



UNIVERSITA
VALLE D'AOSTA
UNIVERSITE
VALLEE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze dell'economia e della gestione aziendale

Corso di laurea in Scienze dell'economia e della gestione aziendale

**L'ASPETTO SOCIO AMBIENTALE
NEL MODELLO BALANCED SCORECARD**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Antonella Cugini

Laureando:

Duc uy Tran van

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

Indice

-1) BSC

- 1.1) BSC: Caratteristiche e peculiarità
- 1.2) Prospettiva Economica
- 1.3) Prospettiva del Cliente
- 1.4) Prospettiva dei processi interni
- 1.5) Prospettiva dell'innovazione e crescita
- 1.6) Indicatori di Lagging e Leading
- 1.7) Relazioni

-2) SBSC: il modello BSC e la sostenibilità ambientale

- 2.1) Sostenibilità nelle aziende
- 2.2) Sostenibilità nella BSC
- 2.3) Integrazione dei fattori socio-ambientali nel modello BSC
- 2.4) Creazione di una BSC orientata alla sostenibilità
- 2.5) Definizione della strategia in una SBSC

-3) Conclusione

Introduzione

Il testo studia e analizza lo strumento diagnostico Balanced Scorecard, adoperato all'interno delle imprese al fine di ottenere una strategia ottimale. All'interno della seconda parte viene osservato nello specifico la componente della sostenibilità integrata nella BSC, il quale prende il nome di SBSC, Sustainability Balanced scorecard.

Viene affrontato questo argomento poiché sempre più le aziende oggi ricoprono un ruolo importante all'interno della società, attraverso la produzione di servizi e prodotti e soprattutto la creazione di posti di lavoro. Per cui analizzare uno strumento "recente e innovativo" aiuta a comprendere meglio la direzione in cui si muove la società odierna.

L'obiettivo è quello di analizzare gli indicatori socio-ambientali all'interno della BSC, attraverso lo studio effettuato da Figge 2002, si osserverà l'integrazione della sostenibilità nello strumento diagnostico BSC. Però prima verrà descritto lo strumento della BSC e le sue peculiarità, la struttura e le relazioni che allacciano la strategia d'impresa a questo strumento diagnostico.

Purtroppo il fattore ambientale e sociale non sempre ha un effetto positivo sul fatturato di un'impresa, però adoperando la SBSC è possibile evidenziare e ottenere risultati a lungo termine che andranno ad incidere sul risultato economico futuro.

1)BSC

1.1) Bsc: Caratteristiche e Peculiarità

La scheda di valutazione bilanciata (in inglese BSC) è uno strumento a supporto nella gestione dell'impresa.

Nasce la BSC nel 1992 attraverso un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan, professore di Harvard, e David Norton presidente della Norton Nolan. (The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance-Robert S.Kaplan & David P.Norton)

I due autori avevano evidenziato come i sistemi tradizionali per la misurazione delle performance, utilizzati sino a quel momento, non riuscissero a fornire alle imprese le giuste informazioni per permettere loro di essere competitive in un contesto sempre più innovativo e tecnologico.

Gli indicatori tradizionali erano infatti statici rispetto al dinamismo che stava caratterizzando il sistema e alle nuove sfide che dovevano affrontare le moderne organizzazioni.

All'interno dello studio condotto, Kaplan e Norton hanno identificato alcuni fattori comuni ed omogenei che hanno consentito loro di proporre un nuovo sistema di misurazione delle performance articolato su quattro prospettive di analisi (finanziaria, cliente, interna, innovazione e crescita) ossia il modello della Balanced Scorecard.

Grazie a queste 4 prospettive viene ridotto il tempo tra strategie e piani operativi, per cui gli obiettivi a lungo termine possono essere garantiti attraverso le applicazioni definite dai 4 aspetti. (Kaplan and Norton, 1992, 1997, 2001)

Un esempio visivo delle quattro prospettive può essere osservato alla Fig. 1.

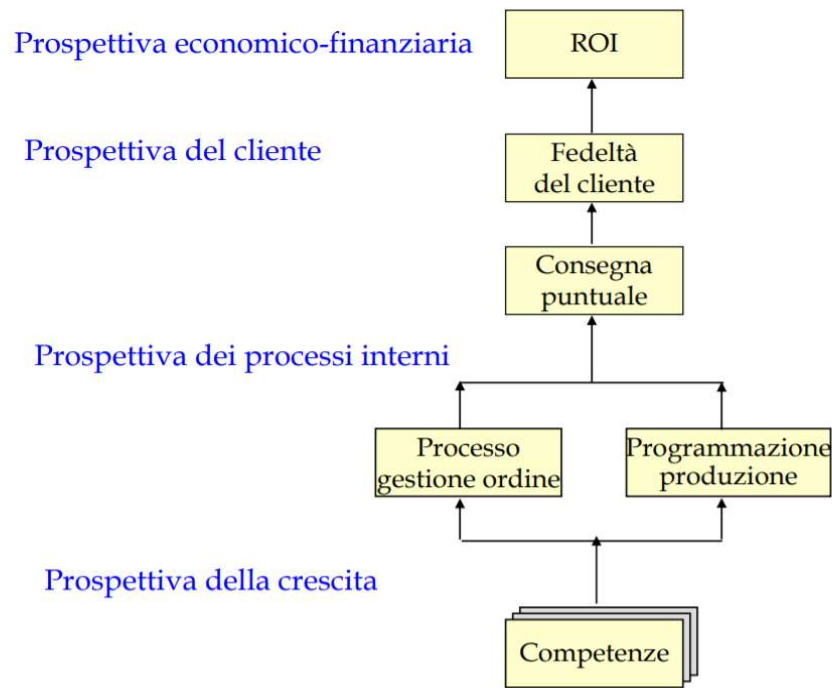


Fig.1 Esempio delle quattro prospettive (Lucio Cassia 2006)

1.2) Prospettiva Economica

La prospettiva economica considera il punto di vista e le aspettative degli azionisti e degli altri stakeholder. Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria servono ad orientare la ricerca e la definizione degli obiettivi di tutte le altre prospettive del cruscotto: tutte le misure scelte dovrebbero costituire infatti un anello della catena di rapporti causa-effetto che determinano un miglioramento della performance finanziaria.

Molte imprese propongono obiettivi economico-finanziari identici a tutte le unità di business: questo è un approccio che, se consente da un lato di valutare con lo stesso criterio i manager delle varie unità, dall'altro deve considerare che le unità di business possono perseguire strategie del tutto differenti e che quindi è molto più opportuno individuare gli indicatori appropriati per ogni unità di business.

La scheda di valutazione bilanciata permette di specificare non solo l'indicatore con cui valutare il successo a lungo termine dell'impresa, ma anche le variabili più importanti per creare ed incentivare gli obiettivi finali, poiché i driver della prospettiva finanziaria sono disegnati appositamente per il settore, il contesto competitivo, la strategia dell'unità di business.

