

IL RUOLO DELLA DIGITALIZZAZIONE NEL CONTROLLO STRATEGICO DI UN'IMPRESA DI DISTRIBUZIONE

Il controllo di gestione ha da tempo sviluppato il proprio orientamento a supporto dei processi di formulazione della strategia. L'articolo evidenzia il ruolo della digitalizzazione a sostegno di tale orientamento. Attraverso lo studio del caso reale di un'azienda operante nel settore della distribuzione, si mostra come la presenza di un sistema informativo telematico, composto da piattaforma intranet e da tool di condivisione, abbia favorito l'interazione tra il processo di controllo e quello di pianificazione strategica, rendendo le due funzioni parti di un processo unitario. Il caso mostra, inoltre, come l'uso appropriato della strumentazione telematica, combinato ad un approccio relazionale abbia consentito il superamento delle principali criticità attribuite alla digitalizzazione.

Introduzione

L'articolo si colloca nell'attuale filone di studi di *management accounting* relativi alla digitalizzazione dei sistemi informativi e di controllo. La tesi sostenuta, infatti, evidenzia il ruolo della digitalizzazione rispetto all'estensione del controllo di gestione a un ambito strategico.

La pratica del controllo di gestione ha conosciuto diversi cambiamenti. Alle procedure tradizionali di valutazione economico-finanziaria si sono affiancate nuove modalità di reportistica e monitoraggio di tutti i fattori critici di successo aziendale. Questa esigenza è scaturita dall'estensione dell'oggetto del controllo di gestione: dal livello esecutivo di implementazione e attuazione della strategia, al livello strategico di formulazione e validazione della stessa. L'estensione dell'oggetto del controllo implica l'affiancamento di misure economico-finanziarie, volte alla valutazione delle *performance* conseguenti a fatti e scelte della gestione passata, a misure non economico-finanziarie che segnalino gli effetti reddituali e finanziari futuri, in un orizzonte di lungo termine. Ciò richiede l'ausilio della tecnologia telematica, la cui applicazione comporta, tuttavia, notevoli criticità.

La digitalizzazione, infatti, può sortire degli effetti negativi sul processo decisionale perché può spingere il *management* a prendere delle decisioni importanti troppo rapidamente, in modo quasi standardizzato. Infatti, le informazioni e i dati forniti ai fini decisionali necessitano di essere esaminati e contestualizzati, considerando che dietro di essi si celano valori e orientamenti politici ed etici. Questo aspetto verrà approfondito attraverso un caso reale di applicazione degli strumenti informativi in una multinazionale nel settore della distribuzione, che rispecchia in pieno l'evoluzione della visione del controllo di gestione attraverso l'uso di applicativi informatici.

La digitalizzazione come strumento di controllo strategico

Il soddisfacimento di nuovi fabbisogni di informazione, emergenti dal cambiamento dell'ambiente esterno, può essere perseguito attraverso un processo di revisione dei sistemi informativi. Infatti, con l'aumentare dell'incertezza e della turbolenza ambientale, e in seguito all'ampliamento delle interdipendenze organizzative e dei livelli di decentramento, le aziende hanno bisogno di sistemi che siano in grado di supportare le decisioni con dati più analitici, orientati all'esterno e al futuro, e con un maggiore livello di integrazione. La diffusione dei sistemi di *Enterprise Resource Planning* (ERP) ha consentito alle aziende di ottenere molteplici vantaggi in relazione alle tempistiche nella raccolta e nell'elaborazione delle informazioni necessarie allo svolgimento delle attività operative e soprattutto decisionali. Queste tecnologie consentono di guidare l'azienda verso un profondo processo di cambiamento delle loro strutture di controllo. Inoltre, l'introduzione di un nuovo sistema informativo rende le informazioni accessibili da differenti aree dell'organizzazione. Questo consente di assumere scelte di decentralizzazione o di centralizzazione delle decisioni manageriali,

di Antonio Leotta

Professore associato di Economia aziendale, Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli studi di Catania
e Carmelo Iraci Ferruzza

