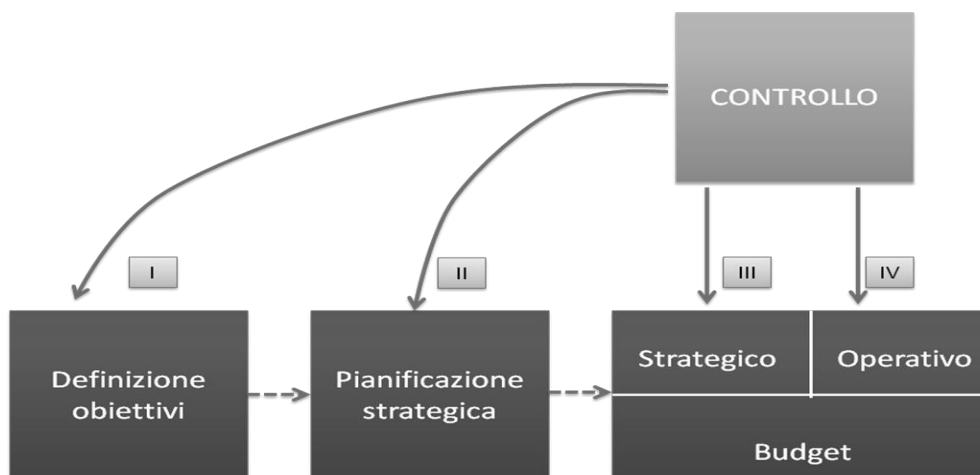
- L'approccio critico (Lorange e Vancil, 1977; Lorange, 1987; Scheyrogg e Steinmann, 1988; Goold e Quinn, 1990)
- L'approccio focalizzato sull'allineamento (Bungaly e Goold, 1991; Simons 1991 e ss; Bower e altri, 1991; De Vasconcellos e Hambrick, 1989).

1.2.2.1. L'approccio critico

La prima scuola di pensiero, pur lasciando intatta l'importanza dei meccanismi di feedback introduce anche quelli di feedforward¹¹. Newman (1975) identifica due tipologie di controllo:

- Controllo della direzione di marcia: è indirizzato al costante monitoraggio delle premesse strategiche alla base della definizione degli obiettivi strategici e in tal senso si configura come un'attività ex-ante;
- Controllo post-azione: riprende il classico meccanismo di controllo del gap tra desiderato e realizzato, di tipo ex-post.

Figura 1.1. - Il processo strategico e operativo descritto da Lorange e Vancil



Un ulteriore ampliamento si ha con il contributo di Lorange e Vancil (1977): il processo di controllo strategico supporta l'azienda nel suo continuo adattamento all'ambiente, poiché

¹¹ Sul tema dei meccanismi di controllo di tipo feedforward si veda Amigoni F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano.

permette di ridefinire o migliorare le strategie anche interrogandosi sulle ipotesi assunte a fondamento delle decisioni strategiche. Gli autori individuano quattro dimensioni del controllo strategico.

- I. *Critical assumptions*: un cambiamento nelle ipotesi chiave deve portare ad una revisione della strategia;
- II. *Revisione o modifica dei piani*: i cambiamenti sono riferiti a quanto esplicitato nel piano, che può necessitare di una modifica o di una revisione della strategia;
- III. *Strategic budget*: attività di controllo strategico di tipo operativo con oggetto i budget aziendali nella parte che riguarda il lungo termine;
- IV. *Operational budget*: come al punto precedente, ma riguarda la dimensione a breve termine dei piani.

L'innovazione di questo contributo non sta tanto nell'aver quadruplicato il controllo, perché a ben guardare i controlli I e II sono di tipo ex ante mentre quelli III e IV di tipo ex post, ma piuttosto nella separazione tra l'attività di controllo strategico da quella di pianificazione. Il controllo strategico diviene un sistema autonomo che interviene:

- prima della formulazione del piano
- dopo la formulazione ma prima dell'implementazione
- dopo l'implementazione

Anche dal punto di vista soggettivo il controllo è separato ed autonomo, poiché Lorange e Vancil auspicano una sorta di "sovrastuttura" di controllo strategico autonoma rispetto alla generale attività direzionale e anche rispetto a quella esecutiva del piano. Il presupposto del controllo è sempre quello monitorare le variazioni del contesto ambientale e lo stesso Lorange, in un lavoro successivo con altri autori, identifica due tipi di meccanismi di controllo differenti per il contesto di riferimento¹²:

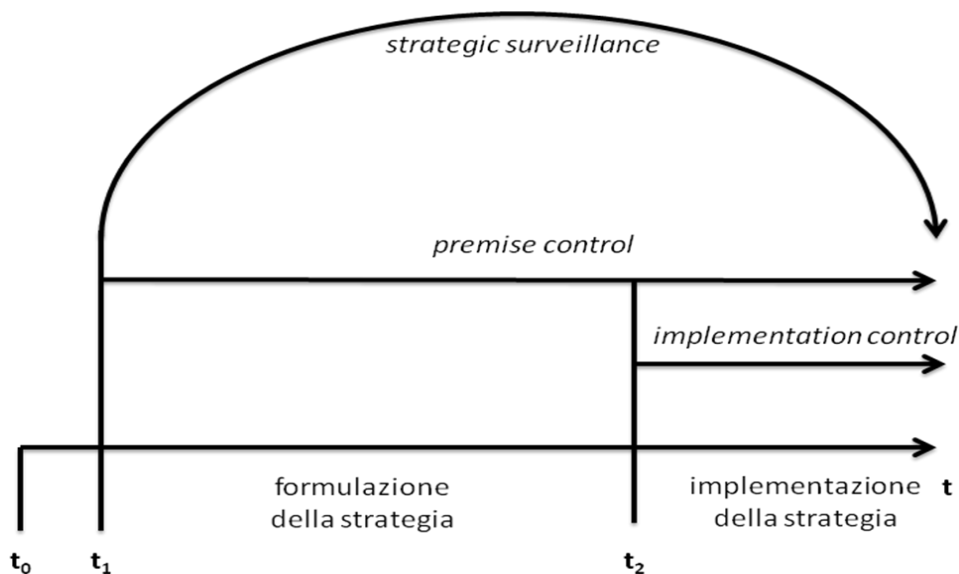
- *Strategic momentum control*: valido per i contesti poco dinamici, si tratta di un controllo strategico dell'attuale;
- *Strategic leap control*: valido per i contesti dinamici ed incerti, si tratta di una forma di controllo per salti. Si realizza attraverso un monitoraggio costante dell'ambiente competitivo e l'utilizzo di strumenti ad esso collegati come per esempio l'analisi di scenario.

Lorange torna sull'argomento ancora nel 1988, sostenendo che per dare maggiore enfasi ai temi strategici è necessario separare formalmente il processo di controllo strategico

¹² Lorange P, Scott Morton M., Ghoshal S. (1986), *Strategic Control*, West Publishing Co., St. Paul.

da quello operativo al fine di evitare che i manager sacrifichino gli obiettivi di lungo termine (strategici) per rincorrere quelli di breve termine (di performance economico-finanziaria)¹³.

Figura 1.2. – I sistemi di controllo strategico di Schreyogg e Steinmann



Anche Schreyogg e Steinmann (1987) basano il loro contributo sul monitoraggio costante dell'ambiente e della sua variabilità e identificano un controllo basato su tre sistemi:

- *Premise control*, ossia controllo delle assunzioni chiave;
- *Implementation control*, che riguarda l'implementazione della strategia;
- *Strategic surveillance*, o sorveglianza strategica del contesto ambientale.

I tre sistemi sono visualizzati in figura con riferimento al tempo. Il presupposto è che l'incertezza ambientale non sia eliminabile. Allora il primo dei sistemi di controllo (*premise control*) verifica se e fino a quando le premesse strategiche sono valide e conseguentemente i piani strategici elaborati. Questo sistema lavora *ex ante*, prima che si producano i risultati. Il secondo sistema (*implementation control*) ha sia un funzionamento *feedback* che *feedforward* ed ha il compito, non di verificare lo scostamento *ex post* tra risultati attesi e realizzati, che secondo i due autori è competenza del controllo operativo che opera tramite *milestones* di breve e medio periodo, ma valutare se l'intero processo strategico vada cambiato in funzione dei cambiamenti ambientali. Infine la *strategic surveillance* ha il compito di monitorare a 360° tutto ciò che accade in azienda e nell'ambiente di riferimento (anche non economico), anticipando eventuali futuri fattori di rischio o fornendo suggerimenti per cogliere delle opportunità. Questo tipo di controllo, non è focalizzato come lo sono gli altri due e si

¹³ Lorange, P. (1988), *Monitoring strategic progress and ad hoc strategic modification*, in Grant, J., *Strategic Management Horizons*, JAI Press, Greenwich (Connecticut).

differenza dall'analisi ambientale classica (1987: 98): “*Strategic surveillance appears to be similar in some way to "environmental scanning". The rationale, however, is different: Environmental scanning usually is seen as part of the chronological planning cycle devoted to generating information for the new plan. By way of contrast, strategic surveillance is designed to safeguard the established strategy on a continuous basis. From the point of view in this paper, the concept of environmental scanning confuses planning and control activities. Observing the environment for new opportunities is a basic task of the planning system; monitoring threats for the current strategy is a basic task of the control system*”. Rendendo continuo il processo di sorveglianza strategico, si aiuta una visione di insieme e si evita di focalizzarsi solo sui fattori inerenti la strategia realizzata, perdendo di vista potenziali rischi od opportunità.

È ormai chiaro che la dinamica ambientale è un fattore preponderante nel tema del controllo strategico. In tal senso, un contributo che ha avuto molta notorietà è quello di Goold e Quinn che, prima in un articolo sullo SMJ e poi in una monografia, si interrogano:

1. Sulle condizioni che rendono praticabile ed utile un sistema di controllo strategico, in funzione del rapporto tra turbolenza del contesto ambientale e capacità di definire e misurare precisi obiettivi strategici;
2. Sull'opportunità di adozione di meccanismi di controllo formale, anche sulla scorta delle analisi empiriche che evidenziano applicazioni differenti.

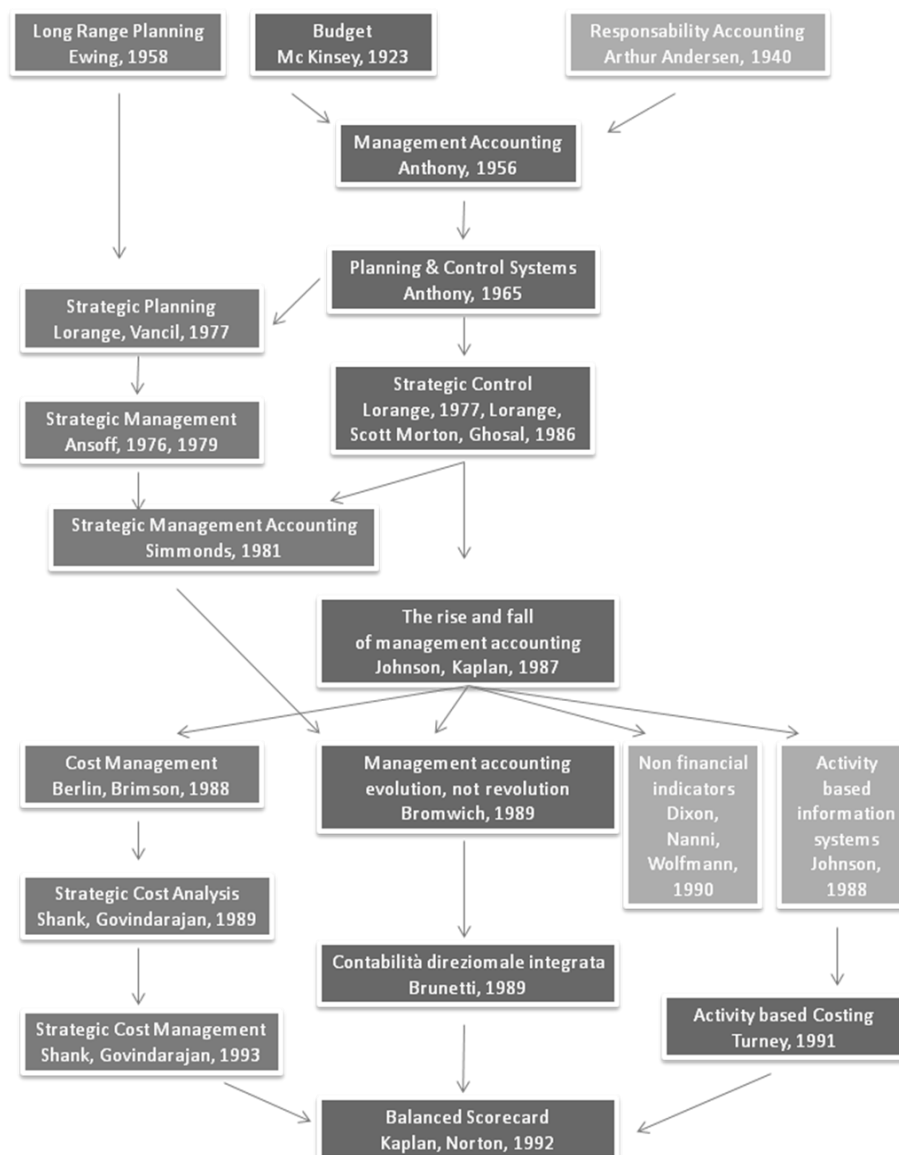
Il lavoro di Goold e Quinn segna con ogni probabilità la fine di un'epoca, ossia quella in cui si ritiene che anche di fronte ad una strategia non formalizzata si possa dare luogo ad un controllo formalizzato. Questo in gran parte perché gli studi in tema di controllo portavano avanti, con le dovute differenze ma anche con i dovuti richiami, tanto il controllo strategico quanto quello direzionale (*management control*), in particolare in virtù del fatto che il controllo strategico, per quanto strategico, doveva in qualche modo misurare qualche cosa (*strategic management accounting*). Da allora tuttavia le due discipline si sono formalmente “separate” anche se non manca il caso di alcuni contributi che, nati per il *management accounting*, si sono rilevati utili per il filone dello *strategic control*. Se ne ricordano in particolare 5:

- a) I contributi di Simmonds e successivamente di Ward sullo *strategic management accounting*, in cui vengono utilizzati strumenti quantitativi a supporto della strategia¹⁴;
- b) Il filone di studi sull'*activity based costing* (ABC) utilizzato come base per l'analisi strategica dei costi prendendo come riferimento la catena del valore e le determinanti del vantaggio competitivo;
- c) La *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton, nata come misura di performance strategiche e divenuta ben presto strumento di controllo strategico; ha avuto tra l'altro il grande merito di diffondere il tema delle misure non finanziarie;

¹⁴ Per una rassegna sui principali filoni di studio dello SMA si veda: Roslender R., Hart S.J. (2003), *In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives*, *Management Accounting Research*, no. 14.

- d) Le leve del controllo di Simons, basate su un controllo non solo diagnostico ma anche in grado di tenere conto del sistema di valori e delle opportunità che nascono dall'ambiente;
- e) Il tema del value based management, che ha aperto la prospettiva del reporting strategico nell'ottica degli shareholders.

Figura 1.3. – Evoluzione degli studi di controllo strategico e rapporti con le altre discipline (Fonte: Bubbio A. (2000), “Balanced Scorecard” e controllo strategico: le relazioni, in Amministrazione e Finanza Oro n.1.)



Riprendendo la metafora dell'introduzione, si potrebbe dire che è bene che il primo cervello sappia che deve stare attento anche ad altri fattori, che in questo caso sono prevalentemente di natura esogena all'organizzazione. Sicuramente è una situazione più complessa del precedente approccio, ma il ruolo di re del primo cervello non è ancora in

discussione. Tuttavia il sistema nervoso (ossia il sistema di controllo) non deve essere solo in grado di fornire indicazione sullo svolgimento delle funzioni richieste alle altre parti del corpo (prestazione) ma anche di monitorare possibili variabili esogene che impediscono tale svolgimento.

1.2.2.2. L'approccio focalizzato sull'allineamento

I modelli focalizzati sull'allineamento enfatizzano il ruolo delle variabili organizzative ed in particolare l'importanza dell'allineamento di alcune variabili chiave per un controllo efficace e sull'orientamento che quest'ultimo fornisce a tutta l'organizzazione, in particolare ai suoi leader. Oltre a Simons, che viene trattato approfonditamente alla fine di questo capitolo, la tematica è stata affrontata da Bungay e Goold (1991), che considerano questo allineamento come uno dei fattori critici di successo dell'organizzazione.

Il loro lavoro è stato ripreso e ampliato da Bower e altri (1991), secondo i quali il controllo strategico è da interpretare come una matrice di misure utile per orientare le energie individuali verso gli obiettivi organizzativi, per comunicare la cultura organizzativa e per circoscrivere i comportamenti basati sul negativismo o sull'indifferenza. Nella loro visione, un ambiente di controllo strategico efficace è connotato da un allineamento tra *HR management*, *performance management*, cultura e comportamento organizzativo tramite un mix di controlli formali ed informali che si integrano e si rinforzano vicendevolmente.

Secondo Certo e Peter (1991), un controllo strategico efficace dipende dalla congruenza e dalla complementarità di 4 variabili: struttura, incentivi, sistemi informativi e cultura. Il meccanismo prevede infatti che gli incentivi e la cultura contribuiscono a creare un comportamento organizzativo appropriato e quindi a ridurre la necessità di controllo, almeno su questi elementi. Le informazioni devono fluire velocemente ed essere affidabili al fine di costituire la base per prendere le decisioni strategiche. La struttura contribuisce a predisporre i controlli formali e a inviare segnali sui limiti delle iniziative e dei rischi di cui si può far carico l'organizzazione.

Band e Scanlan (1995) introducono il tema delle competenze sostenendo che le principali funzioni del controllo sono quelle di:

- assicurare al top management l'anticipazione delle minacce per la performance aziendale;
- verificare che le competenze siano protette e sviluppate al fine di consentire all'organizzazione di raggiungere i traguardi che si è posta e di identificare le opportunità proposte dall'ambiente.

Tuttavia i due autori si soffermano anche nel definire il dilemma del controllo: in un'epoca di appiattimento delle strutture e di informalità, troppo controllo inibisce motivazioni e innovazioni, abbatte le performance generando uno spreco di risorse. D'altra parte troppo

poco controllo conduce ad incertezza e imprevedibilità o può condurre a creare falsi sensi di sicurezza e indurre a intraprendere rischi non voluti dall'impresa.

Questo tema è stato ripreso successivamente anche da Simons, come si vedrà più avanti e da Kaplan e Norton, che nel formulare la loro *balanced scorecard* si resero conto che uno degli elementi fondamentali per una strategia vincente riguardava l'allineamento tra strategia e organizzazione. Dal loro punto di vista, tale allineamento si poteva garantire a condizione che la strategia fosse comunicata a dovere al resto dell'organizzazione.

Ultimando l'analisi di questi approcci dal punto di vista della metafora iniziale, in questa prospettiva il primo cervello si rende conto che non è più solo e soprattutto non è più il solo a comandare. In questo senso la scelta, inevitabile, è quella di prendere atto della situazione e focalizzare le energie per cercare di comprendere quali siano le variabili chiave da tenere sotto controllo per gestire il secondo cervello. Il primo cervello, cioè , deve dar vita non solo ad un controllo in grado di fargli sapere se le funzioni richieste alle altre parti del corpo sono effettivamente svolte e metterlo in guardia da possibile influenza esogene sulla prestazione. È necessario che il sistema di controllo sia in grado anche di predisporre le condizioni per guidare, sia in senso top down che anche bottom up come si vedrà, l'attività del secondo cervello.

1.3. Le caratteristiche del controllo strategico

1.3.1. Obiettivi e funzioni

La letteratura appena esaminata ha mostrato che gli obiettivi storici del controllo strategico sono due:

1. controllare che la strategia si stia attuando secondo gli indirizzi predeterminati;
2. controllare che le assunzioni alla base della strategia siano ancora valide.

Mentre il primo obiettivo, di tipo ex post e basato sul feedback, rileva in contesti poco dinamici, il secondo, di tipo continuativo e basato sul feedforward, assume importanza nei contesti perturbati e caratterizzati da forte incertezza. In questo secondo caso il controllo non funge solo da diagnostico ma anche di supporto alla ricerca di soluzioni alternative. A ben guardare queste soluzioni nel breve periodo possono essere solo di tipo incrementale o comunque già previste nella fase di analisi di scenario piuttosto che radicali. Nel caso in cui l'esito del controllo richieda innovazioni di tipo radicale è in genere necessario avviare un nuovo processo strategico e la predisposizione di un contesto organizzativo favorevole alle innovazioni della strategia. Sul tema Bergamin Barbato (1991:31) sostiene che: *“Il controllo strategico rappresenta uno spirito di fondo, in grado di permeare l'agire dell'impresa, che conduce al monitoraggio del processo graduale lungo le dimensioni strategiche rilevanti e alla eventuale modifica della strategia sulla base di tale valutazione. Esso è quindi non soltanto uno strumento di governo di grandi cambiamenti aziendali, ma anche dell'impatto delle piccole decisioni quotidiane*

sulle scelte strategiche dell'impresa". Il concetto viene rafforzato anche da Goold e Quinn (1990: 43-44): "control system also provides the basis for decisions on actions to correct deviations from planned objectives".

Queste considerazioni conducono ad una serie di conseguenze rilevanti. Anzitutto il controllo non può configurarsi come un processo decisionale saltuario a supporto del processo strategico o addirittura inglobato in esso ma come un meccanismo operativo distinto, gestito dalla direzione aziendale (che ha la visione del tutto) ma che coinvolge l'intera organizzazione¹⁵ al fine di rendere tutti sensibili alle scelte aziendali¹⁶ e di stimolare comportamenti organizzativi orientati alla strategia¹⁷. Da questo punto di vista le organizzazioni dovrebbero dotarsi di un sistema di controllo strategico:

- Anzitutto perché esso consente di coordinare gli sforzi di tutta l'organizzazione verso il raggiungimento di determinati obiettivi ed in particolare di incrementare l'accordo tra manager che lavorano a livelli differenti sugli obiettivi strategici e le azioni per raggiungerli. Dal momento che gli obiettivi fanno parte dell'intesa tra i manager che porta al coordinamento, è importante che essi siano precisi e misurabili e in questo senso il sistema di controllo che si occupa della misura del grado di raggiungimento, gioca un ruolo fondamentale.
- Per motivare i manager, soprattutto dei livelli inferiori, verso obiettivi sfidanti tramite la previsione di incentivi o sanzioni connessi con quegli obiettivi. Goold e Quinn si rifanno alla Teoria dell'Agenzia sottolineando che (1990:44): "Within the company, there is a similar problem in motivating lower levels of management to work with wholehearted commitment towards the objectives agreed with senior management. The control system provides the personal incentives that align individual and corporate goals and motivate managers to devote their best efforts towards them". Il sistema di controllo è in tal senso fondamentale sia per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ma prima ancora perché impone la necessità di stabilire con precisione quegli obiettivi che i lower level manager devono raggiungere. Il controllo strategico, in parole povere, favorisce la definizione di pochi obiettivi che siano chiari, condivisi, misurabili, secondo quanto detto al punto precedente, e possibilmente non solo economico-finanziari.
- La terza funzione del sistema di controllo è quella che deve prevenire o rimediare al fallimento dell'implementazione. Il controllo strategico supporta il management nel definire quando e come intervenire, se mantenere o cambiare gli obiettivi e infine se spingere per implementare strategia deliberata o se modificarla.

¹⁵ Ostan I. (1986), Il controllo strategico, Sviluppo e Organizzazione, n.95, maggio-giugno.

¹⁶ Sul tema del coinvolgimento che conduce a comportamenti organizzativi favorevoli si veda Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, trad. it. (2002) *L'impresa orientata dalla strategia*, Isedi, Torino.

¹⁷ Il fatto che il meccanismo di controllo sia separato da quello del processo strategico non vuol dire che agiscano indipendentemente, ma solo autonomamente. Lo scopo del controllo deve anche essere quello di evitare la separazione tra la fase di formazione della strategia e quella dell'implementazione. Sul tema, si veda Bergamin Barbato M. (a cura di) (1991), *Cost management*, op. cit.

In tutti i punti sopra delineati è molto chiara l'importanza del fattore umano: la prestazione può non essere all'altezza così come i presupposti possono essere errati a causa di problematiche legate all'organizzazione. Questo tema in realtà rappresenta una terza funzione del controllo strategico anche in virtù di quanto indicato nel filone della letteratura alternativa ed in particolare in quello della focalizzazione sull'allineamento, ormai ampiamente riconosciuta. Oltre agli autori già citati, Kast e Rosenzweig (1970) sottolineano che il controllo del comportamento umano può essere fortemente correlato con la performance dell'organizzazione e ciò tanto diviene tanto più importante quanto più le incertezze strategiche aumentano per via della turbolenza esterna (Goold e Quinn, 1990) o interna (Simons, 2005). Anche Schreyögg e Steinmann (1987), sottolineano che il controllo strategico è particolarmente rilevante negli ambienti "ambigui" ossia caratterizzati da una forte incertezza (esterna) e una rilevante complessità (interna), dove quest'ultima è definita come il numero di lavoratori e le interrelazioni tra di loro e con l'ambiente che, se non controllati dai manager, possono portare a perdere conoscenza sulle relazioni causali tra organizzazione e ambiente. Queste considerazioni si riflettono sulla natura stessa dell'organizzazione e sulla architettura strategica (Prahalad e Hamel, 1990). Secondo Simons (2005), infatti, nel disegnare le organizzazioni, il fine ultimo è quello di influenzare lo "span of attention" delle persone impegnate nella realizzazione della strategia.

Allora è necessario aggiungere alle due tradizionali funzioni del controllo strategico, una terza:

3. controllare l'allineamento dell'organizzazione.

Solo avendo riguardo a tutte le tre funzioni il controllo strategico può puntare a raggiungere l'efficacia dal momento che la mancanza di una di esse comporterebbe una perdita di attenzione verso un aspetto rilevante ed essenziale.

1.3.2. L'ampiezza

Il controllo strategico può essere inteso in due accezioni. Negli studi di *management accounting*, più che altro di matrice anglosassone, il controllo è inteso in senso stretto, ossia come verifica dell'avanzamento della strategia lungo il percorso stabilito ex ante¹⁸. In tal senso il controllo si qualifica come un sistema a metà tra il processo strategico, dal quale attinge gli obiettivi e le caratteristiche principali, e il controllo direzionale, dal quale attinge l'infrastruttura di misurazione. Questo tipo di controllo interviene su tre punti:

- Sulla definizione degli obiettivi (in modo che essi siano chiari e misurabili);
- Sulla definizione del sistema di indicatori di performance (per stabilire il metro di misura e le modalità di rilevazione);

¹⁸ Ward (1992), Kaplan e Norton (1992).

- Sulla verifica degli scostamenti tra programmato e realizzato, al fine di fornire indicazioni diagnostiche alla direzione.

Nell’accezione ristretta l’ambito di lavoro del controllo è ben definito mentre lo è di meno la sua natura: un ibrido tra *strategic planning* e *managerial accounting*, più spostato verso quest’ultima disciplina. In un’accezione ampia, il controllo strategico è l’insieme degli strumenti che consentono di monitorare l’evoluzione della strategia (realizzata) in tutte le sue manifestazioni¹⁹. In questo modo il controllo non si realizza solo attraverso la *gap analysis* fra desiderato e reale, ma anche verificando la validità delle premesse strategiche valutando la possibilità di ridefinire la strategia in seguito a variazioni delle premesse o delle performance e controllando l’allineamento tra strategia e organizzazione.

Questa concezione pone tutta una serie di problematiche riguardo ad una corretta definizione del controllo strategico e dei suoi ambiti di applicazione e validità ma rende lo strumento decisamente più interessante. In sostanza, la natura è più difficilmente inquadrabile e va presumibilmente contestualizzata, ma si evita di creare surrogati del *managerial accounting* ed anzi si dovrebbe stimolare la fertilizzazione reciproca e la sinergia fra strumenti diversi. Il “dovrebbe” è d’obbligo perché nonostante le buone intenzioni i tentativi reali sono al momento ancora scarsi, specie nelle imprese italiane²⁰.

1.3.3. I livelli

Come già affermato da Anthony nel 1965 e ripreso da diversi studiosi, tra cui Lorange, lo *strategic control* si distingue sia dal *management control* sia dall’*operational control*. Il *management control*, o controllo direzionale o controllo di gestione, si impernia sul budget, che è l’elemento di raccordo tra strategie a medio-lungo termine e obiettivi di breve. In esso sono contenuti una serie di parametri obiettivo (parziali rispetto a quelli strategici) e più che altro di natura economico-finanziaria o ad essa riconducibile. Questo tipo di strumento, basato sul feedback, è destinato ai manager di linea dei primi livelli, a capo dei centri di responsabilità.

L’*operational control* (o controllo operativo, o controllo esecutivo) ha per oggetto la corretta implementazione dei compiti specifici contenuti nei piani operativi di dettaglio ed è destinata ai collaboratori di livello inferiore. È chiaro che i tre livelli di controllo sono molto legati, sia in senso oggettivo sia in senso soggettivo. Dal primo punto di vista, infatti, l’oggetto del controllo passa da una visione ampia ad una dettaglio, ma sempre sotto l’egida degli obiettivi posti nel piano strategico (senso oggettivo *top-down*); d’altro canto, il reporting dei sistemi inferiori di regola serve come base da sintetizzare e integrare anche per quelli dei livelli superiori (senso oggettivo *bottom up*). In senso soggettivo i livelli rappresentano l’interazione

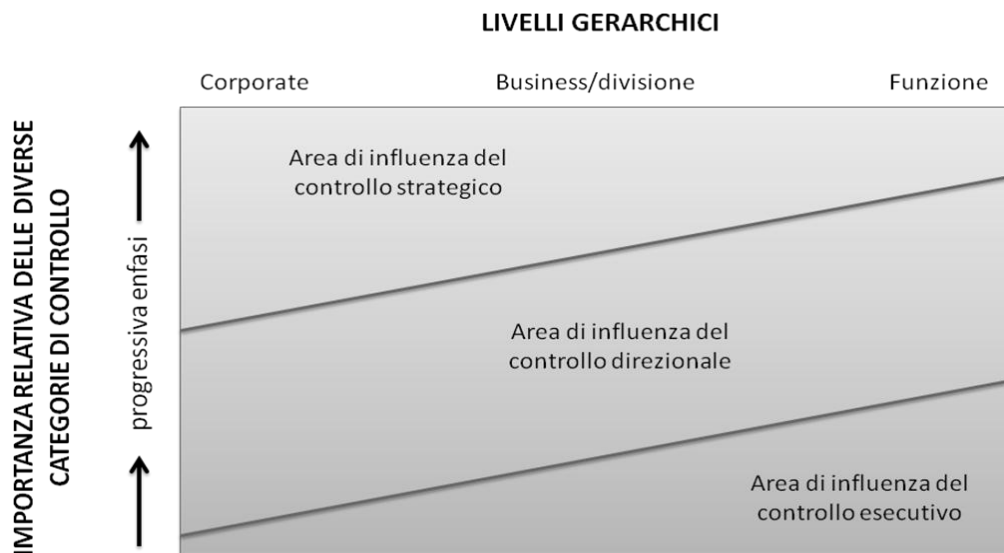
¹⁹ Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano.

²⁰ Si veda Invernizzi G. (2005), *Strategic Management Accounting*, Egea, Milano.

fra i vari livelli gerarchici aziendali in tema di comunicazione e condivisione (nell’ottica di Goold e Quinn e di Kaplan e Norton) degli obiettivi organizzativi e personali.

Il rapporto tra i livelli gerarchici e il tipo di controllo è ben sintetizzata dalla matrice di Lorange, Scott Morton e Ghoshal (1986), riportata nella figura che segue.

Figura 1.4. – La matrice di Lorange, Scott Morton e Ghoshal



A livello corporate il controllo strategico assume rilevanza nella verifica e nel monitoraggio della dinamica strategica. Non vanno tuttavia trascurati dal top management il controllo direzionale e quello esecutivo, ma in misura proporzionalmente ridotta rispetto a quello strategico (specie per l'esecutivo). Gli strumenti di controllo strategico più utilizzati saranno in particolare quelli basati sul feedforward, come ad esempio il monitoraggio dell'ambiente.

A livello di ASA, le tre tipologie di controllo sono tutte importanti per il governo della dinamica strategica, che in questo caso ha dei contenuti competitivi. Da un lato, infatti, le tre tipologie di controllo si "fertilizzano" a vicenda dall'altro, se si accetta l'impostazione di Burgelman (1983), le innovazioni strategiche, sia di tipo autonomo che indotto, provengono dai manager dei livelli inferiori e quindi è fondamentale che capiscano e che abbiano a disposizione anche strumenti di controllo della strategia e dei compiti loro affidati²¹. In questo caso ci si affida a strumenti di controllo strategico maggiormente operativi e collegabili, nelle parti di loro competenza, agli altri strumenti di controllo manageriale ed esecutivo, come la BSC.

A livello funzionale e di dettaglio, il controllo strategico tende a essere meno significativo rispetto a quello budgetario ed esecutivo, in particolare nelle grandi corporation diversificate, dove l'influenza di queste dimensioni sul totale tende ad essere minima.

²¹ Su questo tema si veda quanto riportato nel capitolo 2.

Nel quadro definito da Lorange, Scott Morton e Ghoshal manca un livello del controllo, quello del sistema di governance. Tale controllo è di tipo sovraordinato e si basa sul controllo dei risultati ma anche dei comportamenti. Tuttavia l'output del processo strategico è differente a seconda del punto di vista in cui ci si pone: la performance o il valore dell'azionista? Conseguentemente a questo problema, gli strumenti di reporting del valore sono diversi (nei presupposti e nella costruzione) da quelli che misurano la performance. Inoltre, i comportamenti avallati dalla governance saranno quelli che supportano la sua linea il che potrebbe ricomprendere delle tematiche più ampie di quelle strategiche. Come ampiamente dimostrato, una buona governance e una coerenza di visione sono alla base della capacità dell'impresa di evolversi e progredire²². Il tema, quindi, non è affatto banale ed anzi si pone alla base sia del processo strategico, in particolare nella fase di scelta, che nella definizione del sistema di controllo, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di reporting ma ciononostante esula dagli obiettivi di questo contributo e pertanto si rinvia alla letteratura specializzata.

1.3.4. Il contesto e la formalizzazione

A differenza degli altri due livelli di controllo, per quello strategico si pone il problema della formalizzazione, spinta sino al limite di individuare degli ambiti dove lo stesso concetto di controllo strategico perde di importanza. Questo non deve stupire se si pensa che lo stesso tema, discusso anche in maniera più accesa, ha accompagnato il dibattito sulla strategia. Il problema sta proprio in quest'ultima: si è visto che non è definibile a priori una *one best way* strategica, né nei processi né nella loro formalizzazione e la scelta in un senso o nell'altro dipende da diversi elementi.

Il problema è molto semplice: un sistema formale di controllo strategico può permettere di focalizzare bene le variabili strategiche da controllare ma, se alcune di queste non sono note o non sono chiare nella loro dinamica, esso potrebbe perdere di vista le relazioni chiave e rischiare di "perdere la rotta" anziché contribuire a correggerla.

Il trade off tra formalizzazione o meno del sistema di controllo si può illustrare come segue²³. Sistemi formali di controllo strategico consentono di realizzare azioni correttive con tempestività elevata, una più chiara assegnazione delle responsabilità e, in generale, costringono ad essere più chiari e realistici nelle scelte strategiche. Tuttavia la formalizzazione costringe anche ad essere più rigidi e necessariamente meno reattivi rispetto alla variabilità del contesto e comporta costi organizzativi sostenuti, poiché l'oggetto di indagine è complesso ed ampio; non ultimo, va considerato che l'introduzione di procedure di questo tipo può condurre

²² Sul tema si vedano, tra gli altri, Airoldi, Amatori ed Invernizzi (1995), Barca (1995), Berle e Means (1932), Di Carlo E. (2006), Lorsch e MacIver (1989), Molteni (1997).

²³ Goold M., Quinn J. (1990), *Strategic control. Milestones for long-term performance*, The Economist Books, London, trad. it. (1993), *Il controllo strategico. "Pietre miliari" per una performance di lungo periodo*, FrancoAngeli, Milano.

anche ad una burocratizzazione dell'attività aziendale che mette a rischio i comportamenti "imprenditoriali" dei manager, in particolare dei livelli più bassi e che quindi può essere addirittura controproducente.

Secondo Goold e Quinn (1990), la progettazione di un sistema di controllo strategico deve tenere conto di due dimensioni che, opportunamente incrociate come nella figura che segue, forniscono approcci diversi al controllo:

- La discontinuità ambientale, che genera incertezza sulla capacità dell'organizzazione di definire a priori gli obiettivi strategici;
- La capacità di tradurre tali obiettivi in un sistema di indicatori e misure di performance da sottoporre a controllo.

Figura 1.5. – Matrice della formalizzazione del controllo secondo Goold e Quinn

		TRADUZIONE DI OBIETTIVI IN MISURE	
		Facile	Difficile
TURBOLENZA AMBIENTALE	elevata	<p>II</p> <p>Sistema di controllo strategico affidabile ma da non gestire in maniera troppo rigida</p>	<p>IV</p> <p>Sistema di controllo strategico problematico</p>
	limitata	<p>I</p> <p>Sistema di controllo strategico affidabile (possibilità di controllo formale)</p>	<p>III</p> <p>Sistema di controllo strategico da usare per monitorare l'avanzamento ma da non collegare a incentivi manageriali</p>

Nei settori con turbolenza ambientale limitata e facilità di individuazione degli obiettivi e delle misure, ossia nel quadrante I, un sistema di controllo strategico è utile e implementabile senza problemi particolari. Gli incentivi possono essere collegati al sistema di controllo, ipotizzando il raggiungimento di obiettivi intermedi (*milestones*).

Nei settori descritti dal quadrante II il sistema di controllo risulta utile nella misura in cui viene gestito con una certa flessibilità, poiché la dinamicità ambientale può influenzare le performance e un uso rigido del sistema di controllo potrebbe non coglierla.

Il quadrante III è quello che descrive una situazione opposta alla precedente ma con un risultato simile: attenzione all'utilizzo del sistema di controllo. In questo caso il problema è che

la difficoltà di definire obiettivi e misure può portare a poca chiarezza e se al raggiungimento di questi obiettivi poco chiari sono legati gli incentivi dei manager, si crea demotivazione.

L'ultimo quadrante, il IV, descrive la situazione più complicata dove la creazione di un sistema di controllo è molto difficoltosa e per certi versi sconsigliabile. È tipico dei *new business* caratterizzati da un elevato livello tecnologico e forte competitività.

La matrice di Goold e Quinn fornisce sia un quadro per riflettere su alcune condizioni abilitanti dei sistemi di controllo strategico sia un aggancio con il sistema motivazionale dei manager, individuando quelle situazioni all'interno delle quali è preferibile non legare in tutto o in parte gli incentivi alle misure rivenienti dai sistemi di controllo.

Le due dimensioni appena presentate (turbolenza ambientale e capacità di traduzione degli obiettivi in misure) non esauriscono il conto poiché ve ne sono altre ugualmente importanti sulle quali non si sono tuttavia focalizzati i due autori. Ad esempio il tempo che intercorre tra le azioni del management e la manifestazione economico-finanziaria di tali azioni. In tutti quei settori dove la tempestività del ritorno economico-finanziario è bassa o non facilmente attribuibile ai risultati delle azioni strategiche, diventa necessario controllare anche altre variabili aziendali, come ad esempio le prospettive della BSC di Kaplan e Norton, il che incide sulla capacità di formalizzare o meno il sistema di controllo: si pensi alla capacità di misurare le altre prospettive e alla disponibilità dei dati o del sistema di rilevazione.

Un'altra dimensione rilevante è la comprensione dei fattori che originano il vantaggio competitivo che andrebbero sistematizzati e misurati, nelle loro varie prospettive (non solo economico-finanziarie). Nei settori dove questi fattori sono molteplici ma manca la comprensione delle loro interrelazioni è preferibile un sistema di controllo meno formale per evitare di perdere di vista alcuni aspetti che potrebbero emergere in seguito.

Questa dimensione si può incrociare con quella della struttura del portafoglio delle ASA, per identificare una nuova matrice²⁴. Le *business units* su cui si basa una strategia *corporate* possono essere molto interrelate o molto diversificate. Nel secondo caso i fattori critici di successo sono di regola molto diversi da ASA ad ASA e un sistema di controllo formale, che specifichi gli obiettivi strategici per ciascuna business unit, può favorire la corretta comprensione da parte del top management della situazione. Chiaramente quando le fonti del vantaggio competitivo di queste diverse unità sono complesse come nella situazione descritta nella dimensione precedente il sistema di controllo formale perde di interesse.

²⁴ Si veda Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit.

Figura 1.6. – Matrice della formalizzazione del controllo secondo Garzoni



1.3.5. Il timing

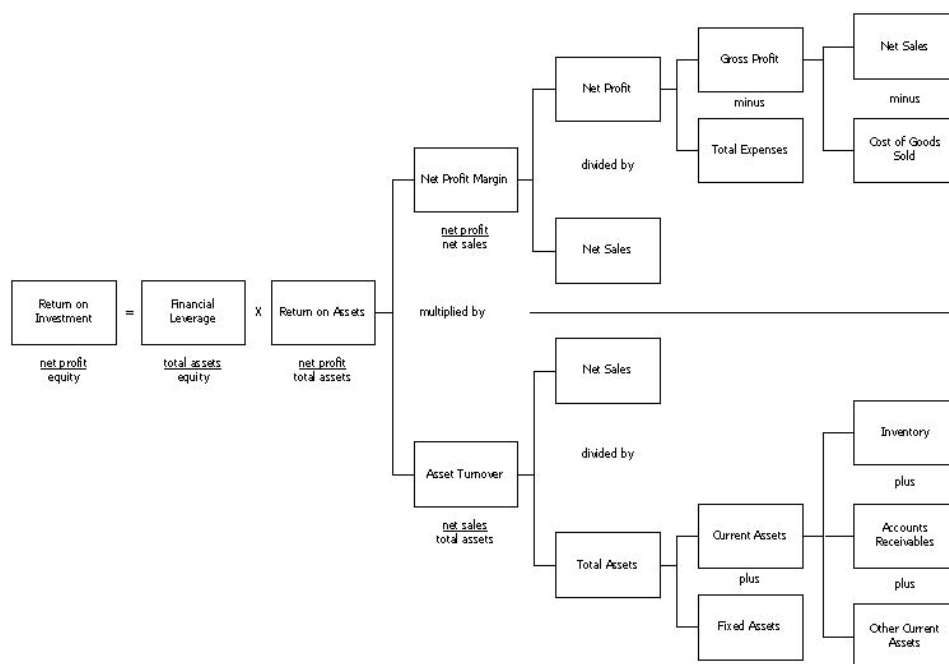
Il controllo strategico differisce da quello budgetario o finanziario anche per l'arco di tempo preso in considerazione. La strategia è implementata su un arco di tempo mediamente lungo, anche se declinata poi nel breve con delle milestones e dei piani operativi di dettaglio (Goold e Quinn, 1990; Kaplan e Norton, 1992; Ittner e Larker, 1997). Quindi un controllo orientato solo al breve termine, come i controlli di origine economico-finanziaria e budgetaria, possono far perdere di vista "la bussola". Ad esempio, una strategia di investimento, di riposizionamento del marchio o di innovazione, logicamente porta a scarsi risultati economici e finanziari nel breve termine.

Chi fa strategia, ed in particolare il top management che dovrebbe essere più legato alla missione e alla visione aziendale, dovrebbe sapere che i risultati vanno di una strategia ben oltre l'arco di tempo di tempo considerato da un conto economico e dovrebbe pertanto dotarsi di un sistema di analisi multidimensionale. Semmai il problema è la pressione degli stakeholders ed in particolare degli shareholders verso la prestazione economica di breve periodo.

1.4. La multidimensionalità del controllo strategico

Per lungo tempo, il tema del controllo, sia direzionale che strategico, ha assunto per lo più una valenza economico finanziaria e i modelli di valutazione delle strategie e delle policy di gestione sono stati *accounting driven* (Agliati, 1999) La diffusione dei modelli contabili trova origine con lo schema Du Pont (Davis, 1950) che, in maniera rivoluzionaria per l'epoca, accompagna un'analisi approfondita dei modelli di direzione aziendale alla misura della redditività degli investimenti (ROI).

Figura 1.7. Lo schema Dupont



La diffusione del modello Du Pont nella pratica manageriale è stata molto ampia, con due rilevanti eccezioni. La prima è quella della General Electric dove, fin dal 1952, era in funzione lo schema del *measurement project*²⁵ che anticipava i temi della multidimensionalità. Il Measurement Project si basava su degli indicatori, denominati *key performance indicators*, rientranti in otto aree critiche: redditività, quota di mercato, produttività, leadership di prodotto, sviluppo del personale, atteggiamento delle persone, responsabilità sociale verso gli azionisti ed altri stakeholders, equilibrio tra i risultati di breve e di lungo periodo. Il presidio di queste otto aree doveva permettere di allineare la strategia con i meccanismi operativi di pianificazione, controllo e incentivazione.

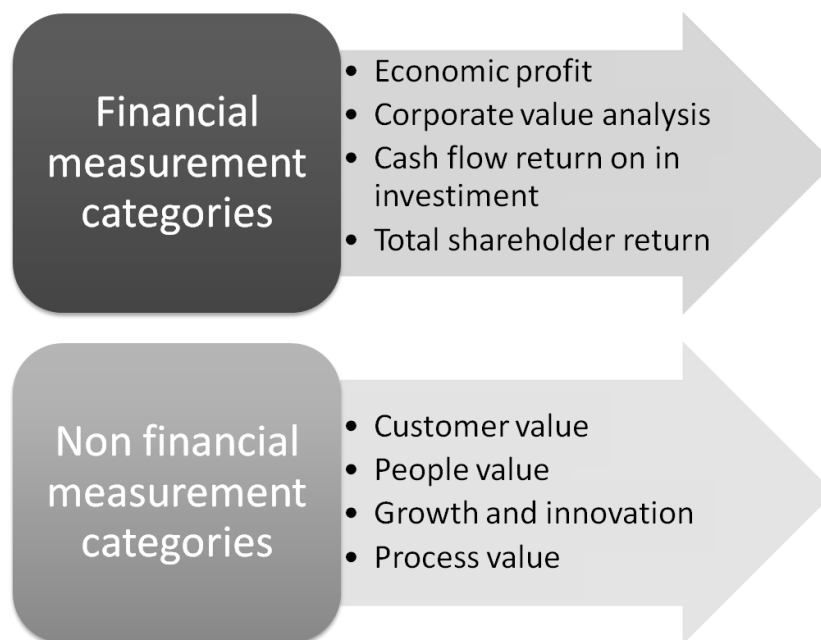
La seconda eccezione è costituita dal *Tableau de Board* (TDB), sviluppato in Francia intorno alla metà degli anni '60 al fine di fornire tempestivamente informazioni che permettano ai manager di orientare la gestione dell'organizzazione. Lo schema prevede di individuare una

²⁵ Anthony N.R., Dearden J. (1976), *Management control systems*, Homewood, Illinois.

serie di indicatori fisico-tecnici collegati sia tra loro che con i risultati economico-finanziari da relazioni causa-effetto. In questo senso la vicinanza alla BSC di Kaplan e Norton è evidente anche se va notato che l'approccio del TDB è maggiormente ingegneristico in quanto si concentra su misure di produzione²⁶.