Le imprese possono scegliere gli obiettivi economico-finanziari, ad esempio, tra l'aumento dei ricavi, l'incremento della produttività, la riduzione dei costi, l'utilizzo delle risorse patrimoniali o la gestione del rischio aziendale: per il raggiungimento di uno o più di questi obiettivi concorreranno le misure comprese nelle altre prospettive, perché la scheda li collega tra loro attraverso le relazioni causa-effetto.

Principalmente vi sono indicatori di natura economico-finanziario, essi rappresentano il risultato finanziario che l'impresa sta perseguendo al fine di soddisfare gli azionisti, i finanziatori e l'imprenditore stesso. Per tanto si devono osservare le performance di redditività come il cash flow, il fatturato e simili. (4)

- crescita dei ricavi di vendita e miglioramento del mix dei prodotti
- riduzione dei costi e miglioramento della produttività
- redditività degli asset e del capitale netto
- incremento del risultato operativo

1.3) Prospettiva del Cliente

Nell'era della *old economy*, le strategie di business erano guidate dal prodotto secondo lo slogan "produrre e vendere". Le imprese ottenevano successo da un lato, grazie ed efficienti processi gestionali operativi e dall'altro grazie a processi d'innovazione.

I primi, localizzati sulla gestione dei costi, le economie di scala e la qualità, permettevano di fornire prodotti a prezzi che creavano buoni margini pur continuando a risultare sostenibili per la clientela; i secondi davano origine ad un flusso continuo di nuovi prodotti che aiutava ad incrementare i ricavi e la quota di mercato.

La gestione dei clienti si concentrava sulle transazioni (promuovere e vendere le merci realizzate dall'impresa) mentre non costituiva una priorità instaurare rapporti con la clientela.

Con l'avvento della *new economy* si assiste ad un'inversione di rotta: il cliente è posto al centro delle strategie per la creazione del valore secondo lo slogan "customer satisfaction", che diventa una filosofia, un modo di concepire il business. Sono infatti i clienti ora a guidare e "tirare" la domanda secondo una logica di gestione degli ordini *pull* e non più *push*.

Il fattore critico di successo e la competitività delle soluzioni *pull* nasce dalla capacità di rispondere prima dei concorrenti alle mutevoli esigenze della domanda e questo si applica sia ai flussi di materiali che a quelli delle informazioni e delle comunicazioni. Considerando questo dinamismo un'impresa non può più definire il successo dei suoi processi di gestione della clientela in base al semplice fatto che generino una transazione; i processi di *customer management* devono aiutare ad acquisire, mantenere ed incrementare rapporti a lungo termine e redditizi con i clienti target. All'interno di questa dimensione si evidenzia la necessità di creare valore per il cliente finale per assicurare il successo dell'azienda nel tempo.

Le imprese individuano così i segmenti di clienti e di mercato nei quali hanno deciso di essere competitivi: con la prospettiva della clientela sono in grado di verificare che le misure primarie che qualificano i loro rapporti con i clienti, e quindi la soddisfazione, fedeltà, conservazione, acquisizione, redditività, siano in linea con i segmenti prescelti.

L'attenzione alle esigenze del cliente ha col tempo acquisito sempre maggiore importanza, tanto che i manager delle unità di business devono essere in grado di tradurre la missione e la strategia in obiettivi specifici legati al mercato e alla clientela. Una volta identificati i clienti target, l'azienda deve definire la strategia da implementare.

La scheda di valutazione bilanciata, che descrive la strategia di un'impresa, dovrebbe poi individuare gli obiettivi della clientela in ogni segmento prescelto. Conclusa la prima fase di individuazione dei mercati e dei clienti target da un lato, e della *proposta di valore* applicabile ad essi dall'altro, è necessario proseguire selezionando gli obiettivi e gli indicatori utilizzabili all'interno della *prospettiva del cliente*.

Generalmente le aziende utilizzano due tipologie di misure per l'analisi della prospettiva del cliente: le misure primarie, valide per tutte le organizzazioni e che si possono raggruppare e collegare in una catena di rapporti di

causalità e i driver della performance legata ai clienti, che sono parametri che analizzano altri caratteri qualitativi che, se soddisfatti, consentono alle imprese di mantenere ed espandere la loro attività e quindi sono in grado di creare valore, ottenendo elevati valori nelle performance primarie.

La prospettiva raggruppa tutti i dati quantitativi riferiti al consumatore. Infatti si analizza il cliente attraverso sondaggi accurati e il “come ci vede il cliente?” rappresenta il fulcro di questa prospettiva. Il focus si sposta sul Marketing e sulla Comunicazione che sono gli strumenti base per approcciare il cliente.

Su quale ramo della clientela investire, come fidelizzare il cliente, la comunicazione “chiara” con il consumatore e tutta la catena che va dalla scelta del prodotto, all’acquisto ed eventuale assistenza sono elementi approfonditi nel marketing dell’impresa.(4)

-Quota di mercato

-Fedeltà del cliente

-Acquisizione di nuovi clienti

-Soddisfazione dei clienti

-Numero dei reclami

1.4) Prospettiva Interna

Dopo aver individuato obiettivi e misure per la prospettiva economico-finanziaria e per quella della clientela, le imprese sono in grado di focalizzare gli indicatori su quei processi che consentono di raggiungere gli obiettivi fissati per i clienti e gli azionisti.

Tale dimensione, identifica e monitora i processi aziendali interni definiti critici per il raggiungimento degli obiettivi fissati dalle due precedenti prospettive e che possano soddisfare quindi le aspettative degli azionisti in termini di risultati economico-finanziari e siano in grado di soddisfare le attese del consumatore finale target.

Nella BSC gli obiettivi e le misure per la prospettiva dei processi aziendali interni si ricavano da strategie studiate per soddisfare le esigenze degli azionisti e dei clienti: è in questo modo che si rivelano dei processi del tutto nuovi nei quali *l’organizzazione deve eccellere*.

Ogni azienda ha una serie specifica di processi destinati a produrre risultati economici soddisfacenti.

Tuttavia Kaplan e Norton, all'interno del loro libro del 1996 "The balanced scorecard: translating strategy into action", hanno identificato una catena di valore di base che le aziende possono adattare alle loro esigenze nella preparazione della prospettiva dei processi aziendali.

Nel 2004, con il libro "Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcome", Kaplan e Norton hanno presentato un'evoluzione della prospettiva dei processi interni articolata in quattro tipologie di processi: operation management process, customer management process, innovation process, regulatory and social process.

-I processi di gestione operativi consistono nello sviluppo e nel sostegno delle relazioni con i fornitori, nella gestione del processo di produzione dei prodotti e servizi, di distribuzione e consegna dei prodotti ai clienti e infine nella gestione dei rischi.

-Attraverso la gestione dei clienti (customer management process) i manager individuano gli indicatori che catturano il *customer value*. La gestione dei clienti si compone dei processi di selezione e acquisizione dei clienti, di rafforzamento ed accrescimento della relazione con gli stessi cercando di mantenerla stabile nel tempo.