Docente a contratto di Economia aziendale Istituto Onnicomprensivo Valboite di Cortina D'Ampezzo

rendendo possibili diverse strutture organizzative. Il sistema di controllo di gestione non è più visto come l'output della relazione strategia - struttura, quindi solo come un sistema di implementazione della strategia, ma costituisce ormai un elemento chiave nella formulazione della stessa. Per tale motivo, ad esempio, la *Balanced Scorecard* (BSC) rappresenta una soluzione ai problemi di controllo gestionale delle aziende, non solo in termini di misurazione e rappresentazione delle *performance* ma anche di controllo strategico. Il suo uso consente alle aziende di modificare il proprio agire operativo e strategico, facendo leva sulle interconnessioni tra le diverse aree di risultato. La BSC, in altre parole, consente di aprire la "scatola nera" per selezionare quelle poche variabili critiche, traducendo *mission* e strategia aziendale in coerenti scelte operative. Tale processo richiede l'ausilio della tecnologia informatica che consente di elaborare i dati disponibili in tempo reale e di integrare l'intero sistema aziendale.

Inoltre, lo studio di Scapens e Jazayeri (2003) evidenzia che l'integrazione dei sistemi informativi aumenta la rilevanza del lavoro di gruppo: i dipendenti hanno bisogno di lavorare insieme e adattare le loro pratiche di lavoro verso un'ottica di orientamento al processo. I *manager* di linea si rendono così più consapevoli dei risultati relativi alle loro aree di responsabilità.

La digitalizzazione permette ai soggetti preposti al controllo di potersi dedicare maggiormente alle analisi del *business*. Tuttavia, essa presenta delle criticità. Come evidenziato da Quattrone (2016), l'evoluzione degli strumenti informatici ha cambiato il processo di raccolta ed elaborazione dei dati modificando il modo in cui si prendono le decisioni.

Prima dell'avvento della digitalizzazione, i decisori formulavano un proprio giudizio in tutte le fasi riguardanti l'acquisizione dei dati, l'elaborazione delle informazioni fino alla decisione finale. I dati contabili venivano discussi e interpretati avvalendosi della conoscenza dell'organizzazione e dei suoi problemi. L'avvento della digitalizzazione ha comportato un diverso modo di operare: le informazioni si diffondono più facilmente e i dati contabili non vengono più discussi ma soltanto usati come input per il processo decisionale.

Oggi, con il passaggio pieno all'era digitale, le persone, le interazioni e il dialogo sono stati sostituiti da tecnologie e algoritmi che

producono informazioni e prendono automaticamente decisioni, limitando al minimo lo spazio per l'esercizio del giudizio. Ne conseguono effetti negativi sul processo decisionale poiché le persone sono indotte a decidere più rapidamente, rendendo la comunicazione poco intelligente, ampliando così la distanza che si crea tra coloro che producono le informazioni e coloro che le utilizzano.

La rivoluzione digitale genera la convinzione di un pieno controllo, dove le banche dati e i modelli statistici conoscono gli individui meglio degli individui stessi e sono in grado di prevedere i loro desideri e le azioni future grazie a uno stretto controllo sui dispositivi utilizzati dalle persone nelle loro scelte quotidiane.

Ciò provoca incertezza legata alla trasparenza e sicurezza informatica, dato che con un attacco informatico si può mettere in crisi un intero sistema aziendale. Da qui la crescente rilevanza di figure come il *data security manager* e il *data security officer*.

D'altro canto, la digitalizzazione favorisce un maggiore dialogo e dibattito, dato dalla possibilità di avere un linguaggio comune, per fare scelte ragionevoli. La digitalizzazione, infatti, supporta il processo di creazione, comunicazione e valutazione della *performance* strategica, permette alle imprese di ottenere informazioni utili in maniera rapida e sintetica, ad un costo minore rispetto al passato. Consente anche una comunicazione a distanza, sia tra le varie aree dell'azienda, sia con il mercato. Da un punto di vista interno, sviluppando un linguaggio comune, facilita la comunicazione e l'integrazione tra i vari reparti dell'azienda, conciliando i modi di pensare dei vari attori. È per tale motivo che in seguito verrà analizzato l'effetto che la digitalizzazione ha sull'efficacia delle comunicazioni che derivano dall'utilizzo dei *report* gestionali e contabili in una realtà aziendale.

Le informazioni e i dati forniti ai decisori non devono essere presi e utilizzati in quanto tali, ma devono essere esaminati e contestualizzati, considerando che dietro di essi si celano sempre delle scelte di valore.

Occorre, pertanto, considerare in modo integrato il processo di produzione e utilizzo delle informazioni (Leotta, 2016). È da questa integrazione che si riesce a conciliare la prospettiva di chi cura la produzione di informazioni con quella di chi è deputato a utilizzarle.