A partire dall'inizio degli anni ottanta questo approccio viene messo in discussione da modelli *value driven* derivati dalla teoria finanziaria, nei quali la valutazione si basa, da un lato, sull'analisi degli effetti che le strategie e le politiche inducono sul valore del capitale economico aziendale e in particolare sul valore per l'azionista, e dall'altro, sull'inserimento esplicito del rischio all'interno dei sistemi di calcolo. Il modello del *value reporting*²⁷, segna virtualmente il passaggio dai modelli *value driven* ai modelli di analisi strategica multidimensionale.

Figura 1.8. – Il modello del Value Reporting



Il modello del *Value Reporting* si propone di monitorare il soddisfacimento delle attese degli stakeholders (azionisti, clienti, lavoratori, fornitori e autorità pubbliche) mediante un insieme di indicatori di natura sia finanziaria che fisico-tecnica, articolato nelle cinque aree riportate in figura 1.9. di cui la prima, quella finanziaria, viene ulteriormente scomposta in una serie di indici ritenuti rilevanti nell'ottica degli shareholders, mentre le altre quattro sono

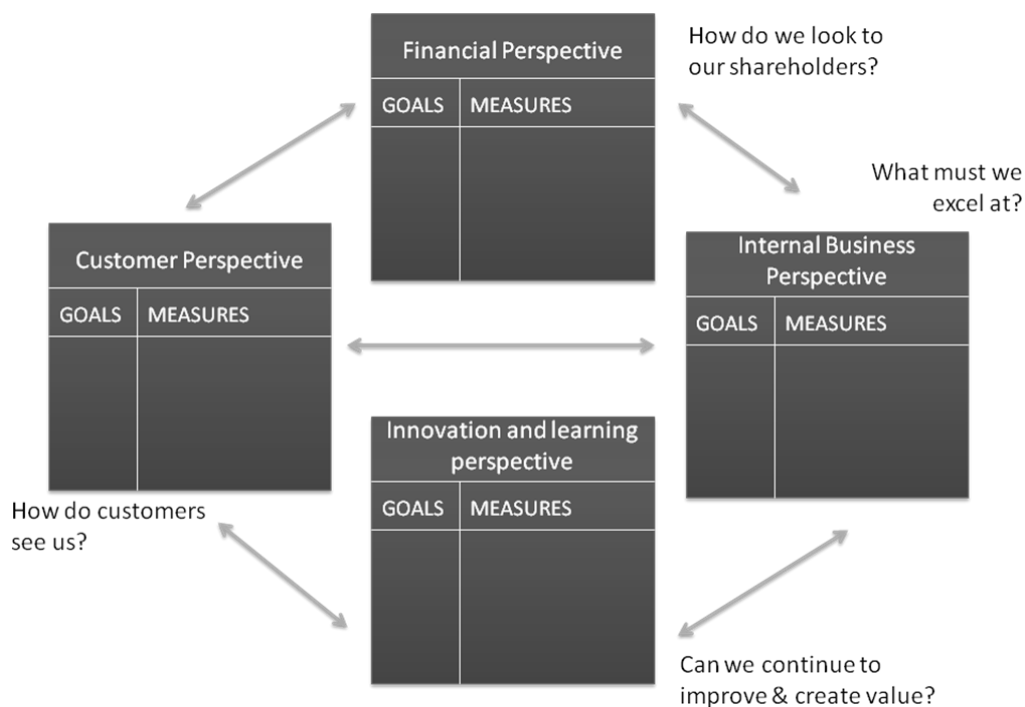
²⁶ Del resto questo è spiegabile dal fatto che le radici del TDB si ritrovano all'inizio del XX secolo quando gli ingegneri produttivi iniziano ad usare una serie di indicatori fisico-tecnici per governare in modo efficace ed efficiente i processi produttivi. Tali indicatori erano costruiti per rappresentare una sorta di processo produttivo e quindi con relazioni input di processo vs output di prestazione che poi, tradotte, altro non sono che le relazioni causa-effetto. A partire dagli anni '50 questo modello viene fatto proprio dai controller francesi proprio per ovviare alle difficoltà di governo provocate dall'avere a disposizione solo dei sistemi di budgeting e degli indicatori economico-finanziari.

²⁷ Wright D.P., Keegan D.P., *Pursuing Value: tracking the emerging art of reporting on the future*, Price Waterhouse LLP, PW Papers, 1997.

dedicate agli altri stakeholders. Di queste, ben tre sono deputate ad indagare aspetti interni all'organizzazione ed un' enfasi particolare è data alla categoria di stakeholder "people value" che rappresenta il fattore umano.

Il concetto su cui si basano tutti i modelli di controllo strategico è che le tradizionali analisi economico-finanziarie non sono adatte a comprendere "se", "in quale misura" e "per quale motivo" si sta raggiungendo un obiettivo di profittabilità stabile, di competitività o di capacità di cogliere le opportunità (Kaplan e Norton, 1992, Simons, 1995). Inoltre, la sempre maggiore influenza degli *intangibles* in azienda rende necessarie integrare le tradizionali misure economico-finanziarie con qualcosa in grado di misurare questo tipo di patrimonio intangibile dell'organizzazione. Diversi autori si sono cimentati nella definizione di modelli che integrano le classiche misure finanziarie con altre dimensioni di indagine, interne ed esterne (Lynch e Cross, 1991; Kaplan e Norton, 1992). Utilizzando una definizione di Simons (1995), tutti questi sistemi sono accomunati dall'essere diagnostici, ossia sono tesi a rilevare i "sintomi" di qualcosa che non va e spiegarne le cause.

Figura 1.9. – La BSC di Kaplan e Norton



Il più conosciuto di questi modelli è certamente quello della Balance Scorecard (BSC) di Kaplan e Norton, apparso per la prima volta nel 1992²⁸. In questo modello, le determinanti del rischio sono presidiate affiancando alle misure monetarie tre prospettive di analisi:

²⁸ Kaplan R., Norton D. (1992), *The balance scorecard: measure that drive the performance*, Harvard Business Review, January-February.

- Mercato: espressione della relazione tra costi e livello di servizio erogato, in termini specialmente di soddisfazione della clientela;
- Processi interni: riguardano il controllo delle aree di eccellenza direttamente gestite dall'impresa;
- Crescita e sviluppo: consistono in misure che riconducono sia alle condizioni organizzative sia all'innovazione.

Nel corso del tempo Kaplan e Norton hanno trasformato questo modello da supporto al controllo direzionale a modello di controllo strategico²⁹ e di contenuti strategici³⁰ e hanno puntato molto sulla necessità di un forte attività di comunicazione per orientare tutta l'organizzazione al raggiungimento della performance. Il modello della BSC ha avuto una buona applicazione nella pratica e una discreta diffusione nella letteratura. Tuttavia non è stato esente da critiche, tra cui:

- La mancanza di flessibilità e dinamicità del modello (Nørreklit, 2000 e ss., Van de Veen-Dirks e Wijn, 2002). In particolare, la BSC sembra un ottimo strumento di applicazione di una strategia ma un pessimo raccoglitore di innovazioni strategiche emergenti (Otley, 1999) e di ridefinizione delle assunzioni strategiche chiave (McAdam e O'Neill, 1999; Webber e Schaffer, 1998);
- La mancanza all'interno delle dimensioni di alcune variabili rappresentanti gli stakeholders chiave (Atkinson e altri, 1997) come il personale (Olve e altri, 2003), i fornitori o i partner (Maltz, 2003) o per adeguare il modello a specifici ambiti settoriali;
- L'onerosità del tempo necessario all'orientamento di tutta l'organizzazione all'utilizzo della BSC (Newing, 1994);
- Una non chiara relazione tra l'implementazione della BSC e il miglioramento delle performance, dal momento che gli studi hanno misurato andamenti contrastanti (Hoque e James, 2000; Davis e Albright, 2004; Ittner e altri, 2003); da segnalare che in alcuni casi si è notata una funzionalità corretta della BSC come strumento applicativo mentre delle problematiche come strumento di pura misurazione delle performance (Olson e Slater, 2002; Braam e Nijssen, 2004).

In generale, il problema della BSC e dei sistemi di misura multidimensionale consiste nella loro difficile declinazione lungo la struttura organizzativa e in una difficile gestione del controllo strategico. Per un controllo efficiente, infatti, il sistema di misure dovrebbe essere

²⁹ Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, trad. it. (2002), *L'impresa orientata dalla strategia*, Isedi, Torino.

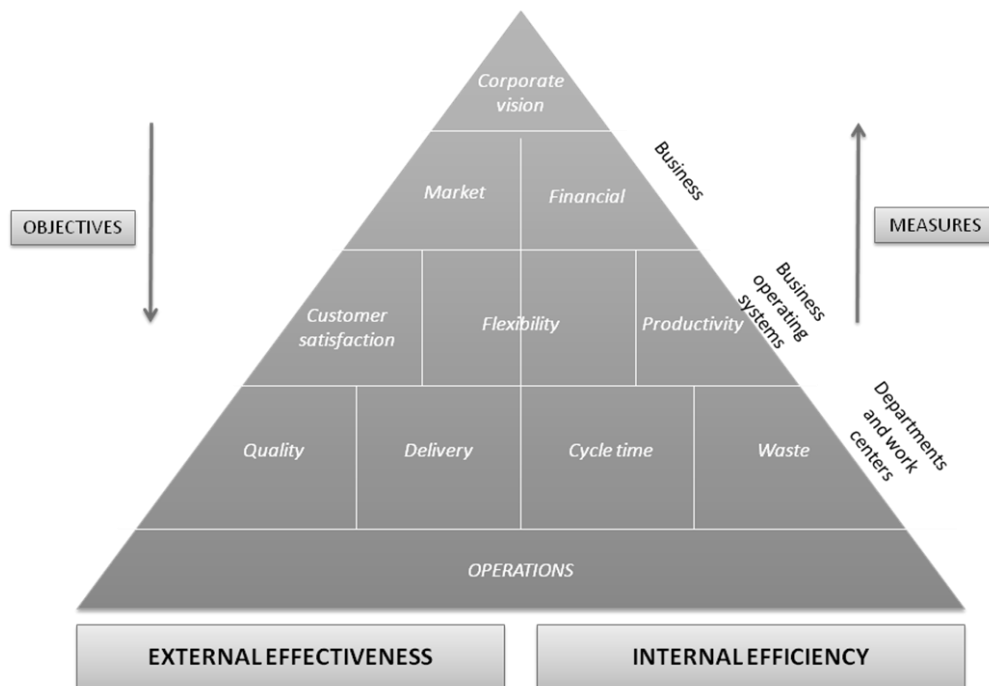
³⁰ Kaplan R.S., Norton D.P. (2003), *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, trad. it. (2005) *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino

costituito da indicatori di sintesi scomponibili in determinanti di grado inferiore “coerenti con la natura gestionale e le condizioni operative di ciascun livello organizzativo” (Agliati, 1999:6). In sostanza ciò vuol dire che gli indicatori devono essere:

- plasmati sulla base dell’architettura organizzativa dell’impresa, e quindi ulteriormente frazionabili per aree strategiche d’affari, unità organizzative e processi operativi e devono essere individuate le relazioni causa effetto non solo tra indicatori ma anche tra livelli;
- selezionati tra quelli che individuano rappresentano le vere determinanti della creazione di valore, al fine di influenzare il comportamento dell’individuo al raggiungimento della prestazione.

In quest’ottica si pone il modello di Lynch e Cross (1991) che articola il sistema di misure, anche graficamente, in tre livelli.

Figura 1.10. – Il modello di Lynch e Cross

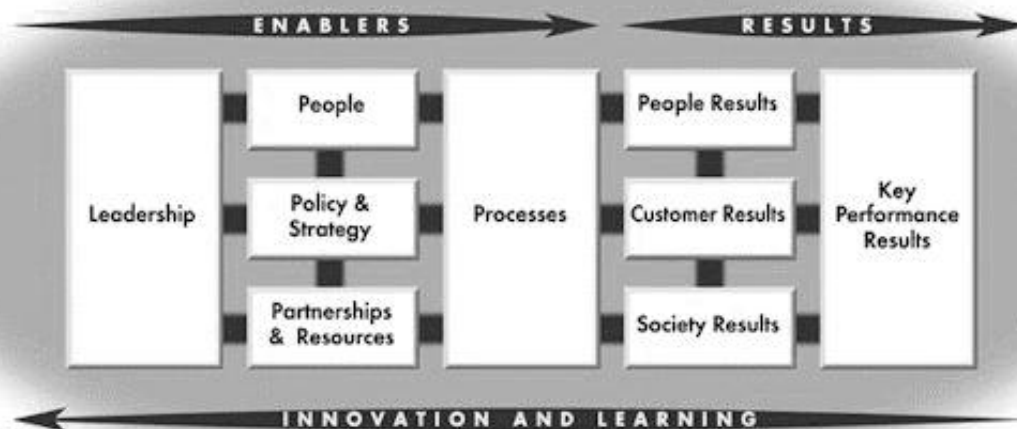


I tre livelli si riferiscono all’area di affari, ai processi operativi e alle unità organizzative ed inoltre vi un’ulteriore suddivisione fra efficacia interna ed esterna dell’organizzazione. A livello di area di affari, si trova una suddivisione tra misure economico-finanziarie, che devono essere omogenee per ciascuna ASA al fine di rendere confrontabili le prestazioni e valutabili le azioni manageriali, e misure non monetarie (*reporting di mercato*) che invece sono specifiche ed esprimono i fattori critici di successo. I due autori specificano anche che il quadro delle misure presentate è di sola sintesi, ma ciascuna area va ulteriormente approfondita con un repertorio di misure più ampio.

Il livello inferiore inquadra i processi chiave posti a presidio dei fattori critici di successo economico finanziario e competitivo, definendo indicatori in tre ambiti: soddisfazione del cliente, flessibilità e produttività. L'ultimo livello è quello delle unità organizzative, tradizionalmente organizzate in modo da rispondere ad un controllo di tipo budgetario, che analizza il gap tra previsione e consuntivo. Lynch e Cross individuano nella qualità, nei tempi di risposta, nei tempi di attraversamento e nell'efficienza i parametri da misurare che sono sia alla base della generazione di valore di questo livello sia elementi di raccordo con il livello superiore.

Più recentemente è emerso il modello della EFQM (1998)³¹ che pone l'attenzione non solo sulla misurazione dei risultati (cliente, lavoratori, impatto sulla società e risultati di business) ma anche sulle determinanti di quei risultati individuate in leadership, politiche e strategie, gestione delle risorse umane e gestione delle risorse in senso lato. In sostanza, tale modello cerca saggiamente di legare le performance con le azioni dei manager.

Figura 1.11. – Il modello della European Foundation for quality management (EFQM)



L'universo dei modelli prodotti, come visto, è variegato anche se con diversi punti in comune. In molti casi, l'elemento discriminante sono le misurazioni che vengono utilizzate o quelle che la letteratura richiama come rilevanti. A questo proposito sono state proposte numerose classificazioni tra cui (Pistoni e Songini, 2002):

- misure di tipo economico-finanziario e misure di tipo fisico-tecnico;
- variabili chiave, valori discrezionali, valori comparati, valori dinamici (Amigoni, 1988);

³¹

<http://ww1.efqm.org/en/Home/eventspublications/Publications/PublicationsModelRelated/tabid/274/Default.aspx>
ultima visita 12 marzo 2010.

- misure parziali riferite a fasi del processo produttivo, a prodotti e ad aree di risultato (Amigoni, 1988);
- indicatori globali di economicità e di tipo strategico e misure parziali di efficienza delle singole unità organizzative, di efficacia delle relazioni, di economicità di combinazioni parziali (Silvi, 1995);
- indicatori di risultato e di monitoraggio, di gestione, reporting e pilotaggio (Lorino, 1995 e ss.);
- misure di adeguatezza degli input, di processo, indicatori di sforzo, misure di risultato, indicatori di impatto (Beretta e Dossi, 1995);
- misure finanziarie, di output, di impatto, di reazione di tempo (Armstrong e Baron, 1998).

1.5. Il modello di Simons

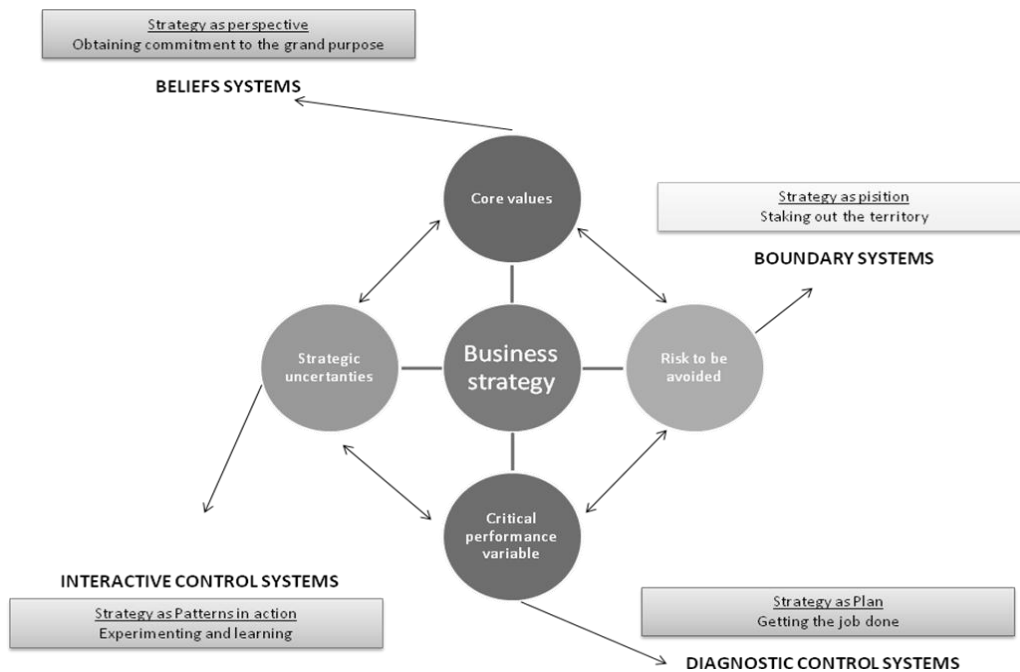
Il cuore del modello delle leve del controllo di Simons si può descrivere così:

- Ipotesi 1: il raggiungimento di obiettivi finanziari e non finanziari dipende da tutta l'organizzazione, cioè sia dai top manager, che creano la strategia, sia dal resto dei lavoratori che si impegnano per realizzarla e innovarla;
- Ipotesi 2: per raggiungere gli obiettivi strategici, i lavoratori devono comprendere sia la strategia che il loro ruolo all'interno di essa;
- Ipotesi 3: all'aumentare delle dimensioni del business, la comunicazione degli obiettivi strategici e delle loro misure diventa sempre più difficile.
- Tesi: i sistemi di controllo basati su più leve (o aspetti) sono più efficaci nel condurre al successo l'organizzazione.

Il tema centrale non è più solo quella della strategia, di come comunicarla e di come implementarla ma anche quello delle persone, del loro ruolo nel quadro strategico dell'organizzazione in termini di comprensione, applicazione e innovazione strategica. Come ampiamente dibattuto in letteratura (Mintzberg, 1994) il processo strategico deve tenere conto che la strategia realizzata non è sempre del tutto coerente con quella deliberata. Il filone della strategia emergente della *learning school* e i lavori di Burgelman (1983 e 1996) e Coda e Mollona, oltre che di altri, hanno posto infatti l'accento sulla dinamica strategica (ridefinizione della strategia in senso incrementale piuttosto che radicale) e sugli attori protagonisti di questo fenomeno (top management o manager dei livelli inferiori).

Simons propone un sistema di controllo basato su quattro leve così rappresentato:

Figura 1.12. – Il Sistema di controllo secondo Simons (1995)



Le quattro leve sono:

- Beliefs systems*: stimolano la ricerca di nuove opportunità strategiche in maniera non focalizzata;
- Boundaries systems*: pongono un freno al comportamento di cui sopra;
- Diagnostic control systems*: monitorano lo scostamento tra obiettivi e risultati;
- Interactive control systems*: monitorano i presupposti della strategia.

Esse differiscono e si integrano perfettamente nella ricerca di un'implementazione strategica efficace. Il sistema si può analizzare anche come segue:

Figura 1.13. – Le leve del controllo di Simons



Per un governo efficace della strategia, i manager devono avere riguardo a tutte le leve del controllo ma essi differiscono sia dal punto di vista dell'oggetto del controllo, sia dal punto di vista del task (opportunità e livello di focalizzazione).

Il controllo diagnostico è usato per comunicare le variabili critiche per la performance e monitorare l'implementazione della strategia deliberata. Si tratta dei sistemi di controllo basati sul feedback, visti nella letteratura e riconducibili anzitutto ai budget, ma anche alla BSC o sistemi similari. Due elementi cruciali dei sistemi diagnostici sono la capacità di selezionare le informazioni da controllare (quelle attinenti alle variabili critiche per la performance) e di concentrarsi sulle caratteristiche di una di queste informazioni solo quando le deviazioni dalla rotta prefissata siano non prevedibili (*management by exception*).

I sistemi di controllo interattivo permettono di focalizzare l'attenzione delle risorse sulle incertezze strategiche, che possono anche essere premianti nel senso che il sistema di controllo non si deve limitare a verificare se il cambiamento delle condizioni interne ed esterne mina il corretto adempimento della strategia, ma anche verificare se si creino delle opportunità da sfruttare. Usando questi sistemi i top manager instaurano un dialogo ed un dibattito con i subordinati, aprendo le porte all'innovazione strategica tramite la ricerca di nuove opportunità e la sperimentazione cercando di aumentare la rapidità delle risposte ed il controllo negli ambienti caotici. In questo senso, gli strumenti interattivi di controllo rappresentano il controllo basato sul feedforward.

“Così mentre i sistemi diagnostici sono orientati a fornire la «giusta risposta», quelli interattivi si interrogano continuamente su quale possa essere la «giusta domanda»” (Simons, 2000:216). Il dettaglio delle differenze tra i due sistemi si può apprezzare meglio nella tabella che segue.

Tabella 1.1. – Distinzione tra strumenti diagnostici e strumenti interattivi. Fonte: adattata da Simons (1995:95)

	STRUMENTI DIAGNOSTICI (misure critiche di performance)	STRUMENTI INTERATTIVI (incertezze strategiche)
Domande ricorrenti	Cosa occorre fare per monitorare la realizzazione della strategia?	Quali cambiamenti (ambientali o interni) possono minare la realizzazione della strategia? Quali nuove opportunità possono manifestarsi per l'azienda?
Focus su....	Realizzazione di strategie intenzionali	Formazione e ridefinizione della strategia
Guidati da...	Organi di staff nell'ambito del controllo di gestione, che riportano al top management	Percezioni del top management eventualmente supportati da organi di staff

Non è possibile definire quali siano plausibili *interactive control systems* con la stessa precisione degli strumenti diagnostici di controllo, che sfiorano la tassonomia quando si tratta di strumenti di tipo direzionale. Lo stesso Simons non enuncia dei modelli, a differenza di quanto fa nella descrizione dei sistemi di controllo diagnostico, ma si limita a dire che la differenza tra modelli diagnostici e interattivi non è basata sullo strumento in sé bensì sull'uso che se ne fa. Lo stesso modello (ad esempio la BSC) potrebbe essere usato sia come diagnostico, per la comunicazione delle variabili critiche e il monitoraggio delle prestazioni, sia come interattivo, per focalizzare l'attenzione delle risorse sulle incertezze strategiche.

Da un punto di vista operativo ciò non è semplicissimo, dal momento che alcuni modelli, ad esempio il budget, nascono come modelli di governo squisitamente interno e quindi vanno comunque arricchiti di informazioni riguardanti le incertezze strategiche. Certamente per quanto riguarda l'ambiente esterno si può far riferimento agli strumenti di *competitive intelligence* che, oltre a fornire indicazioni rilevanti di profilo alto, permettono di estendere il controllo ad ampio spettro e non solo su quelle che sono le condizioni previste dalla strategia. In questo senso si ritorna al concetto di "sorveglianza strategica" di Schreyögg e Steinmann (1987)³².

Sia i sistemi di controllo diagnostico che interattivo sono collegati con il sistema degli incentivi ma mentre per i primi gli incentivi possono essere stabiliti tramite formule legate ai risultati i secondi devono essere configurati differentemente e in generale soggettivi. Tornando infatti allo scopo dei sistemi interattivi, è logico dedurre che se mirano a stimolare le persone all'applicazione e all'innovazione, queste non sono misurabili con formule predeterminate e

³² Per un approfondimento sul tema della *competitive intelligence* si rimanda a Garzoni A. (2006), *Competitive intelligence e strategia aziendale*, Egea, Milano

valide a prescindere dalla persona. Si può dire in sostanza che gli incentivi devono essere separati per ciascun sistema di controllo ed essere allineati agli obiettivi di ciascuno di essi.

In Simons, come in diversi contributi della letteratura, è chiaro come sia importante stimolare e non soffocare l'emergere di innovazioni strategiche incrementali o radicali frutto di imprenditorialità diffusa, specie nel middle management (Burgelman, 1983, Coda e Mollona, 2002). Questa imprenditorialità si può però sviluppare solo nei contesti dove si riscontra una maggiore libertà di azione per i livelli inferiori. Tale libertà deve però essere controllata, altrimenti si rischia il caos organizzativo. In tal senso, il sistema di controllo strategico dovrebbe prevedere strumenti utili a monitorare l'esistenza di condizioni di libertà ma anche i limiti delle stesse. Le leve individuate da Simons sono due:

- I *beliefs systems*, o sistemi dei valori e delle credenze, specificano in senso positivo gli ideali, i valori perseguiti e premiati dall'organizzazione;
- I *boundaries systems*, o sistema dei confini, specificano in senso negativo ciò che non va fatto per evitare all'organizzazione di incorrere in rischi non voluti.

I temi di base sono quelli del comportamento organizzativo e dell'empowerment. In generale, esistono due modi per controllare il comportamento delle persone in un'organizzazione.

- *L'approccio comando e controllo*: consiste nel dire ai dipendenti cosa fare, tipico della gestione militare;
- *L'approccio accountable for outcomes*: consiste nello stimolare le persone ad agire, rendendole responsabili per i risultati delle loro azioni;

Il manager che adotta il primo tipo di approccio ha una visione top down dell'organizzazione e si preoccupa della corretta implementazione di quanto già stabilito. Il manager che sceglie un approccio del secondo tipo, invece, ha una visione bottom up e crede che l'innovazione la libertà di pensiero e di azione dei dipendenti (empowerment) sia più utile di quanto si possa pianificare a tavolino. Il secondo tipo di approccio coincide con i *beliefs system* di Simons secondo il quale i manager devono non solo attendere ma incoraggiare i dipendenti alla ricerca di nuove idee e di nuovi modi per generare valore.

Si noti che non è detto che il secondo approccio sia necessariamente migliore del primo, dipende dal contesto. Probabilmente è più adatto ad una visione "sociale" dell'organizzazione ma non necessariamente un'organizzazione sociale coincide, in tutti gli ambienti, con un'organizzazione performante. Bisogna considerare due aspetti relativi all'approccio *accountable for outcomes*: il primo è relativo alla presenza di incertezze strategiche, dal momento che tanto meno ve ne sono tanto meno la necessità di innovazione diviene meno necessaria. Il secondo riguarda il rischio che l'empowerment possa far travalicare alcuni confini ed esporre il business a conseguenze che i manager non avrebbero voluto intraprendere.

Relativamente al secondo profilo di rischio Simons introduce i *boundary systems*, ossia sistemi di controllo che mirano a comunicare esplicitamente i rischi specifici da evitare. Un esempio di sistema di questo tipo è il codice di condotta del business che mira a circoscrivere conflitti di interesse, attività contrarie alle normative anti-trust, utilizzo o diffusione di informazioni riservate, corruzione e problematiche per la sicurezza aziendale.

Anche missione, visione e codici etici rappresentano tipologie di controllo di tipo *boundary*. La caratteristica principale che deve avere un sistema di questo tipo è quella di dire cosa non fare invece di cosa fare, ricollegandosi quindi ai *beliefs systems*. L'esempio che Simons molto efficacemente utilizza è quello dei dieci comandamenti, poiché a ben guardare 9 comandamenti su 10 non dicono che cosa fare ma solo che cosa non fare: non rubare, non uccidere, etc. E tali comandamenti funzionano da secoli come fondamento dei sistemi di controllo della religione ebraica e cristiana.

Da questo punto di vista si può dire che per implementare la strategia in maniera efficace i manager devono:

- a) creare e condividere una missione e dei valori;
- b) predisporre obiettivi sfidanti;
- c) legare gli incentivi al raggiungimento di questi obiettivi;
- d) dichiarare alcune azioni *off-limits*.

Relativamente al punto c), nel caso dei *boundary systems* non è facile ipotizzare degli incentivi collegati perché non si ricompensa il dipendente per essersi comportato bene: sarebbe come premiare il figlio per aver studiato ed essere stato promosso a scuola. Si deve invece pensare ad una punizione se il dipendente si comporta male e tali punizioni devono essere stabilite ex ante e conosciute da tutti. Relativamente ai *beliefs systems*, invece Simons fa in realtà affidamento più che altro al sistema di incentivi (comuni e soggettivi) di cui si è discusso nei sistemi di controllo diagnostico e interattivo, poiché i questi sistemi sono deputati a far comprendere la strada da intraprendere per l'innovazione e a predisporre l'organizzazione perché lo si faccia effettivamente.

L'anima e il compito dei due sistemi è esattamente opposta: i *beliefs systems* sono gli idealisti, quelli che sognano ad occhi aperti mentre i *boundaries* sono i realisti quelli con i piedi ben saldi per terra, ed è proprio nella tensione continua fra questi due opposti che sta la forza del sistema di controllo. Sapere a che punto è l'aspetto organizzativo di auto imprenditorialità dei middle manager serve a comprendere se sia necessario stimolare la creatività o trattenerla.

Questo modello presenta due interessanti vantaggi. Anzitutto adotta un approccio ampio al controllo ma anche dinamico, in quanto è espressamente previsto che la strategia deliberata possa subire dei cambiamenti per diversi fattori, ma ciò non toglie validità al modello né richiede una sua ridefinizione. Inoltre esso integra elementi di performance con elementi di organizzazione (cultura, clima, sistemi di valori), introducendo gli aspetti cari alla *learning school* e a tutti i teorici della visione dinamica del processo strategico. Questo è il vero

elemento chiave dell'approccio di Simons: se si accetta la differenza tra strategia deliberata ed emergente e se si è consci che non solo il top management può essere autore dell'innovazione strategica (ma quand'anche lo fosse non cambierebbe molto) allora è necessario controllare non solo la performance ma anche i fattori che la influenzano, che non sono solo le turbolenze ambientali, ma anche gli aspetti organizzativi.

I meriti del modello sono diversi:

- Anzitutto, la capacità di integrare gli aspetti hard (strumenti di controllo diagnostici ed interattivi) con quelli soft (*beliefs* e *boundary systems*);
- Di inquadrare il controllo come monitoraggio sia delle condizioni ambientali che di quelle interne, che stanno alla base della generazione delle performance;
- Di superare la visione del controllo strategico solo come elemento sovraordinato al sistema di controllo direzionale rendendo più nette le differenze tra *strategic control* e *management control*: nell'accezione di Simons, quest'ultimo è inglobato negli strumenti di controllo strategico ed è quindi parte di un più ampio sistema;
- Di utilizzare una visione ampia di controllo che ingloba quella ristretta ma che esplicitamente la separa in una delle leve (quella del controllo diagnostico).

Tuttavia il modello ha avuto molto meno fortuna rispetto ad altri come la BSC, forse perché meno "reclamizzato". Sta di fatto che il modello a quattro leve è molto più complesso e soprattutto richiede non tanto un "controllo" multidimensionale, quanto un "approccio" multidimensionale. Tuttavia esso è la dimostrazione che le tre funzioni del controllo precedentemente individuate possano trovare spazio in un unico modello di controllo e che anzi la loro gestione sinergica permette di massimizzare i risultati del controllo e di supportare anche la dinamica della strategia.

2. Le condizioni per l'efficacia del controllo strategico

«Nella maggior parte dei casi, i fiaschi derivavano da difetti della strategia e non da una cattiva esecuzione, come di solito viene ipotizzato in molta letteratura manageriale. (...) Se i dirigenti in carica avessero dato uno sguardo alla storia, avrebbero potuto risparmiare grossi problemi ai loro investitori e a se stessi»
P.B. Carrol, C. Mui, *Sette strategie per fallire alla grande*, HBR Italia, Ediz. Speciale “Strategie di successo per il XXI Secolo”.

2.1. Le variabili che condizionano l'efficacia

Sulla base di quanto analizzato nella letteratura il controllo strategico svolge il suo compito quando assolve alle sue funzioni di feedback, feedforward e controllo dell'allineamento. Sempre dall'analisi della letteratura, si possono ricavare due variabili sono fondamentali per comprendere quali siano le condizioni per esercitare un'efficace attività di controllo strategico.

Un primo elemento riguarda le incertezze strategiche, che sintetizzano l'ambito all'interno del quale si svolge l'agire d'impresa e sono influenzate sia da variabili esogene (turbolenza ambientale) che da variabili endogene (complessità organizzativa). L'altra dimensione da tenere in considerazione è quello della prestazione che può essere o meno in linea con le attese, generate dalla strategia condizionando l'azione (successiva) e più in generale l'assetto del sistema di controllo. Su questa seconda variabile va fatta una precisazione, perché si rischia di confondere la prestazione con un output dell'azione di controllo, cosa che la renderebbe una variabile dipendente. In realtà essa è, in un'ottica statica, un output della strategia deliberata nel processo strategico e quindi un input del controllo strategico. Tra l'altro si noti che si fa riferimento a prestazioni multidimensionali e che il controllo strategico non le monitora con cadenza strutturata (Goold e Quinn, 1990) ma nel momento in cui è necessario e quando determinati dati si rendono disponibili. Logicamente se le prestazioni non sono in linea con le aspettative si ha un passaggio da un controllo strategico “gestore” ad un controllo strategico “interventista” che deve agire per riportare le prestazioni sulla linea attesa, sempre secondo quanto stabilito nel piano strategico. Ma le prestazioni in questo caso sono un output indiretto e non diretto dell'azione di controllo.

In questi termini la prestazione è sia un output che un input del controllo strategico. È un output se intesa come un risultato (indiretto) ma è altresì un input nel momento in cui la

prestazione viene presa a riferimento per mantenere o modificare l'azione di controllo. Similmente, la strategia è sia un output di un determinato processo strategico al tempo t , sia un input di un altro processo strategico, al tempo $t+1$ (Depperu, 2000).

Entrambe queste variabili hanno la caratteristica di presentare aspetti positivi e negativi: le prestazioni di un'impresa possono essere infatti in linea, aspetto positivo, o non in linea, aspetto negativo, con quanto preventivato. Allo stesso modo le incertezze strategiche possono dar luogo a minacce, aspetto negativo, o ad opportunità, aspetto positivo. In quale direzione agiscono queste variabili? Esse agiscono sulla creazione di dissonanze strategiche (Burgelman e Grove, 1996), ossia sul disallineamento tra intento strategico e azioni dell'organizzazione. Quindi il compito del controllo deve essere quello di mantenere o ricercare tale allineamento.

Di seguito vengono trattate le due variabili nel dettaglio e poi vengono illustrate le tematiche che conseguono da una loro analisi congiunta.

2.2. Le incertezze strategiche

Il tema dell'incertezza strategica è ricorrente nella letteratura e viene spesso associato alla turbolenza ambientale (Simons, 1995; Galbraith, 1977; Lawrence e Lorsch, 1967; Miles e altri 1978; Ansoff, 1976; Goold e Quinn, 1990; Steers, 1977; Smart e Vertinsky, 1984; Emery e Trist, 1965; Oatley e Berry, 1980; Oatley 1994). Il rapporto tra impresa e ambiente è tipico anche della letteratura italiana (Vaccà, 1983; Lorenzoni, 1992, Cafferata, 2007, Tagliagambe e Usai, 1999). Come segnalato da Leavitt e altri (1974), il punto di partenza è che le organizzazioni rispondono al e operano nel contesto (ambiente) in cui sono radicate mentre il punto di arrivo è domandarsi se gli ambienti caratterizzati da forte incertezze siano ancora compatibili con i processi strategici di tipo tradizionale (Eisenhardt e Sull, 2001; Stopfrod, 2001).

L'interazione tra impresa, intesa come sistema aperto, e il proprio ambiente è descritta ampiamente nella teoria dei sistemi e nella *contingency theory* (Burns e Stalker, 1961; Duncan, 1972 e ss., Katz e Kahn, 1996, Thompson, 1967, Masini, 1979, Riparbelli, 1962, Giannessi, 1979).

Le incertezze strategiche sono rappresentate dalle minacce e dalle opportunità emergenti che possono invalidare le assunzioni sulle quali si basa la strategia. In generale l'incertezza è il risultato della differenza tra l'ammontare di informazioni richieste per portare a termine un certo compito e l'ammontare delle informazioni disponibili (Galbraith, 1977). Le incertezze possono consistere in eventi che riguardano sia le dinamiche dell'ambiente competitivo sia dell'ambiente interno, come ad esempio un cambiamento nelle competenze possedute. In ogni caso, per essere "incerti", tali eventi non devono essere conoscibili ex ante e devono emergere inaspettatamente. Questa è la grande differenza con le variabili critiche di performance (Simons, 2000): queste ultime, pur essendo per l'appunto "variabili" sono comunque state analizzate ex ante e il loro andamento è monitorato tramite i sistemi di controllo diagnostico (strategico o di gestione). A causa delle incertezze strategiche l'impresa è

invece costretta sempre a chiedersi come riallineare la strategia per cogliere le nuove opportunità o evitare una minaccia.

Il rapporto tra turbolenza e incertezza è ben definito in Emery e Trist (1965): la turbolenza è una misura del cambiamento che si verifica nell'ambiente di un'organizzazione. Considerando il cambiamento dell'ambiente come un continuum, ad un estremo si posiziona la situazione di "tranquillità", in cui i fattori che condizionano l'evoluzione del contesto sono statici e non cambiano. All'estremo opposto si trova la condizione di turbolenza o di dinamica dell'ambiente, in cui tutti i fattori sono in continuo divenire. Il livello di turbolenza è direttamente connesso con il grado di incertezza che si trova a fronteggiare un'impresa: all'aumentare della turbolenza ambientale, i fattori rilevanti per l'attività dell'impresa diventano meno prevedibili e più incerti: il valore delle variabili fondamentali per l'agire di impresa e il loro andamento si svolgono in maniera erratica.

Nell'analisi dell'incertezza, due sono i temi rilevanti. Il primo è la velocità di cambiamento, che Jurkovitch (1974) definisce come il numero di obiettivi rilevanti per l'impresa che vengono alterati in un dato periodo. In altri termini, nel ragionamento di Jurkovitch è implicita una forte dipendenza dall'ambiente, tanto che sostiene anche che un buon indicatore dell'adattamento dell'impresa all'ambiente è la sua capacità di tarare le tempistiche del cambiamento organizzativo su quello ambientale.

Il secondo tema è quello della complessità: la complessità dell'incertezza aumenta all'aumentare del numero di fattori che devono essere presi in considerazione dall'organizzazione per prendere una decisione (Child, 1972; Steers, 1977). Chiaramente la complessità ha un impatto moltiplicativo sul grado di turbolenza ambientale (Duncan, 1972). Simon (1965), invece, per definire la complessità si concentra maggiormente sulle interazioni dei componenti più che sul loro numero.

Va poi considerata la differenza esistente tra ambiente oggettivo e ambiente percepito secondo la quale il regime di incertezza viene associato alle esperienze e alle conoscenze individuali e organizzative già possedute dai manager: sono queste ultime ad influenzare l'incertezza ambientale e a farla lievitare nel caso in cui la conoscenza dell'ambiente sia imperfetta (Duncan, 1972 e ss; Lawrence e Lorsch, 1967; Perrow, 1970; Pfeffer e Salancik, 1978) oltre che a condizionare la percezione stessa del contesto da parte dei manager (Weick, 1969; Starbuck, 1973, Perrow, 1970, Steers, 1977) e il conseguente modo di fronteggiare l'incertezza. Uno stesso cambiamento ambientale può essere infatti percepito come minaccia da un'impresa e come opportunità da un'altra (Perrow, 1970)³³. Depperu e Gnan (2005) evidenziano che l'influenza dell'ambiente sulla gestione strategica non è diretta, ma filtrata dai "fabbisogni strategici" cui dare risposta per ottenere una strategia competitiva efficace ed efficiente.

³³ Una rassegna della principali teorie riguardo al condizionamento dell'ambiente sulla strategia si trova in Depperu D., Gnan L. (2005), *La progettazione dei sistemi di supporto alla gestione strategica: il rilievo dell'ambiente competitivo*, in Invernizzi G. (a cura di), *Strategic Management Accounting*, Egea, Milano.

Goold e Quinn (1990) inquadrano l'incertezza nel più ampio quadro di gestione del rischio affiancandola alla posta in gioco e alla rapidità del cambiamento e mettono in collegamento ognuno di questi fattori con il grado di formalismo del processo di controllo. La posta in gioco è collegata all'entità degli investimenti previsti dalla strategia: tanto più sono alti, come ad esempio il lancio di nuova automobile, tanto più essa risulta elevata e richiede un grado di controllo strategico molto ampio. Nel caso di imprese con business unit separate, il controllo è poco decentralizzato alle SBU proprio per l'assoluta importanza del "centro" di conoscere in tempi rapidi qualsiasi variazione nelle "periferie" di quanto pianificato. La rapidità di cambiamento, intesa come velocità di risposta ai cambiamenti esterni, comporta l'esatto contrario della posta in gioco: uno stile di controllo strategico orientato alla decentralizzazione verso le SBU. Questo perché in questi settori, come la moda o l'Hi Tech, la vicinanza al mercato è strategica e il corporate è meno indicato per comprendere le specificità dei mercati rispetto alle business unit. L'incertezza, definita come l'incapacità di prevedere gli eventi e tipica di imprese di settori turbolenti come il petrolifero, si riflette in due modi sul processo di controllo:

- Riduce la responsabilità personale nel conseguimento degli obiettivi, poiché non è sempre chiaro se alcuni risultati, specie di tipo economico-finanziario, siano da attribuirsi ad azioni di management o ad eventi esterni;
- Aumenta la pericolosità del perseguimento ostinato di obiettivi precostituiti: per governare meglio la turbolenza è più indicato modificare gli obiettivi di lungo termine o i *milestones* intermedi.

Per i settori caratterizzati da elevata incertezza Goold e Quinn suggeriscono un utilizzo ampio del feedforward ossia del monitoraggio dei presupposti della strategia.

L'impatto dell'incertezza si riflette da un lato sulla necessità di poter monitorare le informazioni rilevanti, e quindi sul tema dei sistemi informativi, dall'altro sulla complessità del sistema delle decisioni dei manager in condizioni di incertezza (Smart e Vertinsky, 1984) e sulla loro velocità. Quest'ultima è una variabile di grande rilevanza poiché la rapidità delle decisioni, e della loro applicazione, può fare la differenza in un ambiente molto dinamico e influire sulla performance. Sul tema della rapidità come determinante della performance, un'analisi interessante è quella di Eisenhardt (1989) che analizza le tre maggiori prospettive di ricerca:

1. Secondo la prima, esiste un *trade off* tra velocità delle decisioni ed esaustività del processo decisionale (Mintzberg, 1973; Nutt, 1976; Fredrickson e Mitchell 1984; Schweiger e altri, 1986; Janis, 1982). Esaminare tutte le informazioni, predisporre tutti gli scenari, considerare molte alternative strategiche rallenta la velocità delle decisioni;
2. Una seconda prospettiva evidenzia come per aumentare la velocità delle decisioni sia fondamentale limitare la partecipazione e quindi centralizzare il processo (Vroom e Yetton, 1973; March e Olsen, 1976; Staw e altri, 1981);

3. Infine, il terzo filone si sofferma sul tema della diminuzione dei conflitti come acceleratore delle decisioni (Mintzberg e altri, 1976; Hickson e altri, 1986).

A partire da questi filoni, l'autrice conduce una ricerca secondo la quale emerge chiaramente che, al contrario di quanto mostrato in precedenza, l'aumento del numero di informazioni e di alternative strategiche disponibili aumenta la velocità delle decisioni, invece di diminuirla. Similmente, la centralizzazione delle decisioni non è un acceleratore del processo decisionale e, anche se l'allargamento della discussione porta a conflitti, la risoluzione di questi ultimi in senso costruttivo è una variabile critica per la velocità delle decisioni. Infine, grande importanza riveste l'integrazione fra le varie decisioni strategiche e tra queste ultime e i piani tattici per la velocità delle decisioni.

A ben vedere dunque, l'aspetto dell'organizzazione è fondamentale sia nei contesti estremamente dinamici, dove servono competenze e "polso" dell'ambiente, oltre che talento, motivazioni e coinvolgimento, sia nei contesti meno turbolenti, dove le competenze principali sono quelle di bravi strateghi e bravi esecutori. L'impatto delle incertezze strategiche sul controllo strategico è evidente, in quanto quest'ultimo si configura diversamente a seconda che l'ambiente sia più o meno dinamico. Inoltre, la presenza di forti incertezze strategiche riduce le capacità predittive dei modelli strategici e conseguentemente limita la possibilità dell'organizzazione di controllare il proprio destino (Otley, 1994).

2.3. La prestazione

Un altro importante fattore che incide sull'efficacia del controllo strategico è il valore della performance dell'impresa. La performance delle organizzazioni si può definire come (Pistoni e Songini, 2002: 44) *"il risultato atteso o conseguito dalle prestazioni derivanti dallo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali"*. Se la performance è un risultato allora può dare luogo ad una valutazione e deve pertanto essere suscettibile di misurazione (Lorino, 1999).