-La gestione dell'innovazione (innovation process) permette di sviluppare nuovi prodotti, processi, e servizi, permettendo spesso all'azienda di penetrare nuovi mercati e segmenti di clientela. Il processo di innovazione per un progetto particolare si conclude quando l'azienda raggiunge i livelli di vendite e produzione target, in relazione a specifici livelli di funzionalità del prodotto, qualità e costi.

-I regulatory and social process sono processi che aiutano le organizzazioni a guadagnarsi il diritto ad operare nella comunità e nei paesi all'interno dei quali svolgono la propria attività economica. I processi sociali e di regolamentazioni dell'impresa si diramano nell'ambiente, nella sicurezza e salute, nell'occupazione e nella comunità locale.

Una buona reputazione all'interno di questa dimensione può aiutare le imprese ad attrarre e mantenere personale altamente qualificato, rendendo i processi relativi alle risorse umane più efficienti ed efficaci.

Sono i processi aziendali nei quali l'impresa deve migliorare ed eccellere (acquisti, logistica, produzione, vendita, servizi post vendita). Anche in questo caso andranno definite e monitorate le variabili in grado di misurare la bontà dei processi "chiave" interni.(4)

-Time to market

-Qualità (difettosità, numero lotti difettosi, etc.)

-Efficacia della distribuzione

-Riduzione degli overhead di produzione (setup, etc.)

-Sistemi informativi (tempestività, etc.)

-Gestione magazzino (rotazione, etc.)

-Saturazione degli impianti

1.5) Prospettiva dell'innovazione e crescita

Lo scopo della quarta prospettiva è quello di fornire i driver necessari per realizzare gli obiettivi individuati nelle altre tre prospettive. È evidente, che se si vogliono raggiungere obiettivi ambiziosi di crescita a lungo termine è indispensabile effettuare investimenti non solo in impianti o in ricerca e sviluppo, ma anche nelle infrastrutture, rappresentate dalle persone, dai sistemi e dai processi.

Delle quattro prospettive, quella dell'apprendimento e della crescita descrive gli assets intangibili ed il loro ruolo all'interno della strategia. Tale prospettiva deriva dalla constatazione che senza investire nella qualificazione e nell'aggiornamento del personale e in nuovi sistemi informativi e procedure, ben difficilmente si potranno conseguire gli obiettivi a lungo termine inerenti la clientela e i processi interni, con inevitabili ripercussioni negative anche sui risultati economico-finanziari.(4)

Nell'ambito di questa prospettiva si possono individuare tre categorie:

-la capacità del personale,

-la capacità dei sistemi informativi e la motivazione,

-*empowerment* ed allineamento.

Il ruolo e le capacità delle persone che lavorano nell'organizzazione è completamente cambiato negli ultimi vent'anni. Prima le imprese assumevano persone per svolgere compiti ben determinati e definiti,

controllando, attraverso sistemi di monitoraggio, che essi fossero eseguiti esattamente com'erano stati progettati.

Oggi, invece, la costante ripetizione dello stesso lavoro, sempre allo stesso livello di efficienza e produttività, non è più sufficiente per il successo dell'organizzazione: è necessario un miglioramento continuo, ed è opportuno che le idee per attuarlo provengano direttamente dai dipendenti che lavorano a stretto contatto con i processi interni e i clienti.

Questo cambiamento richiede una riqualificazione delle persone, in modo che affianchino capacità creative a quelle puramente manuali. Da parte delle imprese è importante sviluppare misurazioni quali la soddisfazione del personale, fondamentale per l'aumento della produttività, della qualità e del servizio offerto ai clienti, la fedeltà del personale, che origina la condivisione degli obiettivi e i dei valori dell'organizzazione, nonché la conoscenza dei processi e la sensibilità alle esigenze dei clienti, ed infine la produttività del personale, che fornisce l'idea del potenziamento delle capacità e del morale dei dipendenti ed il cui scopo consiste nel rapportare il risultato finale con il numero di dipendenti utilizzati per raggiungerlo.

Nell'attuale ambiente competitivo la *motivazione* e le *capacità* dei dipendenti sono condizioni necessarie ma non sufficienti per il raggiungimento degli obiettivi della prospettiva dei clienti e dei processi interni; è importante, infatti, che i dipendenti abbiano a disposizione informazioni dettagliate sui clienti, sui processi interni e sulle conseguenze economiche delle loro decisioni. E' questo soprattutto il caso delle persone che sono a diretto contatto con il pubblico.

I dipendenti che si occupano dei processi operativi hanno invece bisogno di un *feedback rapido* e accurato sul prodotto o sul servizio realizzato, per poter attuare programmi di miglioramento, di eliminazione dei difetti, di riduzione dei costi e degli sprechi.

Nasce così l'esigenza indispensabile di possedere un sistema informatico eccellente, per la revisione dei processi operativi e la reingegnerizzazione dei progetti.

Il terzo fattore della motivazione, *empowerment* ed allineamento, che consente l'apprendimento e la crescita, si focalizza sul clima organizzativo ideale che può favorire la motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti; infatti, anche le persone ben preparate e che hanno un ottimo accesso alle informazioni non contribuiscono al successo dell'impresa se non sono motivate ad agire nell'interesse dell'impresa o se non sono *libere di prendere decisioni ed iniziative*. Quando il personale è motivato ed autonomo si possono valutare gli effetti della sua creatività attraverso diverse misure: ad esempio, il numero di suggerimenti per dipendente (che indica la partecipazione attiva delle persone) o il numero di suggerimenti realizzati (che ne indica la qualità).

L'esito effettivo della realizzazione dei suggerimenti sarà dato non solo da risparmi sulla spesa, ma anche dai miglioramenti nella qualità, nel tempo o nelle performance di processi interni specifici. Risultati ancora migliori si ottengono se i processi aziendali interni più importanti, come lo sviluppo di prodotti o l'assistenza alla clientela, sono progettati e realizzati da una squadra di persone, dove i singoli individui possono mettere a disposizione di tutti le loro capacità e le loro conoscenze.(4)

-Competenze del personale (scolarità, formazione, anni esperienza, etc.)

-Motivazione e sistemi di incentivazione

1.6) Indicatori di Lagging e Leading

L'utilizzo della Balance Scorecard comporta l'osservazione e lo studio di alcuni tipi di dati.

Infatti la base per adoperare una buona strategia ed essere competitivi risiede nel tenere conto degli eventi passati e riuscire a scrutare le azioni future.

Al fine di rendere tangibili i precedenti concetti teorici vengono introdotti gli indicatori di leading e lagging.

Questi indicatori, come si vedrà più avanti, risiedono all'interno di tutti e 4 le prospettive analizzate della BSC.

Leading è un indicatore “anticipatore”, che precede eventi non ancora verificati.

Lagging, invece, è il cosiddetto indicatore “in ritardo”, che segue eventi già accaduti.

Gli indicatori ci permettono in sostanza di prevedere ciò che accadrà in futuro, basandosi su quello che già è accaduto nel passato.

Entrando nel concreto, sappiamo quanto in un approccio data-driven entrambi i parametri siano fondamentali per adottare un approccio che non sia quello esclusivamente intuitivo.