Il caso aziendale

L'azienda oggetto di analisi è una multinazionale che opera nel settore della distribuzione al dettaglio di prodotti di largo consumo.

L'organizzazione aziendale si riflette in una struttura piramidale, articolata in tre principali livelli gerarchici:

- il livello *corporate*;
- il livello *country*; e
- il livello *store*.

Questa articolazione consente un adeguamento delle scelte di *corporate* alle peculiarità locali dei livelli *country* e *store* che avviene attraverso processi di negoziazione tra i livelli *store* e *country* e tra quelli *country* e *corporate*, nei quali la piattaforma *intranet* operante in azienda svolge una funzione essenziale.

La descrizione che segue si focalizza sulle procedure di pianificazione e controllo della strategia, evidenziando il ruolo dell'*information technology* e del relativo utilizzo in azienda.

L'analisi proposta costituisce l'esito di un progetto di ricerca, ancora in corso, durante il quale un *team* di ricercatori ha interagito diverse volte con il *management* aziendale, attraverso delle interviste aperte e avvalendosi di una precedente analisi documentale che ha orientato i ricercatori circa gli argomenti su cui sviluppare un'indagine più approfondita.

L'approccio al controllo strategico

Le linee strategiche generali di tutta l'azienda sono definite dalla casa madre ed è compito delle filiali dislocate nei diversi Paesi scegliere come sviluppare i progetti e le iniziative in relazione alla specificità dei contesti locali.

La multinazionale riesce ad essere efficiente grazie a una stretta collaborazione con i fornitori e grazie ad un sistema logistico all'avanguardia. Essa garantisce a un numero ristretto di fornitori una commessa di produzione di tantissimi articoli, che consente di abbassare i costi di fornitura. Inoltre, sempre al fine di contenere i costi, la caratteristica che rende unico il sistema vendita dell'azienda in analisi è l'inserimento del cliente nel processo di acquisto. Il cliente sceglie in modo autonomo i propri prodotti, preleva l'articolo, paga. Infine, esegue il trasporto e il montaggio. Tutto questo comporta un notevole contenimento dei costi per l'azienda e un considerevole risparmio per il cliente. Dal punto di vista

produttivo, vengono progettati prodotti che possono essere imballati in pacchi piatti, intraprendendo una politica ambientale di riduzione dell'inquinamento.

Gli obiettivi di lungo termine sono basati su quattro pilastri:

- 1) *growth*: relativo al generale concetto di crescita che poi viene analizzato nelle diverse aree di *business*;
- 2) *people*: con il quale s'intende rivolgere l'attenzione alle risorse umane creando un ambiente dove sviluppare i propri talenti;
- 3) *sustainability*: per creare una vita migliore per le persone e per le comunità, offrendo prodotti e soluzioni che consentono di vivere in modo più sostenibile. Secondo un motto condiviso in azienda, ciò che si prende dal pianeta deve essere restituito creando valore;

- 4) *performance*, che riguarda la dimensione esclusivamente economica dell'efficienza.

La visione strategica è presente in modo trasversale in tutti gli ambiti organizzativi dell'azienda (quindi sia a livello *global* che a livello dei singoli *store*), ne consegue che ogni singolo negozio si muove all'interno di un quadro più o meno dato e non tendenzialmente modificabile, perché proviene da processi decisionali istituiti a livello *corporate*. A ciò lo *store* aggiunge un suo contributo, rappresentato da proposte strategiche che costituiscono l'interfaccia con l'utente finale. La strategia aziendale viene formalizzata in un *business plan* globale che racchiude gli obiettivi dell'azienda. Ciononostante, la condotta strategica viene costantemente adattata alla realtà, tenendo conto anche dell'innovazione e dello sviluppo di tecnologie. Un esempio può essere la formulazione di una strategia di vendita multicanale per adeguare il proprio *business* alle nuove abitudini di acquisto del consumatore, permettendogli di acquistare *on line*, oppure l'introduzione del servizio che permette al cliente di far arrivare direttamente il prodotto a casa sua. Tali esempi esprimono come la narrativa strategica si adatta, si integra e si armonizza tra i diversi livelli organizzativi.

Nell'ambito dello scenario descritto, una figura che ricopre un ruolo essenziale è quella del *management control manager*. Tale soggetto è, infatti, colui che, in stretta collaborazione con lo *store manager*, deve far funzionare tutto il processo, assumendo il ruolo di coordinatore tra le varie aree.

