



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Controllo di Gestione Avanzato

**LA BALANCED SCORECARD INTEGRATA SECONDO IL MODELLO
DEI CAPITALI COME STRUMENTO INNOVATIVO DI PIANIFICAZIONE E
RENDICONTAZIONE STRATEGICA.**

**Differenti metodologie applicative tra imprese di produzione e di
servizi.**

RELATORE:

Prof. Cristiano Busco

Matricola:

679251

CORRELATORE:

Prof. DiDonato Francesca

Candidato:

De Rege di Donato Andrea

ANNO ACCADEMICO
2016/2017

*Alla mia famiglia,
per avermi sostenuto in ogni momento della mia vita,
nella consapevolezza del Vostro sostegno anche nel futuro.*

INDICE

Introduzione.....	2
1. Review della Letteratura.....	4
1.1. Pianificazione e Definizione Strategica.....	4
1.2. Gestione della strategia.....	5
1.3. La Balanced Scorecard e i cinque principi ispiratori.....	8
1.4. La Mappa Strategica e le interazioni con la Balanced Scorecard.....	12
2. La Balanced Scorecard Integrata.....	20
2.1. Visione strategica integrata: Creating Shared Value.....	20
2.2. L'Integrated Thinking (IT).....	23
2.3. Modello dei 6 capitali.....	29
2.4. Balanced Scorecard Integrata.....	33
2.5. Integrated Reporting.....	38
3. Balanced Scorecard Integrata in azione.....	42
3.1. Introduzione.....	42
3.2. La dimensione dei capitali in due differenti tipologie d'impresa.....	43
3.3. Impresa di produzione.....	49
3.4. Impresa di servizi.....	53
Conclusion.....	59
Fonti e Bibliografia.....	61

Introduzione

Questo lavoro si propone di sottolineare l'importanza dell'inclusione di uno strumento utile per le aziende nel pianificare, gestire e attuare la propria strategia aziendale che comprende inoltre elementi non strettamente economico-finanziari e capaci di integrare una visione più ampia, orientata alla creazione di valore a medio/lungo termine non solo per la stessa azienda ma anche per il contesto sociale in cui è inserita: la Balanced Scorecard Integrata.

Nella prima parte del lavoro, andrò ad analizzare il processo di pianificazione strategica e le relative difficoltà nella gestione e nell'applicazione di una strategia aziendale, per poi passare alla descrizione della Balanced Scorecard, strumento per la valutazione delle strategie di un'organizzazione introdotto da Robert S. Kaplan e David P. Norton nel 1992 sull'Harvard Business Review, descrivendo i suoi presupposti storici e le implicazioni pratiche che ne derivano.

Nella seconda parte, mi soffermerò sul tema del cambiamento culturale che le imprese stanno vivendo in questi ultimi anni nel quale non solo viene meno il trade-off esistente tra lo sviluppo economico e lo sviluppo sociale ma l'inclusione degli aspetti sociali all'interno della strategia di un'azienda rappresentano la garanzia per la sopravvivenza della stessa sul mercato. Si farà perciò riferimento ai "Sustainable Development Goals - SDGs", ovvero gli "Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" definiti nel 2015 dai maggiori leader mondiali, quale elemento guida della strategia aziendale al fine di comprendere nella propria azienda valori di responsabilità sociale. Il tema della visione strategica integrata, quale presupposto per la creazione di valore condiviso volto alla massimizzazione di valore generato dall'organizzazione per i differenti stakeholder che essa coinvolge, rappresenta la premessa dell'Integrated Thinking ovvero del pensiero integrato. L'execution operativa in termini di rendicontazione di tale pensiero è rappresentata dall'Integrated Reporting, capace di comunicare verso l'esterno informazioni indicative del reale valore che l'impresa è in grado di creare anche in ottica di medio/lungo termine. Per tali motivi, la presa di coscienza da parte del top management dell'insieme delle implicazioni derivanti dalle scelte strategiche dell'impresa, rappresenta la vera sfida che le imprese sono chiamate ad affrontare. Il focus nel seguente capitolo sarà perciò rivolto alla Balanced Scorecard Integrata, strumento ideato dalla società di management consulting Mixura S.r.l. che integra alla tradizionale Balanced Scorecard ideata da Robert S. Kaplan e David P. Norton gli impatti dell'attività aziendale sui sei differenti capitali definiti nel "International <IR> Framework" dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel 2013.

Nella terza ed ultima parte del lavoro, proporrò due casi differenti di applicazione della Balanced Scorecard Integrata, sottolineando principalmente le differenze derivanti dalla focalizzazione delle imprese nel settare le misure di performance che meglio riflettono il proprio business aziendale. In particolare, ripercorrerò il percorso di definizione degli elementi che vanno a far parte della Balanced Scorecard Integrata in riferimento ad un'impresa di produzione e ad una di servizi così da sottolineare la differenza applicativa di tale strumento strategico.

1. Review della Letteratura

1.1. Pianificazione e Definizione Strategica

La Pianificazione Strategica è il primo passo per il perseguimento della strategia di un'organizzazione e rappresenta il processo che determina gli obiettivi che intende raggiungere e verifica, al tempo stesso, la fattibilità di essi definendo le necessità future e le disponibilità attuali di risorse umane, materiali e finanziarie necessarie per la realizzazione della strategia. Pianificare una strategia rappresenta un processo di primaria importanza per poter definire, di conseguenza, il posizionamento nel mercato che l'organizzazione intende ottenere su un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

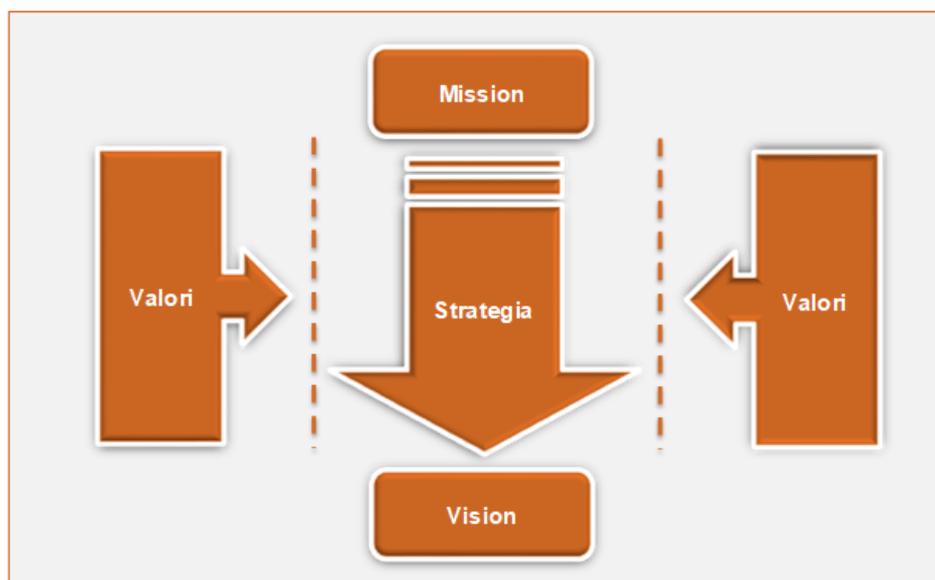
In primis, il processo di Pianificazione Strategica si sostanzia nell'analisi dell'ambiente in cui l'organizzazione intende svolgere l'attività d'impresa. La finalità di tale analisi è quella di esaminare i possibili clienti, competitor e riuscire a prevedere l'evoluzione dei fenomeni che potrebbero modificare lo scenario attuale e influire sulla gestione dell'impresa. Risulta necessario quindi valutare l'ambiente socio-economico individuando le possibili opportunità e minacce presenti e in divenire nella realtà in cui l'organizzazione intende operare ed effettuare un'analisi delle dinamiche del mercato e del settore attraverso la comprensione della domanda, dell'offerta e dei fattori produttivi necessari alla produzione di beni o all'erogazione di servizi definiti.