Così come le metriche lagging sono ancorate nel passato, e quindi relative a momenti finiti, al contrario le metriche leading ci danno l'opportunità di intervenire sull'attività, manipolando e cambiando il corso degli avvenimenti.

Se vogliamo usare altre parole: con leading indichiamo metriche in input e con lagging metriche di output.(Fig.2,sottostante)



Fig.2 Indicatori Leading e Lagging (Raffaele Gaito 2020)

Proviamo a fare qualche esempio concreto per dare un'idea dei due tipi di metriche.

Alcune metriche leading possono essere: il budget che mettiamo sulle nostre campagne, il numero di esperimenti che facciamo durante l'anno, il numero di contenuti prodotti sui nostri social, la quantità di email che inviamo, e così via. Tutte cose sulle quali abbiamo controllo diretto.

Alcune metriche lagging possono essere: il fatturato di fine anno, il carrello medio del cliente, il numero di lead raccolti con una campagna, il tasso di conversione di una landing page, ecc. Tutte cose sulle quali non abbiamo un controllo diretto.

Nonostante i due indicatori siano così diversi, vi sono legami profondi che possono essere spiegati grazie al concetto di correlazione e causalità.

Differenza tra correlazione e causa

Quando due metriche mutano contemporaneamente si dice che sono correlate. Ad esempio, pensiamo agli utenti che visitano un sito. Le variabili correlate sono la percentuale di utenti che permane sul sito e la percentuale di rimbalzo. Questi due fattori sono correlati, ma non sempre si influenzano l'uno con l'altro.

Se invece una variabile è la causa di un cambiamento di una seconda variabile, allora c'è causalità.

Questo secondo esempio merita particolare attenzione.

Quando, grazie agli indicatori, individui una reazione causale tra due variabili, allora puoi trarre un vantaggio tangibile per la tua azienda, intervenendo su questi dati.

Prendiamo come riferimento un sito di e-commerce.

Due variabili causali per un e-commerce sono le vendite auspiccate e la pubblicità. In questo caso la variabile pubblicità può influenzare la variabile vendite, eccome.

A questo punto abbiamo uno strumento essenziale per capire le relazioni tra diversi fattori, ma si deve affiancare al processo metodico anche uno spiccato senso critico.

“Attenzione, perché individuare la correlazione è importante, ma riuscire ad individuare la *casualità* sarà la vera svolta per manipolare a proprio favore i dati”. (Raffaele Gaito 2020 Indicatori Leading e Lagging)

Gli indicatori leading e lagging sono strumenti che valutano la forza o la debolezza di economie o mercati finanziari. In poche parole, gli indicatori leading cambiano in anticipo di un ciclo economico o di un trend di mercato. Al contrario, gli indicatori lagging si basano su eventi precedenti e forniscono informazioni sui dati storici di un particolare mercato o economia.

In altre parole, gli indicatori leading (o primari) offrono segnali predittivi (prima che si verifichino eventi o trend), e gli indicatori lagging (o differiti) generano segnali basati su un trend già in atto.

Inoltre, gli indicatori leading e lagging sono utilizzati per mappare le prestazioni economiche. Quindi, non sono sempre correlati all'analisi tecnica e ai prezzi di mercato, ma anche ad altre variabili e indici economici.

Indicatori coincidenti

Anche se meno noto, esiste una terza classe di indicatori, conosciuta come indicatori coincidenti. Questi indicatori sono una via di mezzo tra le altre due tipologie. Funzionano quasi in tempo reale, fornendo informazioni sulla situazione economica corrente.

Per esempio, un indicatore coincidente può essere creato misurando le ore di lavoro di un gruppo di impiegati o il tasso di produzione di un particolare settore industriale, come quello manifatturiero o quello minerario.

E' importante ricordare, però, che le definizioni di indicatori leading, lagging e coincidenti non sono sempre chiarissime. Alcuni indicatori potrebbero ricadere in categorie diverse a seconda del metodo e del contesto. Questo avviene in particolare nel caso di indicatori economici come il Prodotto Interno Lordo (PIL).

Tradizionalmente, il PIL è considerato un indicatore lagging in quanto viene calcolato in base a dati storici. In alcuni casi, però, potrebbe riflettere cambiamenti economici quasi istantanei, caratteristica che lo rende un indicatore coincidente.

(Binance Academy 2019-Indicatori Leading e Lagging)

Utilizzi in macroeconomia

Oltre alla loro utilità nel valutare i trend dei prezzi di mercato, gli indicatori possono essere usati anche per analizzare trend macroeconomici. Gli indicatori economici sono diversi da quelli usati per l'analisi tecnica, ma possono comunque essere classificati in linea di massima tra le varietà leading e lagging.

Oltre agli esempi già citati, altri indicatori economici leading includono le vendite al dettaglio, i prezzi immobiliari e i livelli di attività produttiva. In generale, si presume che questi indicatori spingano l'attività economica, o per lo meno forniscono informazioni predittive.

Altri due esempi classici di indicatori macroeconomici lagging includono i tassi di disoccupazione e di inflazione. Insieme al PIL e all'IPC, questi vengono utilizzati comunemente per confrontare i livelli di sviluppo di diversi paesi - o per esaminare la crescita di una nazione rispetto agli anni e ai decenni precedenti.(5)

Indicatori di Lagging a Breve termine o Differiti

Financial perspective	Customer perspective	Process perspective	Learning and growth perspective	Non-market perspective
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Revenue growth ◦ Productivity growth ◦ Asset utilization 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Market share ◦ Customer acquisition ◦ Customer retention ◦ Customer satisfaction ◦ Customer profitability 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Innovation process ◦ Operations process ◦ Postsale service process 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Employee retention ◦ Employee productivity ◦ Employee satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Freedom of action ◦ Legitimacy ◦ Legality

Fig.3 Indicatori Lagging (Figge 2001a)

Indicatori di Leading a Lungo termine o predittivi

Financial perspective	Customer perspective	Process perspective	Learning and growth perspective	Non-market perspective
–	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Product attributes ◦ Customer relationship ◦ Image and reputation 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Cost indicators ◦ Quality indicators ◦ Time indicators 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Employee potentials ◦ Technical infrastructure ◦ Climate for action 	leading or lagging indicators from all other perspectives

Fig.4 Indicatori Leading (Figge 2001a)

1.7) Relazioni

Le relazioni si possono osservare meglio all'interno della Fig. 5, dove salta subito all'occhio una gerarchia a partire dal basso con le Risorse umane, al cui interno troviamo la crescita e l'innovazione, fino ad arrivare all'apice con il Risultato economico finanziario.

Ogni tassello che compone la struttura della BSC possiede una propria importanza e soprattutto una forte influenza sia con il livello superiore che con il livello inferiore.

La struttura permette di studiare ed analizzare le relazioni tra i vari componenti e determinarne ove possibile le catene di Causa/Effetto.

Attraverso lo strumento della BSC è possibile osservare come una determinata linea guida vada ad influire su più livelli.