Per la multinazionale, il controllo non è più un mezzo di rappresentazione e osservazione della strategia aziendale, ma diviene una vera e propria leva per indirizzare i processi strategici verso una determinata direzione. Oggi, sebbene si guardi sempre ai dati del passato al fine di avere una solida base di partenza per i processi di pianificazione, si tiene conto anche del lungo termine, cercando così di anticipare eventi futuri e definendo le soluzioni in modo proattivo.

I sistemi di controllo di gestione vengono utilizzati dal *management* per formulare la strategia e controllarne la validità. In assoluta coerenza con tale impostazione, il ruolo del controllo passa, quindi, dall'ottimizzazione dei costi allo sviluppo del *business*.

Il *management control manager* è un *partner* con capacità esplorative ed imprenditoriali, capace di cogliere le *business opportunities* e quindi con una conoscenza ampia del mercato locale in cui opera. Grazie a tale approccio imprenditoriale, tale profilo professionale partecipa alla realizzazione della strategia. È una figura che non si limita a elaborare e leggere i dati ma quantifica obiettivi e ne verifica la fattibilità.

Il *management control manager* deve assicurare che la strategia tracciata a livello globale venga perfettamente intrapresa nella specifica realtà in cui egli si ritrova ad operare, guidando le varie aree organizzative. Egli deve, quindi, avere un'elevata capacità di leadership, in modo da definire precisi percorsi strategico-operativi condivisi da tutti i membri dell'organizzazione. In sintesi, il suo ruolo è quello di guidare gli altri *manager* nella lettura dei dati aziendali, navigare tra questi dati, imparare dai dati passati e dalle buone idee per migliorare il processo di definizione degli obiettivi e cogliere le opportunità di *business*.

Tutto l'intero processo del controllo, come si vedrà, viene supportato da strumenti digitali. Traendo spunto da quanto dichiarato dal *management control manager* della multinazionale in esame in riferimento al processo di miglioramento dei dati aziendali, lo stesso ha affermato: "In passato, i dati aziendali si ottenevano alla fine di ogni periodo, ora grazie agli strumenti digitali si lavora con i dati in tempo reale, cambiando completamente le tempistiche per le analisi e le relative decisioni, permettendo di comprendere i cambiamenti mentre avvengono e non alla fine del processo".

Gli strumenti digitali hanno permesso, inoltre, l'ampliamento dell'ambito del controllo di gestione, coinvolgendo tutti i vari attori nell'elaborazione della narrativa strategica, generando sinergia tra le varie aree e riducendo la distanza tra produttori e utilizzatori delle informazioni. L'analisi comparativa, cioè il *benchmark* a livello globale o per singoli *store*, è resa più semplice grazie agli strumenti di *information and communications technology* (ITC). Come riporta ancora il *management control manager*: "Il *benchmarking* non viene utilizzato per aumentare la pressione come in passato, ma come strumento per rilevare problemi in anticipo, per capire le potenzialità da sfruttare o i miglioramenti da poter fare".

Gli strumenti digitali consentono, come si vedrà nel prosieguo, di realizzare delle *benchmark analyses* interne e sfruttare, quindi, le innumerevoli idee del gruppo, senza la necessità di consulenti esterni. Gli strumenti in questione aiutano i *manager* nella produzione dei dati e nella loro raccolta, permettendo loro di concentrarsi maggiormente sulla loro analisi, quindi sulla parte strategica.

Il processo di creazione del *business plan* inizia ad aprile, quando la sede centrale invia a tutti i livelli *country* gli obiettivi globali di *business* di lungo periodo. Ogni Paese recepisce tali indici globali e li trasforma in indici del livello Paese, ovvero li adatta rispetto alle condizioni macroeconomiche, sociali, politiche e ambientali del Paese. Dal *business plan* del Paese si passa poi al *business plan* dello *store*, è un processo a cascata ma unitario. Ciascun negozio riceve una lettera con una serie di indicatori da elaborare e sviluppare. Nel momento in cui il singolo *store* riceve il *country index* inizia una delle fasi più importanti per il *management control manager* perché bisogna individuare le opportunità di *business* in base alle esigenze e al mercato in cui lo *store* opera. Dunque, inizia il processo di *business plan* che coinvolge tutte le funzioni aziendali. L'elaborazione del piano, infatti, è un processo collettivo in cui tutte le aree funzionali cooperano e condividono le priorità. Per la sua elaborazione si parte dal conseguimento dei risultati dell'anno precedente e si procede a una *swot analysis*. Successivamente si stabiliscono gli indici di crescita e si mettono in atto le azioni operative per raggiungere l'obiettivo.