Al tempo stesso è necessario effettuare un'analisi interna dell'azienda per poter comprendere quali sono i relativi punti di forza e di debolezza, partendo da una valutazione della redditività, della struttura dei costi e dei finanziamenti, del portafoglio prodotti e dei fattori critici di successo conseguenti, ovvero quelle variabili sulle quali il management può far leva per incidere in modo significativo sulla posizione competitiva nel settore in cui l'impresa intende operare.

Perciò, la pianificazione strategica dipende innanzitutto dagli obiettivi strategici che l'azienda intende raggiungere. Questi obiettivi vengono definiti a livello *corporate* e riguardano l'intera attività di impresa, nel senso più ampio del termine. Tale processo di identificazione degli obiettivi rientra nella fase di definizione strategica ed è caratterizzata da tre componenti chiave che determinano la direzione che la strategia seguirà:

- **Vision:** è considerata come l'immagine dello stato futuro desiderato dall'azienda, ovvero suggerisce l'orientamento e la direzione che l'organizzazione intende intraprendere;

- **Mission:** rappresenta lo scopo per il quale l'organizzazione esiste, descrivendo in modo sintetico i macro-obiettivi che l'organizzazione intende perseguire nel lungo periodo e, perciò, come intende realizzare la vision definita precedentemente;
- **Valori:** costituiscono i valori di riferimento che guidano l'organizzazione nel suo complesso verso la realizzazione della vision - sono quindi definibili come i principi guida che ispirano il lavoro quotidiano di ogni persona appartenente all'organizzazione, determinando lo stile del management stesso.



(Fig. 1.1 “Definizione Strategica” - Fonte: Mixura S.r.l)

1.2. Gestione della strategia

Lo sviluppo dei temi riguardanti la strategia è stato mutevole nel trascorrere dei decenni e, intorno alla prima metà degli anni Settanta, si è assistito ad un cambiamento radicale per quanto riguarda l'utilizzo del termine “strategia” e le sue dirette implicazioni. Infatti, è possibile osservare come negli studi di molti autori si è passati dall'utilizzo del termine “decisione strategica” a quello di “gestione strategica”. In particolare, in questo processo di cambiamento della concezione della strategia, il contributo che viene considerato decisivo è quello

apportato da H.I. Ansoff, R.P. Declerck e R.L. Hayes con la pubblicazione “*From Strategic Planning to Strategic Management*”.

La gestione strategica si declina in tre dimensioni che sono state oggetto d’indagine di molti autori di strategia dell’organizzazione nell’ultimo ventennio, ovvero: contenuto, contesto e processo.

- Il **Contenuto** si riferisce al risultato della gestione strategica, ovvero ci si chiede quale strategia emergerà.
- Il **Contesto** è invece riferito alle diverse situazione e ai diversi ambienti in cui si svilupperà la strategia.
- Il **Processo** infine riguarda le modalità in cui si svolge e si forma la strategia (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000).

Sulla base delle differenti osservazioni, tra cui un articolo pubblicato da “Fortune” nel 1999, si sottolinea come, soprattutto alla fine degli anni 90’, gli insuccessi aziendali registrati fossero dovuti alla convinzione che per avere successo bastasse definire correttamente la strategia. Ovviamente una buona e chiara strategia è necessaria per garantire il successo dell’azienda, ma non è sufficiente per la sua sopravvivenza nel medio/lungo termine. Il problema reale si poteva riscontrare, invece, nell’erronea esecuzione da parte dei CEO della strategia aziendale poiché troppe volte, pur avendo definito chiaramente le linee guida da seguire, essa non veniva rispettata e non venivano compiute le azioni necessarie per attuarla correttamente (R. Charan, G. Colvin, 1999).

Inoltre, un ulteriore studio, condotto dall’*Economist Intelligence Unit* fra giugno e luglio 2017, mette in luce il gap esistente tra lo sviluppo della strategia e la sua attuazione quotidiana. Infatti, su un campione di 500 *senior executive* di altrettante organizzazioni, circa il 90% di essi dichiara di non raggiungere tutti gli obiettivi prefissati, ponendo così l’organizzazione in una posizione di svantaggio competitivo. In media, queste organizzazioni dichiarano di non raggiungere il 20% degli obiettivi definiti nei piani strategici e la causa può essere per lo più riconducibile ad una *execution* non corretta (Gilda Stahl, 2017).

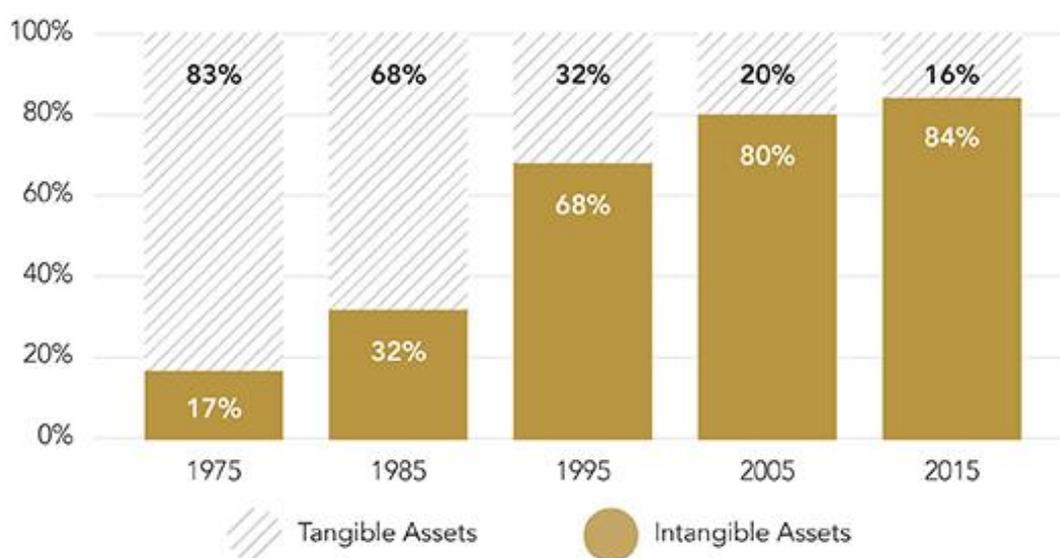
La difficoltà nel mettere in atto una strategia, anche se ben formulata, sta nel fatto che le strategie, per loro natura, sono in continuo mutamento, mentre gli strumenti per valutarle e gestirle non si sono evoluti di pari passo. Ciò ha causato numerose difficoltà nel gestire quello che le imprese non sapevano né descrivere, né valutare.

Oltre a ciò, negli ultimi decenni si è assistito ad una serie di cambiamenti radicali, passando da un’economia industriale, basata quindi sulla gestione dei beni tangibili, ad un’economia basata invece

sull'informazione e caratterizzata quindi dalla prevalenza di creazione di valore da beni intangibili.

A tal proposito, è degno di nota uno studio condotto da Ocean Tomo sull'indice S&P 500 che mostra la differenza esistente fra il valore di mercato e il valore contabile delle società. Possiamo infatti notare come il valore contabile (e quindi tangibile) medio sia passato dall'83% nel 1975 al 16% nel 2015, ovvero una differenza quasi del 70% nell'arco di quarant'anni. Questa differenza è attribuibile all'aumento del valore relativo degli *asset* intangibili che, a differenza di quelli tangibili, nei classici bilanci civilistici non trovano piena rendicontazione nello stato patrimoniale. Questo studio è annoverabile nei trend di ricerca che hanno dimostrato la trasformazione della creazione di valore dalla gestione dei soli beni tangibili, alla gestione invece di strategie basate anche sui beni intangibili che le organizzazioni sono in grado di impiegare come input e rendicontare come output all'interno del loro *business model*.