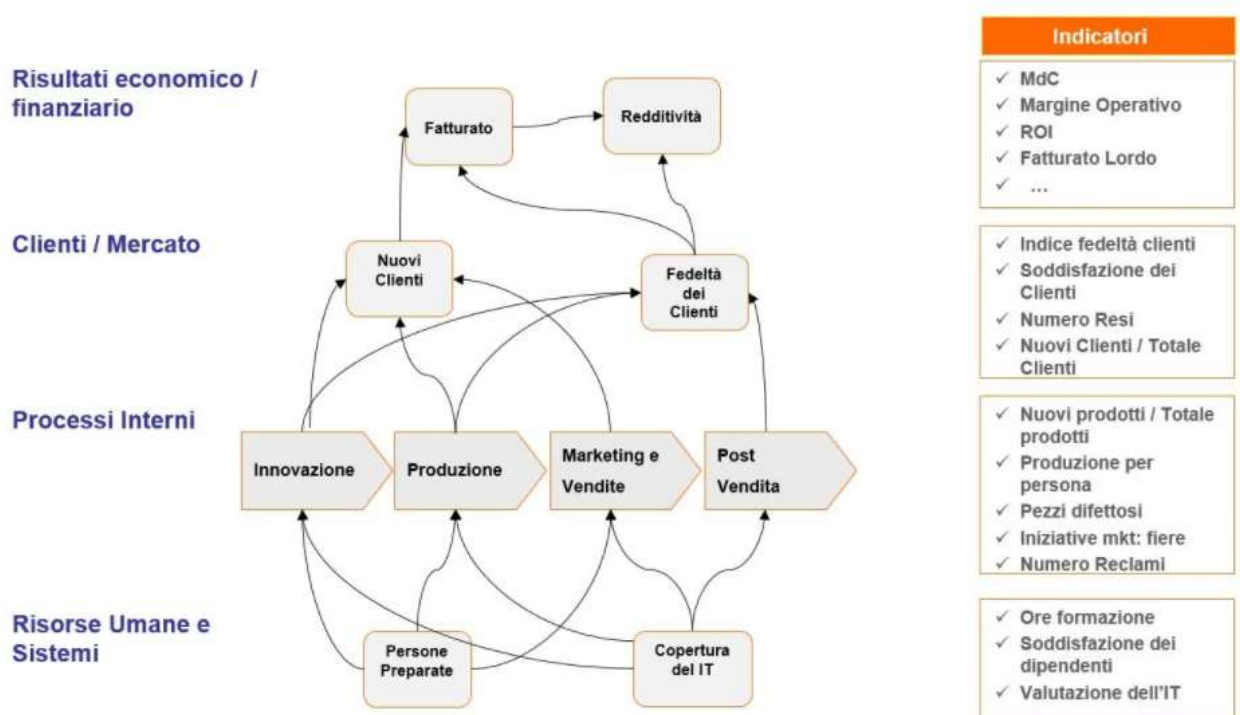


Fig.5 Mappa strategica BSC(E-projectsrl.it)

Il successo di una BSC è dato dalla sua capacità di esprimere una strategia attraverso una serie di misure monetarie e non monetarie. E' importante legare la scheda alla strategia per diversi motivi:

- la scheda descrive la visione del futuro a tutta l'organizzazione, creando una visione condivisa;
- la scheda consente a tutte le persone di capire in che modo contribuiscono al successo aziendale, pur ottimizzando la loro performance a livello decentrato;
- la scheda individua quali investimenti e iniziative sono necessari per attuare un cambiamento, poiché se gli obiettivi e le misure sono giusti è probabile che ne conseguano comportamenti coerenti e costruttivi.

(Kaplan & Norton 1996 Balanced Scorecard-Tradurre la strategia in azione)

Fattori chiave tra BSC e strategia

Il collegamento tra BSC e la sua strategia è dato da tre fattori principali: le relazioni di causa/effetto, i driver della performance, il legame con i risultati economico-finanziari.

A) Le relazioni di causa/effetto. Una strategia si basa su questo tipo di relazioni, che si possono esprimere con una serie di affermazioni del tipo “se...allora”.

Per esempio, il legame fra un programma di miglioramento delle capacità di vendita del personale e l'aumento dei margini può essere espresso con la seguente serie di ipotesi:

-Prospettiva Innovazione e crescita >> prospettiva interna

“Se miglioriamo il grado di conoscenza che il personale ha dei prodotti, allora questi diventeranno più competenti riguardo alla gamma completa di prodotti che possono vendere;

-Prospettiva Interna >> Prospettiva Cliente

“se le persone ne sapranno di più sui prodotti, allora l'efficacia delle vendite aumenterà”;

-Prospettiva Cliente >> Prospettiva Economica Finanziaria

“Se l'efficacia delle vendite aumenterà, allora i margini medi ottenuti dai prodotti venduti aumenteranno”.

B) I driver della performance.

Le misure dei risultati utilizzate nelle BSC segnalano gli obiettivi finali della strategia e indicano se gli sforzi a breve termine hanno condotto ai risultati desiderati; tendono però a segnalarlo in ritardo. Le misure dei driver della performance, invece, sono indicatori di tendenza, che riflettono l'unicità della strategia di una business unit e che segnalano a tutti i componenti di un'impresa cosa bisogna fare oggi per creare valore domani.

Le misure dei risultati, se non sono affiancate da driver della performance, creano dubbi sulla modalità per arrivare agli obiettivi e di attuare con successo la strategia. A loro volta, le misure dei driver che non sono collegate ai risultati finali possono consentire alla business unit di ottenere miglioramenti operativi a breve termine, ma non rivelano se questi miglioramenti si rifletteranno su una performance economica a lungo termine. Una buona scheda di valutazione bilanciata dovrebbe presentare un mix appropriato di driver della performance e di misure dei risultati.

- C) Il legame con i risultati economico-finanziari. Nella fase di progettazione ed attuazione di programmi di cambiamento che possano condurre ad un miglioramento della performance aziendale, è possibile che ciò non avvenga se si considerano obiettivi come la qualità, la soddisfazione della clientela, l'autonomia decisionale del personale come degli obiettivi a sé stanti.

La BSC deve mantenere, infatti, un forte accento sui risultati economico-finanziari, come il ROI o il valore economico aggiunto (EVA). In molte organizzazioni, invece, i programmi di miglioramento (ad esempio la qualità totale, la riduzione dei tempi di ciclo, la reingegnerizzazione, l'empowerment del personale) sono stati considerati come l'obiettivo finale, senza essere collegati a specifici obiettivi di miglioramento dei rapporti con la clientela e della performance finanziaria. Il risultato è che da questi programmi di cambiamento si rileva l'assenza di risultati economici tangibili.

(Kaplan & Norton 1996 Balanced Scorecard-Tradurre la strategia in azione)

2)SBSC

In questo capitolo viene introdotto la variante Sustainability Balanced Scorecard, rispetto al modello precedentemente trattato tiene in considerazione maggiormente i fattori “green” di un’impresa.