Durante la fase di individuazione degli obiettivi si utilizzano dei raggruppamenti dei negozi in

cluster, composti dall'azienda a livello *global*. Si prendono in considerazione tutti i negozi del mondo e si sceglie un insieme di KPI universali per misurare le *performance*, (ad esempio, la produttività, l'incidenza dei costi operativi, lo scontrino medio). Successivamente si stabilisce un obiettivo per ognuno di questi KPI e tutti i negozi vengono suddivisi, a prescindere dall'area di appartenenza, in *cluster* che tengono conto delle loro caratteristiche. Tali *cluster*, pertanto, rappresentano degli insiemi di *store* omogenei, dal punto di vista strategico. All'interno di ogni *cluster* si collocano:

- un obiettivo di *cluster*;
- un *best cluster*; e
- un *cluster median*.

Se il negozio si trova al di sotto del *cluster median*, il primo obiettivo è raggiungere il *cluster median*, se il negozio è al di sopra del *cluster median* si mira a diventare il *best cluster*. Questo metodo consente di supportare il processo di *goal setting* perché non si procede per tentativi ma si ha un valore oggettivo da seguire. Gli altri negozi possono imitare le *best practice* avendo il vantaggio che qualcun altro in condizioni sostanzialmente simili ha provato a testarle ed ha corretto gli errori. Nella fase di elaborazione del *business plan* è fondamentale il coinvolgimento dei vari *co-worker* per l'individuazione dei singoli obiettivi delle varie aree e per garantire la corretta esecuzione del *business plan*. I *macro-goal* vengono divisi in *goal* più piccoli e insieme ai vari responsabili dei reparti, i quali possono anche proporre le loro idee per il raggiungimento dell'obiettivo.

Il *business plan* è accompagnato da un'analisi per scenari, attraverso un apposito applicativo, nel quale viene ripreso tutto il *business plan* e si elaborano dei piani alternativi, cercando di cogliere tutti gli eventi imprevedibili e assicurare la profittabilità anche in condizioni di incertezza. Se si verificheranno eventi inaspettati, si dovrà solamente scegliere tra i piani alternativi senza la necessità di mettere in discussione tutto il *business*. L'elaborazione di scenari, essendo condivisa da tutti i *manager* grazie all'applicativo comune, evita i conflitti interni che si potrebbero verificare se vi fosse l'esigenza di eliminare degli investimenti previsti in un dato reparto, in modo da perseguire una visione unitaria.

L'utilizzo di un ulteriore *software* che rappresenta una vera e propria libreria virtuale nella quale sono

inseriti tutti i fatti di gestione importanti da un punto di vista strategico, permette la standardizzazione dei processi complessi offrendo la soluzione migliore. Vi è poi una frequente comunicazione delle *performance*, ad esempio tramite una bacheca aggiornata ogni settimana ed esposta nel corridoio principale dell'area dipendenti la cui consultazione consente di conoscere lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Tutti i collaboratori e i *manager* possono connettersi a una piattaforma digitale e controllare i risultati, come il fatturato, i margini, gli indicatori di qualità ecc. Il successo aziendale è assicurato, pertanto, dalla comunicazione che avviene tra tutte le aree e funzioni, dalla condivisione di informazioni e dal coinvolgimento di tutti gli attori nella realizzazione della strategia.

In tal senso gli strumenti digitali hanno permesso:

- un miglioramento nella gestione dei dati aziendali;
- un ampliamento dell'ambito del controllo di gestione;
- una semplificazione dell'analisi comparativa globale e aziendale;
- un aumento della sinergia e della condivisione delle informazioni;
- una riduzione della differenza tra produttori e utilizzatori delle informazioni e ciò consente di realizzare delle *benchmark analyses* interne, sfruttando le innumerevoli idee del gruppo, senza la necessità di consulenti esterni. Tali analisi aiutano, quindi, il *management control manager* nella produzione e nella raccolta dei dati, permettendogli di concentrarsi maggiormente sulla loro analisi.

Nelle pagine che seguono si analizzeranno alcuni strumenti digitali utilizzati, evidenziando il supporto che gli stessi forniscono ad una prospettiva strategica del controllo di gestione.