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



(Fig. 1.2 “Intangible asset market value study” - Fonte: Ocean Tomo, 2017)

Anche se gli *asset* intangibili sono diventati attualmente la principale fonte di vantaggio competitivo, in passato non esisteva alcuno strumento in grado di computare e rendicontare il valore che tali beni fossero in grado di creare. Una delle difficoltà principali risiede proprio nella computazione del valore dei beni intangibili che dipende non solo dal contesto organizzativo, ma anche dalla strategia aziendale. Ad esempio, la strategia orientata alla crescita delle vendite potrebbe richiedere la conoscenza dei clienti, la formazione

delle persone addette alle vendite, nuovi *data-based* ed *information system*, una struttura organizzativa differente, ecc. Investire solamente in uno di questi temi, o in alcuni di essi, ma non nella totalità, causerebbe il fallimento della strategia. Il valore degli *asset* intangibili, come ad esempio i dati relativi ai clienti, non possono essere considerati separatamente dai processi organizzativi che utilizzano e trasformano questi input e altri *asset*, sia tangibili che intangibili, in *outcome* economico-finanziari e non economico-finanziari. Il valore infatti non risiede nei beni intangibili considerati univocamente, ma deriva dall'insieme di essi integrati tra loro e con la strategia definita.

Per tutti questi motivi si è naturalmente manifestata la necessità da parte delle organizzazioni di avere uno strumento che permettesse di poter misurare e gestire le strategie, capaci di creare valore a partire dai beni intangibili e non (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004).

1.3. La Balanced Scorecard e i cinque principi ispiratori

Come sottolineato nel paragrafo precedente, nell'economia di oggi molte imprese hanno riscontrato grandi difficoltà nel mettere in atto la propria strategia e inoltre si è potuto constatare che la primaria fonte di vantaggio competitivo deriva dai beni immateriali. Per tale motivo è stato necessario introdurre un nuovo strumento capace di descrivere al meglio la creazione di valore derivante dall'implementazione di una strategia aziendale.

Il vantaggio competitivo a lungo termine deriva quindi più dall'informazione, dalle competenze e dalle capacità di creare un ambiente di lavoro ideale dove i dipendenti possano esprimersi al meglio, rispetto al solo investimento in beni materiali.

Inoltre, vista la rapidità con cui si verificano i cambiamenti nella sfera organizzativa, la definizione e l'attuazione di una strategia deve diventare un processo costante nel tempo, affinché tale strategia possa garantire un vantaggio competitivo per l'organizzazione nel medio/lungo periodo.

Robert S. Kaplan, David P. Norton in un famoso articolo pubblicato nel 1992 sull'*Harvard Business Review* (HBR) hanno definito la Balanced Scorecard come strumento per la valutazione delle strategie di un'organizzazione.

Inizialmente la Balanced Scorecard era stata ideata con il fine di dotare l'organizzazione di uno strumento atto a misurare e valutare le performance aziendali poiché gli strumenti esistenti fino a quel momento utilizzavano

esclusivamente indicatori di carattere finanziario, che però non erano adatti a poter misurare il valore creato dall'organizzazione nel suo complesso.

La Balanced Scorecard è infatti nata dal presupposto che le misure economico-finanziarie, quale unico metro di misura, inducessero le organizzazioni in errore poiché rappresentano indicatori "ex post" ovvero indicatori applicabili solamente una volta compiuta una determinata azione. Ciò implicava la creazione di valore a breve termine, portando così le organizzazioni a concentrarsi esclusivamente sull'aggiustare e migliorare le azioni compiute nel passato senza però tenere in considerazione una visione a medio/lungo termine.

Tale strumento, invece, conserva le tradizionali misure economico-finanziarie e in aggiunta le integra con indicatori di natura non economico-finanziaria che sono i *driver* delle performance future.

Da lì a poco i due autori hanno scoperto che la Balanced Scorecard non solo permetteva una corretta ed esaustiva valutazione delle performance integrando indicatori di carattere strettamente economico-finanziario con misure di valori derivanti da beni immateriali e intellettuali, ma che inoltre tale strumento veniva incontro ad un'esigenza ancora più grande ed impellente, ovvero quella di riuscire ad attuare nuove strategie. Diverse statistiche indicavano infatti che i problemi più frequenti riguardavano l'incapacità delle organizzazioni di attuare nuove strategie.

Come detto in precedenza, la sola definizione di una strategia, anche se ben concepita, non garantisce il successo della stessa, bisogna riuscire ad attuare e poi a gestire tale strategia in modo adeguato per poter raggiungere gli obiettivi.

I due autori hanno riscontrato che le prime organizzazioni che hanno utilizzato la Balanced Scorecard come strumento per la gestione strategica, allineando l'operatività quotidiana e le risorse con gli intenti strategici, riuscivano a realizzare risultati positivi nel tempo. È nata così un nuovo tipo di organizzazione, "l'impresa orientata alla strategia".

Le ricerche effettuate da Kaplan e Norton sui casi positivi di applicazione della Balanced Scorecard hanno riscontrato cinque fattori comuni che hanno permesso il raggiungimento di tali risultati. I due autori li hanno definiti come i cinque principi ispiratori di un'impresa orientata dalla strategia (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000).

1. Tradurre la strategia in termini operativi.

La Balanced Scorecard è lo strumento con cui un'organizzazione definisce la propria strategia societaria. Tale strumento garantisce una descrizione e comunicazione della strategia in modo estremamente coerente ed intuitivo. La Balanced Scorecard si sviluppa da una griglia generale costruita da Kaplan e Norton

chiamata “Mappa Strategica”. La mappa strategica è una struttura logica che definisce quali sono le diverse correlazioni che si creano nell’organizzazione con l’attuazione di una strategia attraverso rapporti di causa-effetto e rappresenta quindi la base per progettare la Balanced Scorecard dando indicazioni di come i beni immateriali si trasformino in entrate materiali.

2. Allineare l’organizzazione alla strategia.

Affinché la performance dell’intera organizzazione risulti qualcosa di più che la somma delle singole parti, è necessario far sì che le singole strategie delle diverse funzioni aziendali siano integrate e correlate tra loro. È comune nelle organizzazioni una divisione funzionale, la presenza di compartimenti stagni che determinano una rigidità del sistema. Infatti, ogni funzione è caratterizzata da un proprio *modus operandi* che non permette una semplice comunicazione con le altre funzioni aziendali. L’approccio orientato dalla strategia permette invece di superare questi limiti.

Attraverso i temi e gli obiettivi comuni di cui sono permeate le Balanced Scorecard, le unità di business e le unità di servizi condivisi si integrano vicendevolmente correlandosi alla medesima strategia.

3. Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno.

Per far sì che una strategia possa essere vincente bisogna che vi sia il contributo di tutti i componenti dell’organizzazione. Le organizzazioni concentrate sulla strategia richiedono infatti a tutti i soggetti legati ad essa di comprendere la strategia e di svolgere la propria attività quotidiana tenendo sempre a mente quali sono gli obiettivi che ognuno deve raggiungere in linea con la strategia definita. Per tale motivo è necessario che si realizzino dei meccanismi di allineamento tra i soggetti coinvolti nell’organizzazione. La Balanced Scorecard è vista proprio come lo strumento che permette di agevolare tale allineamento. Gli *executive* utilizzano infatti la Balanced Scorecard come mezzo di comunicazione in merito alla nuova strategia aziendale. Non si tratta infatti di un’imposizione dei vertici nei confronti dei dipendenti della società ma di una comunicazione dal vertice alla base in modo che tutti possano trovare il modo migliore per raggiungere gli obiettivi strategici definiti dall’organizzazione.