È necessario distinguere tra performance d'impresa e valore. Nel primo caso si prende a riferimento una prestazione che è indirizzata a massimizzare il risultato per l'organizzazione ossia per una collettività di *stakeholders*. Quando fra questi ultimi emergono l'importanza di un nucleo ristretto, gli *shareholders*, allora il tema si sposta sul tema del VBM (*Value Based Management*) sulla creazione del valore per l'azionista (Rappaport, 1986; Coda, 1990; Guatri, 1991, Copeland ed altri, 1991, Stewart, 1991, Donna, 1992; McTaggart e altri, 1994; Knight, 1997; Arnold, 2000)³⁴. Il VBM è figlio di un periodo, gli anni '80, in cui la regolazione dei mercati è

³⁴ Per la teoria istituzionale (Buttignon, 2000) l'affermarsi di modelli VBM dipende dal modello di capitalismo e di sistema economico all'interno del quale opera un'impresa e in particolare dal sistema di *governance*. Quest'ultimo si fonda sull'equilibrio degli interessi dei diversi *stakeholders*, tra cui gli azionisti e i proprietari, all'interno delle regole stabilite dal sistema economico e condiziona i processi allocativi, gli incentivi e le modalità di gestione delle risorse umane. In generale il VBM è maggiormente applicato nel contesto anglosassone e quindi rispecchia quei

stato un tema rilevante, ma è oggi è un'impostazione molto discussa. Sta di fatto che la separazione tra performance e valore è un tema da tenere presente, provando anche ad identificare un approccio che valorizzi i collegamenti tra ottimizzazione delle performance ed sistemi di controllo di corporate governance³⁵. In ogni caso, che l'orientamento dell'impresa sia indirizzato nei confronti della performance o del valore per l'azionista, questo rimane un tema rilevante del controllo che impone alle imprese di “stare sul pezzo” per monitorare la prestazione (performance o valore).

Il tema della prestazione è connesso con quello della misurazione della prestazione, come detto, e quindi con l'oggetto della misurazione. Come già rilevato³⁶, uno dei grandi meriti del controllo strategico è quello di fungere da contrappeso al controllo finanziario (Goold e Quinn, 1990) e di aver permesso l'introduzione di sistemi di misure che vadano oltre i classici report di management control (Simons, 1990 e ss., Kaplan e Norton, 1992 e ss., Lynch e Cross, 1991). L'esigenza di integrare i primi con i secondi è motivata dalle seguenti considerazioni:

- Anzitutto, gli indicatori economico finanziari sono misure ex post conseguenza di azioni passate (Kaplan e Norton, 2002);
- Un sistema di indicatori economico-finanziari può portare a focalizzare l'attenzione sul breve termine a scapito del medio-lungo termine e della creazione di valore per l'impresa;
- I soli indicatori economico-finanziari non permettono di apprezzare i value drivers, ossia le determinanti della creazione del valore (Pistoni e Songini, 2002);
- La strategia consiste in una serie di azioni basate su di ipotesi che vanno implementate e a tal fine è fondamentale la fase di comunicazione della strategia al resto

modelli di governance basati su diffusione delle azioni, separazione tra proprietà e controllo e identificazione minima tra proprietà nella gestione³⁴. in tali modelli la proprietà risulta particolarmente meritevole di “tutela” perché:

- A fronte del capitale di rischio conferito, essa può contare in genere solo sul reddito residuale;
- Nel rispetto del vincolo della ricerca del profitto, il management ha una significativa discrezionalità nel gestire le modalità con cui conseguirlo e ciò comporta il rischio di un conflitto di interessi, ossia del perseguimento da parte del management anche dei propri fini personali.

Il tema introdotto nel secondo punto riprende la teoria dell'agenzia e dei rapporti di proprietà (Jensen e Meckling, 1976) secondo la quale i rapporti tra manager e azionisti sono assimilabili, appunto, ad un rapporto di agenzia dove il mandante (la proprietà) deve sostenere dei costi per controllare che l'agente (il management) non investa risorse per scopi diversi dalla creazione di valore per l'azionista. Questi controlli sono oltretutto onerosi, in termini ad esempio di sorveglianza e di incentivi (tempo e denaro)³⁴. Ciò accade in particolare nelle *public companies* dove la polverizzazione delle azioni rende più difficile un controllo stringente. Nell'interpretazione dei fautori del VBM, questa teoria consente di ridurre i costi di agenzia e di risolvere i conflitti tra *stakeholders* poiché l'orientamento al valore allinea gli obiettivi, le strategie, i processi decisionali, le politiche di remunerazione del management e le altre componenti gestionali. L'obiettivo finale è infatti quello di assicurare ritorni adeguati per l'azionista non in senso assoluto, ma secondo quanto richiesto dai mercati finanziari. In pratica è a questi ultimi che viene demandato l'onere della “regolazione” del rapporto di agenzia, nella convinzione che la massimizzazione del profitto a condizioni di mercato generi vantaggi anche per gli altri *stakeholders*.

³⁵ Sul tema si veda anche Salvioni D.M. (2009), *Il Sistema di controllo di Corporate Governance*, in Maggioni V., Potito L., Viganò R. (a cura di), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna, 2009

³⁶ Cfr cap. 1.

dell'organizzazione; una strategia basata solo su obiettivi economico-finanziari non si può tuttavia comunicare o si può comunicare molto meno agevolmente e solo ad un pubblico preparato (Kaplan e Norton, 2002; Simons, 1995);

- Un sistema di indicatori solo economico-finanziari è incompatibile con una strategia informalizzata (Goold e Quinn, 1990);
- Il sistema degli incentivi e delle retribuzioni legate alla prestazione non sono corretti se sono esclusivamente legati a feedback di tipo economico-finanziario (Goold e Quinn, 1990; Simons, 1990 e ss; Kaplan e Norton, 1992 e ss.).

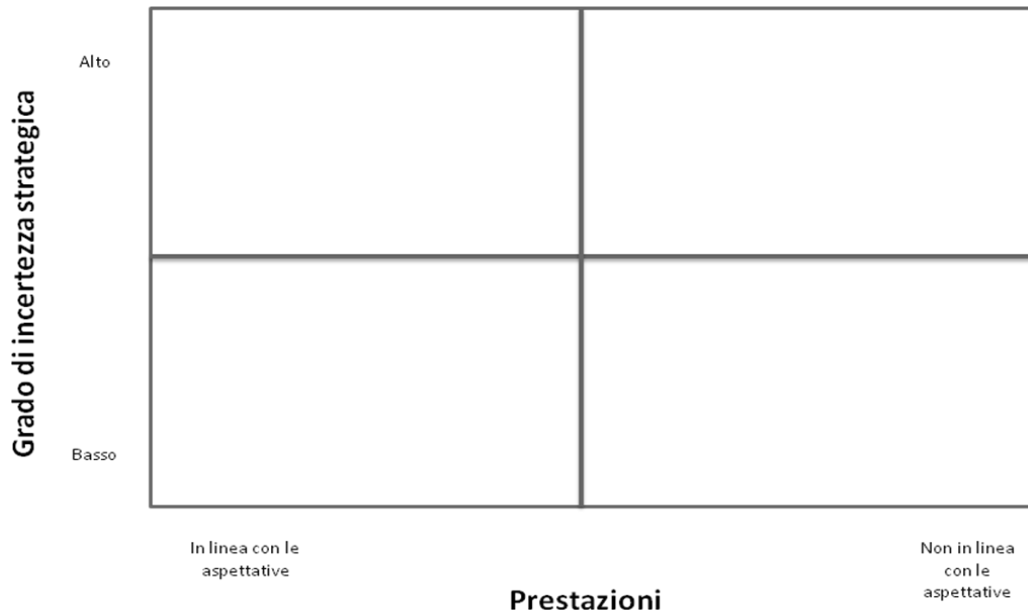
Il tema della performance è interessante nella sua dimensione di prevedibilità. La strategia, infatti, deve permettere di poter prevedere la performance. Quindi il grado di coerenza tra performance prevista ed effettivamente rilevata fornisce informazioni sulla bontà della strategia (intesa nel senso di output del processo strategico) e permette di definire una configurazione ben precisa del controllo strategico: se le performance non sono in linea con quanto ci si aspettava, allora il controllo deve adottare una funzione di intervento (Goold e Quinn, 1990). La performance potrebbe non essere una variabile complessa se si potessero monitorare tutti gli aspetti della strategia in tempo reale. Ciò è impossibile, se non altro perché gli aspetti da controllare sono diversi e non solo economico-finanziari. La difficoltà è ulteriormente aumentata nel caso di settori estremamente turbolenti (ad es. il petrolifero) o di imprese particolarmente complesse (ad es. le software house). La non coerenza tra programmato e rilevato è in genere sinonimo o di cattiva strategia oppure di configurazione sbagliata del sistema di controllo, relativamente a una o più delle sue funzioni.

2.4. Ipotesi e domanda di ricerca

Combinando opportunamente le due variabili sopra analizzate, si ottiene una matrice a doppia entrata che può essere così interpretata: l'asse delle ascisse, che indica il valore della prestazione, e quello delle ordinate, che indica il grado di turbolenza ambientale, rappresentano le due variabili indipendenti così configurate:

1. all'aumentare del grado di incertezza strategica, cambia la prospettiva di efficacia del controllo strategico: dall'orientamento ad una corretta pianificazione strategica all'orientamento alla valorizzazione delle persone;
2. a seconda del grado di aderenza delle prestazioni a quanto previsto dalla strategia, il controllo strategico, per restare efficace, deve occuparsi o di mantenere tali prestazioni oppure di gestire l'implementazione o l'innovazione della strategia.

Figura 2.1. – Matrice per l'analisi dell'efficacia del controllo strategico



La variabile dipendente è il ruolo del controllo strategico, considerato nella sua funzione di “governo” della strategia. Un controllo strategico efficace si ottiene gestendo alcune condizioni che dipendono da come si configurano le variabili indipendenti. Allora la domanda di ricerca è:

quali sono le condizioni per un controllo strategico efficace?

L’ipotesi sottostante alla domanda è che le condizioni per un controllo strategico efficace dipendano dal quadrante della matrice all’interno del quale ci si trova. Il controllo strategico è dunque efficace nel momento in cui riconosce di trovarsi in un dato quadrante e assume un ruolo specifico, implementando gli opportuni elementi per avere feedback, feedforward e soprattutto allineamento tra strategia e organizzazione.

Nel resto del capitolo viene illustrata la letteratura principale associata al controllo strategico in relazione alle due variabili indipendenti. Nel capitolo successivo si traggono le conclusioni sulla base dell’analisi della letteratura.

2.5. Il mantenimento della prestazione

Analizzare la matrice dal punto di vista delle variazioni sull’asse delle ascisse equivale a verificare cosa accade se la prestazione è in linea con le aspettative o meno. Nel primo caso, la situazione è certamente ideale da un punto di vista manageriale, a patto che il sistema di valutazione delle performance sia stato costituito con i dovuti accorgimenti. Indipendentemente dal fatto che l’ambiente di riferimento sia o meno turbolento, il compito dei manager è duplice: da un lato mantenere l’assetto attuale dell’impresa, dall’altro verificare che ad un performance in linea con le aspettative sia collegato un sistema di motivazione e incentivi che premi i dipendenti che hanno permesso il raggiungimento di questi risultati (Simons, 1995, Kaplan e Norton, 2002).

È bene fare attenzione alla differenza tra prestazioni in linea con le aspettative e prestazioni buone. Dal primo punto di vista l'elemento da tenere in considerazione è l'aderenza a quanto previsto nella fase strategica, ossia alle ipotesi, e questo non implica necessariamente una bontà dei risultati, almeno nel breve termine. D'altra parte l'evidenza di buone prestazioni, ma non in linea con le aspettative deve far sorgere il dubbio su quale ne siano i motivi e se urge un intervento correttivo sulla strategia o sulle sue assunzioni.

Inoltre l'allineamento delle prestazioni deve essere valutato sia in valore assoluto sia in relazione all'integrazione dei vari indicatori di prestazione. Come detto, infatti, gli indicatori non sono solo economico-finanziari ma anche di tipo fisico-tecnico (Simons, 1995; Goold e Quinn, 1990) e raggruppabili in diverse prospettive (Kaplan e Norton, 1992 e ss.). L'integrazione deve in particolare permettere di apprezzare l'andamento delle relazioni causa effetto fra le variabili individuate come critiche per la prestazione (Simons, 1995) o driver per la performance (Kaplan e Norton, 1992; Pistoni e Songini, 2002).

2.6. L'implementazione e la dinamica della strategia

E se invece la prestazione non fosse in linea con le aspettative? Chiaramente emergono dei problemi, che possono essere più o meno gravi a seconda della configurazione che assumono le incertezze strategiche. I temi rilevanti in questo caso sono due: quello dell'implementazione e quello della dinamica strategica, dal momento che a fronte di una situazione di questo tipo ci sono delle problematiche rispettivamente o nell'applicazione della strategia oppure nei presupposti stessi della strategia.

2.6.1. L'implementazione della strategia

In letteratura è sempre stata data grande importanza all'implementazione, sin dagli scritti di Ansoff (1965) ed Andrews (1980), quando la distinzione dalla fase di formulazione era ritenuta uno dei cardini del pensiero strategico. A tanta importanza non corrispondeva però uguale attenzione scientifica tanto che la letteratura ha cominciato seriamente a trattare il tema solo dagli anni '70 e, come si è già visto accadere sulle tematiche strategiche, con una certa abbondanza non supportata da un'omogeneità di contributi.

Il "problema" dell'implementazione della strategia assume rilevanza in letteratura tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000 quando prima la stampa specializzata, poi le società di consulenza e successivamente alcuni autori denunciano il mostruoso tasso di insuccesso di questa attività³⁷. Nel 1998 Ernst & Young, con uno studio su 275 gestori di portafoglio, mette in

³⁷ "Meno del 10% delle strategie che vengono formulate sono effettivamente realizzate". Charan R., Colvin G. (1999), *Why CEO's Fail*, in *Fortune Magazine* June, 21; "Nella maggior parte dei casi – una percentuale valutata intorno al 70% - il vero problema era (non una cattiva strategia bensì, ndr) ... una cattiva esecuzione". Charan R., Colvin G. (1999), *Why CEO's Fail*, in *Fortune Magazine* June, 21; "Il 77% dei Capi Azienda pensa che i propri managers lavorano più sulle operazioni che sulla strategia", Bain & Company, *Management Tools & Techniques*, April 2000; "Le strategie molto

luce che la capacità di mettere in atto la strategia viene considerata, secondo i manager interpellati, più importante della qualità della strategia di per sé³⁸.

Per Andrews (1980) la fase di implementazione si compone di una serie di sub attività, essenzialmente di carattere amministrativo. I fattori condizionanti sono in questo caso la struttura organizzativa, i sistemi operativi e il modo in cui è esercitata la leadership. Chiaramente questo lavoro è basato sulla visione chandleriana del primato della strategia sulla struttura. All'interno dei sistemi operativi, diversi autori oltre Andrews, inseriscono gli incentivi monetari, i piani di carriera, la formazione e i sistemi di programmazione e controllo.

Canals (2000), nel suo lavoro sulle strategie di crescita, individua i punti che sostengono il successo dell'implementazione della strategia, i fattori che potenzialmente limitano l'efficacia del management, sottolineando particolarmente le incoerenze nel processo di *decision – making*. In particolare, i fattori che generano il successo dell'implementazione sono:

- Il coinvolgimento nel processo strategico, in particolare per la fase di scelta di tutti coloro, interni all'impresa, che hanno a che fare con la decisione e l'implementazione;
- Lo sviluppo di scenari e piani operativi corrispondenti ai diversi scenari;
- La flessibilità del gruppo responsabile della realizzazione del progetto e l'integrazione dei diversi punti di vista dei suoi componenti.

I fattori che limitano l'efficacia delle azioni di management vengono individuati in:

- Non corretta definizione del problema strategico;
- Assenza di alternative valide;
- Inadeguatezza del disegno organizzativo;
- Esistenza di processi organizzative e routines che ostacolano il cambiamento;
- Incoerenze nel processo di *decision-making* ed in particolare:
 - Mancanza di motivazione;
 - Inadeguati incentivi al cambiamento;
 - L'emergere di coalizioni tra manager con interessi molto diversi;
 - Disallineamento tra la struttura organizzativa ed i sistemi operativi.

I fattori individuati da Canals sono tutti interessanti ma sono molti e non sempre facilmente misurabili con tempestività oppure a priori. Abell (1993) e soprattutto Kaplan e Norton (1992 e 2002), si focalizzano sul tema della comunicazione. Le difficoltà applicative della strategia, in sostanza, sarebbero da ricondurre a carenze di comunicazione. Per ovviare a queste carenze, Abell prevede una partecipazione ampia al processo strategico, anche se variegata nelle forme. A differenza di Canals, infatti, che prevede una partecipazione allargata ai soli interni direttamente coinvolti e nella sola fase di scelta, Abell presume una

spesso falliscono perchè non sono eseguite bene". Bossidy L., Charan R. (2002), *Execution. The discipline of getting things done*, Crown Business, New York.

³⁸ Ernst & Young, *Measures that matter*, Boston, 1998, No.9.

partecipazione più ampia che varia in un *range* in cui il minimo è l'essere informati, il massimo è partecipare alla decisione e in mezzo vi sono numerosi stadi intermedi (una sorta di *continuum*) in cui il partecipante può discutere, oppure fornire indicazioni o suggerimenti.

Anche Kaplan e Norton (2002) si concentrano sui fattori ostativi all'implementazione, facendone un cavallo di battaglia delle proprie *mappe strategiche*³⁹. Essi riconducono le problematiche dell'implementazione della strategia a due grandi problemi:

- Il passaggio da un'economia basata su beni materiali, ossia basata sulla trasformazione delle materie prime in prodotti, ad un'economia basata sui beni intangibili come i rapporti con i clienti, la qualità, la flessibilità e l'innovazione dei prodotti, i sistemi informativi oltre che le capacità, le doti e le motivazioni dei dipendenti; ciò comporta problemi sia perché il problema strategico diventa quello di gestire questi beni immateriali, sia perché questi beni immateriali o intangibili non trovano spazio o descrizione nei comuni schemi di bilancio, ma vanno misurati diversamente;
- La mancanza di una comunicazione intesa come linguaggio che il top management utilizza per comunicare la strategia ai livelli inferiori e processi e sistemi che consentano di attuare la strategie e riceverne un feedback.

Partendo da questi presupposti i due autori individuano cinque principi basilari delle *strategy focused organisation*:

1. **Tradurre la strategia in termini operativi:** la mappa strategica permette di descrivere e comunicare la strategia in modo coerente ed intuitivo e di puntare l'attenzione anche sui beni intangibili che i tradizionali strumenti di misurazione monetaria non riescono a cogliere.
2. **Allineare l'organizzazione alla strategia:** nelle organizzazioni più strutturate e organizzate in business unit anche molto distanti geograficamente, ma anche nelle aziende di dimensioni minori articolate per funzioni, la separazione delle unità organizzative dovute ai compiti, agli obiettivi e a volte al linguaggio e alle competenze rende complicato focalizzare tutta l'organizzazione intorno alla strategia; la BSC per contro, permette al top management di costruire dei temi e delle priorità di carattere strategico valide per tutti e facilmente comprensibili alla luce di quanto detto al punto precedente.
3. **Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno:** si tratta di comunicare la strategia, e non i solo obiettivi, dal top management ai livelli inferiori e, se del caso, addestrare questi ultimi a comprenderli. Si noti che si parla di tutta l'organizzazione non solo dei manager. Vi è il rischio di fughe di notizie ma (2002: 18): “Conoscere la

³⁹ Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, trad. it. (2002) *L'impresa orientata dalla strategia*, Isedi, Torino.

nostra strategia non serve a molto, se la concorrenza non è in grado di realizzarla. D'altra parte, se i nostri dipendenti non la conoscono, non avremo la possibilità di realizzarla. È un rischio che dobbiamo correre”⁴⁰. La strategia è dunque da trasmettere in modo olistico, non solo sottoforma di obiettivi da rispettare. Inoltre il sistema di incentivi personali deve essere collegato alla BSC individualmente o con obiettivi di squadra.

4. **Fare della strategia un processo continuo:** concerne l'introduzione di un processo di gestione “a circuito doppio” che integra la gestione della tattica (budget economico e revisioni mensili) con quella della strategia. Questo vuol dire da un lato intensificare le riunioni del top management di revisione della BSC con l'obiettivo di sviluppare di un processo di apprendimento e adattamento della strategia; dall'altro modificare i tradizionali processi di budgeting per introdurre la distinzione tra budget strategico ed operativo, dove quest'ultimo si limita alla gestione della parte “tattica”.
5. **Mobilizzare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership degli executive:** l'impostazione di un programma di successo prevede due momenti chiave: la mobilitazione dell'organizzazione e il controllo del processo. Considerati i principi precedenti, gli executive devono trasformarsi in leader capaci di coinvolgere e motivare i team di lavoro oltre che l'organizzazione tutta.

Il lavoro di Kaplan e Norton propone una comunicazione permeante su tutta l'organizzazione per motivarla e renderla partecipe. L'intento principale è quello di stimolare dei comportamenti organizzativi orientati alla strategia.

2.6.2. La dinamica della strategia

All'interno della ricerca sullo *strategic management*, il tema della dinamica è relativamente recente (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Barnett e Burgelman, 1986;

⁴⁰ L'affermazione è di Brian Baker, vicepresidente esecutivo della Mobil North American Marketing and Refining Division, una delle organizzazioni che ha attuato la BSC con maggior successo. Sempre nel libro di Kaplan e Norton viene citato il caso degli autisti della Mobil incaricati di consegnare il carburante alle stazioni di servizio (2002:55): “Ben presto, alcuni autisti cominciarono a inviare rapporti sul campo, subito dopo aver consegnato benzina ad una stazione:

Fareste meglio a mandare qualcuno dalla divisione regionale in questa stazione. Se un cliente misterioso si presentasse qui, la stazione farebbe fiasco e la nostra valutazione della «esperienza di acquisto perfetta» andrebbe a frasi friggere. L'insegna della Mobil è rotta, metà delle luci sono spente, le toilette sono sporche, il bar serve ciambelle stantie ed è a corto di scorte, senza contare che i dipendenti trattano a male parole i clienti. Questa non è la nuova strategia Mobil del «servizio rapido e cordiale».

Di propria iniziativa, e senza ricevere direttive dall'alto, gli autisti si erano trasformati in una parte essenziale dell'organizzazione di mercato dell'impresa, a contatto diretto con il cliente”.

Chakravarthy e Lorange, 1991; Burgelman e Grove, 1996; Christensen e Dann, 1999, Lovas e Ghosal, 1999, Coda e Mollona, 2002) e rimasto a lungo in secondo piano, rispetto ai dibattiti tra i classici⁴¹ caratterizzati peraltro anche da una certa asprezza⁴².

La prospettiva adottata è rivolta a comprendere la dinamica, anche in termini comportamentali, che porta dalla strategia deliberata a quella realizzata, al fine di progettare una struttura organizzativa che sia in grado di operare tramite un cambiamento continuo orientato a generare successo. La focalizzazione dell'attenzione sui temi comportamentali ed organizzativi è il vero punto di forza di questo filone di studi, poiché l'argomento è stato troppo a lungo sottovalutato⁴³.

⁴¹ Per muoversi all'interno della "savana", così come definita da Mintzberg (1998) dei contributi in tema di strategia, è utile adottare una classificazione che permetta di orientarsi all'interno dei numerosi contributi. La letteratura ha infatti prodotto una mole ingente di schemi che descrivono il processo strategico, differenti per vari aspetti. Uno dei principali è sicuramente il tema delle fasi. I modelli presenti in letteratura differiscono infatti essenzialmente per (Depperu, 2001):

- Numero di fasi previste;
- Tipo di fasi previste: una differenza centrale in questo senso è quella che sussiste tra i modelli che escludono e quelli che includono la fase di implementazione del processo strategico;
- La sequenza delle fasi.

I contributi di classificazione degni di rilievo sono più di uno e si basano principalmente sui seguenti criteri:

- Scuole di pensiero;
- Analisi cronologica;
- Singole caratteristiche attribuite al processo;
- Principali attori del processo;
- Macro – fase del processo analizzata.

Per una rassegna si veda in particolare Mintzberg (1990), che ha suddiviso le principali scuole di pensiero in due grandi gruppi:

- Modelli prescrittivi: sono rivolti ad identificare le modalità attraverso le quali è possibile formulare strategie intenzionali;
- Modelli descrittivi: sono orientati a descrivere i processi di formazione delle strategie realizzate.

A questi due gruppi si aggiunge la configurational school, che l'autore tratta in maniera separata. Elfring e Volberda (2001) si basano sempre sulle scuole di pensiero ma esclusivamente su due ritenute principali, ossia la Boundary School, la Dynamic Capabilities School e la Configurational School. Bailey e Johnson (2001) similmente riconducono la letteratura a cinque scuole "prospettive" definite come:

- Planning perspective;
- Incremental perspective;
- Cultural perspective;
- Visionary perspective;
- Enforced choice perspective.

Sul tema si veda anche Invernizzi (1999), che si focalizza in particolare sulla strategia a livello corporate.

⁴² Mintzberg fu autore di un acceso dibattito con Ansoff tra il 1990 e il 1991 sullo *Strategic Management Journal*. Le sue critiche furono rinnovate anche nel suo celebre lavoro: Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, New York.

⁴³ Tra i classici, quelli che si avvicinano più a questo tema sono gli studiosi della *learning school* anche se in effetti non rappresentano un vero e proprio filone di studi, ma più un tentativo di ricondurre ad unità dei contributi diversi. Il tema portante è quello del cosiddetto "apprendimento strategico" che consente alla strategia di emergere e prendere forma, anche se va osservato che essa ha comunque avuto una grande diffusione a livello aziendale. Il tassello fondamentale della *learning school* è il contributo sulla "strategia emergente" descritto da Mintzberg (1994), secondo il quale la strategia è il frutto di una serie di azioni generate da un duplice processo di apprendimento: da un lato le strategie deliberate, frutto di un tradizionale processo top down, e dall'altro quelle emergenti, che nascono da un processo non deliberato ed incrementale di trial and error, di cambiamenti ed adattamenti che avvengono quotidianamente in cui rileva la una componente dal basso o bottom-up.

Un primo tipo di modello che si colloca in questo filone è quello di Burgelman (1983)⁴⁴ il quale ipotizza che il processo di formazione della strategia si definisca su più livelli (*multilayered*): al livello corporate, il compito del top management è quello di creare un contesto strutturale adeguato allo sviluppo di iniziative strategiche indotte (ad esempio con incentivi, piani di carriera, allocazione di risorse finanziarie ed umane, etc.) e valutare ed eventualmente supportare la generazione e l'implementazione di iniziative strategiche autonome⁴⁵. I soggetti deputati a portare avanti iniziative strategiche indotte o autonome sono i manager dei livelli inferiori. In molti punti questo schema ricorda l'assunto di Weick (1979) *variation-selection-retention* in cui la nascita di iniziative imprenditoriali è affidata ai livelli organizzativi interni, mentre la selection e la retention sono svolte dal top management⁴⁶. Burgelman quindi, a differenza degli approcci precedenti, attribuisce al top management un ruolo di architetto del processo strategico che governa e controlla la corporate strategy ma in un contesto dove quest'ultima è frutto anche di iniziative autonome. Di conseguenza il compito del top management è anche quello di predisporre un contesto strategico e organizzativo favorevole.

Il modello di Burgelman, seppur molto illuminante nell'illustrare la dinamica della strategia non spiega come si può agire per governarla. Il modello di Chakravarthy e Lorange, (1991), prevede quattro sistemi di management come mostrato dalla figura che segue: il sistema di pianificazione strategica integrato da 3 sub-processi per la realizzazione della strategia⁴⁷. Questi ultimi sono costituiti da:

1. *Il sistema di monitoraggio, controllo e apprendimento*, che contribuisce a tenere sotto controllo la realizzazione della strategia scelta e a sensibilizzare l'impresa nei confronti di cambiamenti che possono intervenire successivamente sui presupposti che stanno alla base della strategia;
2. *Il sistema degli incentivi*, che ha l'obiettivo di favorire lo scambio di informazioni all'interno e all'esterno dell'impresa;
3. *Il sistema di gestione del personale*, che tende a ridurre le incongruenze di obiettivi tramite l'inserimento di manager esperti e con caratteristiche personali affini al tipo di strategia che si intende realizzare.

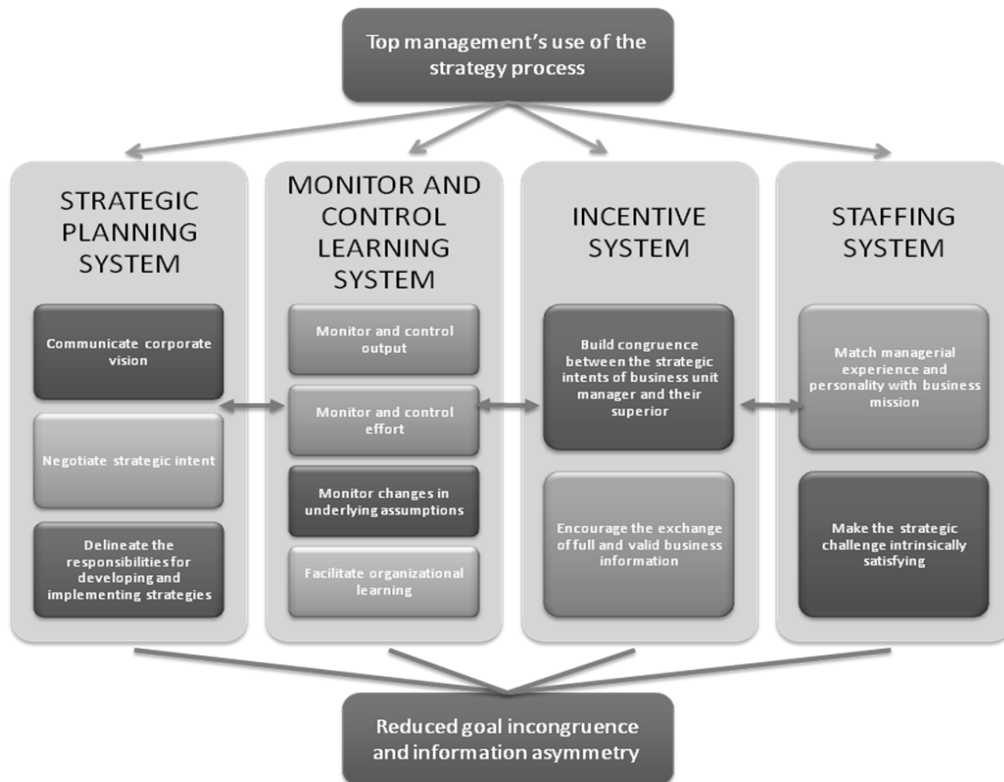
⁴⁴ La *evolutionary school* si sviluppa negli anni '90 grazie anche alla ripresa del lavoro di Burgelman. Peraltro egli riprende un precedente contributo di Bower del 1970. Cfr Bower J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard Business School Press, Boston. Altri modelli evolutivi di rilievo, qui non trattati per ragioni di spazio, sono quelli della "configurational school", nota anche come "Scuola di McGill" dal nome di una delle università nelle quali si è sviluppata e del saggio di Mintzberg del 1998: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, New York.

⁴⁵ Burgelman R.A. (1983), *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy*, in *Academy of Management Review*, Vol.8, No.1.

⁴⁶ Cfr. Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano

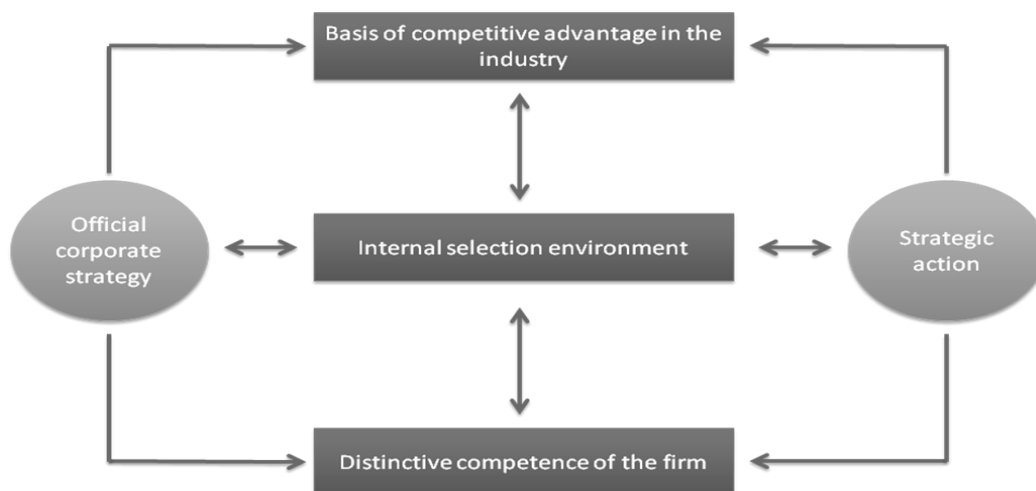
⁴⁷ Chakravarthy, B.S., Lorange, P. (1991), *Managing the Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).

Figura 2.2. - Il processo strategico di Chakravarthy e Lorange



Per ogni scenario vengono proposte le caratteristiche specifiche di ciascun sistema di management. Nato a livello business, successivamente tale approccio è esteso anche a livello corporate.

Figura 2.3. - Il modello di Burgelman e Grove



Un altro modello interessante è quello di Burgelman e Grove (1996), che analizza le forze che condizionano l'evoluzione dell'impresa e l'emergere delle c.d. dissonanze

strategiche⁴⁸. Le forze che sono tipiche dei settori molto dinamici, rappresentate nei rettangoli della figura, secondo gli autori, condizionano l'allineamento fra l'intento strategico dell'impresa e le sue azioni, che è destinato a non durare nel tempo. Il disallineamento provoca delle "dissonanze strategiche", che si manifestano in particolare nei comportamenti del middle management che risulta non in linea con il comportamento strategico voluto dal top management. Si noti che le forze che provocano il disallineamento non creano solo minacce, come nel caso in cui le competenze dell'impresa evolvono in modo da creare nuove opportunità. Vengono anche fornite una serie di prescrizioni per facilitare l'applicazione del modello:

- Sviluppare un sistema informativo in grado di fornire informazioni sui risultati dell'azione strategica;
- Favorire il confronto e la discussione sull'interpretazione dei dati del sistema informativo⁴⁹;
- Evitare comportamenti volti a rimuovere i segnali di dissonanza, mascherarli o coprirli con operazioni di altro genere;
- Sviluppare all'interno del top management un'idea di come sarà il settore e come si inserirà l'impresa una volta superata la fase di crisi;
- Puntare sull'azione strategica e non sulla pianificazione dibattendolo e arrivando a conclusioni condivise.

Il tema dell'allocazione delle risorse viene ripreso anche da altro autori, tra cui Christensen e Dann (1998) secondo cui il middle management seleziona le alternative ed i progetti da realizzare (formalizzati o meno) con dei criteri che provengono da diverse fonti: input dei senior manager, posizionamento dell'azienda, pressione degli shareholders ma anche dei criteri personali definiti autonomamente che tengono conto degli obiettivi loro assegnati e dell'impatto sui loro risultati e conseguentemente dei loro percorsi di carriera. In tal senso, l'orientamento dei manager si indirizzerà verso i progetti tendenzialmente meno rischiosi e che producano risultati entro il tempo definito dai propri sistemi di carriera. Compito del top management è allora quello di creare le condizioni affinché il middle management non si limiti al "minimo sindacale" ma si occupi anche di sviluppare il business, almeno per la parte di sua competenza.

Un altro modello che tiene conto dell'allocazione delle risorse è quello di Lovas e Ghosal (2000), composto da cinque elementi, in interazione fra loro:

- *Objective function*: lo *strategic intent* dell'impresa;
- *Sources of variation*: tutti i dipendenti dell'impresa;

⁴⁸ Il termine, coniato dagli autori, dà il titolo all'articolo. Si veda Burgelman R.A., Grove A.S. (1996), *Strategic dissonance*, in *California Management Review*, Vol. 38, Winter.

⁴⁹ A tal fine, gli autori notano come una condizione essenziale per un dibattito sereno sia che le persone non temano di essere punite per le loro idee.

- *Agents of selection and retention*: le persone che lavorano sulle iniziative strategiche;
- *Administrative systems*: la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi;
- *Units of selection*: le iniziative strategiche e il capitale umano e sociale.

Le iniziative strategiche evolvono sia in relazione al contesto interno che a quello esterno. In quest'ultimo il processo evolutivo dipende dall'introduzione di nuovi prodotti o servizi e dalla capacità di approvvigionamento di risorse esterne, sia attuale che futura. All'interno le iniziative strategiche sono in concorrenza tra loro per l'allocazione delle risorse. In questo caso però il processo non segue una pura logica di mercato, ma dipende dagli eventuali risultati già prodotti e da come risultano convincenti sui risultati futuri. Le risorse rese disponibili per l'allocazione sono rappresentate dal capitale umano e sociale. L'importanza data al capitale umano sta nell'apprendimento che questo ottiene partecipando ad una nuova iniziativa strategica ma anche nel rischio di partecipare a quella sbagliata non utilizzando le proprie competenze. In tal senso, il capitale umano, così come quello monetario, può accrescersi o decrescere.

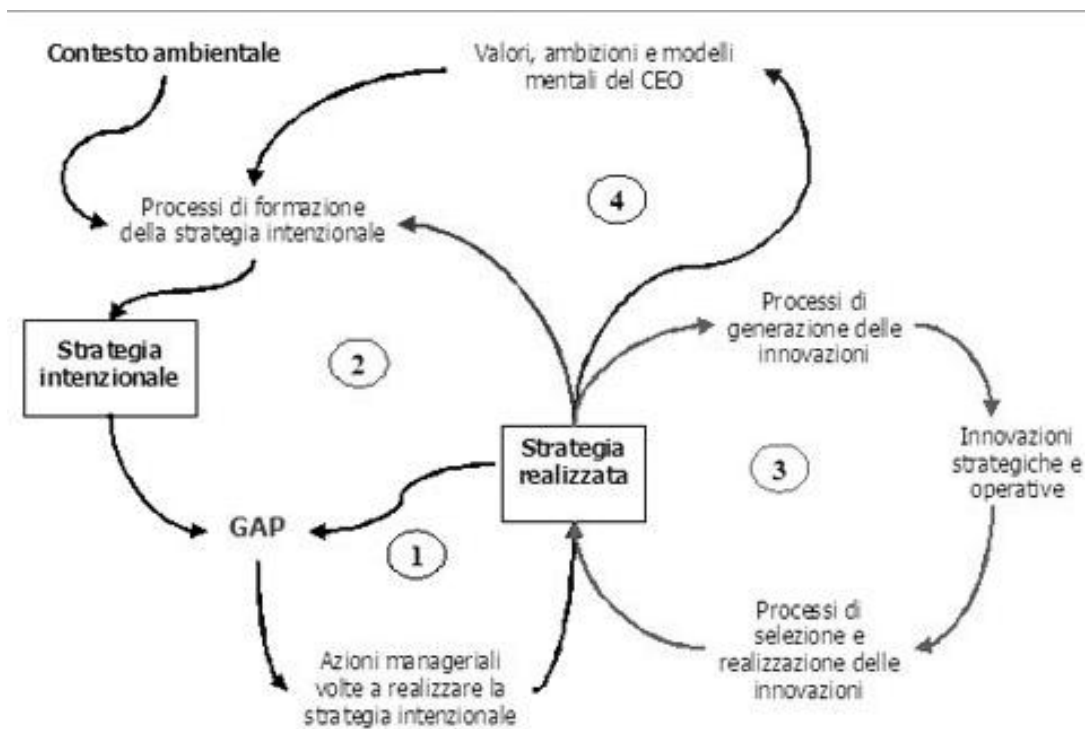
Lo *strategic intent* ha una duplice funzione: rappresenta sia l'obiettivo verso cui indirizzare le azioni sia il parametro per discriminare le iniziative strategiche. Valutando queste ultime solo in funzione di esso si riducono anche i costi di selezione. Lo *strategic intent* è il risultato di un processo top-down, ossia è definito dal top management sulla base della visione e della loro interpretazione della performance a tendere dell'organizzazione, ma può cambiare nel tempo⁵⁰. Gli *administrative systems*, che corrispondono all'assetto organizzativo dell'impresa, hanno il compito di favorire la coevoluzione delle iniziative strategiche, cercando anche di far superare i personalismi insiti nella concorrenza tra progetti. Il modello per certi versi riprende quello di Burgelman del 1983, specie nel ruolo del top management, ma lo amplia alla tenendo conto della concorrenza fra progetti strategici e del contesto anche esterno in cui ciascuno di essi si manifesta (che potrebbe essere diverso da progetto a progetto).

Lo schema di Coda e Mollona (2002) è un modello evolutivo che reinterpreta ed integra alcuni dei modelli strategici precedente analizzati. L'integrazione più evidente ed interessante è quella dei contenuti con il processo.

⁵⁰ Gli autori specificano anche le forze che sottendono al cambiamento dello *strategic intent* che sono:

- La coerenza competitiva, data dai risultati ottenuti dal portafoglio delle iniziative strategiche;
- Gli impulsi autonomi nell'ambito del processo strategico, dovuti alla necessità di adattamento all'ambiente;
- Le nuove percezioni del top management circa i mutamenti del contesto ambientale;
- La percezione del top management circa l'adeguatezza del capitale umano e sociale.

Figura 2.5. - Il modello di Coda e Mollona (2002)



Partendo dai contributi di Mintzberg (1994) e Burgelman (1983), il modello anzitutto distingue tra variabili di stock e di flusso del processo di formazione della strategia e ne mette in evidenza sia le relazioni dirette che i feedback.

Le convinzioni del top management sono formate sulla base dell'analisi esterna (contesto ambientale) ed interna (contesto organizzativo) effettuata dal top management, come nella *design school*. Quest'ultima sarà pertanto soggettiva e sarà tanto più vicina all'oggettività quanto migliori sono le abilità cognitive ed i modelli mentali del top management, come nella *cognitive school*. Le decisioni strategiche sono comunque frutto di un continuo processo di apprendimento strategico dall'analisi del contesto ambientale e dalla verifica delle azioni strategiche attuate.

Dall'analisi della differenza tra azioni strategiche emergenti e quelle deliberate, tipiche dei contesti molto dinamici, l'apprendimento strategico e la revisione delle decisioni assume un'importanza centrale e l'adozione di un approccio evolutivo può fare la differenza tra un successo contingente ed uno duraturo. Tale approccio permette di cambiare la propria strategia in relazione alla mutevolezza delle situazioni interne ed esterne. Tale cambiamento strategico è frutto di quattro "motori", o circuiti, visibili nella figura precedente:

- A. Circuito della **realizzazione delle intenzioni strategiche**: è rivolto alla riduzione del gap tra "ciò che si è" e "ciò che si vorrebbe fare";

- B. Circuito della **formazione delle intenzioni strategiche**: il top management, ed il CEO in particolare, formano le proprie convinzioni strategiche (ciò che si vorrebbe fare) sulla base delle proprie percezioni in relazione al contesto ambientale e al contesto organizzativo (ciò che si è) nonché dei propri valori; queste convinzioni sono frutto anche dell'apprendimento dell'osservazione dell'effetto causato dal tentativo di realizzare le proprie azioni strategiche;
- C. Circuito **dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa**: descrive le iniziative strategiche di tipo bottom-up generate in maniera indotta dal contesto creato dal top management oppure generate in maniera autonoma quasi imprenditoriale (innovazione strategica)
- D. Circuito della **revisione dei modelli mentali del top management**: sulla base dell'apprendimento e dell'esperienza il CEO e il top management possono mutare le proprie convinzioni strategiche di fondo e i valori d'impresa.

Il modello descrive anche sei processi chiave intorno ai quali si genera la dinamica strategica.

1. **Analisi, diagnosi e valutazione della strategia**: la situazione aziendale ed ambientale vengono interpretate alla luce delle convinzioni di fondo e dei valori di impresa;
2. **Formazione delle intenzioni strategiche**: viene messa a punto una visione, eventualmente esplicitata anche tramite una missione ed incorporata in uno o più piani, sulla base sia di come viene percepita l'implementazione della strategia sia delle caratteristiche personali e convinzioni in particolare del CEO;
3. **Crescita culturale ed apprendimento del CEO**: sulla base dell'esperienza e dell'apprendimento possono mutare i valori e le convinzioni di fondo;
4. **Implementazione della strategia**: la strategia viene realizzata attraverso azioni manageriali deliberatamente volte a colmare il gap di cui al circuito A;
5. **Generazione delle iniziative strategiche**: i manager dei livelli inferiori generano iniziative strategiche, anche innovative, in linea con il contesto strategico di fatto operante;
6. **Selezione e realizzazione delle innovazioni strategiche**: identificazione delle iniziative strategiche più meritevoli e sostegno al loro sviluppo.

I primi tre processi riguardano la qualità del pensiero strategico del management sintetizzando la concezione che strategie di successo nascono anche da adeguate capacità manageriali. I secondi tre processi, invece, hanno a che fare con la qualità della implementazione della strategia in particolare in termini di creazione di un contesto adeguato. Lo svolgimento nel tempo di questi processi, contestualizzati a seconda delle situazioni interne

ed esterne dell'impresa, mette in moto una dinamica strategica evolutiva, che permette di individuare la migliore strategia per raggiungere e mantenere il successo.

La creazione di un contesto organizzativo adeguato sembra essere da un lato una variabile centrale per lo svolgimento dei circuiti e dei processi, dall'altro un elemento non facile da predisporre. È essenziale che sussistano alcune condizioni abilitanti per i circuiti e soprattutto per la dinamica strategica, ed in particolare:

- Una visione di sviluppo valida e chiara: intesa non solo come anticipazione dello stato futuro voluto dell'impresa ma anche come fini aziendali ed obiettivi concreti e misurabili da raggiungere⁵¹;
- La presenza di competenze manageriali di gestione del cambiamento organizzativo, intese come competenze nella capacità di articolare diversamente gli organi aziendali, le relazioni gerarchiche, i compiti e le responsabilità⁵²;
- La capacità (manageriale ed economica) di allocare differentemente le risorse per perseguire la strategia individuata⁵³;
- La definizione di un'architettura organizzativa coerente con la strategia intenzionale ma anche flessibile al fine di essere predisposta al cambio richiesto dall'attivazione di strategie emergenti⁵⁴;
- La comunicazione e la condivisione della strategia intenzionale, al fine di farla conoscere e di creare il consenso tra tutti i collaboratori⁵⁵.

Come si vede, diverse delle teorie sopra esposte non si limitano ad analizzare il cambiamento strategico, ma chiamano in causa anche quello organizzativo, seguendo il paradigma chandleriano “strategia – struttura”. D'altronde è evidente la doppia influenza sul cambiamento organizzativo dell'incertezza strategica e del movimento delle variabili interne (Seiler, 1976): tecnologia, struttura, persone e socialità. “Ogni cambiamento di percorso strategico richiede cambiamenti strutture e processi organizzativi (...): assieme al cambiamenti della strategia si verificano, cioè, cambiamenti locali di sistema che, a determinate condizioni, possono assumere dimensioni più ampie, diventando innovazioni dei vigenti di struttura e degli organigrammi” (Cafferata, 2007:391). Il cambiamento organizzativo comporta normalmente anche una modifica dei sistemi di potere, di carriera e di incentivazione. Parallelamente al tema del cambiamento va affrontato anche il nodo della resistenza al cambiamento (Weick, 1979; Astley, 1981; Hannan e Freeman, 1989; Haveman, 1992).

⁵¹ Sul tema si vedano, tra gli altri, Sinatra (1994) e Normann (1977).

⁵² Sul tema si vedano su tutti Airoldi (1980) e Ruggiardin (1979).