L’aspetto ambientale in primis, all’interno del quale vi sono tutti i fattori industriali che impattano in maniera negativa sullo sfondo del nostro pianeta. In secondo luogo viene tenuto conto dell’aspetto sociale, l’influenza che produce un’ impresa sulla società e le sue ramificazioni. (Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner 2002)

2.1) Sostenibilità nelle aziende

Le imprese, a partire dallo sviluppo industriale nel 1870 fino ai giorni d’oggi, hanno subito un’evoluzione sostanziale, dalla semplice catena di montaggio fino alle moderne gerarchie lavorative odierne.

La società ormai è arrivata ad un livello di consumismo mai vista nelle epoche precedenti.

Nell’ultimo decennio grazie allo sviluppo tecnologico e al purtroppo “subito e ora” le imprese si sono sviluppate verso una produzione di massa per sostenere la grande domanda.

Le risorse e i materiali non sono infiniti su questo pianeta e l’azione dell’uomo sicuramente ha peggiorato in modo esponenziale le condizioni ambientali e le sue stesse condizioni.

Dall’inquinamento ambientale al malessere del singolo individuo nel luogo lavorativo si sono sviluppati nel tempo cattive abitudini e ambienti poco salubri.

Il degrado negli ultimi decenni dell’ambiente e la nascita delle sue problematiche ha fatto sì che molte aziende iniziassero ad adottare dei sistemi di management ambientale, purtroppo slegato dal sistema principale. Per cui molte volte il successo dell’azienda non viene attribuito all’attenzione sociale e ambientale.

La Corporate Social Responsibility è uno dei primi passi verso la sostenibilità all'interno delle aziende.

“L'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e d ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazione con altre parti” Attraverso tale definizione la CSR per le imprese rappresenta la possibilità di rispettare non solo le prescrizioni delle leggi, ma individua pratiche e comportamenti che può adottare su base volontaria, nell'interesse di ottenere risultati che possono arrecare benefici e vantaggi a sé stessa e nel contesto in cui opera.(Libro Verde della Commissione Europea 2001)

2.2) Sostenibilità nella BSC

La mappa strategica di BSC è un sistema rappresentazione delle relazioni di causa ed effetto tra i vari obiettivi. Fornisce un approccio logico e completo alla comprensione della strategia aziendale. Esprime i risultati mirati dell'organizzazione e i percorsi per conseguirli. Pertanto, il BSC è diventato uno strumento di comunicazione strategico per tutte le organizzazioni, compresi i dipendenti e le unità organizzative.

L'SBSC ha origine nel BSC tradizionale, presentando un contenuto e un'architettura diversa integrando nei tre aspetti principali il concetto di sostenibilità.

Per Kalender e Vayvay, la sostenibilità dovrebbe essere la quinta prospettiva o la prospettiva aggiunta della BSC.

Pertanto, affinché l'SBSC sia attuato, è necessaria e cruciale la definizione e attuazione di strategie ambientali, sociali ed economiche per una sostenibilità aziendale. Questo approccio consente alle aziende di contribuire ai temi della sostenibilità, migliorando le loro performance e i loro effetti sociali, ambientali ed economici, in modo integrato.

Vantaggi sostenibilità

Difficoltà nel raggiungere gli obiettivi su tutti e 3 i piani, economico sociale e ambientale.

Con la BSC sovente si tende ad adoperare strategie che prediligono l'aspetto finanziario, poiché le decisioni prese incidono su tutti e 3 i livelli.

Non è detto infatti che un aumento del profitto produca lo stesso effetto proporzionale nel settore della clientela e dell'ambiente, viceversa un piano operativo a favore dell'ambiente non aumenta le entrate.

Vantaggi derivanti dall'utilizzo e dall'integrazione della sostenibilità:

- 1) Il management della sostenibilità non è un problema per le piccole aziende, inizia a diventare difficile applicarlo quando l'azienda ha successo. Infatti è la prima strategia tagliata fuori poiché a livello di entrate non porta niente a breve termine. Un'azienda sana dovrebbe tenere in considerazione questa strategia sia in tempo di crisi e soprattutto quando non lo è.
- 2) Utilizzare le strategie a favore dell'ambiente non solo mette in luce la propria azienda a livello competitivo ma favorisce anche un effetto onda. Poiché spingerà anche le aziende avversarie ad adoperare la green economy per stare al passo.
- 3) questi tre aspetti tendono ad essere complementari e per tanto tendono ad influenzarsi tra di loro. Normalmente le tre dimensioni tendono a crescere di pari passo.

L' SBSC sovente tiene in considerazione risultati non monetizzabili, infatti la sostenibilità e l'aspetto sociale posseggono molti di questi risultati astratti o fattori leggeri.

2.3) Integrazione dei fattori socio-ambientale nella BSC.

Secondo gli studi condotti da Butler (2011) sono possibili 3 scenari per l'inserimento dei fattori di ecosostenibilità nel modello BSC:

a) Integrandoli all'interno dei 4 aspetti

I due fattori della sostenibilità e del sociale vengono trattati all'interno delle varie strategie chiave, i quali rispecchiano il nucleo dei 4 aspetti fondamentali del BSC. Di conseguenza vi è un'integrazione dalla base alla cima di questo sistema di gerarchia aziendale. Nel caso di un'azienda e di investitori che hanno come obiettivo l'ambiente, quest'ultimo diventa una linea guida chiave per le strategie di business.

Secondo Moller e Schaltegger, questo approccio consente l'integrazione di questioni di sostenibilità significative per il mercato finanziario, clienti, fornitori o mercato del lavoro.

In questo senso, lo studio di Hansen e Shaltegger individua un'architettura strettamente gerarchica in cui tutti gli obiettivi strategici portano al raggiungimento di risultati finanziari. In questo profilo strumentale, i manager cercano la massimizzazione e competitività del profitto.

Poiché le questioni ambientali e sociali non sono economiche, rappresentano delle esternalità.

Le imprese agiscono spesso al di fuori dell'ambito economico-finanziario, interagendo con altri aspetti, come quello sociale e giuridico. Pertanto, il primo metodo di integrazione dell'aspetto sostenibile risulta poco esaustivo.

b) Valutarli come una quinta prospettiva

Secondo il modello socio/economico di Hill 1985, la sfera commerciale/economica di un'impresa non è limitata a sé stante ma interagisce con altre sfere, come quella sociale e legale. Per tanto anche l'ambito ecosostenibile possiede legami e potenzialità tali da permettergli di diventare una strategia rilevante nel libero mercato.

Vi è questa semi-integrazione voluta, poiché ambiente e sociale non sono proprio visti come strategie di mercato in sé e quindi molte volte vengono snobbati o denigrati.

Invece procedendo in questa maniera si risalta la quinta prospettiva, proprio perché non sono valori di mercato in sé, ma che comunque ne fanno parte e ne influenzano le scelte.

Sia direttamente per quanto riguarda l'aspetto finanziario, sia indirettamente per quanto riguarda gli altri aspetti.