4. Fare della strategia un processo continuo.

Fino a che non era stata utilizzata la Balanced Scorecard, gran parte delle aziende non erano solite tenere riunioni per discutere di temi strategici e ciò rappresenta un problema in quanto risulta molto complicato

riuscire a mettere in atto una strategia se non è valutata e condivisa periodicamente. Con l'inserimento di tale strumento le organizzazioni di successo hanno introdotto un processo per la gestione strategica che Kaplan e Norton hanno definito "processo a circuito doppio" poiché permette di integrare da una parte la gestione così definita tattica, ovvero la parte dedicata alla gestione del *budget* e del piano operativo, dall'altra la gestione della strategia in un unico processo continuo.

Da tale integrazione sono emersi due temi d'interesse:

a. Correlazione tra la strategia e il processo di budgeting.

La Balanced Scorecard permette la valutazione delle iniziative e degli investimenti in un'organizzazione dando così la possibilità di prendere in considerazione quelle attività che risultano essere strategiche per l'organizzazione e di abbandonare quelle che non hanno un impatto strategico. Kaplan e Norton hanno definito una procedura caratterizzata da quattro step per far sì che la pianificazione strategica sia collegata al *budget*:

- in primo luogo, bisogna tradurre la strategia in una Balanced Scorecard;
- secondariamente è necessario scadenziare in intervalli di tempo definiti gli obiettivi più ambiziosi che si vogliono raggiungere;
- successivamente bisogna identificare le iniziative strategiche e le risorse necessarie per ottenere i risultati prefissati;
- infine, è fondamentale autorizzare l'allocazione delle risorse finanziarie ed umane incorporandole nel *budget* annuale.

b. Introduzione di riunioni di management per rivedere la strategia.

Il seguente argomento può risultare scontato ma non è stato così per molti anni, infatti la strategia aziendale veniva discussa e rivista solitamente su base annuale in coincidenza con il ciclo di *budget* economico. Con l'introduzione di riunioni su base mensile o trimestrale per discutere le tematiche inerenti alla Balanced Scorecard, è possibile infatti analizzare costantemente il contesto competitivo elaborando nuove intuizioni e formulando nuove direttive.

Durante le riunioni di management è possibile valutare sia che la strategia venga eseguita costantemente in modo corretto e sia che le assunzioni da cui è nata la necessità di sviluppare la strategia siano ancora valide o se debbano essere messe in atto delle modifiche per adattarsi nel modo migliore alle nuove condizioni dettate dal mercato.

Alcune organizzazioni hanno implementato un sistema “*open reporting*”, attraverso il quale le misure di performance vengono messe a disposizione di tutti i membri dell’organizzazione e non solo al board strategico, in modo tale che ognuno abbia la possibilità di dare il proprio contributo alla gestione strategica.

5. Mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la *leadership* degli *executive*.

Per far sì che un’impresa sia orientata dalla strategia non bastano cambiamenti nei processi e negli strumenti utilizzati. Imprescindibile risulta il *commitment* della proprietà e la partecipazione attiva degli *executive*. La gestione dei cambiamenti strategici richiede un lavoro di squadra che deve partire dagli *executive* che hanno il dovere di coinvolgere tutte le persone che fanno parte dell’organizzazione per far sì che vi sia un allineamento comune e una maggiore coscienza del valore apportato da ognuno.

La differenza fondamentale che ha reso grande la Balanced Scorecard rispetto agli altri sistemi di controllo, che andavano anch’essi a considerare sia misure economico-finanziarie che non, deriva da un forte coinvolgimento dei dipendenti grazie al fatto che tutto l’insieme di misure presenti nella scheda è messo a loro disposizione garantendo così una fonte d’informazione essenziale ed univoca per poter contribuire al perseguimento della strategia aziendale (F. Alberti, 2000).

1.4. La Mappa Strategica e le interazioni con la Balanced Scorecard

Come abbiamo visto in precedenza, nel primo dei cinque principi ispiratori di un’impresa orientata alla strategia, le mappe strategiche descritte da Kaplan e Norton costituiscono la base per la creazione delle Balanced Scorecard correlate alla strategia dell’organizzazione.

Questo paragrafo ha lo scopo di chiarire meglio la struttura delle mappe strategiche, come vengono costruite e le relazioni con la Balanced Scorecard.

La Balanced Scorecard traduce la *mission* e le strategie in veri e propri obiettivi aziendali che vengono articolati in quattro prospettive differenti: economico-finanziaria, clientela, processi interni e infine apprendimento e crescita. In questo modo, indicando quali sono gli obiettivi che l’organizzazione intende raggiungere e definendo i *driver* di questi risultati, si orientano le competenze di ogni individuo che partecipa alla strategia verso il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine.

Le quattro prospettive della Balanced Scorecard garantiscono un equilibrio tra esiti desiderati e *driver* della performance di tali esiti, tra obiettivi a breve e obiettivi a lungo termine, tra misure rigide e oggettive da una parte e misure più flessibile e soggettive dall'altra. Tali schede, se ben concepite, definiscono un intento unitario in quanto le misure al suo interno sono orientate al conseguimento di una strategia integrata.

La struttura della Mappa Strategica riprende esattamente quella della Balanced Scorecard dei quattro capitali venendoci in aiuto descrivendo i processi di trasformazione dei beni immateriali in risultati tangibili nella prospettiva economico-finanziaria e della clientela. Rappresenta quindi un utile strumento per tutte le persone coinvolte nel perseguimento della strategia aziendale per comprendere come le risorse e i processi interni contribuiscano a creare valore per l'organizzazione.

Adesso andiamo ad analizzare le quattro prospettive che compongono la Mappa Strategica.

1. La prospettiva economico-finanziaria.

Rimane imprescindibile nella descrizione della logica strategica la prospettiva economico-finanziaria che definisce quali sono i risultati materiali prodotti dalla strategia. Solitamente le organizzazioni hanno due leve fondamentali per la loro strategia finanziaria: crescita dei ricavi e produttività. L'organizzazione può infatti aumentare i propri ricavi intensificando i rapporti con i clienti esistenti vendendogli quindi una maggiore quantità degli stessi prodotti o servizi, oppure può diversificare la propria offerta vendendo prodotti del tutto nuovi. In alternativa, l'organizzazione può decidere di attuare la strategia di produttività che può essere perseguita in due modi: migliorare la struttura dei costi della società riducendo le spese dirette e indirette oppure può utilizzare le attività in modo più efficiente riducendo il capitale fisso e il lavoro necessario per supportare un determinato livello di business.

In generale, la strategia di produttività produce risultati prima della strategia di crescita. Però uno dei principali contributi apportati dall'uso di una mappa strategica è quello di evidenziare le opportunità per migliorare la performance finanziaria attraverso la crescita del fatturato non solo attraverso la riduzione dei costi e il miglior utilizzo delle risorse. Inoltre, il bilanciamento delle due strategie aiuta a garantire che le riduzioni di costi e *asset* non compromettano le opportunità di crescita dell'azienda con i clienti.

2. La prospettiva della clientela.

Il punto centrale di qualsiasi strategia aziendale è la proposta di valore del cliente. In tale prospettiva viene descritto il mix unico di beni e servizio, relazioni con il cliente e immagine aziendale che un'impresa offre.

Nella prospettiva della clientela viene quindi definito il modo in cui l'organizzazione intende distinguersi dalla concorrenza per attrarre, trattenere e approfondire le relazioni con i clienti desiderati.

In tal senso è cruciale la *value proposition* perché aiuta un'organizzazione a collegare i suoi processi interni a risultati migliori con i suoi clienti.