⁵³ Per approfondimenti sul tema, si veda la letteratura sulla tematica delle *slack resources* (Bourgeois, 1981; Dess and Origer, 1987; Meyer, 1982; Miller, 1994; Milliken and Lant, 1991; Evans, 1991; Hambrick and D'Aveni, 1988; Miller and Leiblein, 1996)), tra cui si segnala Greenley G.E., Oktemgil M. (1998), *A comparison of slack resources in high and low performing british companies*, Journal of Management Studies, vol. 35, no. 3

⁵⁴ Anche su questo tema si veda Airoldi (1980)

⁵⁵ Questo tema è peraltro uno dei “cavalli di battaglia” di Kaplan e Norton (2001).

2.7. La pianificazione strategica

Analizzando la matrice dell'efficacia dall'asse delle ordinate, le possibilità sono due: incertezza strategica bassa oppure alta. Nel primo caso il tema rilevante è quello di una corretta pianificazione strategica: poiché le condizioni che formano i presupposti della strategia non sono destinate a cambiare tanto velocemente, gli strateghi possono concentrarsi nella corretta formulazione della strategia che per essere tale in genere segue un processo strategico costituito da fasi ben distinte. Si noti che una di queste fasi, l'implementazione, è stata già discussa in precedenza, e quindi vi si rimanda per l'approfondimento.

I contributi presenti in letteratura sul tema dello *strategic management* sono numerosi ed eterogenei. Tuttavia è possibile isolare delle fasi che sono grossomodo presenti in tutte le scuole di pensiero che rappresentano, da un lato, le *milestone* della pianificazione strategica e, dall'altro, le condizioni che permettono a quest'ultima di essere efficace.

Le fasi principali individuate simulano un processo di tipo *input-trasformazione-output*, in cui ogni fase ha un input che, nelle fasi centrali del processo, è rappresentato dall'output della fase precedente, sottolineando l'estrema ed importante interdipendenza delle fasi (Thompson, 1967). In tal senso, le prescrizioni della *learning school* di Mintzberg non sono trascurate in quanto l'apprendimento è considerata una variabile di input, così come le modifiche incrementali alla strategia (strategia emergente).

2.7.1. Contestualizzazione⁵⁶

Questa fase si riferisce alle attività che, a partire da alcuni degli input iniziali, sono rivolte a definire il contesto all'interno del quale si muove l'impresa, il c.d. "contesto strategico". Tale fase si compone normalmente di tre sottofasi volte alla generazione della quarta sottofase, ossia l'identificazione del problema strategico, il cui output rappresenta dunque la premessa per la formulazione delle alternative strategiche:

- Diagnosi della strategia realizzata;
- Analisi dell'ambiente;
- Analisi interna;

La diagnosi della strategia realizzata si riferisce ad una precedente strategia già deliberata ed implementata ed è rivolta a misurarne l'efficacia oppure, nel caso l'efficacia non sia quella desiderata, a ricercare le cause che ne impediscono un pieno successo. Questa fase è molto importante perché (Mazzola, 1996:27) "*in essa è insito un elevato potenziale di apprendimento e perché costituisce una base per l'introduzione di innovazioni strategiche radicali*

⁵⁶ Il nome di questa fase non trova riscontro nella letteratura, poiché la tassonomia dei nomi e delle componenti di questa fase è piuttosto variegata. Dal momento che lo scopo della fase è produrre il problema strategico dell'impresa partendo dalla contesto interno ed esterno in cui si muove, il titolo della fase è sembrato un buon compromesso per non escludere aprioristicamente nessuna scuola di pensiero.

o *incrementali nella strategia attualmente perseguita dall'azienda*". Questa fase a volte è sottovalutata e ciò tanto più i risultati sono positivi, perché si tende ad essere soddisfatti delle performance dell'azienda⁵⁷ e diventa quindi fondamentale appurare che eventuali buoni risultati siano strutturali e non contingenti⁵⁸.

L'analisi interna ed esterna, la cui rilevanza è stata molto enfatizzata dagli studiosi della *design school*, della *positioning school* ed in particolare da quelli della *environmental school*, ha una duplice valenza:

- di supporto alla diagnosi, perché descrive il contesto all'interno del quale la strategia precedente è stata implementata;
- di descrizione del contesto all'interno del quale la nuova strategia, frutto del processo strategico, si realizzerà e cercherà di cogliere le opportunità messe a disposizione dall'ambiente stesso.

Un consistente aiuto nella fase di analisi esterna, in particolare nelle imprese più strutturate, può venire dalla funzione marketing che tradizionalmente sono funzioni di confine con il mercato e che utilizzano continuamente dati ed informazioni provenienti dal mercato (Cherubini e Eminente, 2005). In ogni caso, sia che siano noti a priori sia che, a maggior ragione, non lo siano, gli elementi da analizzare sono parecchi e per evitare di farsi portare fuori strada vi sono stati diversi tentativi di sistematizzare l'analisi e categorizzare tali elementi⁵⁹.

L'output del processo di contestualizzazione coincide con l'identificazione del problema strategico e quindi con l'esigenza dell'organizzazione cui bisogna dare risposta con la nuova strategia. In particolare per Ansoff (1968:10) il problema strategico "*consiste nel decidere quali attività continuare a svolgere e in quali attività cercare di inserirsi*".

2.7.2. Formulazione

La formulazione si riferisce a quella fase del processo che, a partire dall'input del problema strategico, è indirizzata a mettere a punto una serie di alternative strategiche e, in alcune scuole di pensiero, comprende anche l'attività di *visioning*, ossia di generazione della visione che deve guidare l'orientamento futuro dell'impresa. La prima versione della

⁵⁷ Rummelt (1980), *Business policy and strategic management*, 3rd edition, Mc-Graw Hill, New York.

⁵⁸ Un modello per la valutazione strategica è quello della "formula imprenditoriale" che si concentra sull'individuazione di coerenze ed incoerenze tra gli elementi della formula imprenditoriale che rappresenta sia una strategia a livello business (primo piano di valutazione) sia a livello corporate (secondo piano di valutazione). Si veda Coda V. (1984), *La valutazione della Formula Imprenditoriale*, Sviluppo & Organizzazione, N.82.

⁵⁹ Si vedano per l'analisi esterna Coda (1988), *L'orientamento strategico dell'Impresa*, op. cit., Porter (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, op. cit., mentre per l'analisi interna si veda Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali*, Utet, Torino, Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1979), *Organization and Management. A systems and contingency approach.*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The core competence of corporation*, Harvard Business Review, May-June. e Cafferata R. (2009), *Management in Adattamento*, Il Mulino, Bologna.

formulazione, quella senza visioning per intendersi, è tipica del pensiero di Andrews (1980), di Ansoff (1965) e di Omhae (1985), mentre nella seconda si può ricomprendere Coda (1988).

Secondo Ansoff⁶⁰, il processo di formulazione è ulteriormente scomponibile in sottofasi, quali:

- La definizione degli obiettivi;
- La *gap analysis*, ossia la misurazione del divario tra gli obiettivi e la condizione attuale dell'impresa;
- L'identificazione delle alternative;
- La valutazione delle capacità delle diverse alternative di ridurre il gap.

Il passaggio dal problema strategico alla definizione degli obiettivi non è poi così scontato. In sostanza l'impresa alla fine della fase precedente conosce (o dovrebbe conoscere) la c.d. situazione "as is". Gli obiettivi devono invece indicare il "to be" ossia la direzione che l'impresa vuol prendere. Gli obiettivi devono essere, oltre che chiari e misurabili, anche in linea con il problema strategico e più in generale con il contesto. Ove non faccia parte della fase di formulazione, deve essere rispettata anche la visione aziendale. Tipicamente gli obiettivi sono anche più di uno, in genere gerarchizzati a seconda dell'importanza.

Questa complicazione nella definizione di un elemento cruciale per il resto del percorso fa sì che gli obiettivi, come del resto tutte le sottofasi precedentemente descritte, possano essere rivisti più volte, secondo il metodo approssimazioni successive, fino a quando non si giunge alla soluzione ottimale del problema. Ansoff lo descrive come (1968:32) "un procedimento a cascata consistente in successive delimitazioni e perfezionamenti delle regole decisionali". Andrews (1980), l'altro grande teorico della formulazione delle strategie e colui che per primo ha ipotizzato la separazione tra formulazione e implementazione, propone il modello SWOT. In sostanza dal confronto tra le forze e debolezze scaturite dall'analisi interna e delle minacce e opportunità descritte nell'analisi esterna, si vengono a definire le alternative strategiche da realizzare. La formulazione è, più nel dettaglio il risultato di decisioni che tengono conto di ciò che l'impresa:

- Potrebbe fare date le opportunità offerte dall'ambiente
- Può fare, considerate le sue capacità e il suo potere
- Dovrebbe fare, tenuto conto degli aspetti etici e della responsabilità sociale dell'impresa stessa

tenendo anche conto di ciò che il management vuol fare, dati i valori, le aspirazioni e gli ideali personali. Andrews come Ansoff ipotizza un modello formale di pianificazione strategica i

⁶⁰ Cfr. Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, trad. it. (1974), *La Strategia d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano.

cui vantaggi sono stati descritti da vari autori⁶¹. Per altri versi diverse ricerche, tra cui quelle di Mintzberg, hanno contestato tutta questa formalizzazione specie se condotta alla rigidità.

La formulazione delle alternative può essere orientata a replicare o incrementare performance passate oppure comprendere l'introduzione di novità. Come notano Dezzani e Brusa (1981), nel primo caso, per la verità meno frequente e tipico più che altro di settori meno competitivi o meno dinamici, ci si basa sull'estrapolazione di dati passati nella fase di analisi del contesto da replicare nel futuro a certe condizioni. Nel secondo caso, si guarda al futuro per realizzare comportamenti di tipo attivo e innovativo⁶².

L'altro dibattito cui si è accennato è quello dell'inclusione o meno della visione nella formulazione della strategia⁶³. La maggior parte degli autori parteggia per la non inclusione della visione all'interno del processo strategico e sostengono che i due processi (visioning e formulazione delle alternative) non devono essere collegati. Altri autori invece li riconducono ad unità e ne vedono un tentativo di conciliare razionalità, creatività, efficienza ed innovazione⁶⁴.

Che sia o meno formalizzato e che comprenda o meno la visione, il processo deve comunque condurre alla formulazione delle alternative strategiche, che rappresentano l'output del percorso, che Eminent (1986:82) definisce come: “*diverse linee di condotta per stabilire un rapporto di migliore equilibrio con l'ambiente futuro e per realizzare la mission e gli obiettivi aziendali*”⁶⁵. Il fatto che vi siano diverse alternative tra cui scegliere è un vantaggio per lo stratega, poiché permette di apprezzare anche i diversi effetti che una alternativa piuttosto che un'altra strategica comporta e aumentare il suo grado di apprendimento.

Nonostante queste premesse, la ricerca in tema della generazione di alternative strategiche è piuttosto scarna e sia Ansoff (1965)⁶⁶ che altri autori hanno evidenziato la difficoltà di individuare tali alternative. È vero anche che tali alternative strategiche sono molto “*firm specific*” e che la ricerca oltre certe generalizzazioni non può andare se non tramite dei *case studies*. In particolare in ambienti dotati di elevata dinamicità, la disponibilità di alternative strategiche incrociate proprio con questo tipo di analisi permettono di adottare un'azione dinamica che, in caso di cambiamento del contesto che rende necessario un cambiamento della

⁶¹ Cfr. Tra gli altri, Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, op. cit.

⁶² Si veda Dezzani F., Brusa L. (1981), *Piano e budget d'impresa*, Giappichelli, Torino. In realtà i due autori si riferiscono alla “pianificazione strategica” intesa come formalizzazione del processo strategico, ma il discorso si può adattare all'oggetto. Si veda sul tema della pianificazione anche il paragrafo 1.5.

⁶³ Sul tema della visione e del suo rapporto con la strategia si vedano tra gli altri Hinteruber H., Popp W. (1992), *Are you a strategist or just a manager?*, Harvard Business Review, January-February; Chakravarthy, B.S., Lorange, P. (1991), *Managing the Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey); Collins J.C., Porras J.I. (1996), *Building your company's vision*, Harvard Business Review, September-october; Abell D.F. (1993), *managing with dual strategies. Mastering the present. Preempting the future*, The Free Press, New York, trad. it., (1994), *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole 24 ore Libri, Milano.

⁶⁴ Tra gli altri, Liedtka J. (2000), *In defense of strategy as a design*, California Management Review

⁶⁵ Eminent G. (1986), *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, il Mulino, Bologna.

⁶⁶ Ansoff (1965) parla di “condizioni di ignoranza parziale” da cui conseguono il problema della ricerca di iniziative allettanti e il problema dell'allocazione delle risorse tra le diverse alternative.

strategia, consiste proprio nel valutare se le alternative strategiche precedentemente scartate sono ancora valide oppure no e in che misura.

2.7.3. Valutazione e scelta

L'obiettivo di questa fase è la valutazione delle alternative strategiche che arrivano come input dalla fase precedente e la scelta di quella tra esse ritenuta più idonea. Alcuni autori uniscono la fase di valutazione e scelta con quella di formulazione. Tuttavia è sembrato opportuno separarli per differenziare questa fase dalla precedente, in particolare in virtù della copiosità della produzione scientifica che nella generazione di alternative strategiche è trattata diversamente, per non dire poco e niente.

Invernizzi e Molteni (1991) evidenziano che gli oggetti della valutazione sono:

- **La fattibilità:** verifica della coerenza dell'alternativa in esame con le risorse aziendali, attuali e prospettive.
- **La desiderabilità:** verifica della coerenza con gli obiettivi e l'orientamento strategico di fondo dell'azienda.

La desiderabilità deve essere ulteriormente analizzata su un piano temporale, ossia entro oppure oltre l'orizzonte temporale stabilito nel piano. In sostanza l'apprezzamento qualitativo e il giudizio di convenienza economica hanno un valore entro l'orizzonte strategico ma anche oltre. Si tratta di analizzare preventivamente una sorta di eredità che viene lasciata all'impresa quando la strategia adottata, per vari motivi, non sarà più valida. Molto interessante ad esempio la valutazione delle alternative dal punto di vista del (1991:220) *“ritorno economico ottenibile sfruttando, oltre l'orizzonte del piano, le risorse tangibili ed intangibili accumulato nell'arco temporale medesimo”*.

Altri autori assimilano la valutazione delle strategie al processo di valutazione delle aziende: gli oggetti della valutazione sono considerati investimenti dei quali calcolare il valore attuale. Utilizzando la metodologia di Rappaport (1988) ad esempio, è possibile confrontare le alternative strategiche sulla base dei flussi di cassa che si ritiene saranno generati, scontati ad un tasso che tenga conto del rischio operativo e del tempo ad esse associato, e scegliere quella più conveniente. La critica più rilevante è sicuramente quella che il contesto di cui tenere conto per un'impresa in funzionamento è senza dubbio differente e per certi versi più prevedibile, di quello che fa da sfondo ad una nuova strategia da valutare⁶⁷.

In generale diversi autori sono convinti che le alternative strategiche non debbano essere valutate solo sulla base di parametri finanziari⁶⁸. In particolare Canals (2000) propone un modello di valutazione delle alternative che presenta un duplice scopo: da un lato evidenziare

⁶⁷ Sul tema si veda e Gozzi A. (1991), *Uno schema aggiornato per la valutazione strategica*, in Gozzi A. (a cura di), *la definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano.

⁶⁸ In particolare Ansoff, *Business strategy*, op. cit. e Bower J.L. (1970), *managing the resource allocation process*, op. cit.

quali sono i fattori che necessariamente si devono tenere in considerazione ai fini della scelta della strategia da adottare, dall'altro sottolineare come, oltre a valutazioni di natura finanziaria, debbano essere fatte valutazioni di altra natura. Il modello di Canals, pur se ideato per le strategie di crescita, presenta diverse elementi interessanti tra cui il fatto di adottare una visione sistemica del processo di management e di introdurre il concetto di armonia strategica, che (2000:157): *“comprende la tradizionale nozione di coerenza oltre alla consistenza tra le attività d'impresa”*. In generale la formulazione di modelli per la selezione di alternative strategiche ha avuto un certo successo in letteratura tra la metà degli anni '80 e i primi anni 2000⁶⁹.

⁶⁹ Depperu (2002) ha proposto un'interessante classificazione dei diversi modelli, al fine di meglio comprenderli.

I **modelli strategico - competitivi** valutano le alternative strategiche utilizzando come criterio guida quello della coerenza. La valutazione verte su diverse dimensioni: coerenza con gli obiettivi aziendali, coerenza con il contesto attuale e prospettico, coerenza con le risorse aziendali disponibili, e così via. Si può inoltre distinguere ulteriormente tra valutazioni di strategie corporate e business: alle prime sono riconducibili, tra gli altri modelli, le matrici di portafoglio, i metodi per la valutazione delle interrelazioni o sinergie e i test di attrattività settoriale. Alle seconde, invece, è riconducibile il modello PIMS (Profit Impact of Market Strategy), una metodologia sviluppata dalla Harvard Business School e dallo Strategic Planning Institute con l'obiettivo di individuare le principali variabili che spiegano il successo aziendale, incrociando dati raccolti per anni in un database con analisi statistiche. Il problema principale connesso a questi modelli, intuibile anche pensando alla loro provenienza accademica, è che sono fortemente prescrittivi e a volte eccessivamente semplici nel loro tentativo di sintetizzare all'estremo un problema complesso. Inoltre tali modelli si prestano male ad un incrocio di risultati con i modelli quantitativi e il risultato è che utilizzando solo i modelli strategico - competitivi la scelta si baserebbe solo su elementi qualitativi.

Il modello della funzionalità duratura dell'impresa fornisce una metodologia di valutazione che tiene conto non solo dell'ottica degli azionisti ma anche di tutti gli altri stakeholders. Alla base del modello c'è l'ipotesi che l'obiettivo di lungo termine dell'azienda non sia la redditività e la capacità di remunerazione degli shareholders, ma lo sviluppo, non solo quantitativo dimensionale ma anche qualitativo, e l'economicità, intesa in senso di sviluppo equilibrato. Questo modello si pone a ridosso di quelli quantitativi, prevedendo anche misure più “numeriche” e soprattutto è integrabile con altri modelli di tipo quantitativo. Da un certo punto di vista rappresenta l'ottimo paretiano o l'equilibrio di Nash, anche se alla base vi deve essere una rinuncia ad una parte di interesse a favore degli altri stakeholder da parte dei principali coinvolti nel processo e cioè gli azionisti.

I modelli di capital budgeting accomunano ogni alternativa strategica a delle decisioni di investimento e misurano i flussi di cassa o i flussi finanziari generati da ciascuna alternativa, selezionando quella migliore da questo punto di vista. In termini di strumenti di misurazione, i più usati sono il payback period, l'internal rate of return e il net present value. Il problema principale di questi modelli sta nella loro stessa origine: sono stati pensati per un oggetto diverso dalla valutazione delle alternative strategiche e la logica differenziale che sta alla base del confronto non è sempre rispettata, in particolare riguardo all'intervallo temporale adottato e alla definizione del tasso di sconto. Inoltre si perde di vista la visione sistemica dell'organizzazione, in particolare quando si analizzano strategie corporate, per focalizzarsi su un aspetto parziale.

Il modello della pianificazione si caratterizza per utilizzare gli stessi indicatori della fase di contestualizzazione in merito alla diagnosi della strategia precedentemente realizzata. Per confrontare le alternative strategiche sul piano economico - finanziario, vengono anche integrate ed approfondite le informazioni degli indicatori con dei preventivi patrimoniali, reddituali e finanziari. Questo modello, oltre a rendere coerente questa fase con quella della diagnosi strategica, ha il pregio di permettere di apprezzare lo sviluppo economico e finanziario di ogni alternativa strategica per verificarne l'impatto sugli equilibri aziendali. D'altra parte si rilevano anche alcune problematiche tra cui, l'enfasi eccessiva sui dati contabili che tra l'altro non permette una adeguata valutazione del rischio e la valutazione solo entro l'orizzonte temporale stabilito dal piano, invece di verificarne anche gli effetti oltre.

Il **modello del valore**, sviluppato da Rappaport, si basa sull'idea che le tecniche di capital budgeting possano essere estese dalla valutazione di un investimento ad una strategia e che la misura per confrontare le alternative sia data dalla loro capacità di creare valore per gli azionisti. Su questo tema si tornerà in seguito, quindi per il momento ci si limita a dire che, come osservato da Donna (1991), questo tipo di estensione è difficile sia per via

2.8. La valorizzazione delle persone

Nel caso in cui la turbolenza sia elevata, il tema portante diviene la valorizzazione dell'organizzazione e delle persone. Nel momento in cui l'incertezza aumenta il suo "peso specifico" sull'impresa, i meccanismi di adattamento organizzativo non possono essere gestiti solo da pochi senior manager che sviluppano strategie organizzative che devono essere poi attivate da altri. *"In condizioni di incertezza, il management necessita il coinvolgimento attivo di un numero maggiore di partecipanti"* (Otley, 1994:292). Il coinvolgimento deve essere attivo nel senso che non si deve limitare a comunicare le azioni da svolgere nella classica visione top-down, ma deve stimolare una vera e propria partecipazione e un *empowerment* dei partecipanti (Thomas e Velthouse, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Block, 1987; Burke, 1986; Harrison, 1983; House, 1988; Kanter, 1983; Neilsen, 1986; Conger e Kanungo, 1988). Ciò comporta anche l'attivazione di meccanismi di controllo e di accountability dei soggetti coinvolti orientati ad incoraggiare il lavoro di gruppo, le discussioni e la presa di responsabilità. Il controllo deve anche verificare e incoraggiare l'innovazione e la consapevolezza dei rischi che essa comporta. In questo senso il controllo affronta una vera sfida verso sé stesso e il tradizionale modo di concepirlo come un elemento che incoraggia il conservatorismo e il *"playing safe"* (Otley, 1994:297). L'estensione dei temi del controllo anche all'attività delle persone è stata teorizzata tra i primi da Merchant (1982) secondo il quale le tipologie di controllo sono legate a due variabili: la conoscenza delle azioni specifiche desiderabili (da implementare) e la capacità di misurare i risultati delle performance rilevanti. Quando entrambe queste variabili assumono un valore basso, allora è necessario concentrarsi sull'aggiornamento delle capacità, sul miglioramento della comunicazione e sui *"peer control"* ossia sulla condivisione degli obiettivi e i lavori di gruppo: rileva il controllo organizzativo più che quello comportamentale o budgetario. D'altronde la presenza di forti incertezze strategiche di regola è la determinante del valore basso delle variabili prese in considerazione da Merchant. Tra i modelli di dinamica strategica, anche quello di Chakravarthy e Lorange (1991) si pone su questo piano.

delle stesse problematiche riscontrate nei modelli di capital budgeting sia soprattutto perché, in particolare in questa fase del processo strategico, la sola ottica dell'azionista non può ricomprendere tutto il panorama degli stakeholder.

Il **modello delle opzioni reali** è un modello finanziario che si basa sul presupposto che una volta scelta un'alternativa strategica ed effettuato l'investimento ad essa connesso, si presentino delle opportunità di effettuare investimenti successivi capaci di influenzare la redditività della scelta effettuata. In tal senso, nella valutazione deve entrare anche il cosiddetto premio per le opzioni reali e in particolare la strategia da preferire è quella che permette tra l'altro di *"aprire la porta"* ad eventuali futuri investimenti. Anche in caso di assunzione di validità del modello, sicuramente interessante, il problema principale sta nella determinazione del premio che può essere viziata da aspetti meramente qualitativi o da considerazioni soggettive.

L'elenco, per quanto sintetico, dei diversi modelli rende evidente che l'abbondanza è frutto anche delle differenti prospettive e quindi non è semplice stabilire a priori quale sia quella corretta.

Il tema di un controllo che agevoli la partecipazione è stato affrontato anche da Simons (1995)⁷⁰, da una duplice direzione:

- Quella dei sistemi di controllo interattivo, che permettono di focalizzare l'attenzione dei partecipanti sulle incertezze strategiche, stimolare sia la partecipazione sia l'apprendimento organizzativo e di avviare innovazioni strategiche di tipo bottom-up;
- Quella dei sistemi di controllo “*beliefs*” e “*boundaries*” che si occupano di verificare le condizioni per l'espressione della creatività per l'innovazione (*beliefs systems*) ma anche i limiti posti alle azioni delle persone (*boundaries systems*).

In particolare i sistemi interattivi mettono a fattor comune diversi filoni di studio sui comportamenti: psicologia (Langer, 1989), leadership (Cyert, 1990), organizzazione (Cyert e March, 1963; Galbraith, 1977; Ackoff, 1971; Argyris, 1978) e management (Burgelman, 1983 e ss; Kuhn, 1986). Tali sistemi vengono analizzati anche in rapporto con i sistemi diagnostici: questi ultimi sono di tipo top-down e a una via e focalizzano l'attenzione sulle prestazioni, specialmente economico-finanziarie, stimolando un comportamento corretto dal punto di vista di esecuzione delle indicazioni.

Per quanto riguarda *beliefs* e *boundaries systems*, Simons è in buona compagnia nel richiedere di valorizzarli (Martin e altri, 2008; Cohn e altri, 2008; Kanter, 2009). Lo schema riprende, in chiave di controllo, il pensiero organizzativo prevalente (Thompson, 1967; Argyris, 1973; Blake e Mouton, 1972; Katz e altri, 1980, Ouchi, 1981; Galbraith, 302; Lawrence e Lorsch, 1967; Perrow, 1974; Woodward, 1970).

Un elemento particolarmente rilevante nella valorizzazione delle persone sono le competenze al punto di essere spesso considerate le maggiori determinanti del vantaggio competitivo. Esse possono considerarsi come “risorse costituite da pura conoscenza” (Cafferata, 2007:319) o come quelle risorse che permettono all'impresa di uscire sul mercato con beni e servizi innovativi, di inventare e soddisfare la domanda del consumatore e di entrare in nuovi mercati rapidamente ed efficacemente (Prahalad e Hamel, 1990). Le competenze “comprendono abilità, tecnologie e conoscenze che sono in genere personificate in alcuni individui chiave” (Band e Scanlan, 1995: 110). Comprendono il “*collective learning*” in particolare per quanto riguarda il coordinamento e l'integrazione. In una metafora troppo bella per essere tradotta Prahalad e Hamel sostengono (1990:3): “*The diversified corporation is a large tree. The trunk and major limbs are core products, the smaller branches are business units; the leaves, flowers, and fruit are end products. The root system that provides nourishment, sustenance, and stability is the core competence. You can miss the strength of competitors by looking only at their end products, in the same way you miss the strength of a tree if you look only at its leaves*”.

Non tutte le competenze comportano un vantaggio competitivo, ma solo alcune. Si tratta di un nucleo ristrettissimo di esse, all'interno delle competenze core, che vengono in

⁷⁰ Cfr. cap 1.

genere da anni di esperienza dell'organizzazione in un campo specifico. Sono tali la miniaturizzazione della Sony, l'ottica di Carl Zeiss, la tecnologia dell'abbigliamento della Nike, il design della Swatch, la sicurezza delle auto di Volvo, la tecnologia della Apple e così via.

Se, come detto, le competenze riguardano anche il *collective learning*, allora è chiaro che il tema organizzativo diviene cruciale:

- in termini macro: come progettazione della struttura organizzativa e in generale di organizzazione del lavoro;
- in termini micro: coinvolgimento, comunicazione, *commitment* nel lavoro all'interno dei confini organizzativi.

In termini macro, ci si riferisce a momenti spot, cioè quelli riferiti alla progettazione dell'architettura strategica, per usare le parole di Prahalad e Hamel (1990). Anche se non sempre necessario, tuttavia la struttura organizzativa subisce sempre qualche variazione a seguito delle nuove strategie a meno che non si seguano le indicazioni della *resource based view*⁷¹. Invece la componente micro è storia di tutti i giorni, su cui i manager devono lavorare per creare l'ambiente organizzativo consono alla massimizzazione dell'utilità che si può trarre dalle competenze.

Il tema è di vecchia data ed è stato ripreso, come visto, anche in buona parte della letteratura sulla dinamica della strategia, a partire da Burgelman (1983): in quel contesto, l'enfasi si pone sulla capacità dei top manager di creare le condizioni per l'innovazione strategica. In tema di controllo strategico, in effetti, è sui top manager che va puntata l'attenzione. In un lavoro molto interessante, Hinterhuber e Popp (1992) formulano dieci domande che ogni top manager dovrebbe porsi per verificare se sia uno stratega o meno. Tra di esse troviamo:

- I *line managers* sono coinvolti nella pianificazione strategica?
- La cultura organizzativa è in armonia con la strategia?

Volberda e altri (2001) sistematizzano il rapporto tra top manager e altri partecipanti (middle manager e frontline) all'interno del tema del rinnovamento strategico, che gli autori assimilano ad un viaggio. Le variabili sono comportamentali, ossia le due tipologie di attori possono essere attive o passive:

- *Emergent renewal*: nel caso in cui entrambi siano soggetti passivi, il rinnovamento viene dettato dal mercato e quindi dalla necessità di "inseguirlo" e di adeguarsi ad esso;
- *Directed renewal*: in questa situazione il top management è attivo mentre il middle management e il frontline sono passivi; il cambiamento avviene per via

⁷¹ Sul tema si vedano, tra gli altri, Wernerfelt (1984), Coase (1937), Selznick (1957), Penrose (1959), Stigler (1961), Chandler (1962, 1977) e Williamson (1975) Conner, (1991); Rumelt (1984), Mahoney and Pandian (1992) Rugman and Verbeke (2002).

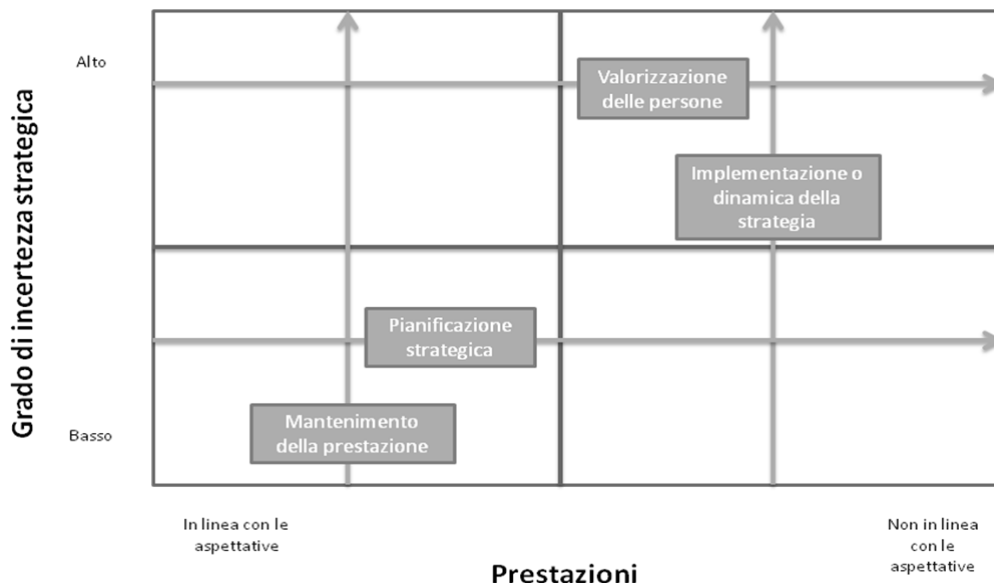
gerarchica, top-down; si tratta sostanzialmente della visione della scuola prescrittiva, in cui il top manager si sente parte attiva anche nel condizionare l'ambiente con le proprie scelte;

- *Facilitated renewal*: è il contrario della situazione precedente e comporta che il rinnovamento avviene per co-evoluzione: è il contesto trattato in parte della letteratura sulla dinamica della strategia dove i top manager sono passivi per "scelta" nel senso che si rendono conto che l'innovazione strategica deve venire dal basso, da chi sta a contatto con i mercati;
- *Transformational renewal*: tutti i soggetti sono attivi e il rinnovamento è dovuto a alla condivisione di un percorso: i top manager sono molto attivi ma preferiscono un confronto e un coinvolgimento dei livelli inferiori al fine di organizzare al meglio il rinnovamento; si tratta di una trasformazione olistica.

2.9. Sintesi: i temi alla base dell'efficacia del controllo strategico

La figura che segue, sintetizza i temi sopra descritti che stanno alla base del controllo strategico e introduce l'analisi dei singoli quadranti che sarà oggetto del prossimo capitolo.

Figura 2.6. – I temi del controllo strategico



Come si può vedere i temi trattati si intersecano in base al valore assunto dalle due variabili indipendenti e danno luogo a diverse configurazioni di efficienza del controllo strategico. Il tema dominante è quello dell'allineamento della strategia e conseguentemente dell'organizzazione in relazione alle prestazioni e al grado di incertezza strategica. Usando le parole di Burgelman e Grove (1996) si tratta di verificare l'esistenza di eventuali dissonanze

strategiche e, se vi sono, agire sulla loro riduzione mentre se non vi sono, organizzare il contesto per evitare che si creino. In sostanza si tratta di verificare come si deve comportare il controllo strategico alla luce del contesto in cui si trova ad operare. Si tratta, come già detto, di un controllo strategico interventista o meglio ancora gestore, secondo l'accezione anglosassone del termine e quindi di un controllo continuo nel tempo e non discreto e di un controllo che funga da guida ed indirizzo per la strategia e non da ispettore.

Va notato infine che, come per tutti i tipi di controllo, è necessario un bilanciamento tra costi e benefici. Si può controllare tutto e il contrario di tutto ma ciò va fatto solo ove vi sia un fine specifico, altrimenti si rischia o l'inversione tra mezzi e fini o la paralisi dell'organizzazione, soggetta ad un eccessivo controllo.

3. La matrice di efficacia del controllo strategico

«Sapersi comportare veramente bene in un dato contesto sociale richiede non solo conoscere le abitudini e le regole di buona educazione di un'organizzazione o di un paese ma anche sapere quando possono essere infrante».

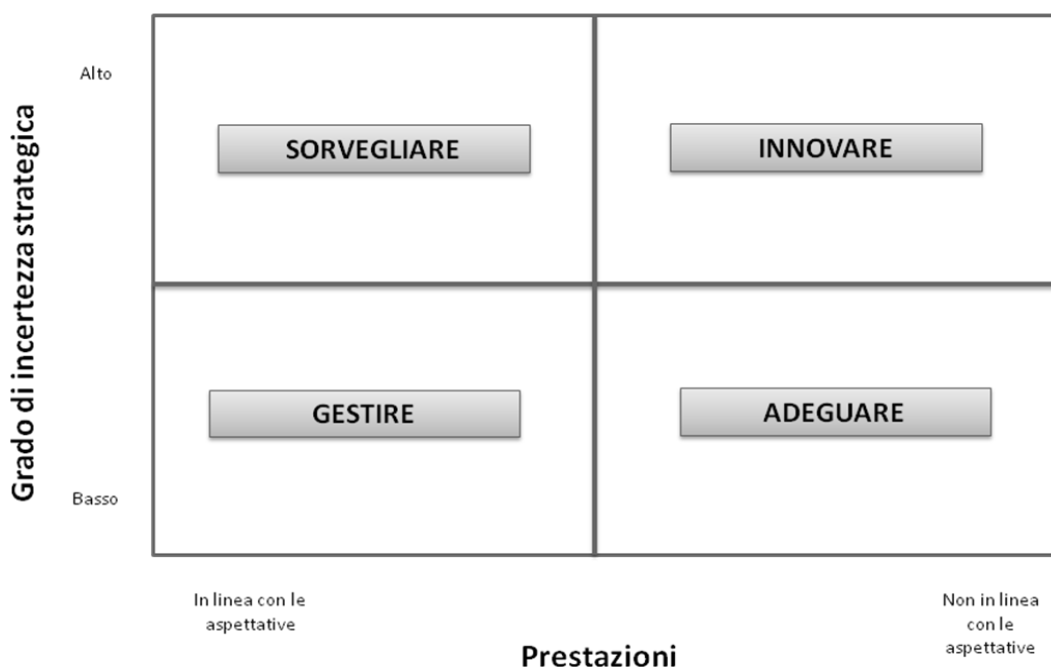
J. B. Ciulla (1986), *Elbows Off the Boardroom table*, Harvard Business Review, September October

3.1. Le configurazioni di efficacia del controllo strategico

Alla luce di quanto detto nei capitoli precedenti, il ruolo del controllo strategico può essere analizzato in base al comportamento delle due variabili indipendenti: il grado di incertezza strategica e l'aderenza delle prestazioni alle aspettative. In base ai valori assunti, il controllo strategico si configura diversamente e tale configurazione incide sulle condizioni che effettivamente si vogliono mettere in campo affinché tale controllo sia anche efficace.

Si è visto nel precedente capitolo che il compito del controllo, da questa prospettiva di analisi, deve essere quello di mantenere l'allineamento tra organizzazione e strategia, oltre che di avere riguardo al feedback e al feedforward. In questi termini, sono quattro i potenziali ruoli che si possono verificare in relazione all'incrocio delle due variabili indipendenti.

Figura 3.1. – I ruoli del controllo strategico

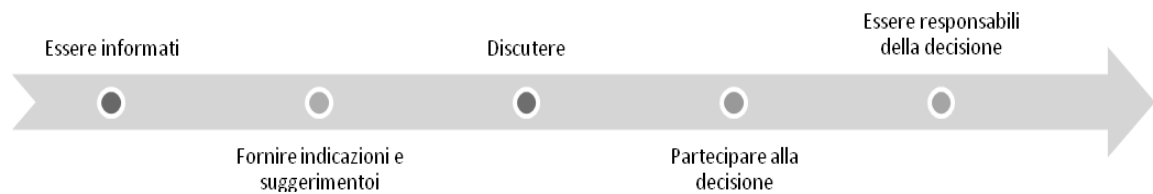


1. gestire: prestazioni in linea con le aspettative e grado di incertezza strategica basso;
2. adeguare: prestazioni non in linea con le aspettative e grado di incertezza strategica basso;
3. sorvegliare: prestazioni in linea con le aspettative e grado di incertezza strategica alto;
4. innovare: prestazioni non in linea con le aspettative e grado di incertezza strategica alto.

In ciascun ruolo, il controllo strategico per essere efficace deve agire sulle seguenti condizioni, che influiscono sull'efficacia del controllo strategico.

- a) **Processo di gestione:** può essere top down o bottom up. Moltissimi autori hanno contribuito a definire la differenza tra i due approcci, che rappresentano ovviamente due estremi gestionali ma, come rilevato anche da Simons (1995), la differenza non è data dalla gestione più o meno “sociale” dell'impresa, ma semplicemente la possibilità di gestire la strategia in maniera più rapida ed efficace.
- b) **Coinvolgimento dell'organizzazione:** posto che i gestori del controllo sono in genere dei top manager, o degli organi di staff del top management, il punto qui è capire chi viene coinvolto nel controllo strategico. Molto dipende dalla condizione precedente, ossia se il processo è top-down o bottom-up. Nel primo caso la gestione è per lo più verticale e sono i top manager ad istruire i livelli inferiori sul cosa fare (Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1979; Argyris, 1976). Nel secondo caso il coinvolgimento si allarga anche ai livelli inferiori che possono essere i middle manager (Burgelman, 1983; Burgelman e Grove, 1996; Coda e Mollona, 2002) o comunque gli impiegati interni direttamente coinvolti (Canals, 2000) fino a prevedere una partecipazione ancora più allargata (Simons, 1995; Kaplan e Norton, 2001). Anche la modalità della partecipazione è rilevante e può variare in un *continuum* che va dall'essere informati al partecipare alla decisione (Abell, 1993) fino alla situazione per la quale i top manager non sono più i decisori, ma l'iniziativa “imprenditoriale” viene delegata ai middle manager e i top manager devono occuparsi di creare il contesto adatto alla generazione di innovazioni radicali o incrementali (Burgelman, 1983; Simons, 1995; Coda e Mollona, 2002)

Fig. 3.2. – Il continuum del coinvolgimento dei partecipanti dell'organizzazione



- c) **Allocazione di risorse:** in base al processo e al coinvolgimento, può variare anche l'allocazione delle risorse (Burgelman, 1983; Christensen e Dann, 1998) e i destinatari di tale allocazione (Lovas e Ghosal, 2000).
- d) **Incentivi:** il coinvolgimento dell'organizzazione, che sia ampio o meno, deve prevedere anche la gestione degli incentivi per i dipendenti che in ogni caso sono coinvolti, se non altro indirettamente, nel processo di controllo. La gestione degli incentivi è tuttavia un riflesso diretto della modalità di gestione del controllo strategico. Essa può basarsi sia su parametri oggettivi che soggettivi (Simons, 1995), può essere tesa alla riduzione del conflitto tra principale ed agente (Jensen e Mec.....), può basarsi su parametri esclusivamente economico finanziari o anche su altri aspetti (Goold e Quinn, 1990; Kaplan e Norton, 1992), possono essere orientati al cambiamento o al mantenimento (Canals, 2000; Simons, 1995).

Questi aspetti non esauriscono il computo di quelli potenzialmente includibili⁷², ma sono quelli più rilevanti nel momento in cui il tema dominante dell'efficacia è quello dell'allineamento tra strategia e organizzazione in funzione del contesto (prestazioni e incertezze strategiche). Di seguito si indicano come si configura il ruolo del controllo strategico in relazione agli elementi appena individuati. Alla fine di ogni ruolo, per chiudere il cerchio con la metafora che ha caratterizzato questo lavoro, si fa cenno al rapporto tra primo e secondo cervello.

3.2. Analisi dei ruoli

3.2.1. Gestire

Il primo caso è quello che si presenta nel momento in cui le prestazioni sono in linea con le aspettative e il grado di incertezza strategica è basso. Si tratta di una situazione ideale per

⁷² Ad esempio si potrebbe includere la formalizzazione del controllo oppure la toipolgia di strumenti da utilizzare per il controllo, ma i temi sono stati già ampiamente dibattuti, rispettivamente da Goold e Quinn (1990) e da Simons (1995).

molti aspetti, in cui la strategia è ben implementata e non sembrano esservi motivi di temere un cambiamento del contesto. Si noti che tale situazione rischia tuttavia di condurre le imprese verso il “letargo strategico”.

Il processo di gestione è in questo caso di tipo top down e, posto che l’organizzazione sia in grado di pianificare correttamente la strategia, si può organizzare adottando anche i classici strumenti di *management control*, dal momento che il controllo si limita alla fase diagnostica (Simons, 1995). L’allocazione delle risorse, umane e finanziarie, deve essere allora concentrata sulla corretta costruzione ed esecuzione dei controlli diagnostici e l’esecuzione delle attività segue un processo molto verticale poiché l’assenza o la modesta presenza di incertezze strategiche rende superfluo il coinvolgimento nella gestione di persone diverse dal top management. L’unico elemento di complessità in questi casi può essere la dimensione dell’organizzazione ma proprio per questo un processo top-down e una gestione burocratica agevolano l’ottenimento dei risultati e l’allineamento dell’organizzazione. In termini del continuum di Abell (1993) i partecipanti dell’organizzazione si trovano sul livello minimo, ossia l’essere informati, ma solo di quanto compete loro per l’applicazione della strategia (Kaplan e Norton, 2001).

Anche l’incentivazione, monetaria e di carriera, segue direttamente e in maniera oggettiva l’andamento dei risultati del controllo diagnostico (Simons, 1995) e del resto non potrebbe essere diversamente dal momento che l’unica attività che viene chiesta ai lavoratori è l’applicazione corretta della strategia. Si tratta di incentivi legati al mantenimento della prestazione, alla diminuzione del conflitto tra principale e agente e normalmente basati sui soli aspetti economico-finanziari

Il secondo cervello, in questa prospettiva, è poco considerato. O meglio, si sa che è tendenzialmente “ben disposto” ad accettare le indicazioni del primo cervello e quindi quest’ultimo deve solo accertarsi che tali indicazioni siano trasmesse nella maniera corretta.

3.2.2. Adeguare

In questo quadrante, le condizioni che si presentano sono di basse incertezze strategiche e prestazioni non in linea con le aspettative. Questo fa presupporre, come visto nel secondo capitolo, che vi sia un problema o nella definizione della strategia oppure nella corretta implementazione (Kaplan e Norton, 1992 e ss.). Oggetto del governo della strategia diviene allora la correzione del processo di pianificazione strategica o la facilitazione della comprensione della strategia, al fine di agevolarne la corretta applicazione. Questa seconda prospettiva merita un approfondimento.

Il processo è anche in questo caso top-down, anche se aumenta il coinvolgimento da parte del resto del personale dell’organizzazione. Un punto nodale riguarda il fatto che gli aspetti su cui deve concentrarsi il controllo sono anche quelli non strettamente economico-finanziari ma che influiscono sulla performance dell’organizzazione. Ne sono un

esempio le dimensioni della BSC di Kaplan e Norton (2002) o della piramide di Lynch e Cross (1991).

L'attività si concentra sulla comunicazione della strategia e sulla sua comprensione, dato che a volte questo rappresenta l'ostacolo principale al raggiungimento degli obiettivi strategici. Usando il continuum descritto da Abell (1993) il coinvolgimento dei partecipanti si trova nella zona bassa, variando tra l'essere informati e il fornire indicazioni e suggerimenti. Questi ultimi, peraltro, sono in genere di natura spontanea, motivati dal sentirsi coinvolti e parte attiva nella realizzazione della strategia, ma limitati a quest'ultima e non certo alla definizione della strategia stessa.

Il controllo strategico utilizza anche in questo caso sistemi di controllo prevalentemente diagnostico, dal momento che non è necessario monitorare variabili strategiche di complessità elevata. Ciò non vuol dire che non debbano essere sistemi multidimensionali, ossia che non debbano essere considerate altre variabili oltre quelle economico-finanziarie. Tuttavia, considerato il basso livello di incertezze, è sufficiente il ricorso ai tradizionali strumenti di marketing per il controllo dell'ambiente e organizzativi per il controllo interno.

L'allocazione delle risorse è quindi da un lato orientata alla facilitazione della comprensione della strategia e dall'altro a creare un sistema di incentivi premiante. Anche in questo caso, come nel precedente, gli incentivi sono oggettivi poiché legati, come detto, a sistemi di controllo per lo più diagnostici. Va comunque ricordato che i sistemi di controllo, e conseguentemente i piani di incentivi, devono essere costruiti per tenere conto non solo delle variabili economico-finanziarie, ma anche delle altre ritenute rilevanti (Goold e Quinn, 1990).

Il secondo cervello, in questo scenario, comincia a dare qualche segno di disturbo, di cui il primo cervello si rende conto. Non si tratta di disturbi di natura esogena, ma di errate indicazioni al resto dell'organismo. Questo fa sì che l'azione su queste indicazioni, permetta di riequilibrare la situazione senza che il secondo cervello sia particolarmente coinvolto da un punto di vista attivo.

3.2.3. Sorvegliare

In questo quadrante, il controllo è vincolato dal fatto di trovare prestazioni in linea con le aspettative ma un grado di incertezza strategica elevato. A questa situazione consegue la possibilità che la gestione della strategia così come pianificata, sia a rischio perché nel giro di poco tempo possono cambiare le condizioni di contesto. Vale la pena ricordare che il rischio si configura sia come minaccia ma anche come opportunità. Quindi il controllo deve assumere da un lato una funzione gestionale, nel portare avanti la strategia almeno sinché le condizioni di contesto e le prestazioni lo consentono, dall'altro e soprattutto, una funzione di sorveglianza delle incertezze strategiche (Simons, 1995) al fine di tenere sotto controllo il contesto ed essere pronto ad agire nel momento in cui si presentano dei cambiamenti.