Il ruolo della digitalizzazione

La trasparenza e la comunicazione in azienda sono garantite da *tool* digitalizzati, che permettono l'integrazione tra i diversi livelli organizzativi. Tutti gli *store* condividono una serie di piattaforme digitali collegate tra loro che consentono ai dipendenti di avere accesso a molte informazioni. Ogni dipendente ha accesso a un *tool* per prendere visione dei *report* relativi ai propri risultati consultabile dalla propria pagina personale.

Uno dei principali strumenti utilizzati dai dipendenti è un *software* che consente di estrarre *report* per nazione, singolo negozio, area o singoli reparti, mese e settimana. In questo modo si possono ottenere *report* che indicano, ad esempio, il ricavato del mese, l'obiettivo previsto, permettendo anche la personalizzazione, infatti i *report* possono essere esportati, rielaborati e conservati nella propria pagina, così da poter confrontare più *store* o aree aziendali, per poter cogliere le opportunità di *business* e le *best practices*. Per ogni argomento vi è la spiegazione delle varie tematiche.

Nella piattaforma utilizzata dall'azienda ci sono i *tool skills* per le valutazioni delle potenzialità dei *co-workers*, *working hours* per la creazione dei turni di lavoro al fine di prevenire o evitare il sorgere di eventuali conflitti tra colleghi. Questo strumento digitale consente, ai dipendenti di scegliere autonomamente i propri turni per un orizzonte di due mesi. Viene prima di tutto elaborato il fabbisogno necessario di ore nei vari reparti tramite un'analisi dei dati storici e gli obiettivi del *business plan*, successivamente il singolo dipendente, in base ai propri bisogni, sceglie le ore, in caso di conflitti vengono dati ai dipendenti 3-4 giorni per provare a risolverli tra loro, grazie anche a dei c.d. ambasciatori, collaboratori o *manager* con delega di dirimere eventuali conflitti attraverso la scelta di soluzioni opportune. Nel caso in cui i conflitti non vengono risolti sarà un algoritmo ad effettuare la scelta. Inoltre, all'interno del *tool* esiste una piattaforma con il *curriculum* del *co-worker* aggiornato, che propone un'offerta formativa personalizzata tramite *web*, *video tutorial* e materiale informativo. È uno dei *tool* più sviluppati visto che l'azienda pone molta attenzione alla crescita dei dipendenti. I conflitti vengono eliminati anche grazie all'applicativo che accompagna l'elaborazione del *business plan*, descritto in precedenza.

Anche le funzioni vendita e logistica si avvalgono di appositi *tool*. Tali funzioni sono spesso portatrici di interessi contrastanti, in quanto, la funzione "vendita" vuole avere il più vasto assortimento possibile in termini di quantità e varietà, mentre la "funzione logistica" ha esigenze legate al contenimento dei costi e delle movimentazioni di merce. Il *tool* di cui si avvalgono è unitario e permette di assicurare sia la disponibilità della merce che l'efficienza: tale *software* parametrizza molti aspetti legati ai prodotti e, attraverso un'analisi di ottimizzazione,

consente una perfetta conciliazione degli interessi, garantendo la merce giusta, nel luogo giusto, nel momento giusto e al minor costo possibile.

Infine, vi è una piattaforma che, per ogni KPI, mostra la soluzione al problema realizzata da un negozio e replicabile, adattandola al contesto locale. I KPI presenti sono diversi, come ad esempio lo scontrino medio, la produttività delle casse e della logistica, l'utilizzo degli sconti, le differenze inventariali. I negozi della multinazionale vengono suddivisi, a prescindere dall'area di appartenenza, in *cluster* che tengono conto delle loro caratteristiche, come già descritto in precedenza. La *cluster analysis* è resa possibile da una piattaforma digitale che supporta il processo di *goal setting* grazie alla condivisione dei parametri di *performance* tra gli *store* di uno stesso *cluster* e la conseguente elaborazione di livelli medi e di livelli di eccellenza. La piattaforma con cui avviene la condivisione delle *best practice* svolge una funzione analoga. Si realizza così una duplice funzionalità, poiché gli *store* sono contemporaneamente utilizzatori e produttori d'informazioni:

- utilizzatori, perché gli strumenti permettono di prendere visione delle pratiche adottate da altri *store* o dei livelli di *performance* raggiunti. Se si dovessero presentare dei problemi o migliorare qualche aspetto, si ha la possibilità di cercare nel sistema e si può prendere visione delle soluzioni che sono state adottate da altri *store*;
- produttori, perché ogni *store* può inserire nella piattaforma le proprie esperienze, condividendole con tutti gli altri negozi ed è chiamato ad aggiornare i propri livelli di *performance*, rispetto ai vari parametri previsti.