In genere, la *value proposition* può pervenire da tre differenti scelte strategiche: eccellenza operativa, relazione con il cliente e infine leadership di prodotto. Le organizzazioni solitamente si impegnano ad eccellere in una delle tre aree senza però trascurare completamente le altre due. Una volta identificata la propria proposta di valore nei confronti del cliente, l'organizzazione saprà quali classi e tipi di clienti scegliere come *target*.

In particolare, le organizzazioni che perseguono una strategia di eccellenza operativa devono portare sul mercato prezzi competitivi, qualità e selezione dei prodotti, adempimento rapido degli ordini e consegne puntuali.

Con la seconda strategia orientata alla gestione delle relazioni con i clienti, un'organizzazione deve sottolineare la qualità dei suoi rapporti con i clienti, incluso un servizio eccezionale offerto al cliente il maggior numero di soluzioni possibili.

Infine, le aziende che perseguono una strategia di *leadership* di prodotto devono concentrarsi sulla funzionalità, le caratteristiche e le prestazioni complessive dei propri prodotti o servizi.

Risulta perciò importante definire al meglio la strategia che l'organizzazione intende perseguire nei confronti dei clienti e del mercato in modo da avere ben chiari gli obiettivi che intende raggiungere e l'offerta di valore che vuole trasferire ad essi.

La prospettiva economico-finanziaria e quella rivolta alla clientela rappresentano i risultati che si vogliono raggiungere con la strategia. Più in particolare nella prospettiva rivolta alla clientela si identificano gli obiettivi della strategia che si vuole attuare mentre nella prospettiva economico-finanziaria vengono descritte le conseguenze economiche derivanti dall'attuazione della strategia. Questi risultati possono essere realizzati solamente includendo nella strategia la prospettiva dei processi interni e quella dell'apprendimento e della crescita.

3. La prospettiva dei processi interni aziendali.

La seguente prospettiva mette in evidenza quali sono i processi interni *core* sui quali l'organizzazione deve eccellere per poter raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Sono quei processi che da una parte permettono all'organizzazione di raggiungere e di fidelizzare i clienti che ha indicato nella prospettiva precedente, e dall'altra garantisce di conseguenza il raggiungimento dei risultati economici desiderati.

I processi interni aziendali possono essere suddivisi in quattro gruppi: processi gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi di innovazione e processi di regolazione e sociali.

I primi sono caratterizzati dalla serie di attività aziendali che vengono compiute nella quotidianità della vita aziendale per la produzione di beni e servizi utilizzati poi dai clienti.

Il secondo gruppo di processi invece raggruppa tutte quelle attività volte alla selezione, soddisfazione e fidelizzazione dei clienti.

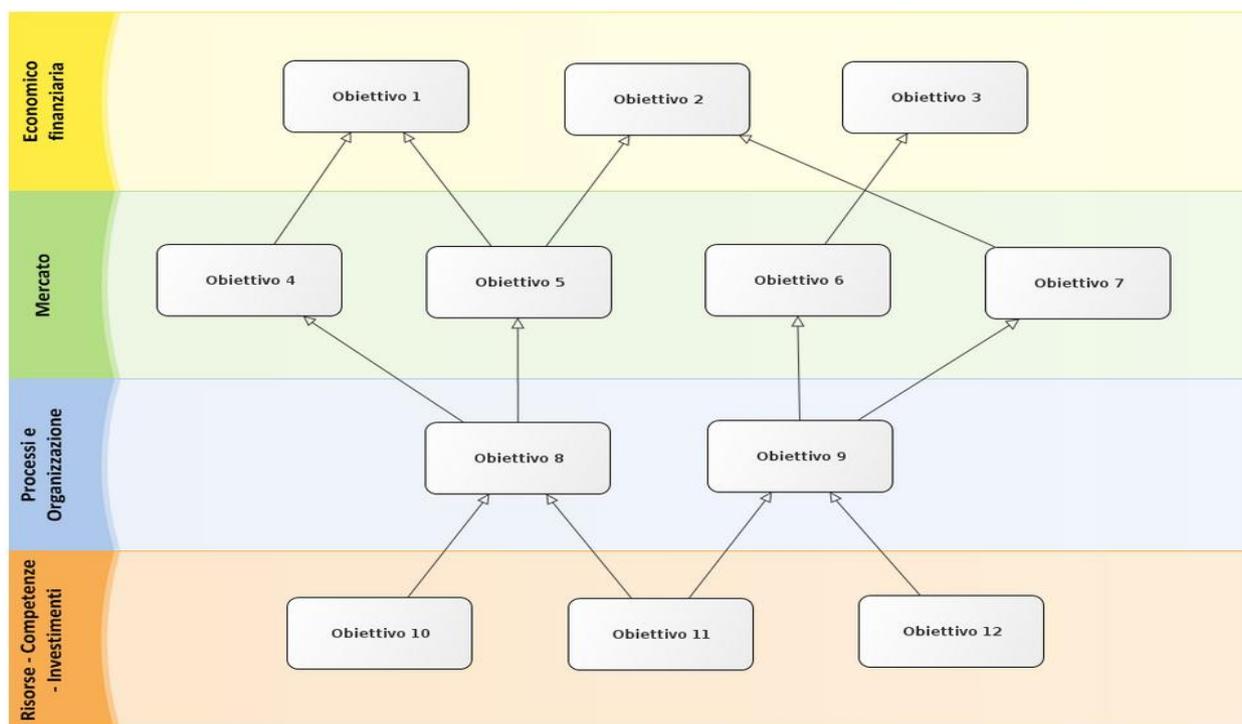
I processi di innovazione si riferiscono alle attività di ricerca e sviluppo di nuove opportunità per poter acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai competitor in termini di sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi.

Infine, l'ultimo gruppo di processi riguarda aspetti normativi e istituzionali che l'organizzazione mette in atto per poter operare nel miglior modo possibile nel rispetto delle normative nazionali in cui opera. Spesso ciò non basta e le organizzazioni vanno oltre il semplice adeguamento ai parametri richiesti dalle norme in vigore, in modo tale da poter incrementare la propria reputazione in termini di ambiente, sicurezza e buone condizioni di lavoro all'interno della comunità in cui operano.

4. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

La quarta prospettiva definisce quale deve essere la struttura organizzativa di lungo periodo per garantire una continua crescita e il miglioramento delle risorse interne aziendali.

Le risorse interne principali sono le persone, i sistemi e le procedure organizzative. Solitamente quando si definisce una nuova strategia, non si hanno a disposizione le risorse interne necessarie per poter garantire il raggiungimento degli obiettivi. Le organizzazioni dovranno quindi investire nello sviluppo delle competenze dei dipendenti, nel potenziamento dei sistemi informativi e dovranno verificare l'allineamento tra le procedure interne e la strategia definita (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2003).



(Fig. 1.3 “Mappa Strategica” - Fonte: Mixura S.r.l)

Gli obiettivi inseriti nelle quattro prospettive, in ragione della strategia aziendale, sono legati tra di loro da rapporti di causa-effetto perciò quelli che vengono definiti nella prospettiva economico-finanziaria sono raggiungibili solamente se la clientela prescelta come target è soddisfatta. A sua volta, per soddisfare nel modo corretto il cliente che sia per la qualità del prodotto offerto o per la tempistica nell’esecuzione di un servizio, ecc. risulta essenziale attivare quei processi interni che possano garantire lo standard fissato.

Questo non è fattibile nel momento in cui le risorse a disposizione dell’organizzazione non sono adeguate, perciò è da sottolineare l’importanza strategica della quarta dimensione che sta alla base di ogni strategia aziendale.