Nonostante siano fattori di non mercato possono essere rappresentati come indicatori di leading e lagging , questo è possibile grazie alle relazioni verticali di causa ed effetto nella gerarchia dell'azienda.

La decisione di adottare questa tipologia di aspetto aggiunto va ricercato durante il processo di formulazione dell'azienda e non a priori.

Nell'aggiungere un nuovo approccio prospettico, Sidiropoulos et al. (2004) hanno studiato i miglioramenti nel marketing e nell'attuazione della strategia di sostenibilità, Thanaraksakul e Phruksaphanrat (2009) hanno cercato di

trovare una migliore valutazione dei potenziali fornitori, Moreo et al. (2009) Van der Woerd e Van den Brink (2004) hanno studiato i miglioramenti nell'attuazione della strategia sostenibile e Wu e Liu (2010) hanno studiato una migliore valutazione delle industrie certificate ISO14001. Hansen e Schaltegger (2016) hanno cercato di rispondere a come l'architettura del BSC può essere adattata per integrare la questione della sostenibilità aziendale nel loro studio.

Quest'ultimi hanno cercato gli obiettivi strategici relativi alla sostenibilità affrontati nelle architetture BSC sostenibili generiche e hanno scoperto che sia i documenti concettuali che quelli empirici hanno una più alta percentuale di problemi di sostenibilità. Nell'aspetto ambientale vi sono più documenti empirici, da parte degli stakeholder vista la mole di documenti concettuali. Tutti questi studi hanno sostenuto le cinque prospettive per l'articolazione del quadro.

L'aggiunta di una nuova prospettiva può essere considerata come un modo semplice per le aziende, d'altra parte, i fautori hanno sottolineato che collegare le misure di sostenibilità al benessere economico di un'azienda e le strategie possono essere difficili o addirittura impossibili. Figge et al. (2002) hanno affermato che i prezzi di mercato per beni e servizi potrebbero non rispecchiare pienamente le attività ambientali e sociali.

Inoltre, isolare le misure di sostenibilità in una prospettiva separata potrebbe indebolire le iniziative ambientali non fornendo chiari legami con le altre prospettive (Butler et al., 2011).

Bieker (2005) ha affermato che Sustainable BSC può essere utilizzato come strumento di pianificazione. Di modo da mostrare la potenzialità dei processi a valore aggiunto che risiedono negli aspetti sociali ed ecologici. Per tanto l'azienda potrà acquisire esperienze in termini di ambiente e sostenibilità. Ciò porterà ad un aumento dell'accettazione interna della BSC sostenibile.

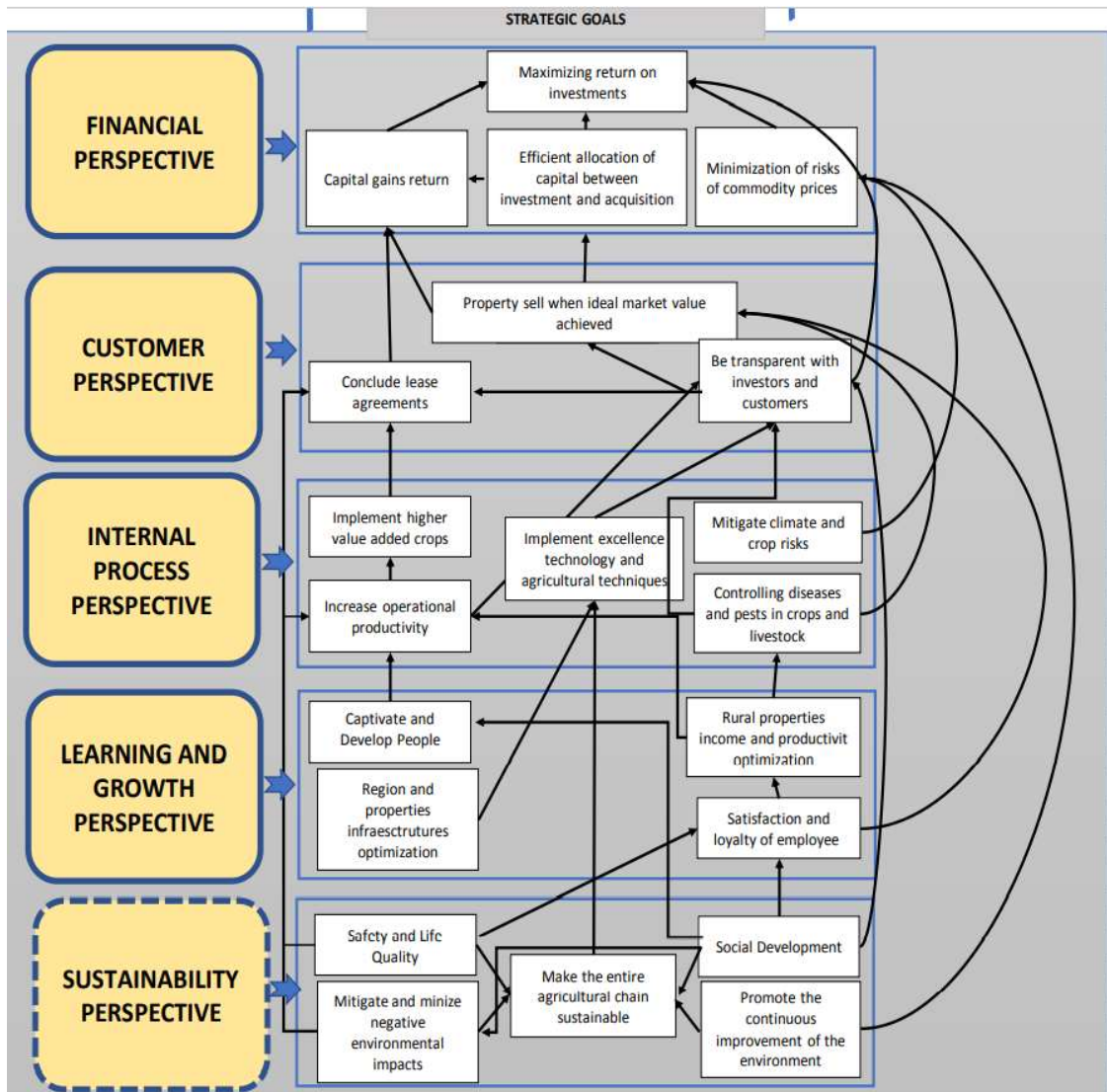


Fig. 6 Mappa Strategica SBSC (Sustainability Balanced Scorecard for a Brazilian agricultural and livestock company)

La Fig.6 rappresenta l'esempio di una SBSC di un'azienda rurale brasiliana Agriterraz. Si può notare come il quinto prospetto della Sostenibilità oltre ad influenzare il livello gerarchico superiore, influenzi totalmente ogni prospettiva all'interno della BSC.

c) Creare una scorecard a sé

Più che integrazione dei due fattori in questione si parla di un'estensione della BSC presente con scorecard aggiuntiva che non può essere realizzata in parallelo alla BSC principale.