La suddivisione dei negozi in *cluster* si rivela particolarmente utile nel momento in cui si procede all'utilizzo di una specifica piattaforma per la soluzione dei problemi perché conoscere le esperienze dei negozi appartenenti allo stesso *cluster* migliora il processo di apprendimento. Tale piattaforma è supportata dalle "visite" da parte di un dipendente di un altro *store*, che osserva come si lavora all'interno delle varie aree e ricerca le soluzioni replicabili altrove che portano ad una maggiore efficienza. La presenza di una tale pratica di apprendimento organizzativo denota i limiti che avrebbe presentato l'esclusivo ricorso a strumenti digitali. L'interazione diretta, i colloqui informali, le visite *in loco* sono comunque parte di un approccio

relazionale che non si ritiene sostituibile con gli strumenti digitali.

La società ha ottenuto diversi vantaggi dall'utilizzo degli strumenti digitalizzati che:

- aiutano il *management control manager* nella produzione dei dati e nella loro raccolta in tempo reale, cambiando completamente le tempistiche per le analisi e le relative decisioni;
- consentono di realizzare delle *benchmark analysis* interne e sfruttare le innumerevoli idee del gruppo, senza la necessità di consulenti esterni. Il *benchmarking* non viene utilizzato per aumentare la pressione come in passato, ma come strumento per rilevare problemi in anticipo, per capire le potenzialità da sfruttare o i miglioramenti da poter fare;
- promuovono il *problem solving* che insieme alla conoscenza delle *best practices* supporta la ricerca di possibili azioni future, tenendo conto della cultura organizzativa e la verifica della fattibilità delle possibili opportunità di *business*;
- favoriscono la condivisione delle informazioni ai dipendenti, motivandoli e rendendoli partecipi. Il successo aziendale è assicurato proprio dalla comunicazione che avviene tra tutte le aree e le funzioni, dalla condivisione d'informazioni e dal coinvolgimento di tutti gli attori nella realizzazione della strategia, favoriti proprio dagli strumenti digitali. La condivisione di informazioni realizzata mediante *tool* digitali riduce, inoltre, la distanza tra produttori e utilizzatori delle informazioni, perché sono i dipendenti stessi dell'organizzazione che producono e utilizzano le informazioni;
- permettono di riorganizzare la conoscenza in modo più efficiente. Infatti, la selezione delle informazioni che si cercano è semplicissima, grazie alla possibilità di selezionare il problema, il Paese, l'area, i mesi, lo *store*, i KPI.

Conclusioni

La strategia è un processo in continua attuazione ed evoluzione rispetto al mutevole combinarsi di forze interne ed esterne ambientali. Tale processo richiede l'ausilio della tecnologia digitale per la capacità degli strumenti informatici e telematici di elaborare grandissime quantità di dati disponibili in tempo reale e di integrare l'intero sistema aziendale, che costituisce il supporto essenziale alle decisioni per il controllo di gestione. La

digitalizzazione è stata criticata per via degli effetti negativi che può avere sul processo decisionale. Si ritiene, infatti, che le tecnologie digitali producano conoscenze e, attraverso sofisticati algoritmi, prendano automaticamente decisioni, limitando al minimo lo spazio per l'esercizio del giudizio e creando distanza tra coloro che producono le informazioni e coloro che le utilizzano. Inoltre, gli *standard* informativi tendono a far diventare la comunicazione primitiva e poco intelligente.

Lo studio svolto permette di evidenziare le criticità dell'uso degli strumenti digitali al fine di poterle superare; infatti, l'espressione di un giudizio in merito alla qualità delle informazioni fornite si trova nella struttura stessa del processo. Il caso studio ha evidenziato in che modo l'utilizzo di tecnologie digitali ha consentito di cogliere diverse opportunità, rendendo più efficienti i processi decisionali e di controllo e favorendo la comunicazione dei vari attori.

Nel caso in questione si evidenzia l'evoluzione conseguita dalla figura del *controller*. Il *management control manager* è, infatti, un *partner* con capacità esplorative e imprenditoriali, cioè capace di cogliere le *business opportunities*. Grazie a tale approccio imprenditoriale, esso partecipa alla realizzazione della strategia. È una figura che non si limita a elaborare e leggere i dati ma indirizza gli obiettivi e ne monitora la fattibilità, assicura che la strategia tracciata a livello globale venga perfettamente intrapresa nella specifica realtà in cui egli si trova ad operare, guidando le varie aree organizzative.