La Mappa Strategica rappresenta quindi uno strumento estremamente utile ed importante nel processo di scelta strategica in quanto descrive la logica della strategia, illustrando in modo chiaro gli obiettivi a cui i processi interni devono mirare affinché l’organizzazione possa garantirsi una posizione di vantaggio rispetto ai competitor.

La Balanced Scorecard traduce gli obiettivi definiti nella Mappa Strategica in target e misure economiche-finanziarie, ma ciò non basta per poterne garantire il conseguimento. Devono essere infatti identificati i processi operativi per poter raggiungere i target indicati precedentemente per ogni indicatore. Questi programmi operativi necessari per raggiungere i target prefissati vengono definiti “iniziative strategiche” e devono essere identificate dai manager per ogni misura economico-finanziaria inserita nella Balanced Scorecard poiché l’esecuzione della strategia viene gestita dall’esecuzione di queste iniziative strategiche.

La messa in atto di un’iniziativa strategica per raggiungere un target prevede ovviamente un investimento. Tale investimento viene inserito anch’esso nel Piano d’Azione della Balanced Scorecard cosicché non venga visto come un progetto a sé stante, ma bensì come un insieme integrato di investimenti per poter conseguire e allineare la strategia aziendale.

Per rendere più chiara la struttura della Balanced Scorecard che ho precedentemente descritto, viene proposto di seguito un esempio di gestione della strategia di una compagnia area *low-cost* attraverso l’uso della Balanced Scorecard (Figura 1.4).

Il tema strategico che ha portato alla costruzione della Mappa Strategica della compagnia aerea è un’analisi del tempo in cui gli aerei non sono in volo ma si soffermano a terra. Il punto di partenza dal quale ragionare è il processo interno che si riferisce quindi al tema della “riduzione del tempo in cui gli aerei sono a terra”. Ciò rappresentava il nucleo della proposta di valore incentrata sui bassi costi che la compagnia era in grado di offrire ai propri clienti ed inoltre, la riduzione dei tempi in cui gli aerei stavano fermi a terra, garantiva un servizio migliore senza causare ritardi nella partenza e nell’arrivo dei voli. Questo comportava un aumento di nuovi clienti oltre al mantenimento di quelli esistenti e, conseguentemente, tutto ciò garantiva una crescita dei ricavi e una diminuzione dei costi dovuta al minor numero di aerei rispetto ai concorrenti e quindi ad un incremento del reddito e una redditività del capitale investito superiore al costo del capitale per la compagnia aerea. Questo percorso logico non è attuabile se non viene presa in considerazione la quarta prospettiva, quella dedicata alle risorse necessarie per implementare la strategia. Infatti, è possibile vedere nella figura sottostante quali siano i beni immateriali necessari per rendere possibile l’attuazione della strategia. Alla compagnia aerea serviva un addetto all’imbarco con nuove competenze, lo sviluppo del sistema di supporto e l’allineamento tra i tutti dipendenti di terra della compagnia con la strategia identificata.

La parte centrale della figura rappresenta la Balanced Scorecard e in particolare le misure e i relativi *target* da associare agli obiettivi identificati nelle quattro dimensioni della Mappa Strategica.

Nella parte destra della figura infine è presente il Piano d'Azione dove sono indicate le iniziative strategiche necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati e il costo di implementazione di tali attività.

Da sottolineare l'importanza delle otto iniziative identificate nel Piano d'Azione in quanto se anche solo una di esse venisse eliminata, verrebbe a mancare uno degli obiettivi definiti nella Mappa Strategica e si romperebbe così la catena dei rapporti causa-effetto conducendo la strategia al fallimento (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2003).

MAPPA STRATEGICA		BALANCED SCORECARD		PIANO D'AZIONE	
Processo: Gestione Operativa Tema strategico: Tempi a terra	Obiettivi	Misure	Target	Iniziativa	Budget
Economico Finanziaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Profittabilità • Crescita dei ricavi • Meno Aeroplani 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Value • Ricavo per posto a sedere • Costo nolo aereo 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Value • Ricavo per posto a sedere • Costo nolo aereo 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX • XXX
Clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Attrarre e mantenere più clienti • Voli in orario • Le tariffe più basse 	<ul style="list-style-type: none"> • # clienti ripetitivi • # clienti • Rating FAA per gli arrivi in orario • Punteggio clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • Aumento 12% annuo • #1 • #1 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementare sistema CRM • Gestione della qualità • Programma fedeltà clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX • XXX
Processi Interni 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del tempo a terra 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo a terra • Partenze in orario 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minuti • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei tempi di ciclo 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX
Crescita ed Apprendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare le abilità necessarie • Sviluppare il sistema di supporto • Personale di terra allineato con la strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Job Readiness • Disponibilità sistema informativo • Consapevolezza strategica • % di personale di terra azionista 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 anno 70% • 3 anno 90% • 5 anno 100% • 100% • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione personale di terra • Presentazione sistema scheduling personale • Programma di comunicazione • Piano azionariato diffuso tra il personale 	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX • XXX • XXX

(Fig. 1.4 “Balanced Scorecard” - Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, 2004)

A questo punto sorge spontaneo chiedersi che cosa determina il successo o meno di una scheda di valutazione bilanciata. Infatti, non basta mescolare le misure monetarie e quelle non monetarie nelle quattro distinte prospettive descritte precedentemente ma una scheda di valutazione bilanciata ha successo nel momento in cui le misure descritte al suo interno esprimono la strategia aziendale raggiungendo un certo grado di trasparenza. Le organizzazioni che sono in grado di tradurre la propria strategia in un insieme di misure integrate e riescono a comunicare in modo più efficiente i risultati e gli obiettivi da raggiungere ad ogni livello organizzativo, garantiscono una migliore gestione della stessa.

Per costruire una Balanced Scorecard di successo, quindi in grado di tradurre la strategia in una serie di misure coerenti, Robert S. Kaplan e David P. Norton hanno introdotto tre principi che vengono in aiuto per collegare la scheda di valutazione alla strategia: le relazioni causa-effetto, i *driver* della performance e il legame con i risultati economico-finanziari.

Le relazioni causa-effetto delle misure indicate nella scheda di valutazione devono rappresentare la storia, il percorso per l'implementazione della strategia, partendo dagli obiettivi che essa vuole ottenere, passando per i clienti che l'organizzazione vuole soddisfare e quindi i processi interni da sviluppare per raggiungere i risultati desiderati e infine collegare le risorse necessarie per implementare i processi strategici. Ogni misura descritta all'interno della Balanced Scorecard deve far parte di una catena di relazioni che portano al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per definire una Balanced Scorecard coerente e ben bilanciata, bisogna far sì che vi sia un giusto mix tra misure dei risultati e misure dei *driver* di performance. In tutte le Balanced Scorecard vengono utilizzate misure generali dei risultati primari che segnalano in ritardo il raggiungimento o meno degli obiettivi finali della strategia come ad esempio la redditività o la soddisfazione del cliente. Contrariamente, le misure dei *driver* di performance sono indicatori di tendenza che si riferiscono a misure uniche della strategia adottata da ogni *Business Unit* e definiscono quali attività mettere in atto oggi per creare valore domani. Nella definizione di una Balanced Scorecard le misure generali dei risultati, nel momento in cui non vengono abbinate ai *driver* della performance, non garantiscono il raggiungimento degli obiettivi in quanto, essendo esclusivamente misure finali, creano incertezze su come attuare con successo la strategia voluta. Lo stesso vale per le misure dei *driver* di performance che non sono direttamente collegate ai risultati e di conseguenza non possono assicurare miglioramenti sulle performance economico-finanziarie di lungo periodo.