Il terzo scenario prevede la creazione di una BSC separata da quella principale. Funzionalmente vantaggioso per quelle imprese che possiedono già una BSC oppure che non lo hanno affatto, ma che vogliono misurare la sostenibilità a parte.

Secondo Dias-Sardinha (2002) la BSC sulla sostenibilità può essere rappresentata con 4 prospettive, differenti rispetto a quella di Kaplan/Nolan, con la sostenibilità, stakeholders, processo interno e apprendimento.

2.4) Creazione di una BSC orientata alla sostenibilità

- a) integrazione nei processi di un management ambientale e sociale.
 - b) un SBSC deve contenere le specifiche per quanto riguarda l'ambito sociale e ambientale e non istruzioni generiche. Inoltre la SBSC deve essere formulata e adattata per un'azienda business
 - c) i fattori ambientali e sociali devono essere integrati nelle strategie rilevanti.
- In questo vi è la faticosa decisione se è necessario oppure no.

Scelta della strategia business dell'unità

La strategia business viene pensata per ogni singola unità poiché per esempio per le corporazioni o grandi compagnie risulta necessario la presenza di più strategie, per via delle diverse clientele e diversi mercati.

BSC non è uno strumento per formulare strategie, ma viene adoperato per tradurre la strategia passata e innalzarne il livello e l'efficienza. (Kaplan and Norton 1997)

Prima della formulazione del SBSC, i top manager devono essere in totale accordo per quanto riguarda la strategia presa, indipendentemente se vi siano esplicitati oppure no i problemi di sostenibilità.

Identificazione dei fattori ambientali e sociali della unità business

L'obiettivo è di identificare gli ambienti pertinenti e aspetti sociali necessari a creare un elenco di possibili strategie.

Si possono adoperare due tipologie di strutture.

La prima struttura è caratterizzata dalla raccolta di dati inerenti alle operazioni di produzione di una singola unità business.

Piu precisamente si ricercano le correlazioni tra produzione e impatto ambientale.

Environmental exposure of a business unit	
Type of environmental intervention	Business unit specific occurrence
Emissions (to air, water, and soil)	...
Waste	...
Material input/material intensity	...
Energy intensity	...
Noise and vibrations	...
Waste heat	...
Radiation	...
Direct interventions on nature and landscape	...

Fig.7 Struttura Indicatori ambientali Figge et al 2001a

Come impatto ambientale andremo ad analizzare (Fig. 7):

- l'inquinamento sull'aria, sulle acque e sul suolo
- sprechi
- la quantità dei materiali in entrata
- la quantità di energia elettrica adoperata
- l'inquinamento acustico
- la produzione di calore
- eventuali radiazioni
- azioni che influiscono direttamente sulla natura e che ne modificano la forma

Mentre per quanto riguarda l'aspetto sociale e quindi la parte umana che influenza l'unità business, diventa abbastanza complicato definire dei dati certi o delle statistiche attendibili come l'impatto ambientale.

Per tanto si provvede ad adoperare una struttura dove si inseriscono tutti gli "attori" che fanno parte e che influenzano l'azienda e i loro "obiettivi".

Social exposure of a business unit							
Direct stakeholders				Indirect stakeholders			
Internal	Along the value chain	In the local community	Societal	Internal	Along the value chain	In the local community	Societal
<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>	<i>particular stakeholder group</i>
...
<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>	<i>claim/issue</i>
...

Fig.8 Struttura indicatori sociali Figge et al. 2001a p38

Come si può evincere dalla tabella Sociale (Fig.8), si possono dividere gli stakeholders in diretti, coloro che hanno contribuito con risorse materiali e non, e indiretti, i quali partecipano attraverso quote di denaro.

2.5) Definizione della strategia in una SBSC.

a) L'aspetto ambientale e sociale sono al centro della strategia principale.

Gli indicatori di Lagging sono definiti in base ad alcuni fattori generici. Questi rappresentano lo stato degli obiettivi da raggiungere.

b) Le linee guida per la performance sono rappresentati dagli indicatori di Leading.

Spiegano come sono stati raggiunti gli obiettivi specificati dagli indicatori di Lagging. L'aspetto ambientale e sociale sono inseriti direttamente all'interno delle linee guida.

- c) Ambiente e sociale possono essere raffigurati dai fattori d'igiene. I quali non garantiscono un successo dell'azienda, ma sono necessari per una buona strategia aziendale.

Conclusione

Attraverso lo studio della BSC e della sua struttura si può affermare che il suo utilizzo porta indiscutibili vantaggi all'interno di un'impresa.

Grazie ad una struttura gerarchica che incanala tutto verso il prospetto economico finanziario, ma soprattutto grazie allo studio e all'analisi delle relazioni tra tutti i livelli, è possibile osservare e descrivere lo schema dell'intera impresa.

La nuova direzione punta verso un'impresa più sensibile all'ambiente e alla società. Per questo lo strumento di diagnostica BSC muta e si integra con nuovo livello riguardante la sostenibilità.

Tale componente viene integrato talvolta all'interno delle quattro prospettive del modello BSC. Altre volte si predilige un'aggiunta anziché un'integrazione.

Ottenendo così una diagnostica più dettagliata della "Causa-Effetto" che caratterizza le varie azioni della strategia. In un modello economico è facile individuare le connessioni, ma da un punto di vista di analisi è difficile trovare le corrette e concrete cause di una strategia d'impresa. Poiché molte volte gli effetti non derivano solamente da fattori economici ma anche da fattori non economici.

Infatti non sempre viene adoperato dalle aziende, perché nel breve termine e dal punto di vista economico non vi sono riscontri positivi.

Infatti, la SBSC aiuta l'impresa ad adottare comportamenti più green, con effetti a lungo termine e non immediati.

In questa era dell'informazione un'impresa che, oltre al fatturato, si preoccupa anche dell'ambiente e della società, viene scelta più volentieri dalla clientela rispetto ad un'impresa che si ferma al mero profitto. Mentre da un punto di vista lavorativo, i dipendenti e tutta la catena del lavoro risulta più motivata e integrata all'interno dell'impresa. Infatti condividere gli obiettivi e fare sentire qualsiasi lavoratore utile e parte di un unico meccanismo spinge l'intero conglomerato ad ottenere risultati sempre più importanti.

La sostenibilità ormai è diventato un argomento sensibile in tutta la società, ad ogni classe ed in ogni paese, quindi anche le imprese per una questione etica e morale nei confronti del prossimo devono e dovrebbero adattarsi su linee guida che salvaguardano sia il dipendente che l'ambiente.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Kaplan and Norton, 1992, 1997, 2001
- (2) Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner 2002-THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD – LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY
- (3) Lucio Cassia 2006-Corso di Sistemi di Controllo di Gestione
- (4) Barbara Bagnara 2010-La balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance
- (5) Raffaele Gaito 2020 Indicatori Leading e Lagging
- (6) Binance Academy 2019-Indicatori Leading e Lagging
- (7) Kaplan & Norton 1996 Balanced Scorecard-Tradurre la strategia in azione
- (8) Libro Verde della Commissione Europea 2001