L'altro elemento essenziale è quello delle competenze: che vi siano nuove minacce o nuove opportunità all'orizzonte è necessario aggiornare e sviluppare le competenze delle

persone che sono il vero elemento distintivo che può portare a raggiungere e mantenere il vantaggio competitivo. Il controllo dovrebbe in questo senso permettere di capire sia quali siano gli aspetti sui quale vale la pena investire per lo sviluppo delle competenze, cosa che si ottiene con un buon monitoraggio del contesto, sia se l'architettura strategica (Prahalad e Hamel, 1990) resti valida alla luce di questo sviluppo richiesto.

Il grado di coinvolgimento delle persone aumenta decisamente in questo caso perché il personale dell'organizzazione deputato a monitorare le incertezze strategiche, non solo deve essere informato sulla strategia, al fine di sapere cosa deve tenere sotto controllo, ma deve anche essere responsabilizzato su questa attività. I middle managers, il personale di front office e tutti quanti vengono coinvolti nel monitoraggio devono avere anche voce in capitolo nelle discussioni riguardo cosa può essere monitorato e cosa no, perché è certo che le fonti di incertezza sono molte ma non tutte rilevanti. La motivazione che porta a coinvolgere altri partecipanti nel monitoraggio è duplice: da un lato questo è un ruolo operativo, e quindi spetta ai livelli inferiori occuparsene e predisporre la reportistica per il top management; dall'altro, specie nelle grandi imprese corporate diversificate, per un monitoraggio efficace è necessario una vicinanza alle fonti delle incertezze, ossia il contesto esterno (concorrenza, domanda, normativa, etc.) e quello interno, cioè l'organizzazione stessa e la sua complessità dovuta alla numerosità delle persone e alla difficoltà dei rapporti intra-organizzativi e interfunzionali o interdivisionali.

È logico che nel momento in cui aumenta il coinvolgimento e anche l'emancipazione delle persone, nell'alta direzione è necessario cambiare il "tipo di gioco" ed adottare un approccio bottom-up. Non può non essere trattato il tema dell'*empowerment* e non possono essere verificate le condizioni di benessere organizzativo, altrimenti si rischia la mancanza di *commitment* del personale. Nei contesti molto turbolenti, inoltre, c'è il rischio che la percezione della realtà dei manager sia differente da quella reale e ciò incide sulla loro modalità di fronteggiare l'incertezza (Weick, 1969; Starbuck, 1973, Perrow, 1970, Steers, 1977).

L'allocazione delle risorse si orienta verso il potenziamento delle funzioni di controllo organizzativo e di intelligence del contesto, potenziando ambiti come le risorse umane, ed in particolare la formazione, e il marketing, specificatamente nelle sue competenza di analisi del mercato e dell'ambiente.

Per quanto riguarda gli incentivi, permane la necessità di mantenere l'aspetto oggettivo, anche perché l'allineamento dell'organizzazione con la prestazione al momento non dà problemi e deve essere mantenuto. A questi va tuttavia affiancato un sistema di incentivazione soggettivo (Simons, 1995) che permetta di premiare coloro che svolgono bene i compiti di sorveglianza loro assegnati ma che non può essere oggettivo perché trattandosi di monitorare l'incertezza non si può legare il premio ad un risultato, che in questo caso non c'è. Inoltre, dal momento che si mettono in campo più ipotesi e progetti sui quale lavorare e discutere, come affermato da Christensen e Dann (1998) il middle management recepisce tali progetti anche in base a criteri personali definiti autonomamente che tengono conto degli obiettivi loro

assegnati e dell'impatto sui loro risultati e conseguentemente dei loro percorsi di carriera. In tal senso, l'orientamento dei manager si indirizzerà verso i progetti tendenzialmente meno rischiosi e che producano risultati entro il tempo definito dai propri sistemi di carriera. È necessario quindi agire su questi tipi di incentivi per allineare l'azione dei manager con quella voluta dall'organizzazione.

In questo quadrante il secondo cervello gioca un ruolo attivo. Il primo cervello si rende conto che non riesce a controllare da solo tutte le variabili, endogene ed esogene, che influiscono sul suo ruolo di comando. Tali variabili potrebbero minare le certezze del primo cervello sia in senso negativo, nel momento in cui si configurano delle minacce, sia in senso positivo, nel momento in cui si intravedono delle opportunità. Il secondo cervello va istruito sulle variabili da monitorare e, nei limiti del possibile, viene responsabilizzato su un comportamento attivo, non solo passivo. Viene cioè sfruttata la sua capacità di ricevere la delega.

3.2.4. Innovare

Questa è senza dubbio la situazione meno auspicabile, poiché è la sintesi di risultati non in linea con le aspettative e di alto grado di incertezza strategica. In questo quadrante si sono create delle dissonanze strategiche dovute all'effetto combinato delle due variabili indipendenti.

Anzitutto il controllo deve stabilire, con il suo ruolo di feedforward, se le assunzioni della strategia sono ancora valide. Se così è vuol dire che, pur in presenza di un alto grado di incertezza strategica la strategia si mantiene ancora valida e si torna al problema dell'implementazione. Nel caso, peraltro più probabile, di assunzioni della strategia non più valide si devono accertare le cause e affrontare la problematica. Le cause sono potenzialmente due:

- Il grado di incertezza ha agito sul contesto interno o esterno, facendo mutare le condizioni prese come base per lo sviluppo della strategia; logicamente vanno approfonditi gli aspetti che non sono più validi;
- Il sistema di sorveglianza strategica (di cui si parlava nel quadrante "sorveglianza") è stato eluso o non era stato progettato bene.

La problematica può essere affrontata solo agendo per innovare la strategia, in maniera incrementale o radicale.

Si ha il primo caso quando lo scenario era stato già previsto nella strategia e si tratta di applicare la soluzione predisposta oppure si tratta di effettuare piccole modifiche rispetto all'impianto generale. Nel secondo caso, invece, si deve dare luogo ad un nuovo processo strategico che porti a una nuova strategia. Chiaramente un cambio di strategia, per di più "in

corsa”, è molto costoso anche perché, oltre a mutare diversi aspetti organizzativi, vi saranno dei costi irrecuperabili della vecchia strategia, dei *sunk costs*.⁷³

Tuttavia l’incertezza strategica può anche portare opportunità e i risultati non in linea con le attese potrebbero essere addirittura più performanti di quanto previsto. Non che in questo caso il cambio di strategia sia poco costoso, ma farlo per cogliere delle opportunità e non per affrontare alcune minacce è sicuramente meno “doloroso” da diversi punti di vista. È anche un caso raro, perché spesso si “dorme sugli allori” ipotizzando che le prestazioni migliori derivino dall’essere stati pessimisti in fase di pianificazione strategica.

Il controllo strategico, per essere efficace, oltre a quanto già detto relativamente all’identificazione del problema e alla messa in atto della soluzione, deve:

- Allineare e mantenere il controllo sulle incertezze strategiche, che vanno costantemente monitorate;
- Diventare la guida del nuovo processo strategico, predisponendo un’azione bottom up, come quelle descritte da Burgelman (1983) e Coda e Mollona (2002).

Relativamente a questo secondo punto e come nel caso della sorveglianza, quando il grado di incertezze è molto alto fino a spingersi al disallineamento delle prestazioni è necessario coinvolgere anche i livelli inferiori dell’organizzazione nel nuovo processo strategico, sia perché è necessario un riallineamento generalizzato dell’organizzazione sia perché la vicinanza al contesto turbolento dei livelli inferiori dovrebbe dare indicazioni più precise, dato che la percezione dei manager è filtrata e quindi si potrebbe discostare dalla realtà. Il ruolo del top management diventa quello di predisporre le condizioni per chi, come i middle manager, siano deputati a presentare le innovazioni strategiche, e di valutare le innovazioni che questi ultimi propongono (Burgelman, 1983). Allo stesso tempo, oltre a facilitare le innovazioni, il controllo deve anche porre dei limiti per evitare che i manager dei livelli inferiori si spingano “troppo oltre” nella generazione delle alternative strategiche, oltrepassando certe linee, sottili ma fondamentali, poste dalla missione, dall’etica e dai valori fondanti dell’organizzazione. È il campo dei *beliefs* e dei *boundary systems* di Simons (1995), che vengono usati proprio a questo scopo.

A livello di allocazione delle risorse, il quadro è piuttosto composito perché è necessario avere riguardo a:

- capire cosa è successo e perché è successo
- monitoraggio costante delle incertezze strategiche
- mettere in atto le condizioni adatte a generare le alternative strategiche
- mettere in atto sistemi di controllo di tipo boundary per evitare il superamento dei limiti sopra enunciati

⁷³ Questa situazione non è assolutamente auspicabile quando viene messa in atto per ovviare ad una minaccia concreta: è il caso di quanto recentemente accaduto alle grandi industrie automobilistiche e che ha portato alla crisi di diverse aziende tra cui la General Motors, che non sono state in grado di adeguare la capacità produttiva, ampliata per far fronte ai picchi di domanda avuti fino al 2007, alla nuova situazione di recessione.

Le necessità sono molte ma d'altronde si è già affermato che una situazione di questo tipo è molto costosa e quindi, per alcuni versi, poco auspicabile.

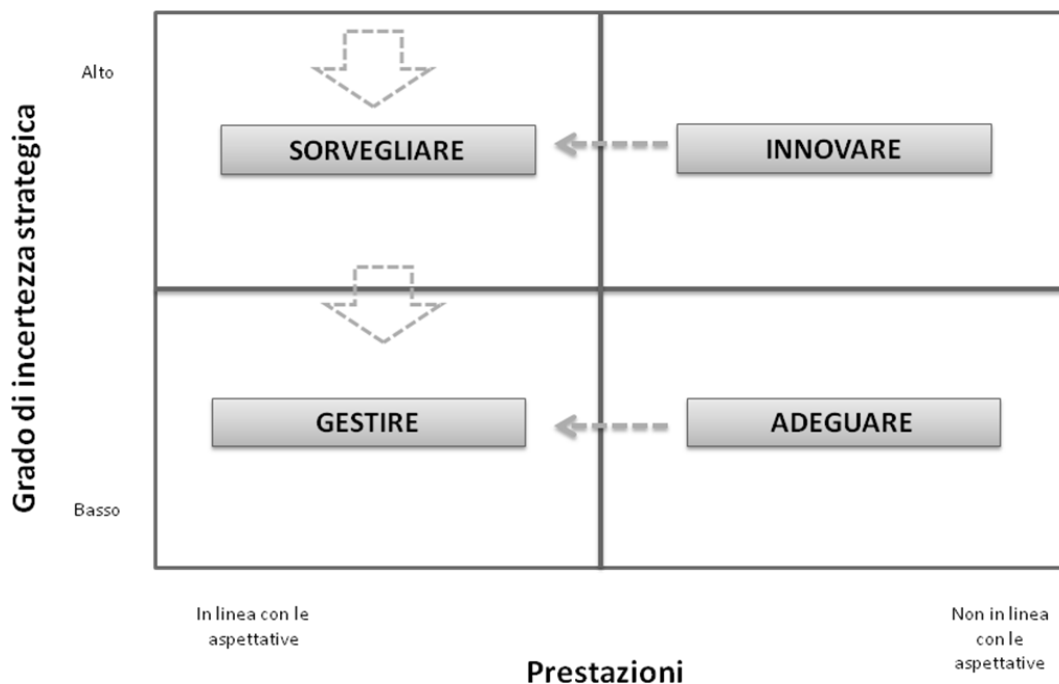
Rimane il tema degli incentivi. In questo caso l'elemento cruciale è quello dell'innovazione strategica e quindi l'aspetto della facilitazione dell'innovazione e dell'imposizione di limiti. Dal primo punto di vista rilevano nuovamente gli incentivi personali e soggettivi, dato che è impossibile legare l'innovazione strategica a dei risultati certi. Dal punto di vista dei disincentivi, è necessario lavorare sulla diffusione della missione e dei valori aziendali, prevedendo anche dei momenti di condivisione e di scambio in tal senso. Possono essere utili anche codici etici e altri documenti soft come il bilancio sociale. La filosofia da seguire deve essere quella "negativa" ossia quella che indica cosa non fare, anziché quella "positiva" che obbliga a fare qualcosa. Questo perché l'innovazione comprende un mix di *esprit de finesse* ed *esprit de géométrie* e la creatività può essere soffocata dalle troppe imposizioni.

3.3. La dinamica della matrice

Da un punto di vista dinamico, il controllo garantendo il feedback, il feedforward e l'allineamento dell'organizzazione deve permettere:

- 1) di allineare le prestazioni alle aspettative;
- 2) di diminuire la componente rischiosa dell'incertezza.

Figura 3.3. – La dinamica all'interno della matrice



In questo senso si può parlare di dinamica della matrice nel momento in cui un controllo efficace permette all'organizzazione di transitare (o restare) nel lato sinistro della matrice, grazie all'allineamento delle prestazioni, e di evitare di salire verso la parte alta della matrice stessa, grazie all'isolamento di alcune componenti rischiose dell'incertezza.

Questo secondo punto merita una precisazione. Un controllo strategico efficace può solo lavorare sulla diminuzione dell'incertezza ma mai sul suo azzeramento. Questo anzitutto perché alcune delle componenti di rischio sono di natura esogena e quindi non controllabili; in secondo luogo va sottolineato che l'incertezza non genera solo rischi ma anche opportunità e pertanto è necessario mantenere un certo grado di incertezza “buona” se si vuole mantenere anche la possibilità di sfruttare le opportunità che l'incertezza offre.

Le componenti di rischio sulle quali il controllo strategico agisce sono due:

- a) la complessità organizzativa, tramite l'allineamento dell'organizzazione;
- b) il monitoraggio delle variabili ambientali rilevanti, tramite i sistemi di business intelligence ed in generale i sistemi di controllo interattivo di Simons, che stimolano il feedforward.

4. IL CONTROLLO STRATEGICO NEL SETTORE FARMACEUTICO ITALIANO

“La missione di un medico non deve essere solo prevenire la morte ma anche migliorare la qualità della vita. Ecco perché se si cura una malattia si vince o si perde, ma se si cura una persona vi garantisco che in quel caso si vince, qualunque esito abbia la terapia.”
Dal film "Patch Adams" - 1998

4.1. OVERVIEW DEL SETTORE FARMACEUTICO

Si è scelto di approfondire la ricerca nel **settore farmaceutico**, poiché si tratta di un settore caratterizzato generalmente da un grado di incertezza elevato dovuto a vari motivi (normativa, l'importanza e l'aleatorietà della R&S, numerosità del personale, etc.) nonché un settore rilevante dell'economia italiana. A tal fine si è svolta un'analisi desk, su dati secondari, ed una serie di interviste semi-strutturate con la metodologia dei key informant.

Il Servizio Sanitario Nazionale e l'industria farmaceutica sono due realtà importanti per l'economia nazionale: nel 1996 l'incidenza sul PIL del cosiddetto indotto della “filiera della salute” è risultato pari al 4,9% mentre nel 2004 si attestava al 5,6% (stimati in euro 73,5 mld) in valutazione a prezzi costanti. Nel periodo 1996-2004, la produzione e il valore aggiunto della filiera si sono accresciuti ad un tasso medio annuo del 4% circa⁷⁴. L'impatto di questa filiera non è però solo economico, ma anche occupazionale e soprattutto sociale, dal momento che essa si occupa, direttamente o indirettamente del bene pubblico “salute”. In generale, il comparto manifatturiero dell'industria farmaceutica ha espresso un alto livello di competitività, tanto da essere una delle aree di eccellenza del nostro sistema⁷⁵.

Per secoli la cura di malattie era avvenuta tramite droghe vegetali e la loro produzione avveniva tramite la loro polverizzazione in mortai per poi essere immesse in infusi o tisane. L'uso del miele come eccipiente consente di produrre le prime forme solide che portano alla creazione della pillola e nella seconda metà dell'Ottocento l'industrializzazione del farmaco si concretizza nelle attività produttive anche nelle formulazioni della compressa e della capsula.

L'industria farmaceutica, a livello globale, nasce nella seconda metà del 1800, come evoluzione di tre tipologie di strutture preesistenti:

- Sviluppo in termini industriali di farmacie;
- Evoluzione in termini farmaceutici di imprese alimentari;

⁷⁴ Cfr. Rapporto Ceis – Sanità, 2008.

⁷⁵ L. Frezza, *Industria farmaceutica e management*, Heidrick & Struggles, Milano, 2005, p. 157.

- Organizzazione in forma industriale della produzione di medicinali realizzati da medici o chimici.

I primi laboratori e i primi stabilimenti possiedono un assetto organizzativo semplice: accanto alla ricerca farmacologica e medico-biologica operavano il confezionamento industriale dei medicinali, la produzione diretta dei principi attivi e strumenti diagnostici, attuando cicli di lavorazione chiusi⁷⁶. In Italia, l'industria farmaceutica ha avuto un ruolo abbastanza marginale, almeno fino alla seconda guerra mondiale. In questo periodo infatti, se si eccettuano i casi di alcune imprese come Carlo Erba e Cesare Serono, l'impatto del settore è molto modesto mentre in altri Paesi, e principalmente in Germania, si vanno consolidando realtà industriali ancora oggi di rilievo mondiale. Dopo il secondo conflitto mondiale, l'industria farmaceutica si conquista un certo rilievo anche grazie alle imprese multinazionali ed internazionali che operano sul nostro territorio. La realtà industriale delle imprese italiane è stata infatti caratterizzata per lungo tempo da piccole organizzazioni che hanno operato su prodotti copia o su prodotti avuti in licenza da imprese estere, principalmente americane: piccoli imprenditori che puntano al profitto immediato, escludendo ricerca e investimenti industriali. È stato pertanto facile per le multinazionali estere stabilirsi in Italia direttamente con loro affiliate o acquisendo le piccole imprese nazionali.

Negli anni 2000 resiste il modello di impresa padronale, ma l'utilizzo dei principi di management è molto più diffuso anche se capita ancora la scelta "di pancia" dell'imprenditore. Tuttavia le imprese farmaceutiche si connotano per un tasso di conoscenze decisamente elevato, testimoniato anche dall'elevata incidenza percentuale dei laureati sul totale del personale. Questo fattore, unitamente al patrimonio di know how portato dalle imprese multinazionali, fa sì che vengano adottati strumenti gestionali generalmente tra i più avanzati nel campo del management.

A livello di sistema produttivo del comparto farmaceutico include da un lato i processi volti alla realizzazione dei principi attivi farmaceutici (API, *Active Pharmaceutical Ingredients*) e dall'altro quelli per realizzare il prodotto finito (*finishing*), con le connesse attività di *supplying*. Da un punto di vista manifatturiero, l'attività core è relativa agli stabilimenti che producono principi attivi e a quelli che forniscono alla distribuzione i prodotti finiti.

4.1.1. Caratteristiche principali

Le peculiarità del settore farmaceutico, nelle sue varie sfaccettature, e le differenze che ne conseguono con gli altri, riguardano vari aspetti. Un primo elemento cruciale consiste nel tempo necessario alla produzione ed allo sviluppo di un nuovo prodotto: l'arco temporale che intercorre tra l'identificazione di un "prototipo" di prodotto e la sua commercializzazione è molto lungo, mediamente intorno ai quattordici anni (in alcuni casi si può arrivare anche a

⁷⁶ V.A. Sironi, "Da speciali a imprenditori", p. 80.

venti). Non solo, a fronte di un riscontrato progresso tecnologico tale lasso di tempo è paradossalmente aumentato, a differenza di altri settori, negli ultimi trenta anni⁷⁷.

Il settore farmaceutico si caratterizza anche per l'elevato rischio finanziario che le imprese si assumono. Questo è legato in parte ai costi di ricerca e sviluppo, che sono molto alti nel settore in particolare in confronto alla media dell'industria manifatturiera⁷⁸. Tuttavia in questi costi vanno considerati non solo i costi del prodotto che arriva sul mercato, ma anche di tutti gli altri che nelle vari fasi di ricerca e produzione sono stati eliminati poiché non idonei. L'altra parte del rischio deriva dalla post commercializzazione, poiché il prodotto può rivelarsi dotato di effetti collaterali non sempre appurabili in fase di sperimentazione.

Altro fattore caratterizzante è l'elevato numero di regolamentazioni e leggi che controllano lo sviluppo, la registrazione ed anche i prezzi dei prodotti finiti. Se da un lato è ovvio il ruolo di forte controllo delle autorità governative, nazionali e soprannazionali, che si esplica attraverso regolamentazioni atte non solo a verificare la veridicità dei risultati tecnico – scientifici, ma in molti casi anche a stabilire il prezzo che deve essere riconosciuto al prodotto e, nel caso di farmaci rimborsabili, ai relativi criteri di rimborsabilità, dall'altro ciò diventa un fattore condizionante di alcune scelte gestionali dell'organizzazione.

Un ultimo aspetto è rappresentato dall'influenza delle posizioni etiche e sociali dell'opinione pubblica, in particolare quando si tratta di superare frontiere di ricerca spesso considerate “moralmente” invalicabili o di introdurre sul mercato prodotti di peso “etico”, come il recente caso della RU486 insegna.

Le imprese del settore vengono tradizionalmente suddivise in quattro macrocategorie:

1. *Big Pharma*, che comprende le imprese con capitalizzazione superiore ai 10 miliardi di dollari
2. *Midsize Pharma*, che include le imprese con capitalizzazione compresa fra 1 e 10 miliardi di dollari
3. *Small Pharma*, riguarda le imprese con capitalizzazione inferiore al miliardo di dollari
4. *Others Firms*, che comprende imprese specializzate nella produzione di generici o in R&S, che normalmente sono di piccole dimensioni ed in molti casi operano su commissione delle imprese più grandi

⁷⁷ S. Fumero, *Ricerca e sviluppo nell'industria biotecnologica e farmaceutica*, p. 13.

⁷⁸ Vedi infra

Tabella 4.1. – Le Big Pharma (Fonte: Fortune)

Rank	Company	Country	Total Revenues 2009	Net Income/Loss 2009	R&D Expenses 2009	Fortune 500 ranking
1	Johnson & Johnson	USA	\$61.897	\$12.266	\$6.986	103
2	Pfizer	USA	\$50.009	\$8.635	\$7.845	152
3	Roche	Switzerland	SFr. 49.051	SFr. 8.510	SFr. 9.874	171
4	Glaxo Smith Kline	UK	£28.368	£5.669	£4.106	168
5	Novartis	Switzerland	\$44.267	\$8.454	\$7.469	183
6	Sanofi - Aventis	France	€ 29.306	€ 8.471	€ 4.583	181
7	AstraZeneca	UK	\$32.804	\$7.544	\$4.409	268
8	Abbott Lab.	USA	\$30.765	\$5.746	\$2.744	294
9	Merck & Co.	USA	\$27.428	\$13.024	\$5.800	378
10	Bayer Healthcare	Germany	€ 15.988	€ 1.696	€ 1.845	154
11	Eli Lilly	USA	\$21.836	\$4.328	N/A	455
12	Bristol Myers Squibb	USA	\$18.808	\$4.420	\$3.647	435

4.1.2. Fattori di influenza della domanda

La dinamica evolutiva della domanda, pur nella sua complessità, è principalmente influenzata da fenomeni di natura contestuale; in particolare se ne possono individuare tre fondamentali: il trend di invecchiamento della popolazione; l'aumento del "life style diseases"; il problema del controllo della spesa sanitaria⁷⁹.

Soprattutto nelle aree geografiche maggiormente sviluppate, i prossimi anni saranno caratterizzati a livello demografico da un'attesa media di vita in costante aumento: in meno di tre decenni la popolazione con un'età superiore ai 65 anni crescerà con un tasso dell'88%. In Italia, in particolare, la vita media degli uomini crescerà da 77,4 anni nel 2005 a 83,6 nel 2050;

⁷⁹ V. Chiesa, *La Bioindustria*, pp. 28 e seg.

quella delle donne da 83,3 anni a 88,8⁸⁰. Questo fenomeno è destinato a modificare radicalmente il numero di possibili clienti per il settore farmaceutico e a “ridistribuire” i pesi di alcune patologie sul totale.

Il progressivo invecchiamento della popolazione rappresenta da un lato una minaccia, in particolare se si pensa alla possibilità di risposta dei sistemi sanitari nazionali in termini sia di strutture e di risorse, ma dall’altro un’altrettanto chiara opportunità. L’aspettativa di vita maggiore comporta un aumento della richiesta di servizi e strumenti diagnostici legati alla cura della salute.

Per “*life style diseases*” si intendono le patologie originate dal moderno stile di vita, come diabete, obesità, ipercolesterolemia e malattie cardiovascolari, patologie ormai (purtroppo) tipiche nei paesi sviluppati. Si prevede che parte della loro incidenza sarà estesa anche nei paesi in via di sviluppo, impegnati ad allinearsi ai modelli di vita delle nazioni occidentali.

Questo aspetto deve essere differenziato per tipologia di spesa sanitaria. Semplificando si può affermare che nel mondo occidentale abbiamo due modelli di gestione della spesa sanitaria: quello statunitense e quello europeo. Per quanto riguarda il primo, la maggior parte della spesa sanitaria è a carico del settore privato, sul quale il sistema si basa per il finanziamento, l’acquisto e la fornitura di servizi sanitari: è il sistema delle assicurazioni private o corporative a farsi carico di coprire le spese delle cure mediche dei cittadini, anche se l’amministrazione Obama è intenzionata a potenziare il welfare sanitario

In Europa il sistema sanitario si fonda invece sull’intervento pubblico. Ad eccezione del ticket, caso nel quale il cittadino economicamente interviene in modo diretto, la componente principale grava a carico dello stato, con lievi differenze da nazione a nazione.

La direzione “politica” che prenderà nei prossimi anni il controllo della spesa, in particolare per quel che riguarda la spesa farmaceutica, è sicuramente un driver di rilievo per la domanda del settore.

4.2. IL SETTORE FARMACEUTICO IN ITALIA

Le imprese del settore farmaceutico operanti in Italia sono complessivamente 336, suddivise tra imprese produttrici di materie prime farmaceutiche (101) e imprese di specialità medicinali sono 235 (con 258 stabilimenti produttivi). Il farmaceutico si pone come il secondo gruppo per numerosità all’interno dei paesi europei, con una densità, in termini di imprese per milione di abitanti, superiore a quella della media europea.

I dati macroeconomici del settore farmaceutico mostrano da un lato una situazione di crescita dall’altro una contrazione degli addetti. Ciò è dovuto principalmente alla congiunzione

⁸⁰ Istat (2006), Previsioni demografiche nazionali,

http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20060322_00/nota%20previsioni.pdf ultima visita 13 gennaio 2010.

di fattori positivi strutturali, come una domanda anticiclica e lo sviluppo delle esportazioni, e fattori congiunturali come il disequilibrio tra prezzi e costi.

Tabella 4.1. – Principali dati macro-economici del settore farmaceutico (Fonte: Assofarma)

	2006	2007	2008	Var. % 08 vs 07
Valore della produzione	22.155	22.494	22.729	1,0%
Investimenti fissi lordi	1.034	1.075	1.100	2,3%
Investimenti R&S	1.115	1.180	1.200	1,7%
Esportazioni totali	11.798	12.024	11.968	-0,5%
<i>di cui medicinali</i>	9.312	9.524	9.300	-2,4%
Importazioni totali	13.692	14.742	14.864	0,8%
<i>di cui medicinali</i>	8.067	8.412	8.778	4,4%
Saldo estero di medicinali	1.246	1.112	522	-
Numero di addetti (unità)	74.700	72.000	69.500	-3,5%
Addetti R&S (unità)	6.165	6.250	6.230	-0,3%
Addetti R&S/addetti totali	8,30%	8,70%	9,00%	
Investimenti R&S e produzione	9,70%	10,00%	10,10%	
Export/produzione	53%	53%	53%	

Nel 2008 il valore della produzione realizzata in Italia è stato pari a 22.729 milioni di euro (12,1% del totale in Europa), cresciuto dell'1,0% rispetto al 2007. Incrementi maggiori si sono riscontrati per gli investimenti (+2,3% in impianti e macchinari, +1,7% in Ricerca e Sviluppo), con una conferma di valori superiori alla media per quanto riguarda valore aggiunto, retribuzioni, investimenti, esportazioni e spese R&S per addetto.

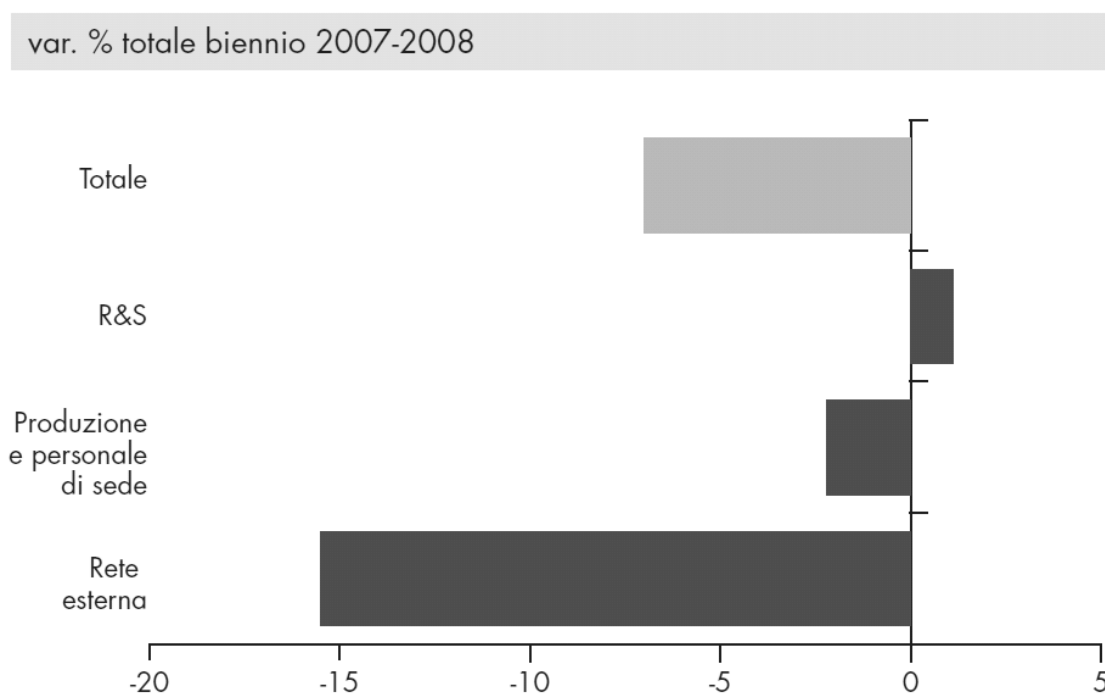
Tabella 4.2. – Confronto fra settore farmaceutico e media industria manifatturiera Italia (Fonte: Assofarma)

	farmaceutico	ind. manifatturiera
Valore aggiunto per addetto	194,0	100
Spese per il personale per dipendente	174,9	100
Investimenti per addetto	193,0	100
Esportazioni per addetto	225,1	100
Spese R&S per addetto	891,4	100

Nel 2008 la farmaceutica si è confermata al primo posto per intensità di Ricerca e Sviluppo, con valori di circa 10 volte la media dell'industria manifatturiera. Nel 2008 il valore complessivo degli investimenti, pari a 2,3 miliardi di euro (1,2 in Ricerca e 1,1 in produzione), ha rappresentato il 10,1% del valore della produzione, un rapporto in aumento rispetto agli anni precedenti (10,0% nel 2007 e 9,7% nel 2006).

L'occupazione totale nell'industria farmaceutica in Italia al 31 dicembre 2008 è stata di 69.500 unità (-3,5% rispetto al 2007), pari all'1,1% dell'occupazione totale dell'industria e allo 0,3% del totale dell'occupazione del paese.

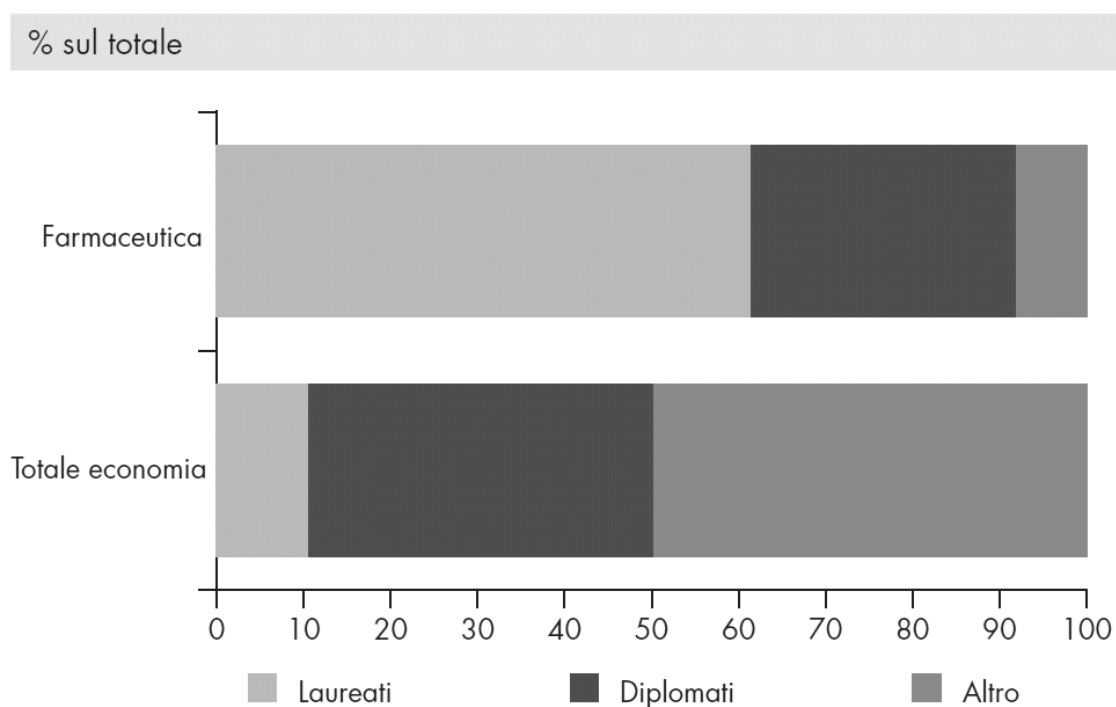
Tabella 4.3. – Variazione dei principali indici macro-economici nel biennio 2007-2008
(Fonte: Assofarma)



L'incidenza dell'industria farmaceutica sul totale dell'industria manifatturiera in Italia varia dall'1,5% dell'occupazione al 13,5% delle spese per Ricerca e Sviluppo. Dal 1996 il valore della produzione è cresciuto del 96%, per effetto di una crescita di circa il 200% delle esportazioni e del 42% per le vendite interne, il cui incremento è stato inferiore a quello del PIL a valori correnti (+57%). In questo modo le esportazioni hanno determinato il 72% della crescita tra il 1996 e il 2008, un contributo ancora superiore se si considera il periodo 2001-2008 (85%).

Nella farmaceutica i laureati sono il 52,5% del totale degli addetti rispetto al 7,8% dell'industria manifatturiera. Laureati e diplomati rappresentano l'87,5% degli occupati, rispetto al 57,3% della media dell'economia. I nuovi assunti sono per il 91,8% laureati, percentuale che scende al 50,2% nel totale dell'economia.

Tabella 4.4. – Grado di scolarità degli addetti nell'industria farmaceutica (Fonte: Assofarma)



Gli uomini sono il 58,6% del totale, con una maggiore prevalenza tra dirigenti (79,7%), quadri (69,3%) e operai (70,3%). Le donne sono il 41,4% del totale, più che nella media dell'industria (24,2%). La maggiore presenza femminile rispetto alla media dell'industria si riscontra in tutte le categorie occupazionali, ma è più evidente tra i dirigenti e quadri (rispettivamente 20,3% del totale nella farmaceutica, 9,6% nell'industria e 30,7% rispetto a 18,6%). Inoltre, sul totale delle assunzioni, uomini e donne sono ritenuti ugualmente adatti nel 79,9% dei casi, mentre nel totale dell'industria tale valore è pari a 21,6%. I dati dell'indagine Excelsior mostrano che nel 2008 le assunzioni a tempo indeterminato sono state in percentuale più del totale dell'Economia (52% rispetto a 48%) e i contratti atipici meno.

Per quanto riguarda l'attività di formazione interna o esterna svolta dalle imprese nel 2008, la farmaceutica mostra una propensione più elevata (circa 2 volte la media) rispetto al totale, sia per le aziende coinvolte, sia per i dipendenti.

La dimensione media delle imprese è certamente più grande rispetto alla media dell'industria, ma anche ai settori più altamente capital intensive: la quota sul totale degli occupati delle imprese con oltre 250 addetti è pari al 71,8% mentre la media manifatturiera è del 22,0%.

Ciò nonostante le imprese piccole e medie rappresentano una componente importante per il settore, sia da un punto di vista quantitativo (gli addetti nelle imprese sotto i 250 addetti sono quasi 20 mila) sia per le loro caratteristiche qualitative, ad esempio in termini di creazione

di valore aggiunto e qualificazione del personale, per i quali, pur con valori inferiori alle imprese medio-grandi, si collocano su livelli superiori alla media degli altri settori.

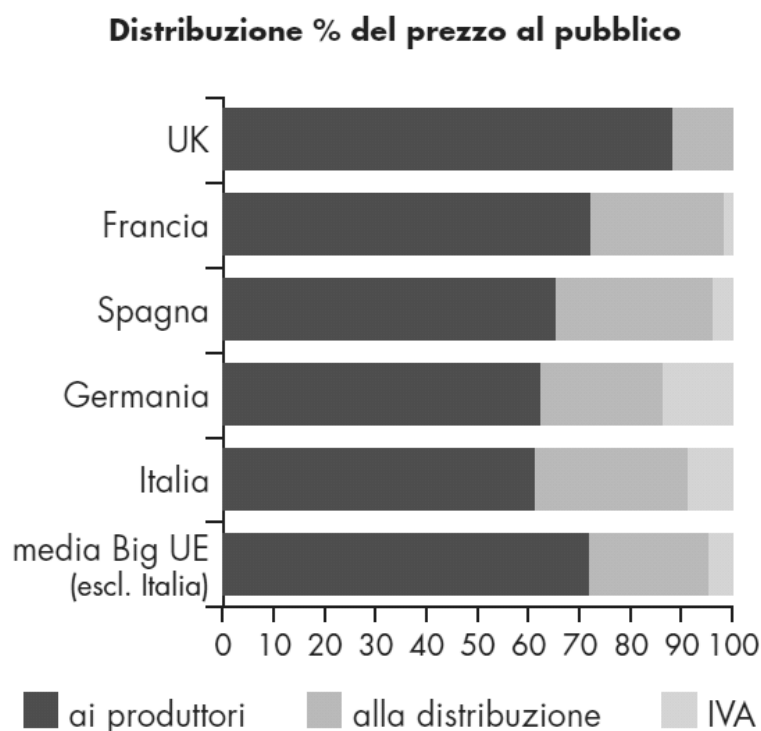
4.3. LE FONTI DI INCERTEZZE STRATEGICHE

Uno dei fattori di maggiore incertezza strategica sembra essere la normativa, che incide principalmente sul prezzo dei farmaci e che tende a disequilibrare il rapporto prezzo/costi.

Farindustria (2009:14) segnala infatti che: “Nel 2008 si è registrata la settima flessione consecutiva dei prezzi dei medicinali (rimborsabili e non), che sono diminuiti del -5,4% (dopo il -5,2% nel 2007). La riduzione si è concentrata sui prodotti rimborsabili, ormai inferiori di circa il 30% ai livelli del 2001, con una sostanziale stabilità dei prezzi per i medicinali a prezzo libero.

Nel 2008 il valore dell’inflazione (+3,3%) ha ulteriormente alimentato l’incremento dei costi, un fenomeno già in corso negli anni precedenti. Dal 2001 al 2008, infatti, i prezzi dei medicinali sono diminuiti complessivamente del 23%, con un differenziale di 41 punti percentuali rispetto all’inflazione (+18%). Negli ultimi 10 anni, il 2008 è stato quello di maggiore inflazione e allo stesso tempo del più intenso calo dei prezzi dei medicinali e dal 1990 i prezzi dei medicinali sono cresciuti complessivamente del +0,5% rispetto ad un’inflazione del 75,2%.

Tabella 4.5. – Ripartizione del prezzo di vendita nei principali paesi europei (Fonte: Assofarma)



Anche altri importanti Paesi UE vedono cali dei prezzi dei medicinali, ma l'Italia dal 2001 mostra una performance peggiore della media ed un maggior differenziale con l'inflazione.

Nel 2008 il prezzo medio a ricavo industria (dati IMS) in Italia è diminuito, confermandosi il più basso fra tutti i principali Paesi, verso i quali ha visto un deterioramento negli ultimi anni”⁸¹.

Sotto la lente di in gradimento va in particolare il numero elevatissimo di interventi regolatori volti a contenere la spesa farmaceutica, che dal 1995 al 2001 aveva fatto registrare un aumento di spesa farmaceutica totale (pubblica e privata) a valori nominali di quasi il 75%.

L'attività politica pubblica di contenimento dei costi farmaceutici a livello nazionale, diversamente dal passato, non si è limitata ad interventi regolatori sul prezzo del farmaco ma è intervenuta anche con azioni sulla quantità del venduto. In una logica di tipo federalista anche le Regioni sono a loro intervenute, sia attraverso i classici interventi di compartecipazione dei cittadini alla spesa, sia sperimentando interventi alternativi quali il mantenimento od implementazione della distribuzione “in nome e per conto”, l'utilizzo di limiti prescrittivi di alcune categorie di farmaci (ad es. prezzi di riferimento degli inibitori di pompa e quota minima di farmaci equivalenti). Tutti questi interventi, in misura diversa, hanno fatto registrare nel 2007 una diminuzione del 2,6% della spesa farmaceutica territoriale complessiva (una diminuzione provocata dalla diminuzione della spesa pubblica farmaceutica del 5,4% e da un aumento della spesa privata farmaceutica del 4%) rispetto all'anno precedente (nel 2006 già si era registrata una diminuzione del 1%). Il ricorso ai farmaci equivalenti ha raggiunto a livello regionale il 20,3% della spesa farmaceutica a carico del Servizio Sanitario Nazionale (+48,18% rispetto al 2006) e il 30,7% delle quantità consumate (+21,34% rispetto al 2006)⁸².

Un'altra rilevante fonte di incertezza è relativa al sistema competitivo del settore. Alcuni studi (Bonebeau, Bingham e Schacht, 2010) mostrano che occorrono progressivamente sempre più capitali per lo sviluppo di un farmaco e che il numero di fallimenti nel momento della sperimentazione sull'uomo, la c.d. Fase III, o addirittura subito dopo il lancio è in aumento a livello globale. Allo stesso tempo, grazie allo sviluppo della genomica e dei “marcatori di risposta” al farmaco, sta facendo aumentare il numero di farmaci “su misura” che si rivolgono a nicchie di mercato. Questi due elementi, combinati con il tasso di velocità d'entrata sul mercato dei farmaci generici, che è in aumento, creano problemi di competitività alle industrie, in particolare alle grandi aziende integrate nazionali o multinazionali. Due sono in particolare gli effetti di quanto illustrato:

- Il tradizionale modello del “farmaco di grande successo” è messo in crisi;
- I farmaci innovativi sono sempre più spesso lanciati da piccoli produttori.

L'assetto della grande industria integrata soffre questo modello competitivo e deve organizzarsi per mantenere le quote di un mercato che comincia a polverizzarsi.

⁸¹ Documento Farindustria

⁸² Fonte: rapporto ceis

4.3.1. Marketing vs R&S: un dilemma irrisolvibile?

Una delle fonti di incertezza più grandi, come del resto emerso più o meno esplicitamente dalla ricerca empirica, è l'inconciliabilità tra la funzione marketing e la ricerca e sviluppo (R&S). Ciò non è la regola per qualsiasi impresa, ma certo il fenomeno è presente anche nell'industria farmaceutica. I tassi di investimento in R&S e in marketing sono molto alti nel settore e questo pone particolare attenzione alle due funzioni che tuttavia faticano a comprendersi. Un modello lineare di business basato sull'innovazione vorrebbe che il marketing si occupasse di vendere ciò che la R&S sviluppa, con ritmi sostenuti. Ciò in effetti non si verifica sempre. Le due funzioni viaggiano storicamente a velocità diverse: i ritmi della produzione di un nuovo farmaco a volte rappresentano l'equivalente delle ere geologiche per il marketing. Ma c'è di più: quando qualche volta il modello si sovverte, ossia è il marketing a indirizzare la R&S, si sono verificati successi clamorosi, come quello del Viagra, una sorta di "lifestyle drug".

In un saggio molto interessante Becker e Lillemark fotografano i problemi di questo difficile rapporto⁸³. La ricerca e sviluppo è una funzione molto tecnica ma una sua integrazione con il marketing potrebbe portare a incrementare le performance della stessa funzione considerando che il marketing conosce (o dovrebbe farlo) i bisogni dei consumatori e quindi potrebbe far partire la R&S "col piede giusto". Sapere cosa fare è essenziale in particolare nei settori molto competitivi come il farmaceutico.

Ciononostante ci sono molte barriere che si frappongono fra le due, tra cui si ricordano:

- *Le differenti mentalità*: R&S per definizione parte da qualcosa di certo (input, condizioni iniziali, altre ricerche) per arrivare a produrre qualcosa di incerto; il marketing fa l'esatto opposto;
- *L'incertezza tecnica*: i sistemi di R&S nel farmaceutico scontano moltissima incertezza tecnica, nel senso che, come detto precedentemente, non si sa sempre dove si sta andando anche a partire da situazioni definite; tuttavia ciò inibisce il ruolo del marketing come funzione in grado di diminuire le incertezze di mercato perché non è chiaro il mercato di sbocco;
- *Lead time lunghi*: i tempi molto lunghi della ricerca fanno evolvere le tecniche e gli strumenti, ma anche le esigenze e i bisogni del mercato;

Sembra logico che l'integrazione avvenga facendo in modo che il marketing divenga una funzione di input della R&S ma non è affatto facile realizzarlo. Allo stato, tutte le soluzioni di integrazioni vincenti sembrano più il frutto di circostanze particolari che di un *framework* individuabile e replicabile. Forse questa può essere una delle sfide per la ricerca (di marketing) in tal senso.

⁸³ Becker M.C., Lillemark M. (2006); *Marketing R&D integration in the pharmaceutical industry*, Research Policy, no. 35.

4.4. LA RICERCA EMPIRICA

4.4.1. Metodologia

Per la parte empirica della ricerca, sono state selezionate 9 aziende tramite due discriminanti:

1. il codice Ateco: deve iniziare per “21”, ossia aziende che hanno per come attività la “fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici”. I dati sono stati reperiti sul database AIDA di Bureau Van Dijk⁸⁴.
2. l'individuazione di key informant: nelle aziende di cui al punto sopra, sono stati individuati dei *key informant*, ossia persone particolarmente informate riguardo all'organizzazione nel suo complesso ma anche rispetto alle dinamiche del settore. Sono state contattate 19 aziende ed hanno risposto al questionario 9 persone riferite a 8 aziende.