L'ultimo principio definito da Kaplan e Norton deriva dalla sempre maggiore importanza che hanno assunto aspetti non direttamente economico-finanziari come ad esempio la soddisfazione del cliente, il miglioramento continuo oppure la qualità del servizio offerto. Essi infatti sono obiettivi di primaria importanza per un'organizzazione per potersi garantire una posizione di vantaggio competitivo però bisogna sempre tenere a mente che questi aspetti immateriali non rappresentano risultati finali di per sé ma devono avere dei riscontri tangibili in termini di risultati economico-finanziari. Essenziale risulta quindi collegare ogni aspetto che si intende perseguire a una grandezza monetaria affinché non risulti vano lo sforzo fatto per raggiungere tali obiettivi (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996).

2. La Balanced Scorecard Integrata

2.1. Visione strategica integrata: Creating Shared Value

Nel corso degli ultimi decenni sono state sviluppate molteplici teorie economiche che hanno evidenziato una sempre maggiore attenzione delle aziende rispetto al contesto sociale in cui operano. Si è infatti passati negli anni Settanta da una visione maggiormente incentrata sulla qualità del prodotto offerto, come mezzo per ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai competitor (strategia di *Total Quality Management*), al focus negli anni Ottanta sull'efficienza aziendale ottenuta attraverso la riduzione dei costi di produzione del proprio prodotto o del servizio offerto, arrivando agli anni Novanta dove ha assunto un ruolo fondamentale la figura del cliente.

Pur rimanendo sempre di primaria importanza le tematiche affrontate dalle strategie proposte negli anni precedenti, le organizzazioni hanno iniziato a sviluppare i propri processi in un'ottica "cliente-centrica". In tale prospettiva il cliente ricopre un ruolo di riferimento per tutte le funzioni aziendali che devono sempre essere in grado di rispondere alle sue esigenze attraverso una efficace condivisione interna di informazioni al fine di incrementare i risultati economici della società. È stata perciò elaborata una teoria che mette al centro del modello di business delle organizzazioni il cliente, denominata *Customer Relationship Management* (CRM). D. Elmuti, H. Jia e D. Gray hanno definito nel 2009 la CRM come "l'insieme delle strategie aziendali, dei processi e delle tecnologie informatiche che consentono ad un'azienda di ottimizzare le entrate e di aumentare il valore attraverso la comprensione e la soddisfazione delle esigenze individuali del cliente".

La crisi del 2008 ha portato con sé una serie di critiche su come vengono gestite le imprese, i mercati e le istituzioni economico-finanziarie. La maggior parte di esse sono ancora oggi rivolte all'eccessivo capitalismo senza scrupoli che le imprese, soprattutto le grandi *corporation*, mettono in atto nella loro attività quotidiana. In particolare, la critica principale che viene sollevata nei confronti delle organizzazioni si riferisce all'esclusivo perseguimento, anche se non da parte di tutte le imprese, di profitti a scapito della collettività. Tale modo di agire delle imprese ha portato negli anni ad una situazione di stallo nella quale, secondo Porter, vi è una ricaduta sulle stesse imprese, poiché rimangono intrappolate in un approccio di creazione di valore che ormai risulta essere superato perché ritenuto eccessivamente riduttivo essendo focalizzato esclusivamente

sul valore economico-finanziario di breve periodo e ignorando quali siano i bisogni e le necessità dei differenti stakeholder.

Quindi non si fa più riferimento ai soli clienti dell'azienda, ma ad un contesto più ampio, ovvero quello degli stakeholder, concetto introdotto da Freeman nel 1984 insieme ad un gruppo di studiosi secondo i quali l'ambiente, sia interno che esterno l'azienda, condiziona ed è a sua volta condizionato dalle scelte intraprese dalla stessa. Perciò, per poter ottenere e conservare la propria posizione competitiva sul mercato, l'organizzazione necessita di confrontarsi continuamente, mantenendo le relazioni instaurate, con i portatori d'interesse. Con il termine stakeholder si intendono tutti quei i soggetti che hanno un interesse nei confronti dell'azienda essendo influenzati o influenzandone l'operato. Tale concetto si contrappone a quello di shareholder, ovvero azionista, che ne rappresenta solamente una delle categorie di soggetti portatori d'interesse nei confronti dell'organizzazione.

La teoria degli stakeholder rappresenta il presupposto storico del concetto della creazione di valore condiviso (*Creating Shared Value*, CSV) introdotto con un articolo scritto da M.E. Porter e M.R. Kramer nel 2011 "*Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*", secondo i quali le organizzazioni difettano di visione strategica poiché non considerano gli interessi della collettività all'interno della loro strategia aziendale.

Questa teoria focalizza l'attenzione sulla massimizzazione di valore generato dall'organizzazione per i differenti stakeholder che essa coinvolge. Porter e Kramer definiscono la massimizzazione di valore generato dall'organizzazione per gli stakeholder come "l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando al tempo stesso le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera". Questa definizione ci fa capire come la creazione di valore da parte dell'impresa possa portare ad un progresso economico e allo stesso tempo un progresso di tipo sociale eliminando così il *trade-off* esistente fino a quel momento.

Fino all'ultimo decennio le organizzazioni hanno sempre, o quasi, preso in considerazione il contesto sociale interpretandolo solamente come "responsabilità sociale", in cui le questioni sociali sono state confinate alla periferia della strategia aziendale e non sono mai state ritenute un fattore critico nella creazione di valore. Questo atteggiamento è dovuto in gran parte al fatto che gli economisti hanno legittimato l'idea che creare valore sociale, quindi porsi l'obiettivo di fornire benefici per la collettività, avrebbe per forza implicato una riduzione di profitti e quindi un limite per le organizzazioni.

Ora invece il punto di vista viene completamente ribaltato e il valore creato per il contesto sociale viene considerato non solo una parte integrante della strategia aziendale ma aspetto cruciale per poter far sì che le organizzazioni possano garantirsi una posizione di vantaggio competitivo nel proprio settore di appartenenza.

La creazione di valore condiviso (CSV) dovrebbe quindi sostituire la responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*, CSR) nel guidare gli investimenti delle aziende nelle comunità in cui operano. La CSV si differenzia nettamente dai programmi di CSR e ne rappresenta un passaggio evolutivo successivo in quanto quest'ultimi, quasi sempre, si sono focalizzati sul miglioramento della reputazione delle organizzazioni attraverso il sostegno a cause sociali, spesso con un collegamento limitato con i processi business che continuavano a focalizzare la propria attenzione nella presa di decisione sulla redditività di breve periodo che monopolizzava in via quasi esclusiva l'agenda dei board.

Differentemente la CSV è profondamente connessa ai processi di business, strettamente legata e integrata alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'organizzazione. I programmi di CSV prendono in considerazione e sfruttano a pieno le risorse e l'esperienza che possiede l'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale nel lungo periodo (M.E. Porter e M.K. Kramer, 2011). Di seguito viene proposto uno schema riassuntivo (Figura 2.1) con il quale vengo descritti brevemente quali sono le principali differenze tra la teoria della CSR e della CSV e in particolare la differenza tra la valorizzazione dei risultati economico-finanziari dell'azienda con la CSR, e la creazione di valore "integrato" che l'azienda è in grado di far emergere con la CSV.

Si può quindi comprendere come la CSR rappresenti uno stadio concettualmente inferiore rispetto alla CSV in quanto quest'ultima è caratterizzata da uno scopo strategico e quindi non limitato alla sola componente reputazionale dell'azienda.

CSR → CSV

> Valori: fare del bene	> Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo
> Civismo, filantropia e sostenibilità	> Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità
> Discrezionale o in risposta a pressioni esterne	> Funzionale alla competizione
> Separata dalla massimizzazione del profitto	> Funzionale alla massimizzazione del profitto
> L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali	> L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno
> L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR	> Riallinea l'intero budget dell'azienda
Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale	Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti

(Fig. 2.1 “Dalla CSR alla CSV” - Fonte: M.E. Porter e M.K. Kramer, 2011)

2.2. L'Integrated Thinking (IT)

La presa di coscienza da parte delle imprese nel considerare nella propria strategia aspetti che riguardano anche il contesto in cui la stessa è inserita, rappresentano i presupposti storici della teoria dell'*Integrated Thinking*.