L'analisi sugli strumenti digitali ha consentito di comprendere il modo in cui l'azienda in esame sia riuscita a superare alcune criticità rivolte alla digitalizzazione.

Innanzitutto, la distanza tra produttori e utilizzatori di informazioni è resa minima perché sono i dipendenti stessi che producono e utilizzano le informazioni. Inoltre, i dati che vengono tratti da tali strumenti non sono letti e utilizzati in quanto tali ma vengono contestualizzati in funzione dei problemi da affrontare e delle scelte da prendere. La cultura, i valori e i fatti sono condivisi da tutti i dipendenti attraverso gli strumenti informatici. Il *software* utilizzato in azienda promuove la standardizzazione dei processi complessi offrendo la soluzione migliore. Vi è poi una frequente comunicazione delle *performance*, tramite la bacheca e le piattaforme digitali.

Gli strumenti digitali, quindi, hanno permesso un miglioramento nella gestione dei dati aziendali, un ampliamento dell'ambito del controllo di gestione, indirizzandolo ad un'area strategica di applicazione. La digitalizzazione, tuttavia, può sortire effetti positivi se l'utilizzo dei relativi strumenti è combinato con un approccio relazionale che promuova le interazioni dirette. La comunicazione interpersonale rimane pertanto il "collante sociale", che rappresenta uno dei punti di forza dell'azienda. Il successo aziendale è assicurato proprio dalla comunicazione che avviene tra tutte le aree e funzioni, dalla condivisione di informazioni e dal coinvolgimento di tutti gli attori nella realizzazione della narrativa strategica.

Bibliografia

- Bordignon M. (2008), *Il controllo di gestione. Strumenti, evoluzione, esigenze e potenzialità*, Le Fonti, Milano.
- Brunetti G. (1999), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano.
- Bubbio A. (2006), "Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo", in *Controllo di gestione*, No. 3, pagg. 7-13.
- Burns J. - Scapens W.R. (2000), "Conceptualizing management accounting change: An institutional framework", in *Management Accounting Research*, No. 11, pagg. 3-25.
- Busco C. - Quattrone P. (2017), "In search of the 'perfect one': How accounting as a maieutic machine sustains invention through generative 'in-tensions'", in *Management Accounting Research*, No. 39.
- Kaplan R. - Norton D. (2006), *Allineamento strategico, come usare la Balanced Scorecard per aumentare la competitività*, Isedi.
- Kaplan R.S. - Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leotta A. (2016), *La natura sociotecnica della contabilità direzionale*, Franco Angeli, Milano.
- Leotta A. - Cinquini L. - Rizza C. - Ruggeri D. - Tenucci A. (2018), "Digitalization and validity in business planning. The case of a global retailer", in *Proceedings of Pragmatic Constructivism*, pagg. 30-31.
- Malmi T. - Granlund M. (2003), "Moderate impact of ERPS on management accounting: A log or permanent outcome?", in *Managerial Accounting and Journal*, No. 13.
- Mintzberg H. - Waters J.A. (1985), "Of Strategies Deliberate and Emergent", in *Strategic Management Journal*.
- Mitchell F. - Nielsen L.B. - Nørreklit H. - Nørreklit L. (2012), "Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement", in *Journal of Management & Governance*, No. 1, 17, pagg. 5-34.
- Quattrone P. (2016), "Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?", in *Management Accounting Research*, No. 31, pagg. 118-122.
- Quattrone P. (2017), "Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes: On how to design data visualisations to prompt wise judgement", in *Accounting and Business Research*, No. 47.
- Quattrone P. - Hopper T. (2005), "A time-space odyssey: management control systems in two multinational organisations", in *Accounting, Organizations and Society*, No. 30, pagg. 735-764.
- Robert N.A. (1965), *Planning and control systems, division of research graduate school of business administration*, Harvard University, Boston, Massachusetts.
- Scapens R.W. - Jazayeri M. (2003), "ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note", in *European Accounting Review*, No. 12, pagg. 201-233.
- Simons R. (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press;
- Simons R. (1996), *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Skaerbaek P. - Tryggestad K. (2012), "The role of accounting devices in performing corporate strategy", in *Accounting, Organizations and Society*