La “key informant survey” è una metodologia di raccolta dati da persone che, per attività professionale e ruolo organizzativo, sono particolarmente informate riguardo agli elementi oggetto di studio (Warheit, Buhl e Bell, 1978). Questa tipologia di ricerca è particolarmente indicata in casi in cui il contesto della ricerca non permette di avere in altro modo dati completi ed approfonditi. Mentre i rispondenti descrivono i loro sentimenti, le loro opinioni ed il loro comportamento, i key informant si esprimono su schemi di comportamento forniti dall'osservazione della realtà e dal gap tra comportamenti attesi e osservati (Kumar, Stern e Anderson, 1993). Logicamente questa metodologia ha anche delle controindicazioni, come la possibilità di avere informatori parziali nei giudizi ed eterogenei nei ruoli aziendali (Phillips, 1981; Seidler, 1974). Ciò ha portato alcuni ricercatori a provare ad adattare il metodo aumentando il numero di rispondenti (Kumar, Stern e Anderson, 1993) ma tutto ciò sembra una sorta di commistione mal riuscita fra ricerca qualitativa e quantitativa.

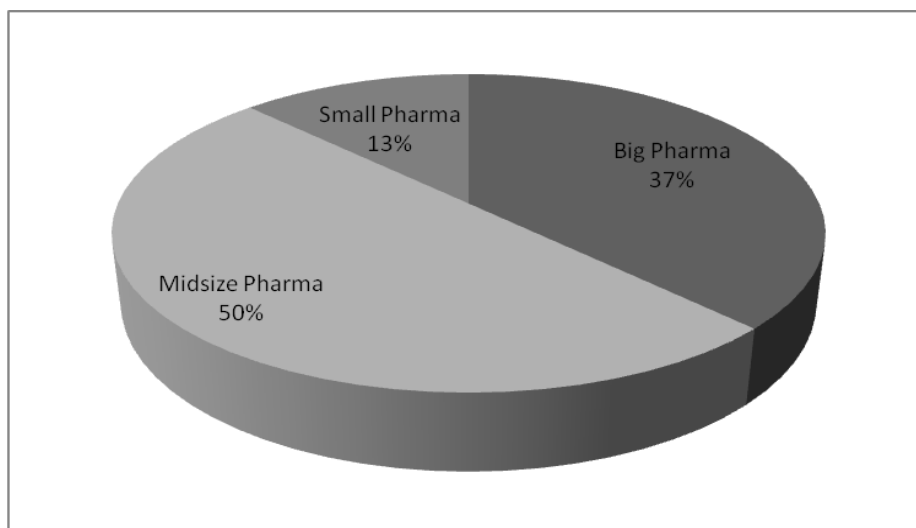
I key informant sono stati selezionati per rappresentare un panorama bilanciato in termini geografici, di ruolo professionale e di tipologie di aziende e possiedono le caratteristiche richieste dalla letteratura: ruolo, conoscenza, volontà, comunicabilità, imparzialità, ecc. (Tremblay, 1982; Marshall, 1996). Sono stati quindi sottoposti ad un'intervista semi-strutturata, con l'obiettivo di effettuare un **check del controllo strategico** e di fornire un quadro di quali sistemi vengono utilizzati e di chi viene coinvolto direttamente ed indirettamente. L'intervista è stata organizzata in sei sezioni, come indicato di seguito.

⁸⁴ <http://aida.bvdep.com/version-2010416/cgi/template.dll?product=26> ultima visita il 26 aprile 2010. Il DB Aida è stato scelto in virtù della sua affidabilità (è fornito da uno dei principali provider di informazioni economico-finanziarie del settore), completezza (sono censite oltre 950.000 società Italiane con informazioni su bilanci, informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali, la serie storica dei dati sino a 10 anni, indici e settore merceologico, oltre a 5.000 bilanci consolidati e 700 bilanci in IFRS) e flessibilità (i risultati sono filtrabili sulla base di diverse variabili).

Tabella 4.6. – Sezioni del questionario sottoposto ai key informant

SEZIONE	OBIETTIVO
Contesto	Verificare il grado di incertezza strategica
Strategia	Comprendere il processo strategico ed i principali driver per l'individuazione della strategia;
Sistemi di controllo soft	Comprendere la diffusione di sistemi soft di controllo (valori, missione, etc) ed il grado di coinvolgimento e motivazione delle persone
Sistemi di controllo hard	Analizzare le tipologie di strumenti di controllo diagnostico utilizzati, da quelli tradizionali (come ad esempio il budget) a quelli più recenti (ad esempio, la balanced scorecard), fino a quelli deputati all'analisi dell'ambiente esterno (competitive intelligence)
Prestazione	Comprendere le performance degli ultimi anni e il grado di soddisfazione degli stakeholders
Generalità	Richiesta delle generalità aziendali

Sono stati intervistati 9 *key informant* distribuiti, relativamente alla tipologia di impresa, in questo modo:



I key informant che hanno risposto al questionario appartengono alle seguenti aziende:

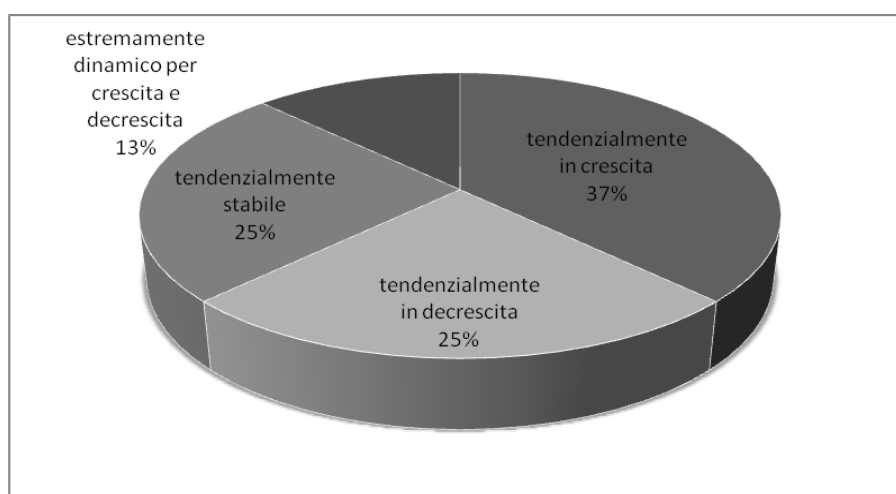
Azienda	Nome e Cognome	Qualifica
Abiogen Pharma	Alberto Bresci	Strategic Operations Director
Alpha Wassermann	Giuseppe Colla	Corporate Marketing Director
Bristol Myers Squibb	Guido Didoni	HE & OR Director
Cephalon Srl	Donatella Botta	Senior Product Manager
Cephalon Srl	Francesca Filippucci	HR Manager
Johnson & Johnson	Fabio Piredda	Business Finance Associate Director
Pfizer WorldWide	Elinora Pisanti	HR Lead Europe/Australia/NewZeland - Specialty Care BU
Zambon S.p.A.	Salvatore Sturniolo	Category Development & Licensing

Un key informant ha chiesto di rimanere anonimo e pertanto non ne compare il nominativo nella tabella precedente.

4.4.2. Il contesto

La prima parte dell'intervista è stata dedicata a descrivere il contesto all'interno del quale operano le imprese del settore, inteso sia come contesto interno alla realtà d'impresa che come contesto esterno.

Nel descrivere l'andamento del proprio settore di riferimento negli ultimi dieci anni, un arco di tempo sufficientemente lungo a generare delle ipotesi, le risposte dei key informant sono state abbastanza eterogenee:



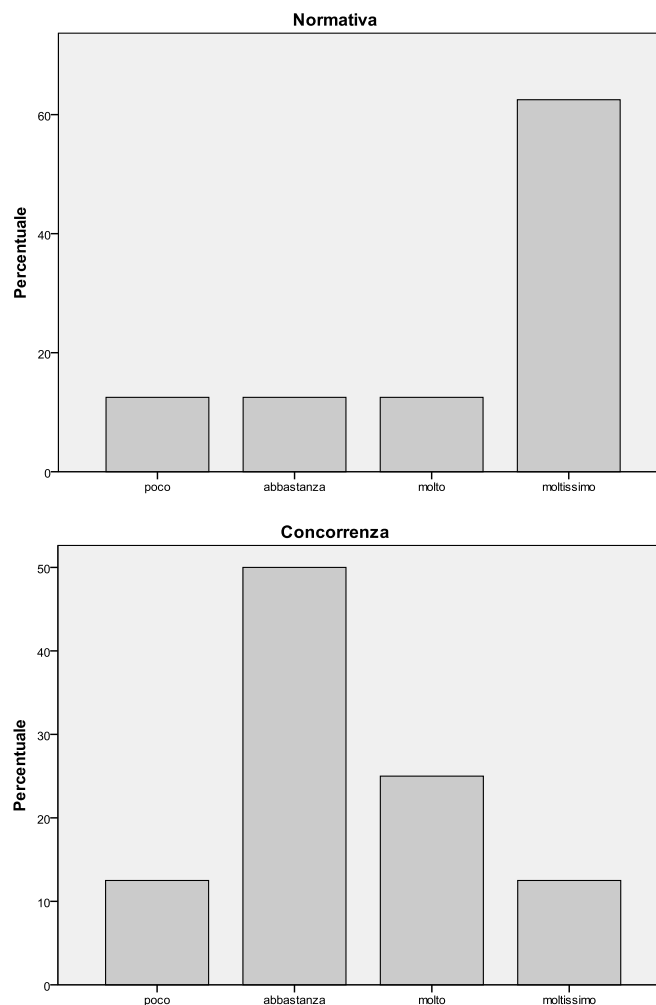
Il 37,5 % lo vede in crescita ma il 25% in contrazione e altrettanto tendenzialmente stabile. Tuttavia alla domanda “Come definirebbe la quota di mercato della sua azienda negli ultimi 10 anni” il 100% ha risposto “tendenzialmente in crescita”.

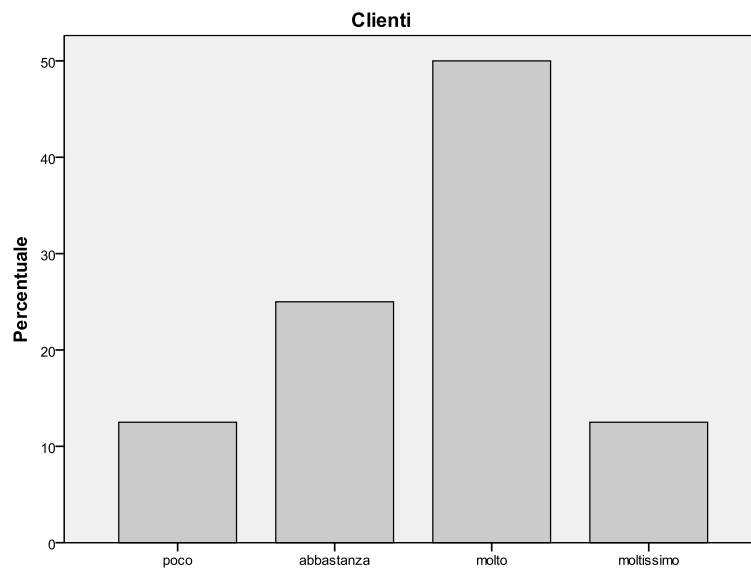
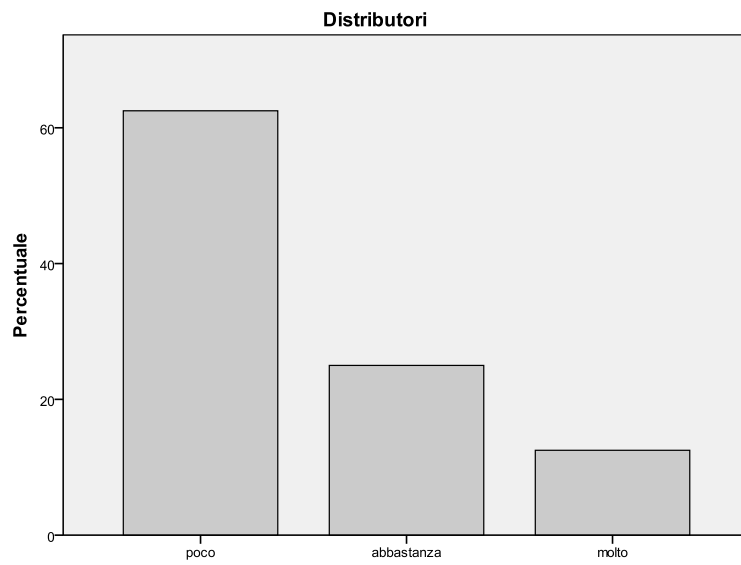
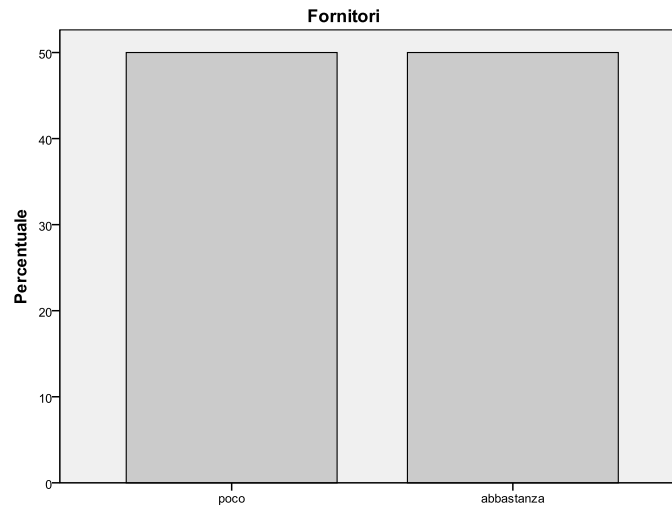
La ripartizione per tipologia di azienda è la seguente:

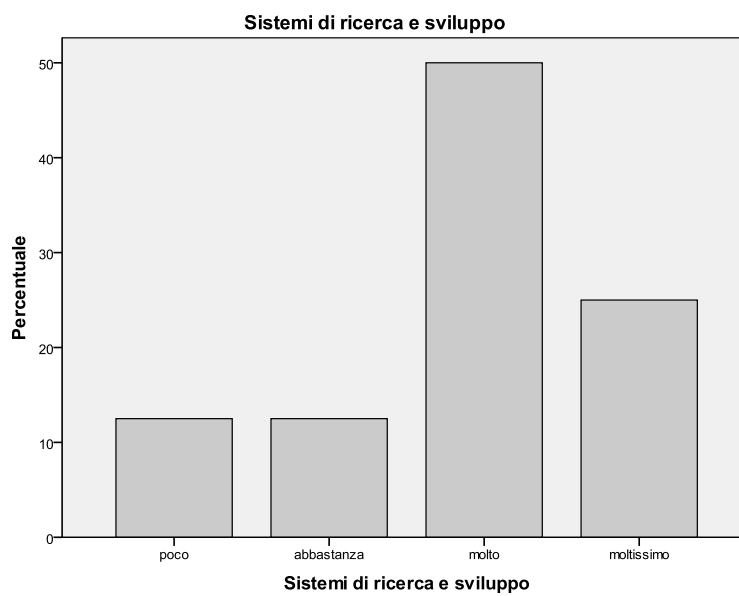
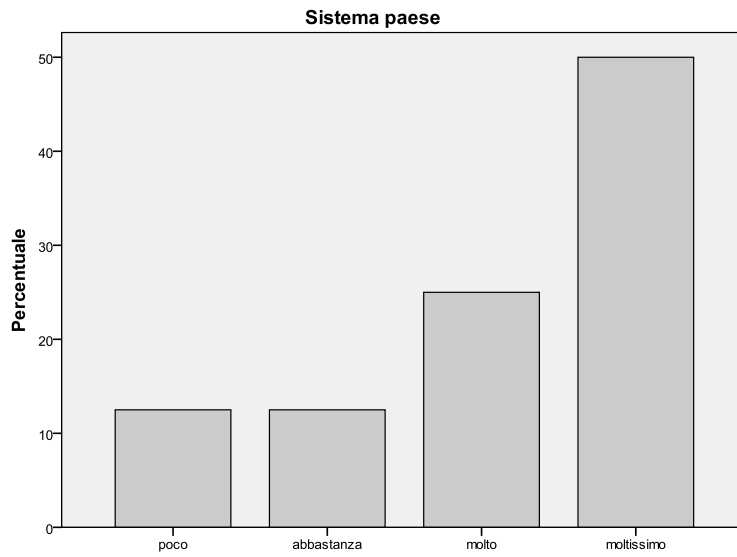
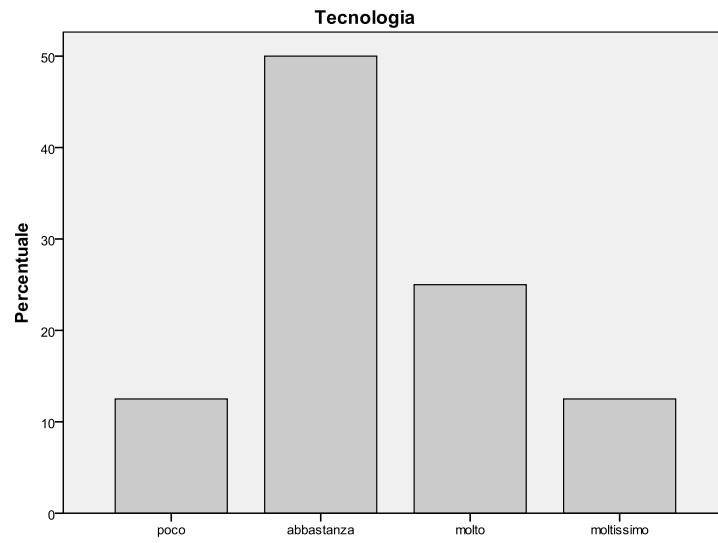
Distribuzione del giudizio di andamento generale del settore	Tipologia d'azienda		
	Big Pharma	Midsize Pharma	Small Pharma
tendenzialmente in crescita	33,3%	50,0%	0,0%
tendenzialmente in decrescita	0,0%	50,0%	0,0%
tendenzialmente stabile	33,3%	0,0%	100,0%
estremamente dinamico per crescita e decrescita	33,3%	0,0%	0,0%

Le *big pharma* sono abbastanza eterogenee nelle risposte, mentre le *midsize pharma* agli antipodi.

Relativamente ai fattori che contribuiscono a generare incertezza nel settore, sono stati chiesti giudizi da 1 a 5 relativamente ad un set di indicatori predefinito. Il risultato è stato il seguente:

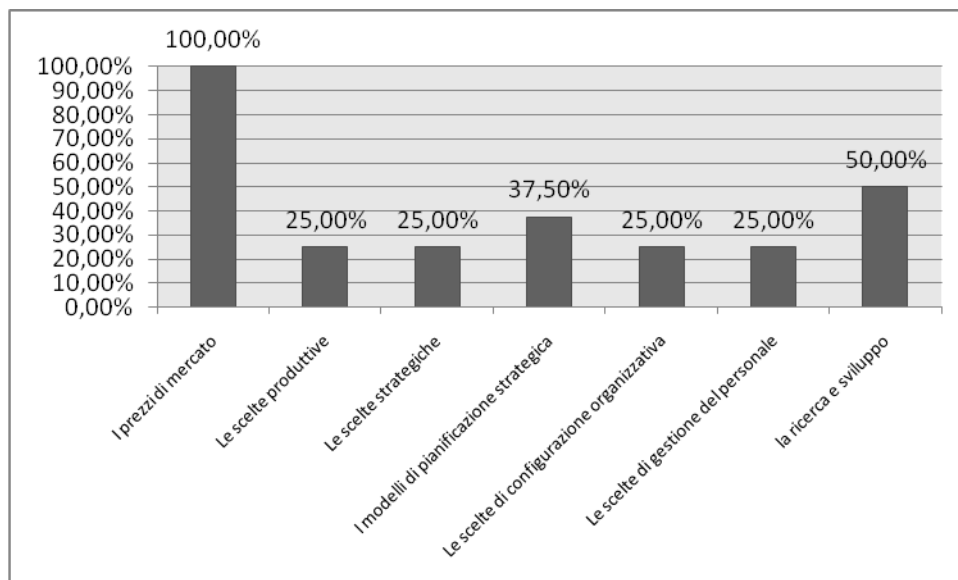




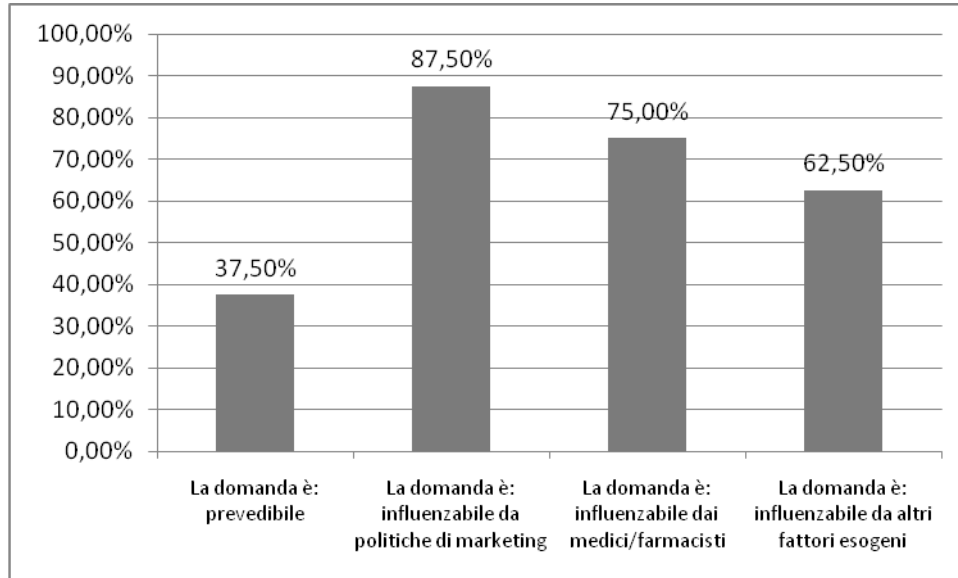


Normativa, concorrenza, sistema paese e sistemi di ricerca e sviluppo sono considerati fattori molto incidenti sull'incertezza. Meno i clienti, ma questo si spiega meglio nel corso della trattazione.

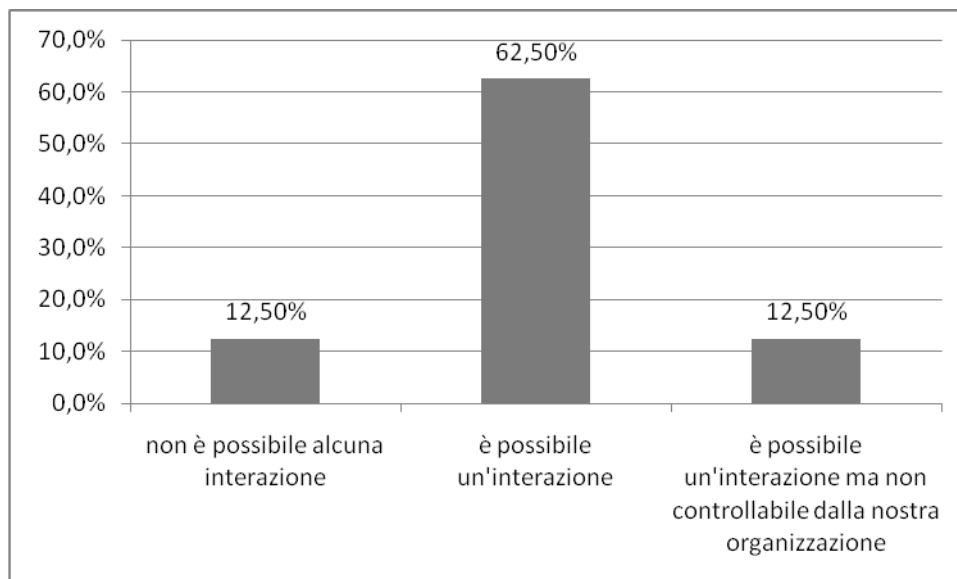
Durante l'intervista è stata richiamata, in più punti per la verità, lo stringente ruolo della normativa e, nel corso di quanto scritto precedentemente, si è visto l'importante ruolo del sistema sanitario nel settore, in particolare per i paesi europei. Da questo punto di vista è emerso che la normativa influisce in particolare sui prezzi di riferimento (il 100% degli intervistati li ha citati), sulle scelte relative ai sistemi di ricerca e sviluppo (50%) e sui modelli di pianificazione strategica (37,5%). Questi ultimi sono stati più citati delle generiche "scelte di pianificazione strategica" il che è un indicatore di come la strategia di per sé rimanga inalterata, ma la fase di pianificazione (ed in particolare quella di analisi di scenario) sono influenzate dalla normativa.



Relativamente alla concorrenza, la maggior parte degli intervistati (62,5%) sostiene che i concorrenti rilevanti sono sia quelli di grandi dimensioni, il cui modello di business si basa sulla R&S, sia quelli di piccole dimensioni, il cui modello di business si basa sulla commercializzazione. Relativamente alla domanda del settore la maggior parte la ritiene influenzabile, anche se questo tipo di influenza è ritenuto, nei limiti del possibile, prevedibile.



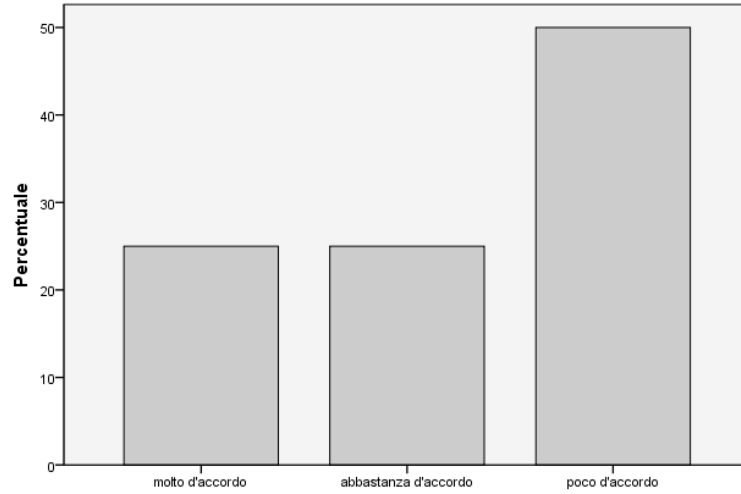
All'influenza dovuta alle politiche di marketing (87,5%) , infatti, si affianca quella dovuta ai medici e farmacisti (75,0%) e quella relativa ad altri fattori esogeni, i principali dei quali sono sempre riconducibili alle istituzioni. Ad esempio, la scelta di inserire o eliminare un dato farmaco dalla lista dei “rimborsabili” cambia enormemente il peso di questo farmaco nel mercato. Con questa tipologia di influenza è ritenuta possibile un'interazione ma non sottoforma di controllo.



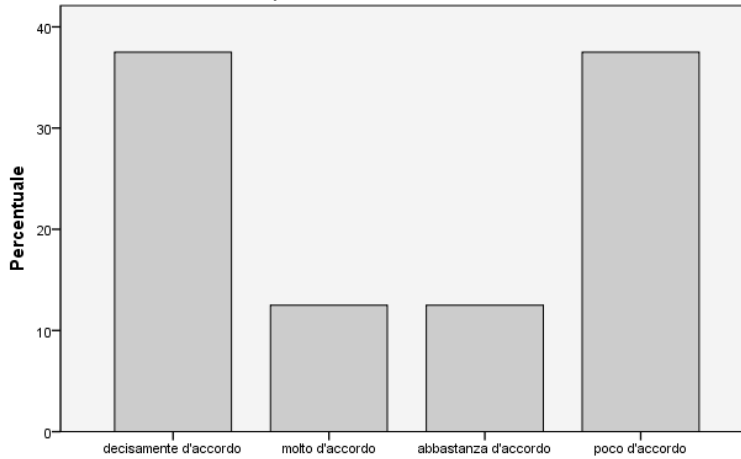
Il riferimento è ovviamente all'attività degli “informatori del farmaco” e delle lobby che agiscono a livello istituzionale. Ciononostante tali azioni, pur se ritenute indispensabili, non conducono a forme di controllo.

A livello di contesto interno, ci si è soffermati nel descrivere le difficoltà della gestione aziendale. Sono state citate quattro tipologie di difficoltà con le seguenti risposte:

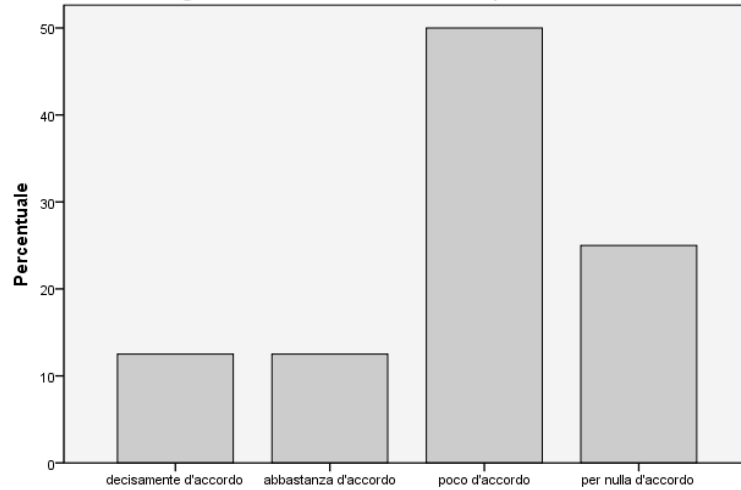
La complessità della gestione della sua organizzazione è dovuta alla difficoltà di contemperare le esigenze delle diverse aree di business



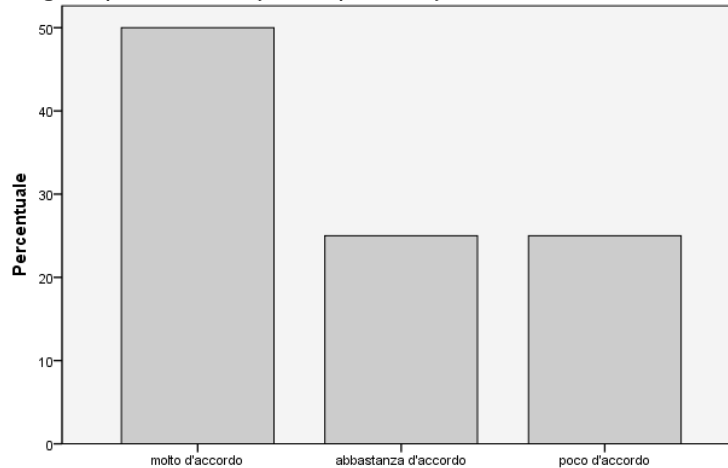
La complessità della gestione della sua organizzazione è dovuta alla difficoltà di percepire adeguatamente i cambiamenti del contesto da parte delle persone deputate all'analisi esterna



La complessità della gestione della sua organizzazione è dovuta alla difficoltà di gestire una elevata numerosità di persone



La complessità della gestione della sua organizzazione è dovuta alla difficoltà di integrare i processi chiave (ad esempio la R&S) con i cambiamenti del contesto



Il dato della numerosità delle persone e alla eterogeneità delle ASA non sono dunque ritenuti fattori di complessità, mentre un po' di più lo è il problema dell'integrazione tra processi chiave e contesto. La difficoltà di inquadrare il contesto è una domanda che ha avuto risposte eterogenee e questo indipendentemente dalla tipologia di azienda.

Difficoltà di inquadrare il contesto/ Numerosità di persone: distribuzione per tipologia di azienda	Big Pharma	Midsize Pharma	Small Pharma
molto d'accordo	0,0%	50,0%	0,0%
abbastanza d'accordo	66,7%	0,0%	0,0%
poco d'accordo	33,3%	50,0%	100,0%

Si è ritenuto utile approfondire come fossero distribuite le risposte relative alla difficoltà di gestire una elevata numerosità dei dipendenti in base al numero effettivo di dipendenti relativi all'organizzazione del key informant⁸⁵.

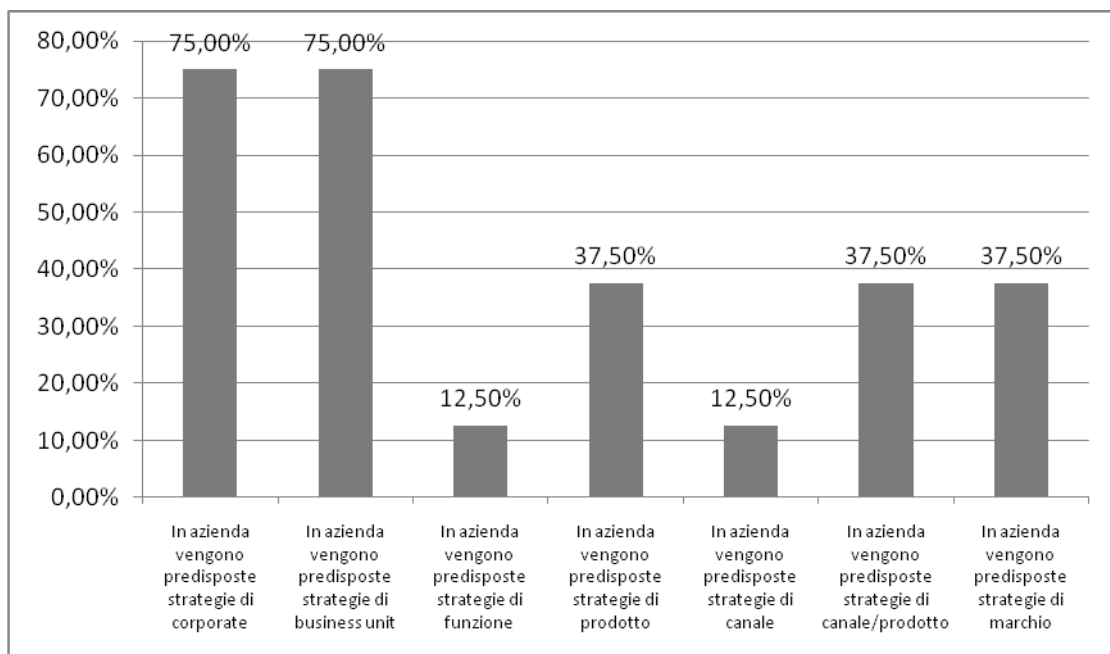
Distribuzione accordo per numero di dipendenti	Numero di dipendenti		
	più di 1.000	tra 1.000 e 500	meno di 500
decisamente d'accordo	0,0%	100,0%	0,0%
abbastanza d'accordo	20,0%	0,0%	0,0%
poco d'accordo	60,0%	0,0%	50,0%
per nulla d'accordo	20,0%	0,0%	50,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

⁸⁵ Fonte: Aida.

Contrariamente a quanto sarebbe stato lecito attendersi le organizzazioni più grandi non ritengono una complessità gestire una grande numerosità di persone, così come le organizzazioni più piccole, anche se in queste ultime si parla relativamente di poche persone. Sono quelle medie (tra 1.000 e 500 dipendenti) a ritenere invece complessa la gestione delle risorse.

4.4.2. Le strategie

La seconda parte dell'intervista si è occupata di analizzare il tema delle strategie a livello aziendale. La prima domanda riguardava le tipologie di strategie predisposte in azienda. È emersa una certa diversificazione a livello di produzione strategica con una certa rilevanza per le ASA e meno per le funzioni.



È stata proposta successivamente un processo strategico standard, così come descritto nella letteratura (Depperu, 2001) e si è chiesto un giudizio di accordo relativamente al grado di aderenza a questo processo:

1. vi è una fase iniziale di analisi della strategia precedente e di analisi dell'ambiente: i rispondenti si sono dichiarati decisamente aderenti (25%) e, per la maggior parte (75%) molto aderenti;
2. la formulazione della strategia è fatta predisponendo più scenari: i decisamente aderenti sono il 25% mentre i molto 75%;
3. la selezione della strategia avviene sulla base di criteri oggettivi (ad es. analisi costi benefici, analisi degli investimenti: qui il grado di aderenza è meno omogeneo e si contano, oltre al decisamente aderente (25%) e al molto aderente (37,5%) anche un abbastanza aderente (25%) e un poco aderente (12,5%).

4. Relativamente all'implementazione della strategia, si chiedeva se vi era dedicata un'attenzione particolare, in termini di comunicazione, illustrazione a chi la deve svolgere, etc; la metà degli intervistati trova che la sua azienda sia decisamente aderente, e il resto si suddivide tra molto d'accordo (12,5%) e abbastanza d'accordo (37,5%)⁸⁶.
5. L'ultima questione riguarda il paradigma chandleriano strategia-struttura: ebbene, solo nel 50% dei casi (suddiviso in egual misura tra decisamente e molto) vi è una rivisitazione dei processi interni a seguito della formulazione di una nuova strategia, mentre nei casi restanti questo sotto-processo è più sfumato e non tocca sempre in maniera rilevante la macrostruttura e la microstruttura.

È stato chiesto il ruolo dei vari partecipanti dell'impresa al processo di formulazione e implementazione della strategia. Il risultato si può vedere nella tabella che segue.

	Top management	Middle management	Quadri	Impiegati
Analisi del contesto interno ed esterno	di supporto	attivo	di supporto	
Predisposizione delle alternative strategiche	attivo	attivo	di supporto	di supporto
Selezione della strategia	attivo	di supporto		
Implementazione della strategia	di supporto	attivo	attivo	di supporto
Innovazione (incrementale) della strategia	di supporto	attivo	di supporto	

Il top management e il middle management intervengono in tutte le fasi, ma solo in quella di predisposizione della strategia sono entrambi attivi. Nelle altre fasi, dove l'uno è attivo, l'altro è di supporto. Questo dato è abbastanza omogeneo in tutte le aziende, stante le differenze in termini di configurazione organizzativa. Meno rilevanza è stata assegnata ai ruoli degli impiegati e dei quadri, considerati molto più come un supporto.

Nella scelta strategica gli elementi che pesano di più sono, nell'ordine:

- 1) la performance economica;
- 2) la performance finanziaria;
- 3) il valore per l'azionista;
- 4) le dimensioni aziendali;
- 5) il giudizio degli stakeholders esterni;
- 6) il giudizio degli stakeholders interni⁸⁷;
- 7) il grado di indebitamento.

⁸⁶ Va sottolineato che, a giudizio dell'intervistatore, la domanda ha suscitato più di qualche perplessità, nel senso che non tutti gli intervistati sono apparsi sicuri della risposta data e lo stesso concetto di implementazione è stato ritenuto come un "di cui" della formulazione della strategia, il che potrebbe qualificare la fase di implementazione come un dato scontato. Si tratta di una fattispecie piuttosto nota in letteratura (Kaplan e Norton, 2002).

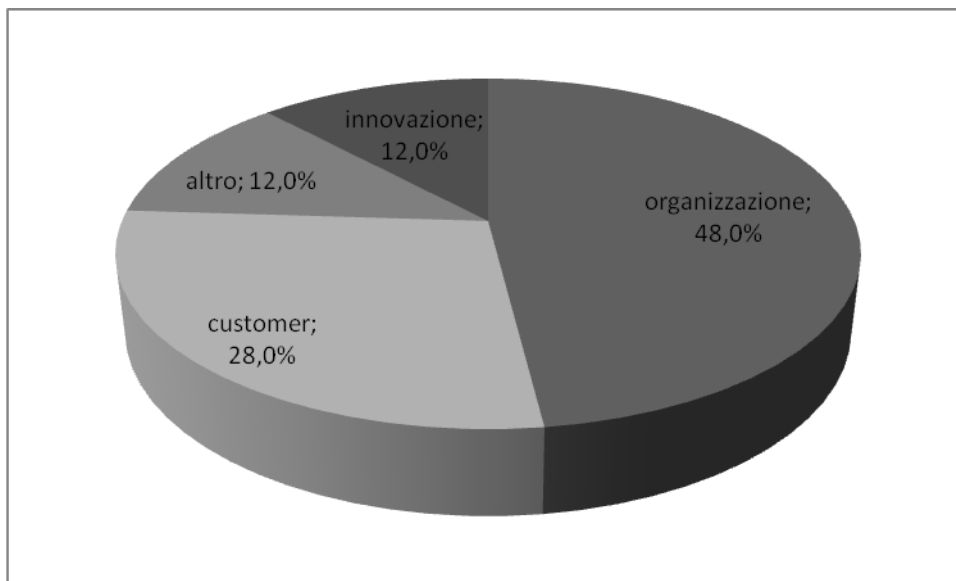
⁸⁷ Si noti che per stakeholders interni si intendevano "tutti coloro che non hanno potere di scelta della strategia".

I fattori realmente “pesanti” sono dunque i classici fattori economico finanziari. La solidità delle imprese del settore è testimoniata dal fatto che il grado di indebitamento non viene mai considerato un aspetto rilevante.

4.4.3. I sistemi di controllo soft

Alla domanda relativa ai valori fondamentali per il successo dell’azienda, le risposte sono state abbastanza variegata. Tuttavia è stato possibile raccogliere le risposte in 4 macro ambiti:

- organizzazione: in questa categoria sono state inserite tutte le risposte relative ad aspetti di vita organizzativa e di lavoro congiunto, come ad esempio la formazione, il team work, la flessibilità; sono stati citati anche valori come il rispetto, la tradizione e l’allineamento;
- customer: vi rientrano tutte le risposte che fanno riferimento all’attenzione al cliente (paziente);
- innovazione: è stata citata diverse volte e meritava una categoria a parte, anche in considerazione del fortissimo focus del settore nella R&S;
- altro: categoria residuale nella quale sono state convogliate le (poche) risposte che non rientravano nelle altre.



I temi organizzativi sono stati senza dubbio quelli più citati (48%), a testimonianza dell’importanza delle persone anche nei valori fondanti delle aziende. Il focus cliente è stata la seconda categoria più numerosa (28%) e poi in egual misura l’innovazione e altro. Sono da citare due casi in particolare:

- Pfizer, che riassume tutti i suoi valori con lo slogan: *one pfizer, one face to the customer*
- Bristol Myers Squibb, i cui valori sono molto focalizzati all’interno dell’organizzazione:

- *Leads strategically*
- *Manage change*
- *Build Alignment*
- *Create an inclusive environment*
- *Sustain focus on performance*
- *Develop people*
- *Encourage open discussion and debate*

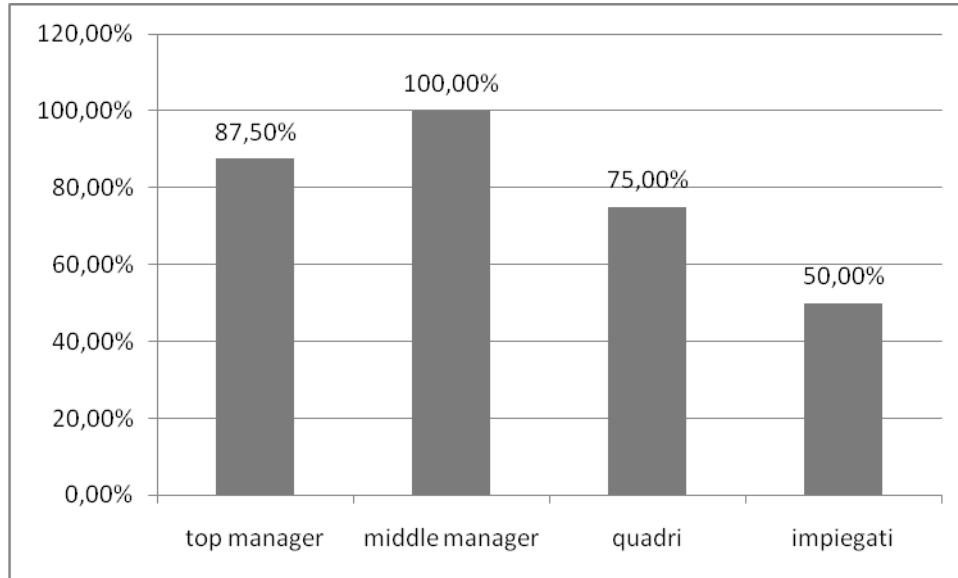
La stragrande maggioranza degli intervistati (87,5%) ha dichiarato una condivisione collettiva mentre la restante parte ha dichiarato che non tutti condividono in azienda di questi valori. Non è stato però possibile approfondire oltre la questione, il che denota una certa sensibilità sull'argomento. Tutti i valori citati sono comunque incorporati nella missione aziendale.

È stato interessante, alla luce di quanto detto sopra, individuare momenti di condivisione dei valori in termini di attori ed oggetti.

	Top management	Middle management	Quadri	Impiegati
Missione e visione	100,0%	50%	37,5%	12,5%
Modello di business	87,5%	87,5%	62,5%	25,0%
Contenuti della Strategia	87,5%	100,0%	75,0%	25,5%
Codice etico	100,0%	87,5%	75,0%	50,0%
Cultura organizzativa	100,0%	100,0%	87,5%	50,0%

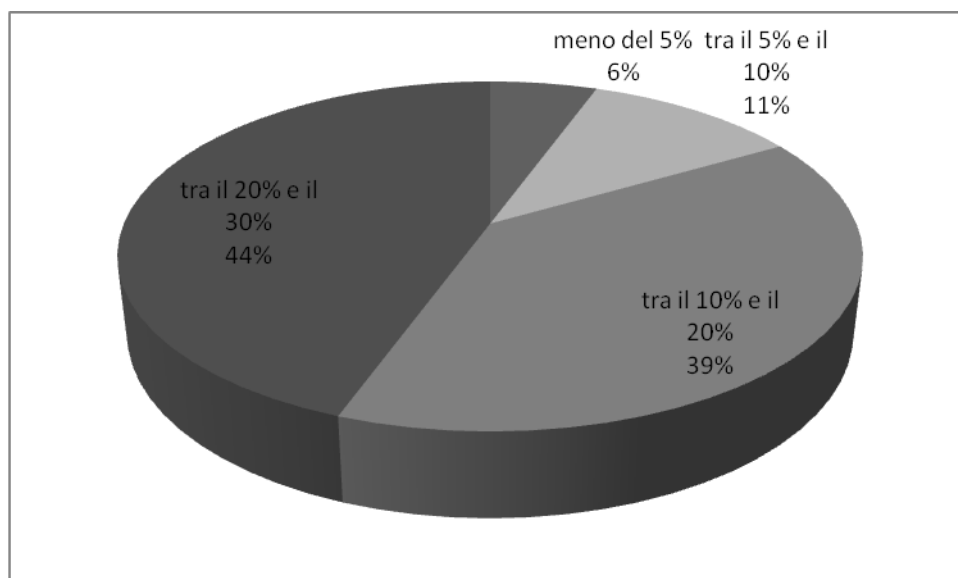
Sembra un po' stridente il dato che vede un così elevato coinvolgimento dei quadri nelle discussioni relative ai contenuti della strategia e meriterebbe un ulteriore approfondimento. Ad ogni modo, il successo o l'insuccesso dello scambio vengono monitorati però per lo più tramite verbali di riunione, documenti condivisi, per la maggioranza (50%) in maniera informale. I destinatari della reportistica sono più che altro il top management e il middle management. A livello di coesione dei partecipanti, emergono dei dati frammentati relativamente all'utilizzo di tecniche di analisi del clima e gestione della motivazione e, data la ristrettezza del campione, esse sono poco significative. Tuttavia tutte le attività, qualsiasi esse siano, sono predisposte in maniera spot e non vi è una strategia sistematica alle spalle. È vero anche che alcune attività (vedi analisi del clima) sono una tantum ma altre (il marketing interno) potrebbero essere gestite con una certa strutturazione.

Grossomodo tutti i dipendenti hanno una retribuzione variabile, anche se la quantità e la qualità di essi dipendono da caso a caso.



Approfondendo l'analisi, nelle small pharma il top management non ha una retribuzione variabile, mentre questa è presente nelle big pharma e nelle midsize pharma. Il middle management è retribuito in maniera variabile ovunque. I quadri sono variabili nelle small pharma e in parte nelle big pharma (67%) e nelle midsize pharma (75%). Gli impiegati sono retribuiti con una parte variabile sempre nelle small pharma, nel 66% delle big pharma e nel 50% delle midsize pharma.

Non è stato semplicissimo far operare agli intervistati un dato medio di variabilità, anche perché effettivamente è un dato che dipende da ruolo a ruolo. Ciononostante emerge che la maggior parte della variabilità si posiziona in un range tra il 10% e il 20% (per il 39% degli intervistati) e tra il 20 e il 30% (per il 44%). Non è mai stata citata, seppur presente, l'opzione "più del 30%".



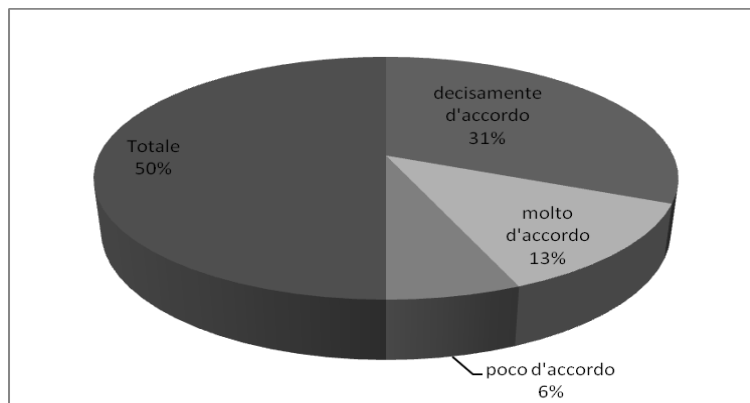
I principali strumenti di incentivazione raccolti vengono descritti nella tabella che segue.

	Top management	Middle management	Quadri	Impiegati
Incentivi monetari	37,5%	37,5%	37,5%	37,5%
Percorsi di carriera	62,5%	87,5%	62,5%	75,0%
Fringe benefits	87,5%	75,0%	62,5%	37,5%
Stock option	62,5%	25,0%	0,0%	0,0%
Premi di risultato	62,5%	100,0%	100,0%	25,0%
Formazione	50,0%	87,5%	100,0%	75,0%
Comunicazione	62,5%	62,5%	75,0%	75,0%

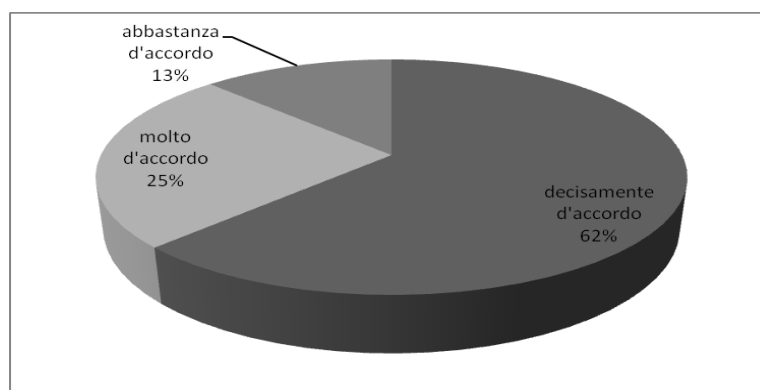
A dispetto di quanto dice il dato, la sensazione è che su formazione e comunicazione non si faccia un reale perno come fattore incentivante. Sembra più un atto dovuto, in particolare per quadri ed impiegati.

Da ultimo, è stato chiesto un giudizio sui fattori di motivazione e coesione. Ne emerge il quadro descritto nelle tabelle che seguono:

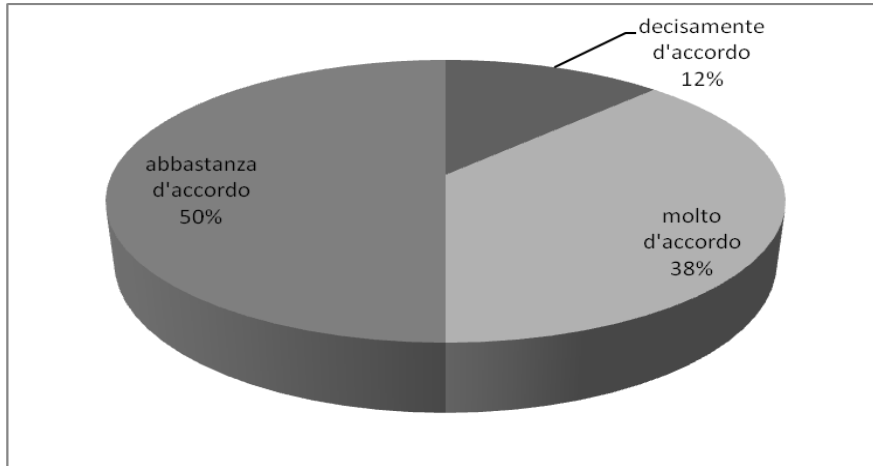
1) La coesione e la motivazione dell'organizzazione sono fattori decisivi per la prestazione



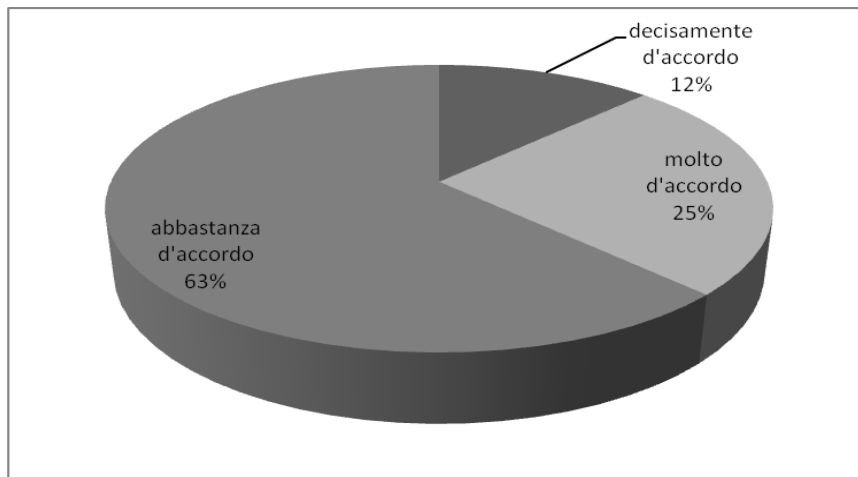
2) La coesione e la motivazione dell'organizzazione sono fattori decisivi per lo sviluppo dell'azienda



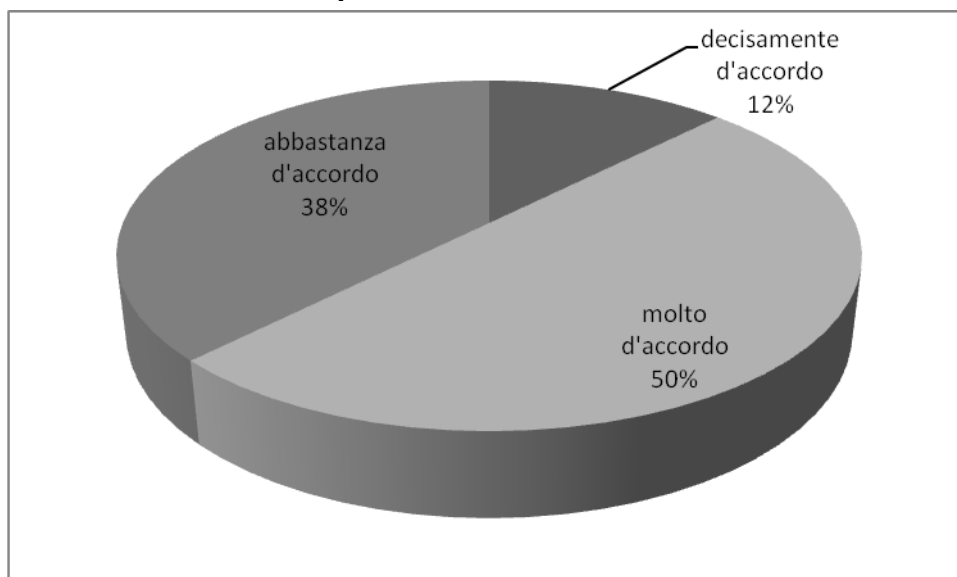
3) I sistemi incentivanti facilitano la motivazione



4) La comunicazione degli aspetti rilevanti della vita aziendale facilitano la coesione



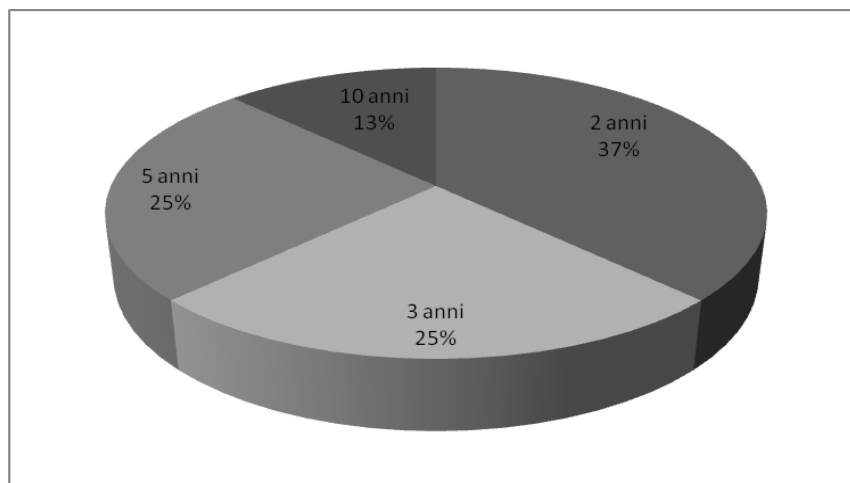
5) La coesione e la motivazione si possono monitorare



La coesione e la motivazione sono ritenuti decisamente aspetti rilevanti a livello organizzativo sia per la prestazione individuale che per lo sviluppo dell'azienda. Tuttavia, mentre è assodato che i sistemi incentivanti, di tipo classico come precedentemente visto, siano leve per la motivazione, sulla coesione c'è qualche dubbio in più, in particolare se sollecitata tramite lo strumento della comunicazione. Da ultimo, si rileva un buon accordo sul fatto che coesione e motivazione si possano monitorare.

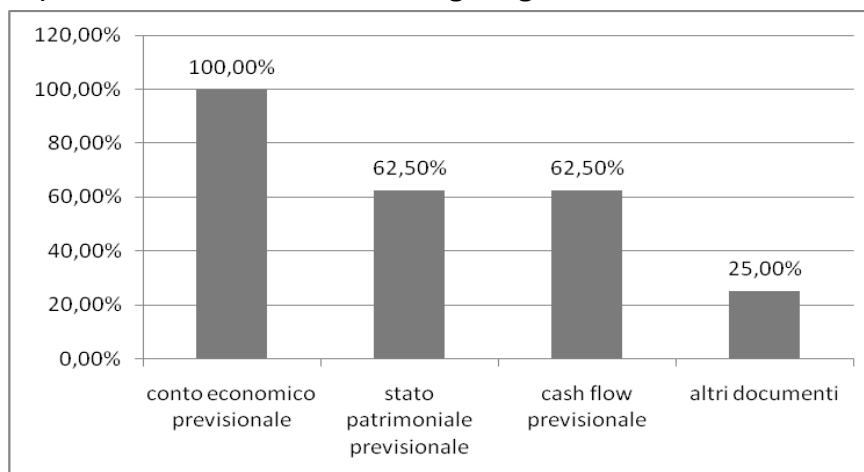
4.4.4. I sistemi di controllo hard

Il 100% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda possiede un sistema di programmazione ultra annuale. L'orizzonte temporale è invece molto differenziato, come si può vedere nella figura che segue.

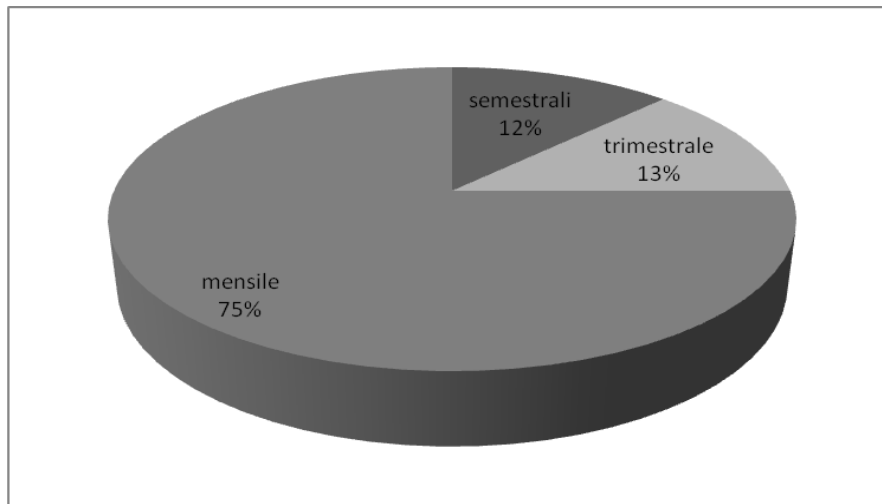


Il 38 % degli intervistati sostiene infatti di avere orizzonti temporali molto elevati (5 anni e 10 anni), caratteristici più del manifatturiero che dei servizi, in particolare in quei settori dove la R&S è un tema critico.

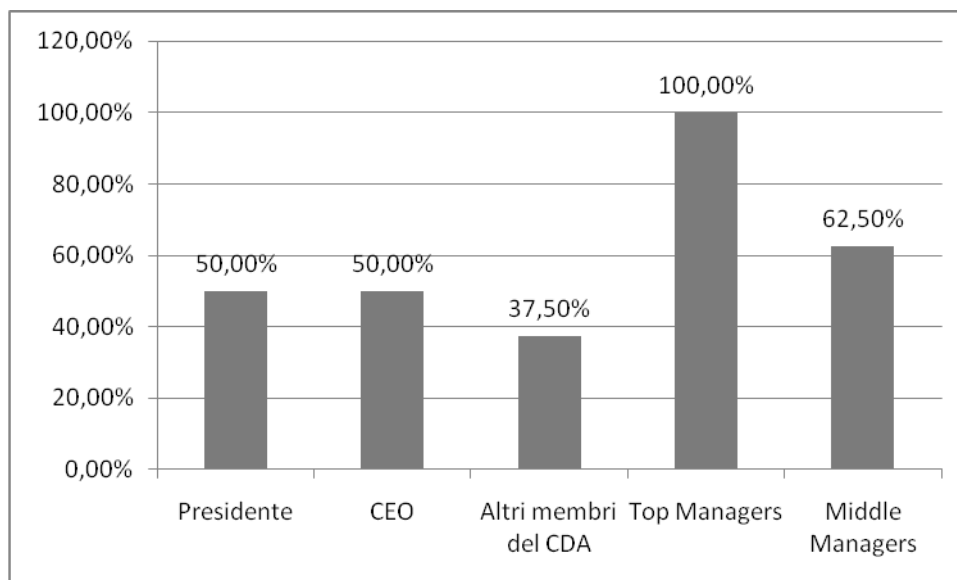
Tutte le imprese hanno dei sistemi di budgeting.



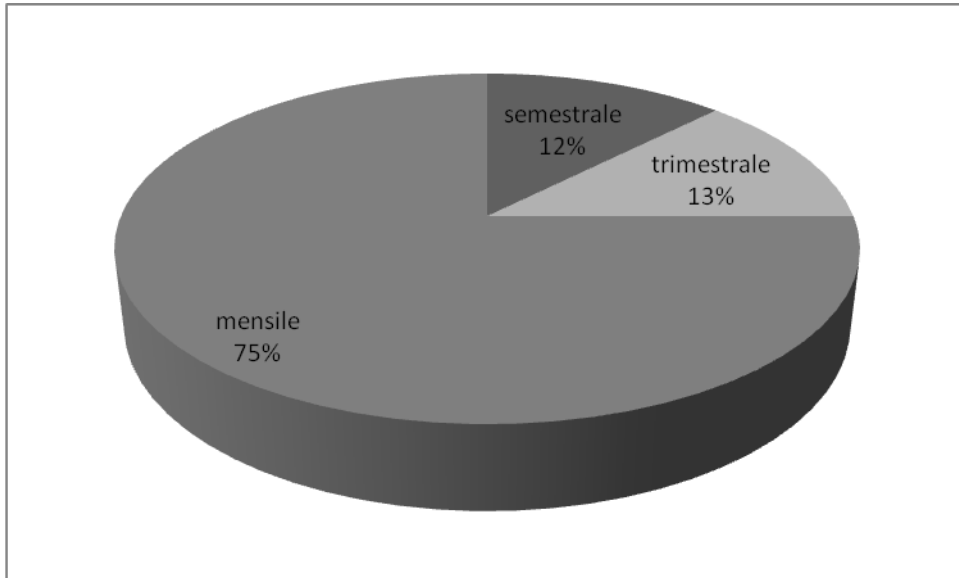
Il budget è composto sempre dal conto economico previsionale e, non sempre, anche da altri documenti di bilancio previsionale. In alcuni casi sono stati citati altri documenti come il budget degli investimenti. L'analisi degli scostamenti viene fatta per lo più mensilmente.



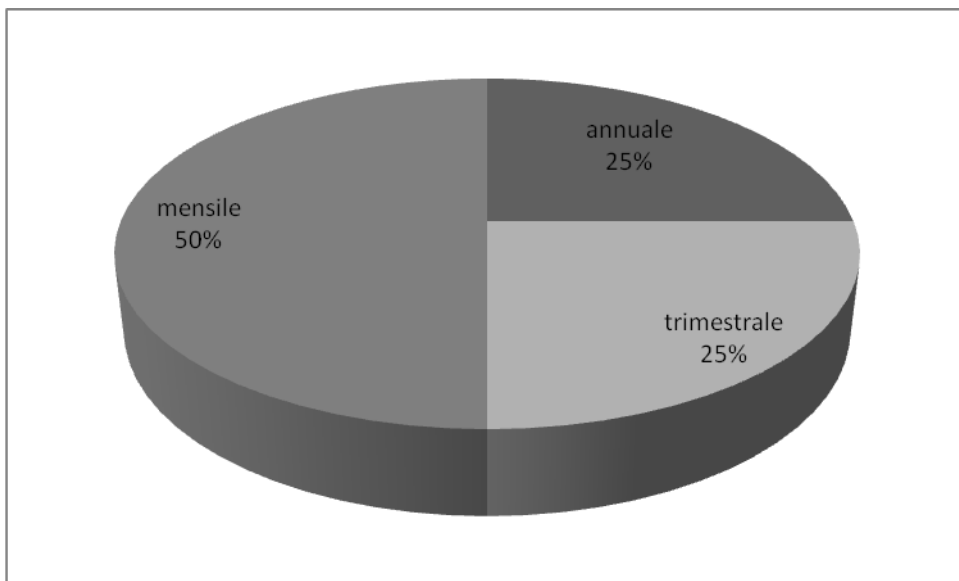
In termini di contabilità direzionale, tutti utilizzano la contabilità analitica per centri di responsabilità, mentre scarsamente utilizzati sono altre tipologie di sistemi. Per la valutazione delle performance, i $\frac{3}{4}$ degli intervistati dichiarano di avere un sistema di valutazione dei manager. La reportistica della contabilità direzionale è destinata ai seguenti soggetti:



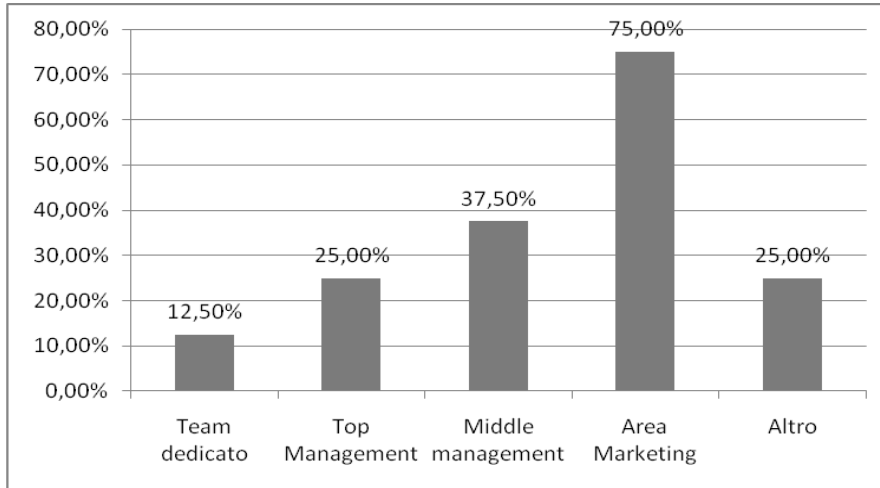
La reportistica viene prodotta per lo più mensilmente, il che si sposa bene anche con quanto sostenuto in tema di budgeting, relativamente all'analisi degli scostamenti.



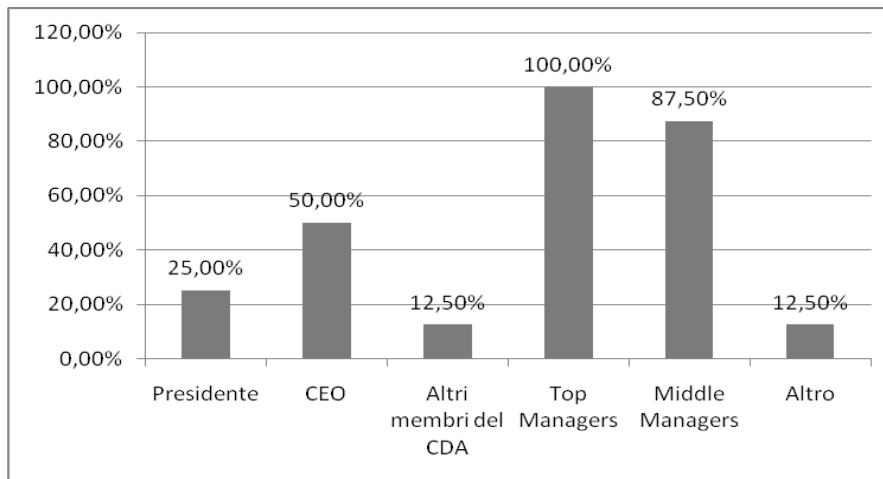
Tutti gli intervistati dichiarano di avere dei sistemi di monitoraggio della concorrenza, i cui report vengono prodotti per lo più in via mensile, ma in alcuni casi trimestrale o annuale.



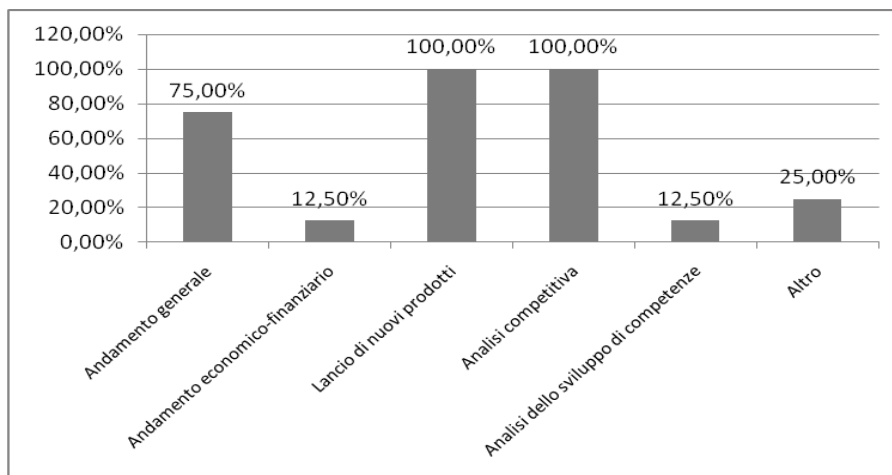
Se ne occupa per lo più l'area marketing:



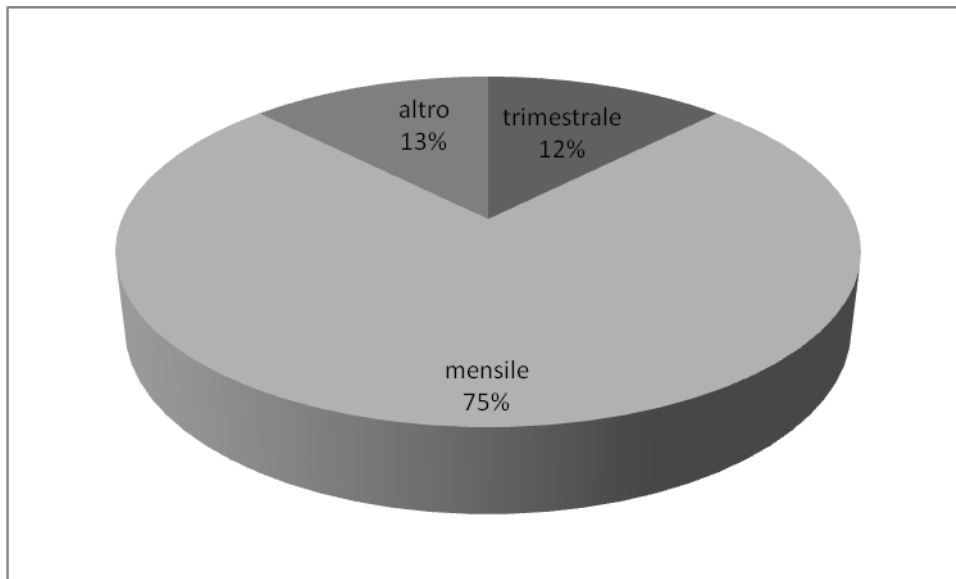
I top manager sono sempre tra i destinatari della reportistica, insieme ad altri.



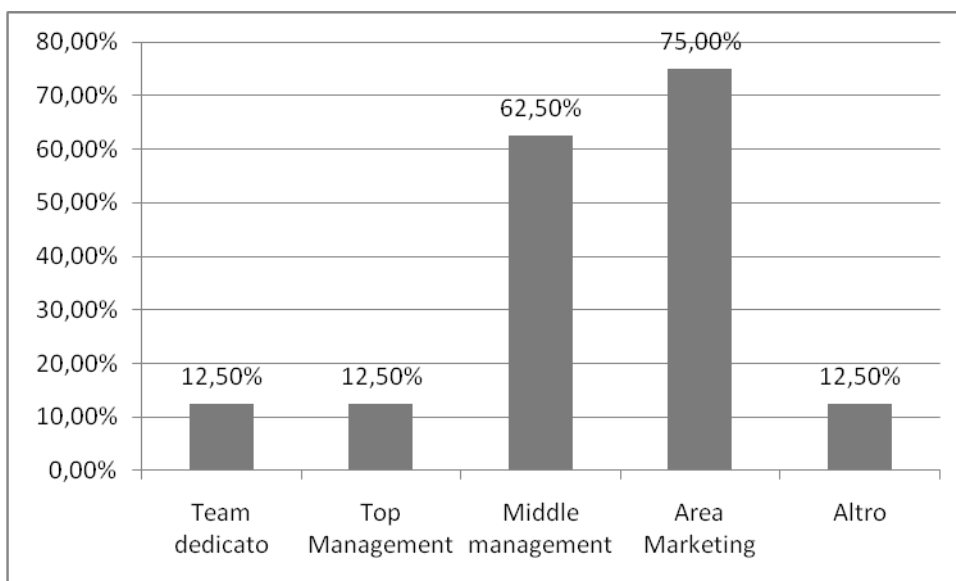
Gli aspetti monitorati sono i seguenti:



Similmente, per la domanda, il 100% delle imprese la analizza, con i seguenti tempi per la produzione della reportistica:

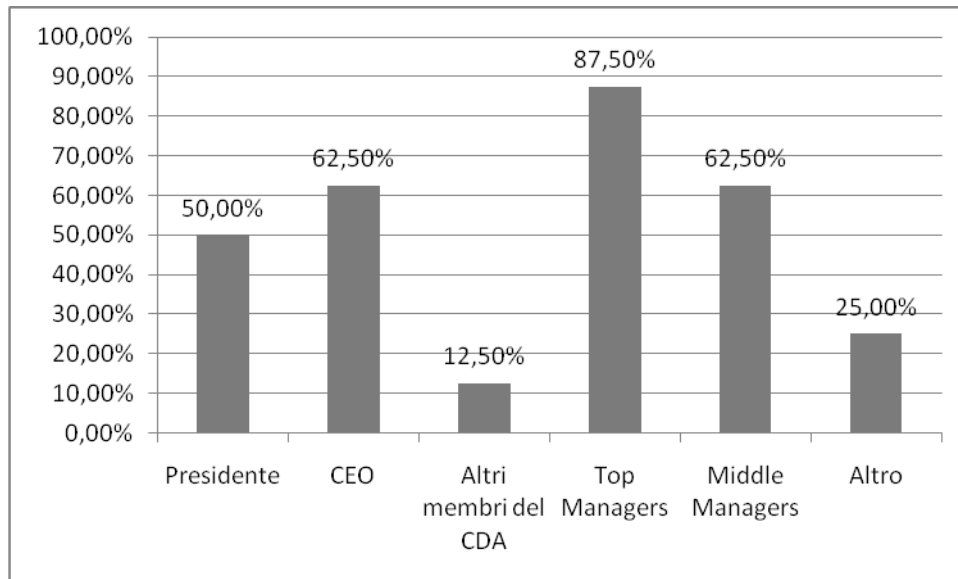


Il team che se ne occupa mediamente è così composto:

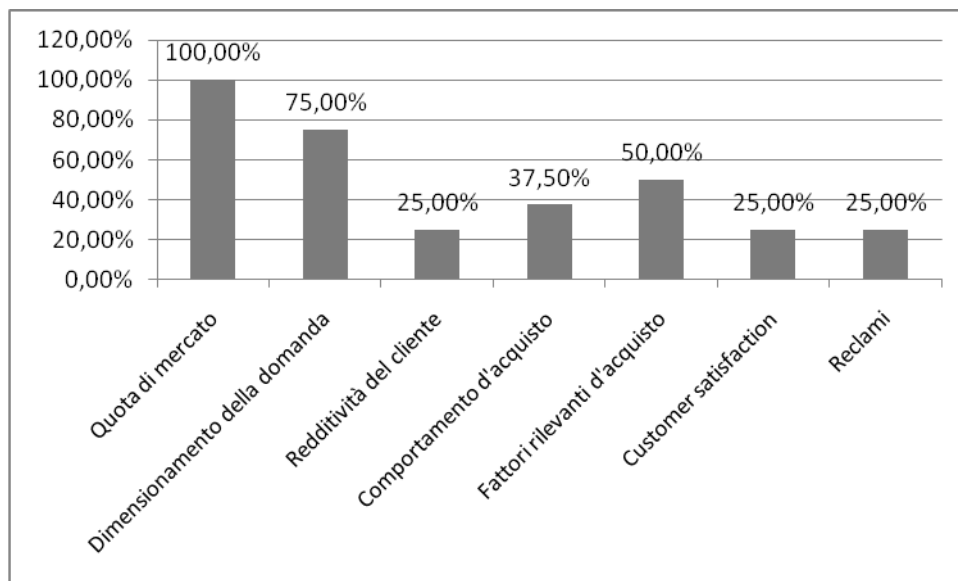


Per l'analisi della domanda è usato molto il ricorso a dati esterni, di società fornitrici di dati di mercato. In alcuni casi (il 12,5% di altro nel grafico) l'attività viene in parte esternalizzata e l'analisi è frutto dell'incrocio da dati interni e dati di mercato, a volte anche di ricerche ad hoc come focus group, panel, etc.

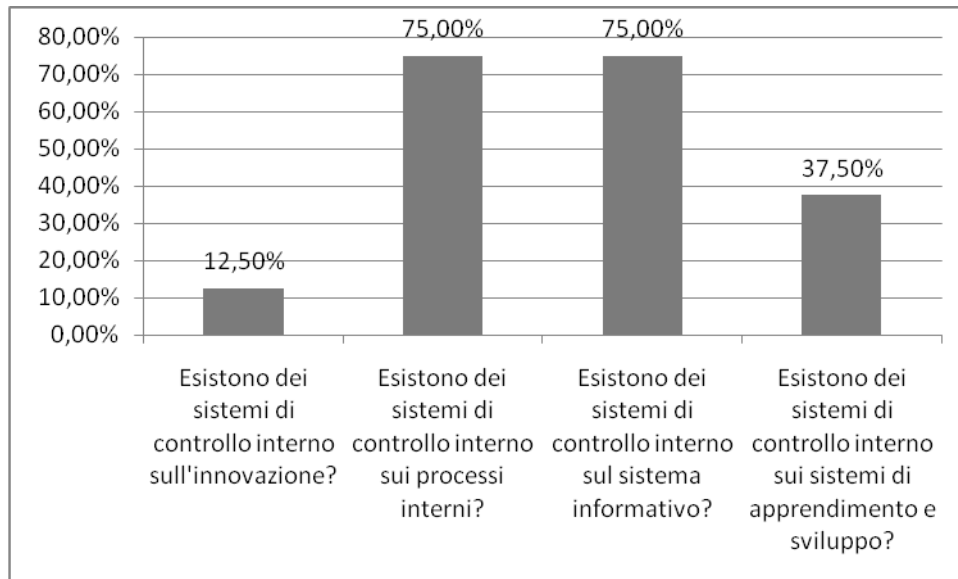
La reportistica è indirizzata per lo più verso il vertice e il middle management.



Gli aspetti monitorati sono diversi, comunque prevalgono la quota di mercato, il dimensionamento della domanda e i fattori rilevanti d'acquisto. Curiosamente la customer satisfaction e i reclami sono poco analizzati.

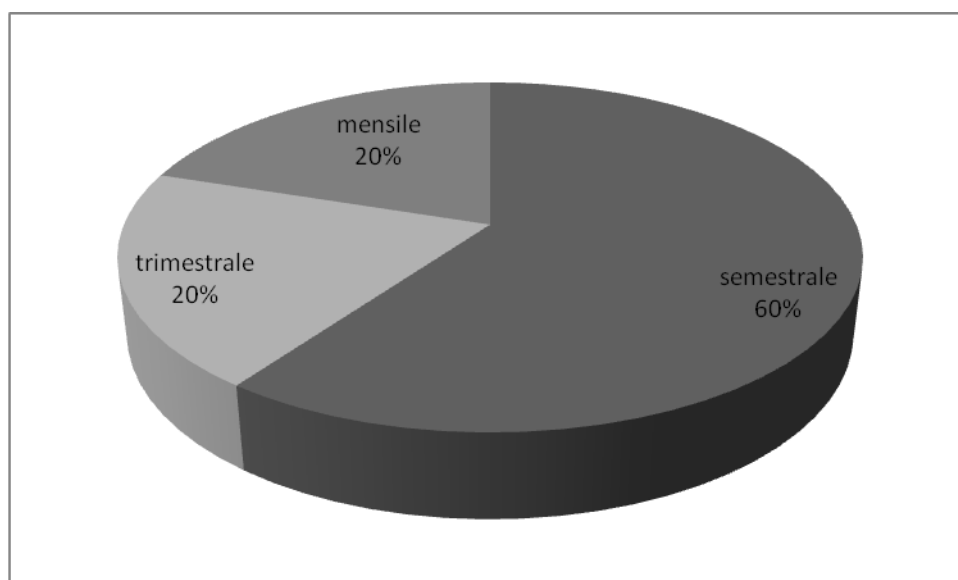


Oltre ai classici controlli (economico-finanziario, domanda e concorrenza) è stato chiesto agli intervistati se risultassero attivi dei controlli su altri aspetti, con i seguenti risultati.

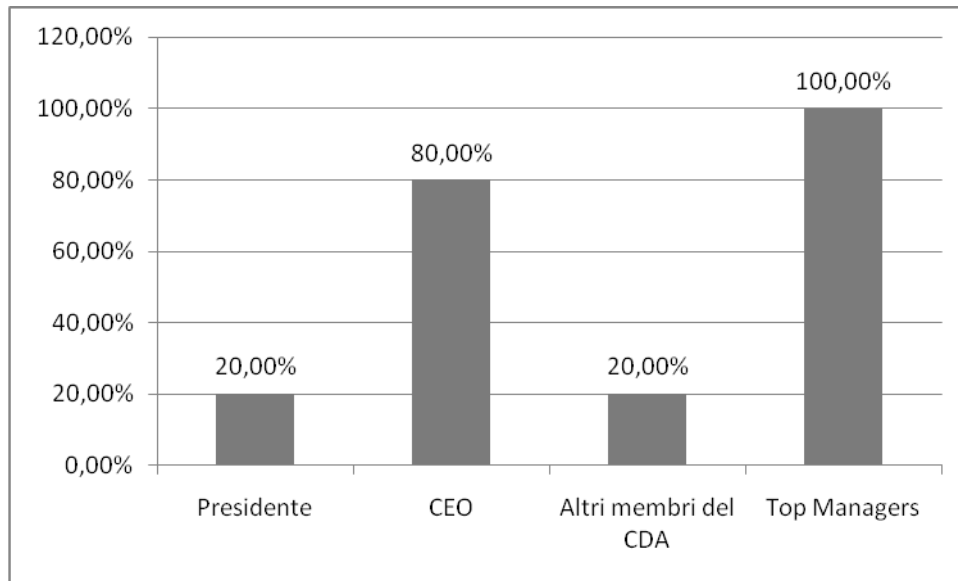


I processi interni e il sistema informativo sono mediamente abbastanza presidiati, mentre non lo sono né l'innovazione né i sistemi di apprendimento e sviluppo. Chiaramente non si tratta di sistemi di controllo semplici da mettere in piedi, tuttavia sono fondamentali anche per il controllo dello sviluppo delle competenze e di come si sta svolgendo l'innovazione, anche da un punto di vista comportamentale (i boundaries citati da Simons).

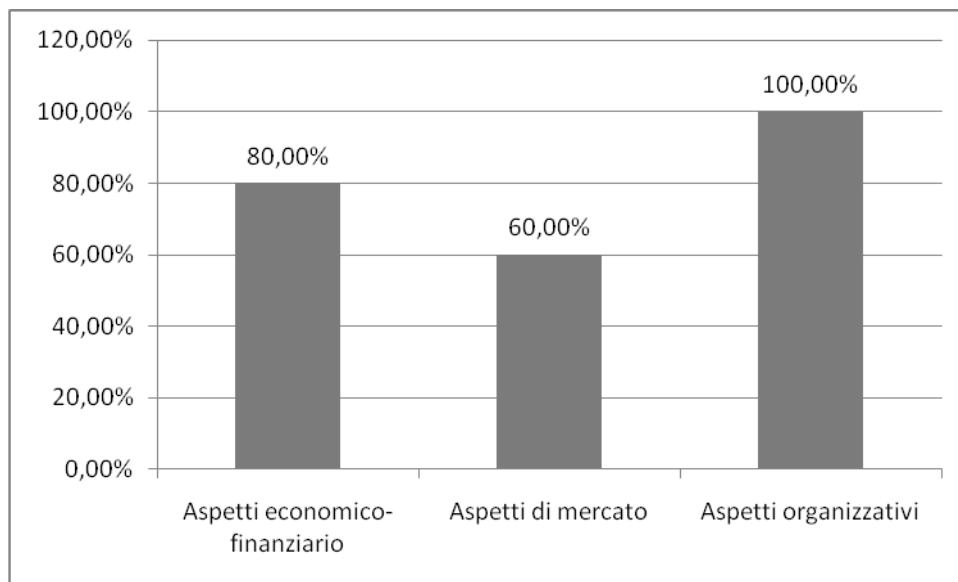
Relativamente ai sistemi di controllo multidimensionali, come la Balanced Scorecard, il Tableau de Board e altri simili, il 62,5% ha dichiarato che sono presenti nella propria azienda. La reportistica avviene per lo più semestralmente.



I destinatari della reportistica sono top manager e CEO prevalentemente:



Gli aspetti più monitorati sono quelli organizzativi, meno quelli di mercato ed economico-finanziari. In effetti ciò potrebbe essere dovuto al fatto che il sistema multidimensionale “fa il paio” con il budget, tuttavia l’ottica di questi sistemi multidimensionali dovrebbe essere quella di fornire una serie di indicatori e di spiegazioni del collegamento tra questi indicatori e questa logica non è emersa nell’intervista.

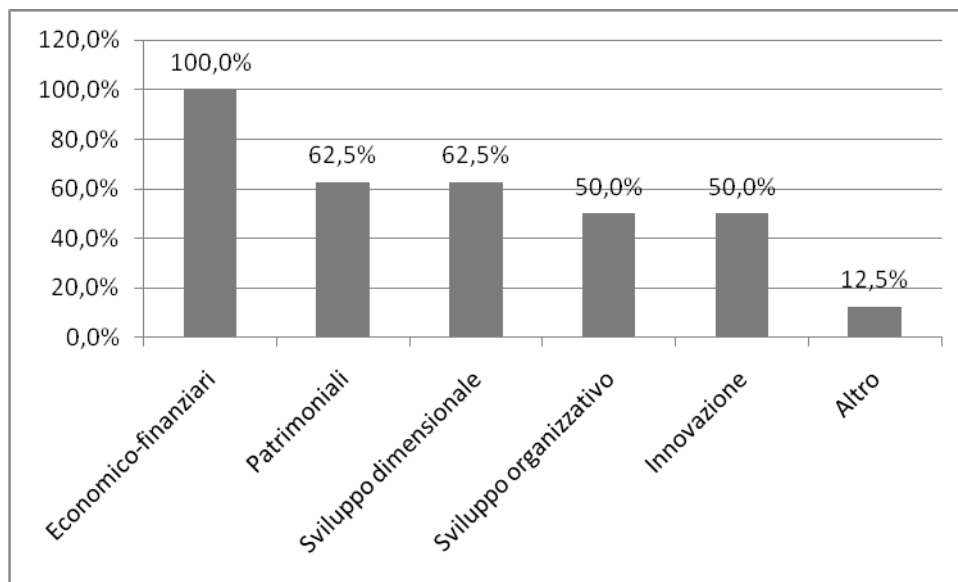


Una domanda di chiusura su questi sistemi di monitoraggio e controllo, ha chiesto un giudizio di sintesi sui vari sistemi. Per quanto riguarda budget e sistemi di controllo direzionale, è emerso un chiaro atteggiamento positivo, anche se quasi mai viene ritenuto un elemento indispensabile per la performance dell’azienda. I sistemi di monitoraggio di domanda e concorrenza sembrano più utili per essere aggiornati che per decidere in senso stretto, mentre

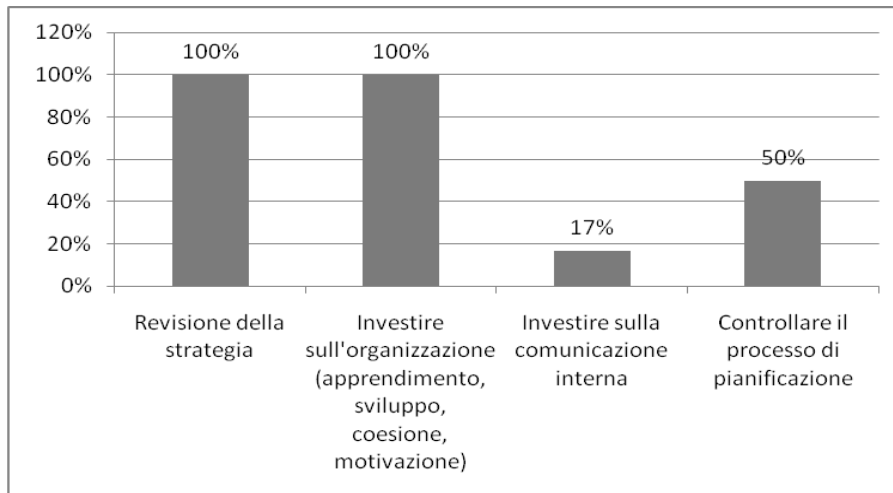
i sistemi di analisi multidimensionale e i piani pluriennali presentano qualche dubbio sulla loro reale efficacia, a conferma di quanto si diceva poc'anzi.

4.4.6. Performance

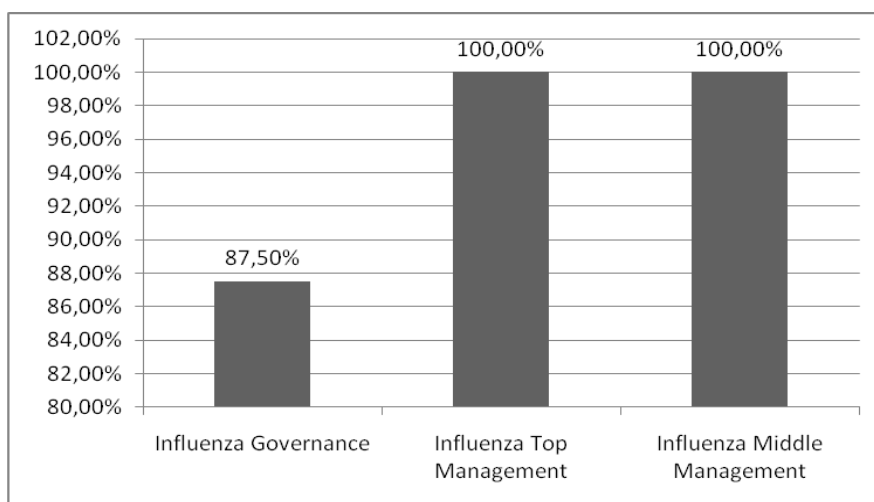
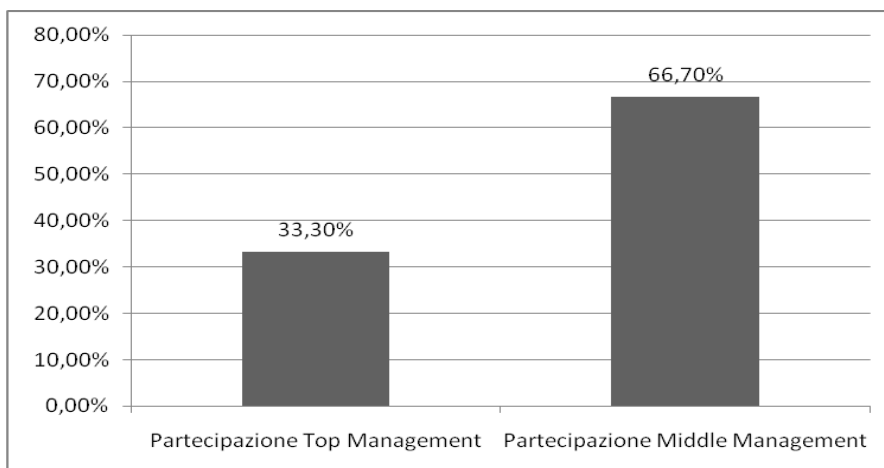
L'ultima sezione è stata dedicata ad una riflessione sulla performance in senso ampio. Non a caso le prime domande vertevano su una performance di mercato e poi, gradualmente, si è cercato di accompagnare l'intervistato verso una visione più allargata di questo concetto. Nel valutare le prestazioni complessive delle proprie aziende, vengono mediamente utilizzati i seguenti aspetti:



In funzione degli aspetti sopra citati, tutte gli intervistati hanno dichiarato che la performance della propria azienda è in crescita, mentre uno solo ha dichiarato essere in stagnazione. Tuttavia il 75% degli intervistati dichiara che vi sono stati dei momenti in cui l'azienda non performava in linea con le aspettative, tenendo presenti tutti quegli aspetti. Nei momenti di questo tipo, si è data priorità ai seguenti obiettivi:



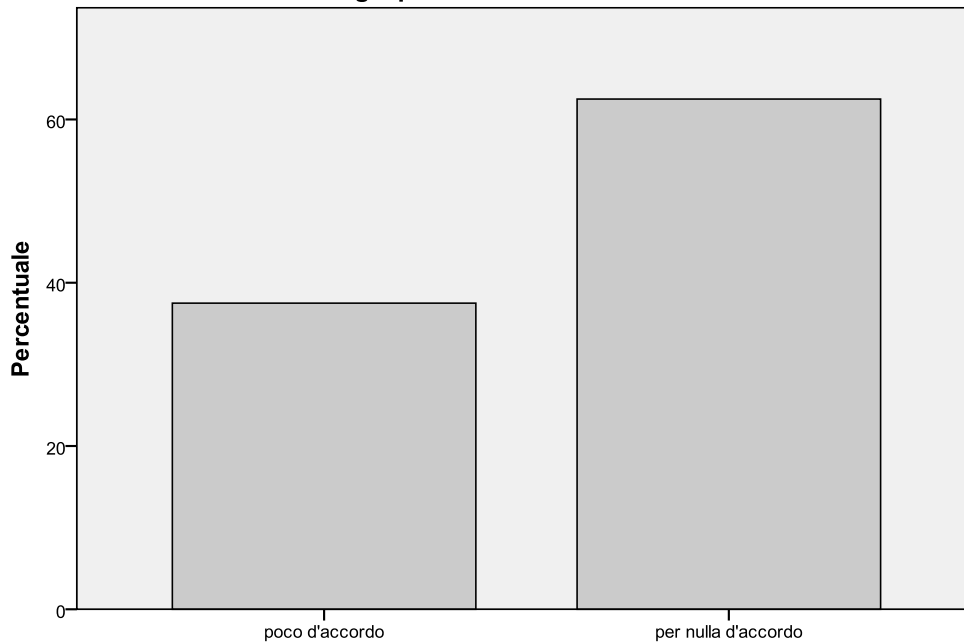
Per quanto riguarda i soggetti che intervengono nei momenti di valutazione della prestazione, è stato chiesto agli intervistati di scindere il loro ruolo in “partecipazione” ed “influenza”. I risultati sono i seguenti:



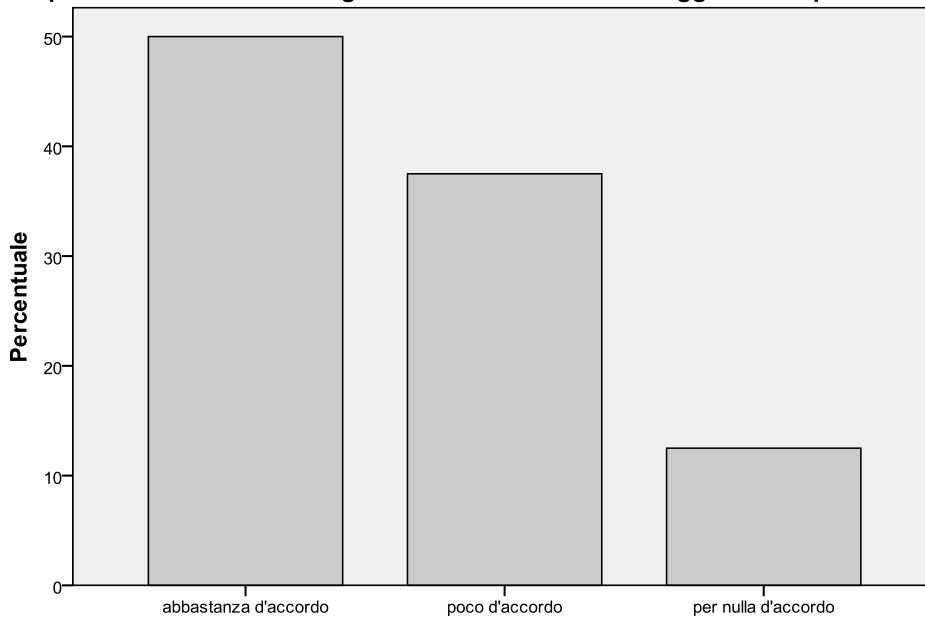
Il quadro denotato sembra decisamente “anglosassone” laddove la governance non interviene nella valutazione della prestazione mentre lo fa nell’influenza sulla valutazione, laddove per influenza si intende la sua capacità di richiedere performance in linea con le loro attese e con gli indirizzi generali dell’organizzazione. Questo rimane sicuramente un punto da approfondire meglio.

È stato chiesto infine agli intervistati un giudizio di sintesi relativamente ai comportamenti organizzativi in occasione di valutazione delle performance, con i seguenti risultati:

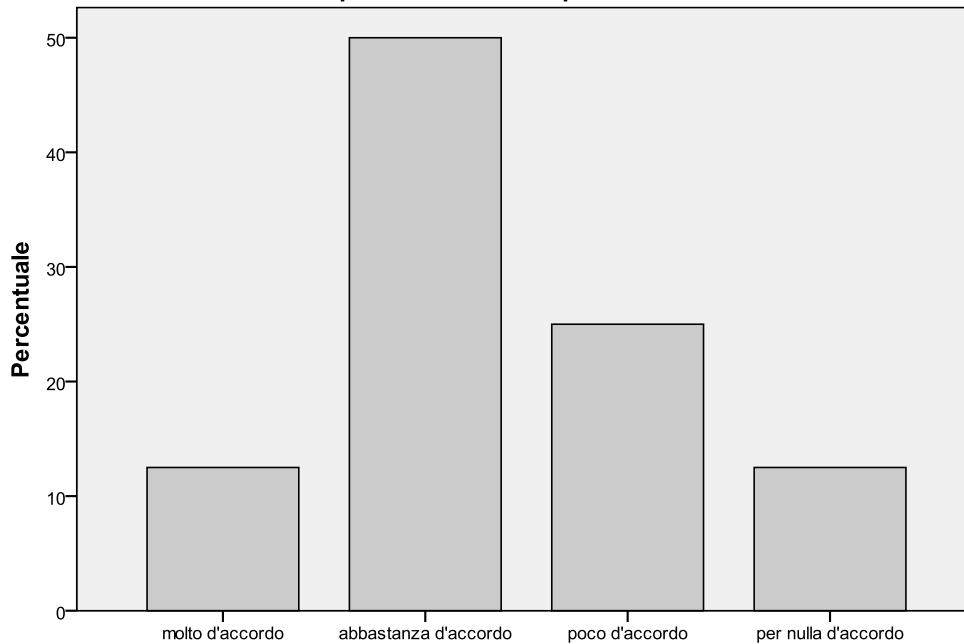
Anche in caso di prestazioni non soddisfacenti si cerca di non cambiare la strategia perché è molto costoso



In caso di prestazioni economico finanziarie positive, agli altri aspetti se non positivi viene dedicata la giusta attenzione ma con maggiore tranquillità



In caso di prestazioni economico-finanziarie negative, il giudizio sugli altri aspetti passa in secondo piano



Il cambio di strategia non sembra presentare particolari problemi e il giudizio sugli aspetti non economico finanziari non risente della “positività” di questi ultimi. Tuttavia, emerge una certa rilassatezza nel giudicare gli altri aspetti, se le cose vanno bene a livello economico e finanziario.

4.4.7. Conclusioni della ricerca

Dall'indagine emerge chiaramente una rilevante propensione alla gestione dell'organizzazione in senso strategico. Questo collima molto con quanto rilevato nell'analisi della letteratura internazionale. Ne sono particolare testimonianza i valori guida delle organizzazioni, il coinvolgimento di diversi livelli nelle fasi strategiche e nella valutazione delle performance, l'utilizzo diffuso dei sistemi incentivanti e, più in generale, una forte attenzione verso il coinvolgimento e la coesione. D'altronde questo è tipico delle aziende manifatturiere, dove la presenza delle risorse umane è cospicua, e in particolare di quelle che hanno come uno dei driver del business la R&S e, più in generale, lo sviluppo delle competenze e la formazione.

Anche il tema della misurazione delle prestazioni, tramite strumenti di controllo diagnostico, è ben presidiato dalle imprese intervistate: i sistemi di programmazione e controllo, infatti, non si limitano ai tradizionali aspetti economico-finanziari, ma sorvegliano anche la domanda, la concorrenza e, in alcuni casi, altri aspetti rilevanti per le organizzazioni.

Quello che sembra mancare, allo stato, è l'utilizzo esaustivo dei sistemi di controllo multidimensionale. Non fanno difetto infatti casi di imprese che li utilizzano, ma questo utilizzo appare più che altro a mo' di cruscotto che non di sistema di “governo” della strategia: la

difficoltà di collegamento tra la sezione dei sistemi di controllo hard, e specificatamente quelli multidimensionali, e la sezione di valutazione globale della performance è sintomatica di questo comportamento.

Il vero elemento chiave, infatti, sarebbe non tanto quello di monitorare contemporaneamente i vari aspetti della gestione, quanto quello di indagare le relazioni tra questi aspetti e soprattutto le eventuali relazioni causa effetto tra essi. Un esempio che sarebbe stato lecito attendersi in questo settore è quello dell'applicazione della Mappa Strategiche di Kaplan e Norton. L'ambiente si presta perfettamente, dato il focus sull'organizzazione, i processi chiave ben focalizzati e ruotanti attorno a R&S e Marketing e una domanda abbastanza prevedibile. Le mappe poi, ben si adattano ad un'impresa che non deve cambiare la propria strategia molto spesso, come appunto emerso nel corso dell'intervista.

CONCLUSIONI

Il tema del controllo strategico è relativamente sottodimensionato, in termini di quantità di trattazione, nel grande contenitore delle ricerche in tema di strategia (Ocasio e Joseph, 2008). Invernizzi (2002) e Canziani (2008) notano che a tanta prolissità non è accompagnata altrettanta chiarezza e ciò si riverbera in parte anche sul tema del controllo strategico che si trascina dietro alcuni dibattiti ed incertezze della strategia in particolare per quelle sue componenti storiche legate alla visione analitico-razionale della planning school. Nondimeno, si notano alcune confusioni sia terminologiche, con il management control, ad esempio, che di sostanza, come il tema della BSC: uno strumento strategico che funge forse meglio da controllo.

È stato allora necessario anzitutto inquadrare la tematica. Partendo dalla suddivisione dell'attività di gestione nelle organizzazioni di Coda (2008) in gestione corrente e non corrente e suddividendo ulteriormente quest'ultima tra la fase di formulazione della strategia e attuazione (Eminente, 1986) si effettua una prima rilevante differenza fra tutto quanto è decidere la strategia e tutto quanto c'è dopo che quella prima parte si è conclusa. Questa seconda parte è la gestione strategica (strategic management) ed è qui dentro che troviamo l'implementazione operativa, l'integrazione della strategia con i vari sistemi aziendali e il controllo strategico.

In letteratura sono presenti differenti definizioni del controllo strategico ma l'elemento comune consiste nella sua capacità comprendere se le cose “vanno per il verso giusto”, dove quest'ultimo giudizio si basa su un'ampia varietà di elementi.

I vari contributi della letteratura si possono ricondurre a tre filoni. Il primo è quello tradizionale, i cui albori si fanno risalire ad Anthony (1965), ma che si sono sviluppati in particolare con gli studi di Hofer e Schendel (1979). La funzione principale assegnata al controllo da questo approccio è quella del feedback (Stoner 1982; Thompson and Strickland, 1990; Kellinghusen and Wubbenhorst, 1990; Digman, 1990; Harrison, 1991; Certo and Peter, 1991; Asch, 1992). Tuttavia questa funzione, se presa isolatamente, presenta due grandi problemi: il feedback potrebbe arrivare troppo tardi e comunque potrebbe essere sbagliato, perché prende gli standard come dati ex ante. Inoltre il controllo è esautorato dalla sua funzione di governo dell'implementazione della strategia, perché è successivo e distinto dalla fase di pianificazione. Da un certo punto di vista sarebbe sufficiente estendere il raggio d'azione del management control per ottenere lo stesso effetto.

L'altro grande tema in letteratura è quello dell'approccio critico (Lorange e Vancil, 1977; Lorange, 1987; Scheyrogg e Steinmann, 1988; Goold e Quinn, 1990) che affianca al tradizionale sistema di feedback quello di feedforward. In questo approccio il controllo assume una funzione di governo della strategia e aiuta l'organizzazione nella sua dinamica di adattamento all'ambiente. Per un buon feedforward è essenziale che vi sia una “sorveglianza strategica”. Da

questi due approcci si sono sviluppati una serie di filoni di letteratura che toccano diversi punti di raccordo tra strategia e accounting, cercando di sviluppare in particolare misure ed indicatori a supporto sia del feedback che del feedforward.

Il terzo filone è quello che prende in considerazione l'anello mancante a quanto detto finora ossia l'organizzazione, intesa come le persone che lavorano nell'impresa differenziate principalmente in top management e resto dell'organizzazione, ulteriormente scindibile in middle management e frontline (Volberda, 2001). Il tema prevede una terza importante funzione del controllo, accanto a quelle di feedback e feedforward: il controllo dell'allineamento tra strategia e organizzazione. Per Bower e altri (1991), Certo e Peter (1991), il controllo strategico serve a orientare le energie individuali verso gli obiettivi organizzativi, per comunicare la cultura organizzativa, per circoscrivere i comportamenti non adatti. Da un'altra prospettiva Band e Scanlan (1995) vedono il controllo strategico come forma di protezione e sviluppo delle competenze. Simons (1995) si inserisce in questo filone aggiungendo il tema della dinamica strategica.

L'analisi della letteratura ha permesso anche di individuare alcune caratteristiche che qualificano il controllo strategico, tra cui spicca il tema della multidimensionalità. Diversi approcci, non solo legati al controllo strategico, hanno toccato questo aspetto. Dagli albori del sistema Du Pont e del Measurement Project, al modello del Value Reporting, al più recente modello EFQM. I tre approcci più importanti sono quelli della BSC di Kaplan e Norton (1992, 2001, 2003), della piramide di Lynch e Cross (1991) e il modello delle leve del controllo di Simons (1995). Quest'ultimo è molto interessante, anche se ha avuto molta meno fortuna della BSC, perché lega in un unico modello i sistemi di feedback, di feedforward e di allineamento. L'allineamento, in particolare è gestito tramite sistemi di "boundaries" e "beliefs", che servono sia ad incentivare comportamenti attivi e propositivi, da parte del resto dell'organizzazione, sia a evitare che tali incentivi conducano ad atteggiamenti o iniziative che ledano l'organizzazione, ad esempio dal punto di vista dell'etica. Il modello di Simons è, in altre parole, è la dimostrazione che le tre funzioni del controllo precedentemente individuate possano trovare spazio in un unico sistema di controllo e che anzi la loro gestione sinergica permette di massimizzare i risultati del controllo e di supportare anche la dinamica della strategia.

Nel primo capitolo si sono individuate dunque le funzioni del controllo strategico, feedback, feedforward e allineamento, il cui svolgimento e la cui manutenzione permettono al controllo di assolvere ai compiti di governo dell'implementazione della strategia. Nel resto del contributo si sono volute indagare le condizioni sotto le quali questo controllo è anche efficace, che sono però variabili in funzione del grado di incertezza strategica e del grado di coerenza delle prestazioni.

Le incertezze strategiche sono rappresentate dalle minacce e dalle opportunità emergenti che possono invalidare le assunzioni sulle quali si basa la strategia (Galbraith, 1977). Tali minacce e opportunità non sono solo di origine esterna, intesa come dinamicità dei fattori che condizionano l'evoluzione (Emery e Trist, 1965) ma anche di origine interna, come il

numero dei fattori da prendere in considerazione per decidere (Child, 1972; Steers, 1977; Duncan, 1972), tra cui la numerosità di persone che caratterizza un'organizzazione. Non va dimenticato che sull'incertezza può incidere e di molto anche la differenza esistente tra ambiente oggettivo e ambiente percepito dai manager: sono queste ultime ad influenzare l'incertezza ambientale e a farla lievitare nel caso in cui la conoscenza dell'ambiente sia imperfetta (Duncan, 1972 e ss; Lawrence e Lorsch, 1967; Perrow, 1970; Pfeffer e Salancik, 1978) oltre che a condizionare la percezione stessa del contesto da parte dei manager (Weick, 1969; Starbuck, 1973, Perrow, 1970, Steers, 1977) e il conseguente modo di fronteggiare l'incertezza. Uno stesso cambiamento ambientale può essere infatti percepito come minaccia da un'impresa e come opportunità da un'altra (Perrow, 1970).

Il tema della prestazione rileva nella sua dimensione di "prevedibilità": la strategia, infatti, deve permettere di poter prevedere la performance e il grado di coerenza tra performance prevista ed effettivamente rilevata fornisce informazioni sulla bontà della strategia (intesa nel senso di output del processo strategico) e permette di definire una configurazione ben precisa del controllo strategico: se le performance non sono in linea con quanto ci si aspettava, allora il controllo deve adottare una funzione di intervento (Goold e Quinn, 1990). Inoltre, la non coerenza tra programmato e rilevato è in genere sinonimo o di cattiva strategia oppure di configurazione sbagliata del sistema di controllo, relativamente a una o più delle sue funzioni.

Combinando opportunamente queste due variabili si è ottenuta una matrice a doppia entrata che ha permesso prima un'analisi di cosa accade dall'incrocio delle due variabili in ognuno dei quattro quadranti e poi di poter definire le condizioni abilitanti per un controllo strategico efficace, ossia la domanda di ricerca.

Il quadrante più semplice risulta dalla combinazione tra basse incertezze e prestazioni in linea. In questo caso non solo le cose vanno per il verso giusto, ma non ci sono neanche tanti motivi per pensare che possano cambiare. Va prestata attenzione però alla differenza tra prestazioni buone e prestazioni previste.

Se la prestazione non è in linea con le aspettative, i temi forti sono due: l'implementazione della strategia e la sua dinamica. L'importanza dell'implementazione è datata in letteratura, già dai contributi di Ansoff (1965) e Andrews (1980) ma l'argomento diventa molto noto grazie alla BSC di Kaplan e Norton, che si occupa proprio di problematiche legate a questa dimensione. Per i due autori una corretta implementazione è un problema che concerne una corretta definizione della strategia, anche in termini operativi, ed una corretta comunicazione al resto dell'organizzazione, al fine di favorire l'allineamento.

Il tema della dinamica strategica è forse meno noto di quello dell'implementazione, anche perché più recente, ma altrettanto interessante. Tutta la letteratura esaminata ha permesso di ricostruire diversi filoni di studi in cui l'elemento chiave è, ancora una volta, l'allineamento dell'organizzazione. In questo caso, l'allineamento si restringe a due categorie di soggetti: top management e middle management, prevedendo che i primi devono o creare le

condizioni affinché i secondi, che sono più vicini ai mercati, innovino radicalmente o incrementalmente la strategia (Burgelman, 1983, Burgelman e Grove, 1996, Chakravarthy e Lorange, 1991; Coda e Mollona, 2002), limitandosi al controllo e all’approvazione delle innovazioni. In parte ciò si lega anche alla distribuzione delle risorse da parte del management per incentivare tale partecipazione attiva del middle management (Christensen e Dann, 1998; Lovas e Ghosal, 2000).

L’analisi dall’asse delle ordinate si basa sulla configurazione del grado di incertezza strategica. Se è basso, il top management si deve limitare ad una corretta pianificazione strategica, il che vuol dire affrontare correttamente tutte le fasi ampiamente analizzate e previste dalla letteratura. Dalla contestualizzazione che porta alla definizione del problema strategico (Ansoff, 1965), alla formulazione delle alternative strategiche (Andrews, 1980; Ansoff, 1965; Omhae, 1985; Coda, 1988). Dalla valutazione e scelta (Invernizzi e Molteni, 1991, Canals, 2000) anche analizzata sotto una prospettiva di analisi degli investimenti (Rappaport, 1988) alla già citata implementazione.

Se l’incertezza strategica è elevata, allora il tema dominante diventa quello della valorizzazione delle persone. La prima forma di valorizzazione è senza dubbio il loro coinvolgimento che deve essere attivo e stimolare una vera e propria partecipazione e un *empowerment* dei partecipanti (Thomas e Velthouse, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Block, 1987; Burke, 1986; Harrison, 1983; House, 1988; Kanter, 1983; Neilsen, 1986; Conger e Kanungo, 1988). Ovviamente a questo segue l’attivazione di meccanismi di accountability dei soggetti coinvolti orientati ad incoraggiare il lavoro di gruppo, le discussioni e la presa di responsabilità. Non si tratta di un controllo che lavora per il “*playing safe*” (Otley, 1994) ma per verificare e incoraggiare l’innovazione e la consapevolezza dei rischi che essa comporta. Il tema è stato anche affrontato da Simons (1995) e da un filone di studi che vede il controllo come elemento di governo anche delle competenze (Burgelman, 1983, Volberda, 2001).

Il terzo capitolo è stato dedicato alle diverse configurazioni che il controllo deve assumere per mantenere efficacemente sotto controllo le sue tre funzioni in base al diverso valore assunto dalle due variabili della matrice. Le condizioni di efficacia riguardano quattro aspetti: il processo di gestione, che può essere top down o bottom up (Simons, 2000); il coinvolgimento dell’organizzazione da parte del top management (Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1979; Argyris, 1976; Burgelman, 1983; Burgelman e Grove, 1996; Coda e Mollona, 2002; Canals, 2000; Simons, 1995; Kaplan e Norton, 2001; Abell, 1993), che può andare dal minimo dell’essere informati di qualcosa al massimo di partecipare alla decisione, l’allocazione delle risorse ((Burgelman, 1983; Christensen e Dann, 1998; Lovas e Ghosal, 2000); infine, la gestione degli incentivi.

Nel momento in cui le incertezze strategiche sono basse e i risultati in linea con le aspettative, il controllo non deve fare altro che limitarsi a gestire, in maniera top down, coinvolgendo poco e allocando le risorse sui sistemi di controllo diagnostico e sugli incentivi monetari basati sulle prestazioni.

Nel momento in cui le incertezze permangono basse ma i risultati non sono in linea con le aspettative, vuol dire che c'è stato un errore in fase di pianificazione oppure di implementazione. L'attività si concentra allora sulle tematiche precedentemente descritte. Il top management rimane comunque in un inquadramento top down con un coinvolgimento per lo più a titolo informativo del resto dell'organizzazione. I sistemi di controllo sono di tipo diagnostico, anche se multidimensionali, e gli incentivi per lo più monetari (laddove si può misurare la prestazione).

Nel momento in cui le prestazioni sono in linea ma le incertezze crescono, allora è necessario aumentare il coinvolgimento dell'organizzazione e prevedere dei sistemi premianti anche di tipo diverso rispetto ai precedenti. Si tratta di sistemi di incentivazione soggettiva, che non sono legati a delle performance perché non necessariamente quel che si chiede loro si può misurare: si tratta di attività connesse per lo più con il monitoraggio delle incertezze strategiche perché esse possono minare la validità della strategia e anche configurare delle opportunità da sfruttare. Logicamente affinché sappiano cosa devono monitorare le persone devono essere pienamente informate sulla strategia.

Infine, nell'ultimo quadrante si configura la situazione meno auspicabile, che rende necessario un coinvolgimento mirato al cambiamento (radicale o incrementale) della strategia. È allora il caso non solo di mettere in moto dei sistemi di incentivazione soggettiva e di allocazione delle risorse per stimolare la creatività e l'innovatività, ma anche dei controlli per evitare azioni "off limits".

La matrice ha anche una componente dinamica, nel senso che un controllo strategico efficace mira a far transitare le organizzazioni dai quadranti di destra a quelli di sinistra. teoricamente può anche darsi da fare per diminuire il grado di incertezza ma esso non potrà mai essere eliminato sia perché dipende anche da fattori non controllabili sia perché l'incertezza è anche un'opportunità, oltre che una minaccia, e quindi è bene che permanga.

L'ultima parte di questo contributo è stata dedicata ad un'indagine sul settore farmaceutico: uno *strategic control check*, mirante a definire lo stato dell'arte del controllo strategico nel settore. Attraverso l'analisi della letteratura e risultati di un'indagine empirica, è emersa una rilevante propensione a gestire l'organizzazione in maniera strategica: dando enfasi al ruolo delle persone, coinvolgendole nell'attività anche strategica e presidiando gli strumenti di controllo diagnostico. Quello che sembra mancare è l'utilizzo esaustivo dei sistemi di controllo multidimensionale. Non fanno difetto infatti casi di imprese che li utilizzano, ma questo utilizzo appare più che altro a mo' di cruscotto che non di sistema di "governo" della strategia.

Tutto il contributo è stato indagato relazionandolo, tramite una "metafora neurologica" al rapporto tra il primo e il secondo cervello. In estrema sintesi e per chiudere le conclusioni, si riprende tale metafora. Tramite il sistema nervoso (il controllo strategico), il primo cervello (il top management) può sia inviare comandi al resto del corpo (l'organizzazione) che controllarne l'esecuzione. Nello svolgimento della sua attività il primo cervello non è il monarca

assoluto nel momento in cui si viene a configurare un ruolo attivo di un altro cervello (il middle management) in grado di condizionare l'attività e le decisioni del primo. Il re allora, preso atto della situazione, non deve preoccuparsi solo di fare le scelte strategiche di base corrette, ma anche di creare le condizioni affinché il secondo cervello svolga il suo ruolo esattamente come il primo si aspetta, che può essere un ruolo passivo o uno attivo, a seconda delle condizioni che si configurano. Al limite, il secondo cervello può essere l'organismo deputato ad innovare le decisioni.

RINGRAZIAMENTI

Ci sono molte persone che vorrei ringraziare in queste poche righe, in particolare chi ha contribuito direttamente o indirettamente alla conclusione di questa ricerca. Tuttavia preferisco farlo di persona, guardandoli negli occhi e dicendo loro un sentito grazie.

Questo spazio lo voglio dedicare anzitutto a tutta la mia famiglia che, se dovesse raccontare a qualcuno il lavoro che faccio, probabilmente non saprebbe bene cosa dire perché mi sa che non l'ha ancora capito. Ma continua a credere in me fortemente e questo è il più grande attestato di fiducia che si possa avere.

La dedica più grande va però a mia moglie Roberta, che il lavoro che faccio l'ha capito benissimo, compresi tutti i sacrifici che comporta, e nonostante questo continua a supportarmi con tutta se stessa e con tutto l'amore che ha dentro. Per un uomo non può esistere gioia più grande e io di questo le sarò sempre grato.

BIBLIOGRAFIA

- Abell D.F. (1993), *Managing with dual strategies. Mastering the present. Preempting the future*, The Free Press, New York, trad. it., (1994), *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole 24 ore Libri, Milano
- Agliati M. (1999), *Modelli contabili e modelli del valore*, *Economia e Management*, 1999, no.6
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989), *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna
- Airoldi G., Amatori F., Invernizzi G. (1995), *Proprietà e governo delle imprese italiane*, Egea, Milano
- Amigoni F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano
- Amigoni F. (1984), *Formula imprenditoriale e controllo strategico*, *Sviluppo e Organizzazione*, no.83
- Andrews K.R. (1980), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood (Illinois)
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, trad. it., (1968) *Strategia Aziendale*, Etas Milano
- Ansoff H.I. (1968), *Business strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, trad. it. (1974), *La Strategia d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Ansoff H.I., Declerck R.P., Hayes R.L. (1976), *From strategic planning to strategic management*, John Wiley & Sons, Chichester
- Anthony R. NO. (1965), *Planning and control systems*, Harvard Business School Press, trad. it. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas, Milano
- Anthony NO.R., Dearden J. (1976), *Management control systems*, Homewood, Illinois
- Argyris C. (1973), *Personality and Organization theory revisited*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 18
- Argyris C. (1976), *Single-loop and double-loop models in research on decision making*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21
- Arnold G. (2000), *Tracing the development of value based management in Arnold G., Davies M. (edit by), Value based management: context and application*, John Wiley and Sons, Chichester
- Asch D. (1992), *Strategic Control: A Problem Looking for a Solution*, *Long Range Planning* Vol. 25 No. 2
- Astley W.G. (1981), *The two ecologies. Population and community perspectives in organizational evolution*, *Administrative Science Quarterly*, no. 41
- Atkinson A., Waterhouse J.H., Wells R.B. (1997), *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 3, pp. 25-37
- Baiman S. (1990), *Agency research in managerial accounting: a second look*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no.4
- Bain & Company, *Management Tools & Techniques*, Aprile 2000

- Barca F. (1995), *Imprese in cerca di padrone*, Laterza, Bari
- Barnett W.P., Burgelman R. (1996), *Evolutionary perspectives on strategy*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 17, special issue
- Bartlett C. (2000), *General Electric: vent'anni di trasformazioni*, Mollona E. (a cura di), *Materiali per il corso di Strategia e Politica Aziendale, Il Volume*, Università Bocconi, Egea, Milano
- Becker M.C., Lillemark M. (2006); *Marketing R&D integration in the pharmaceutical industry*, *Research Policy*, no. 35.
- Bennis W., Nanus, B. (1985), *Leaders*, Harper & Row, New York
- Block P. (1987), *The empowered manager*, Jossey-Bass, San Francisco
- Bergamin Barbato M. (a cura di) (1991), *Cost management*, Giuffrè, Milano
- Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and the private property*, Commerce Clearing House, New York
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino
- Besta F. (1909), *La ragioneria*, 2° edizione, Vallardi, Milano
- Blake R.R., Mouton J.S. (1969), *Building on a dynamic corporation through grid organizational development*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts), trad. it. (1972), *La dinamica organizzativa e il metodo del grid*, Etas Kompass, Milano
- Bonebeau E., Bingham A., Schacht A. (2010), *The HBR List: Breakthrough Ideas for 2010*, in *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2010
- Bossidy L., Charan R. (2002), *Execution. The discipline of getting things done*, Crown Business, New York
- Bourgeois, L. J. (1981), *On the measurement of organizational slack*, *Academy of Management Review*, no.6
- Bower J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard Business School Press, Boston
- Braam J.M., Nijssen E.J. (2004), *Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience*, *Long Range Planning*, no. 34
- Brugnoli C., Mollona E. (2002), *Caso IBM*, in Mollona E. (a cura di), *Materiali per il corso di Strategia e Politica Aziendale, I Volume*, Università Bocconi, Egea, Milano
- Brunetti G. (1979), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano
- Brunetti G. (1991), *La valutazione delle prestazioni di area strategica di affari*, in Aa. Vv., *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Lint, Trieste
- Bubbio A. (2000), *“Balanced Scorecard” e controllo strategico: le relazioni*, in *Amministrazione e Finanza Oro* no.1
- Burgelman R.A. (1983), *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy*, in *Academy of Management Review*, Vol.8, No.1
- Burgelman R.A., Grove A.S. (1996), *Strategic dissonance*, in *California Management Review*, Vol. 38, Winter

- Burke W. (1986), Leadership as empowering others, in Srivastva S. (edited by), Executive power, Jossey-Bass, San Francisco
- Buttignon F. (1996), Le competenze aziendali, Utet, Torino
- Cafferata R. (2007), Lezioni di Economia e Gestione delle Imprese. Razionalismo economico e imperfezione dei sistemi (seconda edizione), Texmat, Roma
- Cafferata R. (2009), Management in Adattamento, Il Mulino, Bologna
- Campbell A. (1999), Tailored, not benchmarked: a fresh look at corporate planning, in Harvard Business Review, March-April
- Canals J. (2000), Managing corporate growth, Oxford University Press, Oxford
- Chakravarthy, B.S., Lorange, P. (1991), Managing the Strategy Process, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey)
- Charan R., Colvin G. (1999), Why CEO's Fail, in Fortune Magazine, June, 21
- Christensen C.M., Dann J.B. (1999), The process of strategy definition and implementation, Harvard Business School Press
- Cherubini S. Eminente G. (2005), Marketing in Italia, FrancoAngeli, Milano
- Cherubini S. (2008) a cura di, Scritti in onore di Giorgio Eminente, FrancoAngeli, Milano
- Certo S. C., Peter J. P. (1991), Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill, New York
- Coda V. (1984), La valutazione della Formula Imprenditoriale, Sviluppo & Organizzazione, NO.82
- Coda V. (1988), L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino
- Coda V. (1990), Il problema della valutazione della strategia, Economia e Management, Vol. 12
- Coda V. (2003), Le determinanti del successo aziendale negli studi di strategia, in Morosetti P. (a cura di), Dispense per il corso di Strategia e Politica Aziendale dell'Università Bocconi, Volume II, Egea, Milano
- Coda V., Mollona E. (2002), il governo della dinamica della strategia, Finanza, Marketing e Produzione, Anno XX, no.4
- Cohn J, Katzenbach J., Vlak G. (2008), Finding and Grooming Breakthrough Innovators, Harvard Business Review, December
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), Building your company's vision, Harvard Business Review, September-October
- Conger J. A., Kanungo R. N. (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review, no. 13
- Copeland T., Joller T., Murrin J. (1991), Il valore dell'impresa. Strategie di valutazione e gestione, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Corbetta G. (1998), Gestione strategica, in Coda V., Invernizzi G., Rispoli M., Strategia Aziendale, Enciclopedia dell'Impresa, Utet, Torino
- Davis T.C. (1950), How the Du Pont organization appraises its performance, American Management Association, *Financial Management Series*, no. 94

- Davis S., Albright T. (2004), An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation in Financial Performance, *Management Accounting Research*, no.15
- Depperu D. (2001), Il processo di formazione delle alternative strategiche. Un modello per le imprese monobusiness, Egea, Milano
- Dess, G. G. Origer, N. K. (1987), Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, no. 12
- Dezzani F., Brusa L. (1981), Piano e budget d'impresa, Giappichelli, Torino
- Di Carlo E. (2006), Governance, finanza e conflitto di interessi nei gruppi aziendali, Aracne, Roma
- Digman L.A. (1990), *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, Irwin, Homewood (Illinois)
- Donna G. (1992), La valutazione economica delle strategie d'impresa, Giuffrè, Milano
- Duncan, R. B. (1974), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, no. 17
- Eisenhardt K.M. (1989), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3
- Eisenhardt K.M., Sull D.N (2001), Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, January
- Emery, F. E. Trist E. L. (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, no. 18
- Eminente G. (1986), Pianificazione e gestione strategica dell'impresa, il Mulino, Bologna
- Erns & Young, Measures that matter, Boston, 1998, No.9
- Evans, J. S. (1991), Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework, *Journal of Management Studies*, no. 28
- Galbraith J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts)
- Garzoni A. (2003), Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica, Egea, Milano
- Garzoni A., Saviozzi F.A. (2006), Strategy Execution: l'importanza di controllare la realizzazione della strategia, *Economia & Management*, no. 5
- Per un approfondimento sul tema della competitive intelligence si rimanda a Garzoni A. (2006), *Competitive intelligence e strategia aziendale*, Egea, Milano
- Goold M., Quinn J.J (1990), The Paradox of Strategic Controls, in *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1
- Goold M., Quinn J. (1990), Strategic control. Milestones for long-term performance, The Economist Books, London, trad. it. (1993), *Il controllo strategico. "Pietre miliari" per una performance di lungo periodo*, FrancoAngeli, Milano
- Gozzi A. (1991), Uno schema aggiornato per la valutazione strategica, in Gozzi A. (a cura di), *la definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano
- Greenley G.E., Oktemgil M. (1998), A comparison of slack resources in high and low performing british companies, *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 3

- Guatri L. (1991), *La teoria della creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano
- Hambrick, D. C. D'aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downside spirals, *Administrative Science Quarterly*, no. 33
- Hannan M.T., Freeman J. (1989), *Organizational ecology*, Harvard University Press, Cambridge
- Harrison R. (1983), *Strategies for a new age*, Human Resource Management, no. 22
- Harrison E. F. (1991), Strategic control at the CEO level, *Long Range Planning*, Vol. 24 No.6
- Haveman H.A. (1992), Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation, *Administrative Science Quarterly*, no.37
- Hax A.C., Majluf N.O.S. (1987), *Direzione strategica (strategic management)*, Ipsoa Scuola d'Impresa, Milano
- Hax A.C., Majluf N.O.S. (1991), *The strategy concept and process*, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey)
- Hinterhuber H., Popp W. (1992), Are you a strategist or just a manager?, *Harvard Business Review*, January-February
- Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul (Minnesota)
- House R. J. (1988), Power and personality in complex organizations, in L. L. Cummings & B. M. Staw (edited by), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich (Connecticut)
- Hoque Z., James W. (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factor: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, no. 12
- Horovitz J. (1979), Strategic control: a new task for top management, in *Long Range Planning*, Vol. 12
- Invernizzi G., Molteni M. (1991), *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie d'impresa. Strumenti per la formulazione e la valutazione delle alternative strategiche*, Etas, Milano
- Invernizzi G. (1999), *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Mc-Graw Hill, Milano
- Invernizzi G. (2002), *La gestione strategica come gestione dei paradossi*, in Kaplan R.S., Norton D.P., *L'impresa orientata dalla strategia*, Isedi, Torino
- Invernizzi G. (2005), *Strategic Management Accounting*, Egea, Milano
- Ittner C.D., Larcker D.F., Randall T. (2003), Performance Implications and Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, *Accounting Organizations and Society*, vol. 28. no. 7-8
- Jurkovich, R. (1974), A core typology of organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, no. 19
- Kanter R. M. (1968), Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, no. 33
- Kanter R. M. (2008), *Transforming Giants*, Harvard Business Review, January
- Kaplan R., Norton D. (1992), The balance scorecard: measure that drive the performance, *Harvard Business Review*, January-February

- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategy focused organizationo. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, trad. it. (2002) *L'impresa orientata dalla strategia*, Isedi, Torino
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2003), *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, trad. it. (2005) *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Una professione emergente: strategic management officer*, in *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, May - June 2004, Vol. 6, No.3
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1979), *Organizazion and Management. A systems and contingency approach.*, Third Edition, McGraw-Hill, New York
- Katz D., Kahn R.L., Stacy Adams J. (1980) (edited by), *The study of organizations*, Jossey Bass, San Francisco (California)
- Kellinghusen G., Wubbenhorst K. (1990), *Strategic control for improved performance*, Long Range Planning NO. 23 Vol. 3
- Kiechel W. (1982), *Corporate strategist under fire*, Fortune, december, 27
- Knight J.A., *Value Based Management: developing a systematic approach to creating shareholders value*, McGraw-Hill, NewYork
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press, Boston (Massachusetts)
- Lorenzoni G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitive*, Etas, Milano
- Lorsch J., Maclver E. (1989), *Pawns or potentates:the reality of America's corporate boards*, Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts)
- Lovas B., Ghosal S. (2000), *Strategy as guide devolution*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.9
- Lorange P., Vancil F. (1977), *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, New York
- Lorange P, Scott Morton M., Ghoshal S. (1986), *Strategic Control*, West Publishing Co., St. Paul (Minnesota)
- Luhmann NO. (1973), *Zweckbegriff und Systemrationalitdt*, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Lynch R.L., Cross K.F. (1991), *Mesure up! How to measure corporate performance*, Blackwell Business, New Jersey
- Maltz A.C., Shenhar A.J., Reilly R.R. (2003), *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, Long Range Planning, no. 36
- Marchini I. (1967), *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino
- Martin K.L., Neilson G.L., Powers E., *The Secrets to Successful Strategy Execution*, Harvard Business Review, January 2008
- McAdam R., O'Neill E. (1999), *Taking Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector*, *Managing Service Quality*, vol. 9, no. 3

- McTaggart J.M., Kontes P.W., Mankins M.C. (1994), *The value imperative*, The Free Press, New York.
- Meyer, A. D. (1982), *Adapting to organizational jolts*, *Administrative Science Quarterly*, no. 27
- Merchant K.A. (1982), *The control function of management*, *Sloan Management Review*, Summer
- Miles E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H.J.J., *Organizational strategy, structure, and process*, *The Academy of Management Review*, vol.3 no.3
- Miller, D. (1994), *What happens after success: the perils of excellence*, *Journal of Management Studies*, no.31
- Miller, K. D. Leiblein, M. J. (1996), *Corporate risk-return relations: returns variability versus downside risk*, *Academy of Management Journal*, no. 39
- Milliken, F. J., Lant, T. K. (1991), *The effect of an organization's recent performance on strategic persistence and change: the role of managerial interpretations*, in Dutton J., Huff A. Shrivastava P. (edited by), *Advance in Strategic Management*, 7th edition, Greenwich, JAI Press (Connecticut)
- Minzberg H. (1990), *Strategy formation: schools of thought*, in Frederickson J. (a cura di), "Perspectives on Strategic Management", Ballinger, Boston
- Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, New York
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, New York
- Mockler R. J. (1970), *Readings in Management Control*, Appleton-Century-Crofts, New York
- Molteni M. (1997), *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane*, Egea, Milano
- Moran T. E., Volkwein F. J. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, vol. 45, no. 1
- Newing R. (1994), *Benefits of a Balanced Scorecard*, *Accountancy*, November
- Norreklit H. (2000), *The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions*, *Management Accounting Research*, no. 11
- Norreklit H. (2003), *The Balanced Scorecard: What Is the Score? A Rethorical Analysis of the Balanced Scorecard*, *Accounting, Organizations and Society*, no. 28
- Ocasio W., Joseph J. (2008), *Rise and fall – or Transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006*, *Long Range Planning*, no.41
- Ohmae K, *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, New York, trad. it. (1985), *Strategie Creative*, Ipsoa, Milano
- Olve N.G., Petri C.J., Roy J., Roy S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, West Sussex
- Onida P. (1960), *Economia d'Azienda*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino
- Olson M., Slater S.F. (2002), *The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance*, *Business Horizons*, vol. 45, no. 3
- Ostan I. (1986), *Il controllo strategico*, *Sviluppo e Organizzazione*, no.95, maggio-giugno

- Otley D. (1994), Management control in contemporary organizations: toward a wider framework, *Management Accounting Research*, no.5
- Otley D., Berry A.J. (1980), Control, organization and accounting, *Accounting, Organization and Society*, vol.5, no.2
- Ouchi W.G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts)
- Perrow c. (1967), A framework for comparative organizational analysis, *American Sociological Review* vol. 32 no. 2, trad. it. (1974), Uno schema per l'analisi comparativa delle organizzazioni, in Fabris A., Martino F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas, Milano
- Perrow C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Wadsworth Publishing, Beverly (Massachusetts)
- Porter M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, NO.90, Vol.3
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*, Irwin, Homewood (Illinois)
- Rappaport A. (1986), *Creating shareholder value. The new standards for business performance*, The Free Press, New York
- Roslender R., Hart S.J. (2003), In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives, *Management Accounting Research*, no. 14
- Rummelt (1980), *Business policy and strategic management*, 3rd edition, Mc-Graw Hill, New York
- Salvioni D.M. (2009), *Il Sistema di controllo di Corporate Governance*, in Maggioni V., Potito L., Viganò R. (a cura di), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna
- Schreyögg G., Steinmann H. (1987), Strategic control: a new perspective, in *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1
- Sciarelli S. (1997), *Economia e gestione d'impresa*, Cedam, Padova
- Seiler J.A. (1976), *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas, Milano
- Selleri L. (197), *Il Budget d'esercizio: strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, 2^a edizione, Etas, Milano
- Simmonds K. (1981), Strategic management accounting, *Management Accounting*, April
- Simmonds K. (1983), Strategic management accounting (Version 5), *Handbook of Management Accounting*, Redwood & Burn, London
- Simon H. A. (1957), *Administrative behavior*, MacMillan, New York
- Simon H. A. (1957), *Administrative behavior*, (second edition) The Free Press, New York
- Simon H.A. (1993), Strategy and organizational evolution, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Issue 2

- Simons R. (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, vol. 12 no.1
- Simons R. (1995), Control in age of empowerment, *Harvard Business Review*, March-April
- Simons R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for implementing strategy*, Prentice-Hall, New Jersey
- Sinatra A. (1994), *L'architettura Strategica dell'Impresa. Modelli, comportamenti fondamentali e capacità di rinnovamento*, Egea, Milano
- Smart C., Vertinsky I. (1984), Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 3
- Starbuck, W. H. (1973), *Organizations and Their Environments*, International Institute of Management
- Steers, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica, California
- Stewart G.B. (1991), *The quest for value: the EVA™ management guide*, Harper-Collins, New York.
- Stoner J.A.F. (1982), *Management*, 2nd edition, Prentice- Hall, London
- Tagliagambe S., usai G. (1999), *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano
- Terzani S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol 15, No. 4
- Thompson J.D., *Organizations in action*, Mc-Graw-Hill, New York, trad. it. (2005), Thompson J.D., *L'azione organizzativa*, Isedi
- Thompson A. A., Strickland A. J. (1990), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, Boston
- Turney P. B. B., J. M. Reeve (1991), How activity-based costing helps reduce cost, *Journal of Cost Management*, Winter
- Turney, P. B. B., Stratton A. J. (1992), Using ABC to support continuous improvement, *Management Accounting*, September
- Vaccà S. (1983), L'ambiente come forza produttiva, *Politica ed Economia*, No.10
- Ward K. (1992), Accounting for marketing strategies. In: Drury, C. (edited by), *Management Accounting Handbook*. Butterworth- Heinemann, London
- Webber J., Schaeffer U. (2000), On the Way to Active Management of Performance Measures, in Neely A. (a cura di), *Performance Measurement 2000: Past, Present and Future*, Conference Proceedings, Cransfield
- Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, (Massachusetts)

Woodward J. (1970) (edited by), *Industrial organization: behavior and control*, Oxford University Press, Londra, trad. it. (1983), *Comportamento e controllo nelle organizzazioni*, Rosenberg & Sellier, Torino

Wright D.P., Keegan D.P., *Pursuing Value: tracking the emerging art of reporting on the future*, Price Waterhouse LLP, PW Papers, 1997

Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè Milano