L'Integrated Thinking viene definito da M. King e L. Roberts nel 2013, come quell'approccio strategico e culturale di gestione dell'organizzazione a livello *corporate* che deve prendere in considerazione gli impatti, i benefici e i rischi in cui incorre l'azienda in maniera sistemica e integrata tra loro. Risulta quindi di primaria importanza la presa di coscienza da parte del top management dei seguenti aspetti in ogni processo decisionale aziendale. Questo tipo di analisi così definita “integrata” vuole significare l'insieme delle implicazioni sia interne che esterne derivanti dalle scelte strategiche dell'impresa. Le implicazioni interne di una strategia sono tutti quegli aspetti che influenzano le funzioni o le aree aziendali, mentre quelle esterne

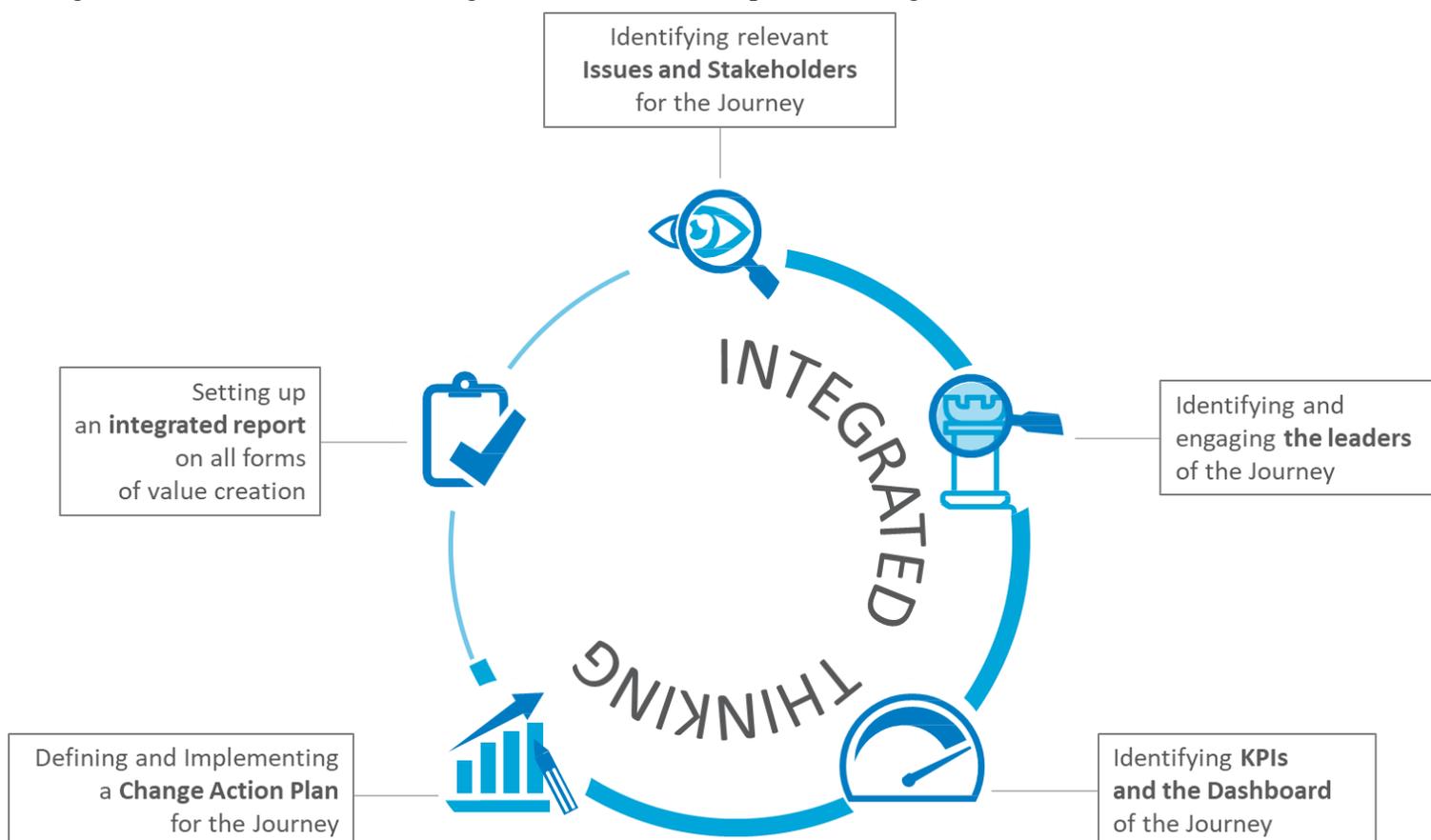
rappresentano gli effetti di una strategia nei confronti del contesto esterno l'azienda come l'ambiente, gli stakeholder e la società nel senso più ampio del termine. Effettuare un'analisi integrata basata sulla connettività e l'interdipendenza dei seguenti fattori fa sì che le scelte strategiche prese dall'organizzazione possano garantire la creazione di valore nel lungo periodo (M. King e L. Roberts, 2013).

Un'ulteriore definizione dell'Integrated Thinking ci viene fornita dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi e professionisti che operano nel settore della contabilità e ONG, che definisce il pensiero integrato come la “considerazione attiva da parte di un'organizzazione delle relazioni tra le diverse unità funzionali o operative ed i capitali che l'organizzazione utilizza o influenza. Esso porta ad un processo decisionale e ad azioni integrate che considerano la creazione del valore nel breve, medio e lungo termine”. Tale definizione mette in luce alcuni temi anticipati in precedenza in riferimento alla creazione di valore condiviso. Infatti, grazie a un approccio integrato, le relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione tra le diverse funzioni aziendali portano ad un cambiamento radicale della prospettiva di tali funzioni che non vengono più viste come aree a sé stanti, caratterizzate da una struttura a “silos”, ma vi è invece una partecipazione alla definizione del business model e della strategia tra loro integrate. La possibilità di mettere in relazione le differenti funzioni o aree aziendali e quindi la conseguente creazione di valore condiviso, è resa possibile dall'utilizzo dei capitali che l'organizzazione utilizza e allo stesso tempo influenza.

Al fine di rendere il concetto dell'Integrated Thinking maggiormente concreto e realista, ovvero vedere il risvolto pratico della teoria, il NIBR (Network Italiano Business Reporting), con la collaborazione di un gruppo di lavoro multistakeholder (composto da: Methodos, Costa Crociere, Novamont, Vivida & Partners, Etica SGR, Mixura, Telecom Italia, Costa Edutainment, Amplifon, Gruppo Unipol, Morrow Sodali, Publicacqua, Ic2, Aiaf, Stafer and PLEF), ha elaborato una Linea Guida che descrive il percorso di cambiamento culturale richiesto alle organizzazioni (dal board, al management, alle line) che decidano di affrontare il viaggio verso l'Integrated Thinking finalizzato all'Integrated Reporting. In particolare, il NIBR ha preso ispirazione dal modello del cambio di management descritto in cinque step proposto da Methodos nell'*Harvard Business Review Italia* pubblicato nel 2014.

La figura 2.2 descrive il modello circolare e dinamico del percorso di cambiamento verso l'Integrated Reporting. Il percorso è composto da cinque fasi, quattro delle quali determinano l'iter da seguire riferito all'Integrated Thinking. Esse sono fortemente connesse e complementari tra di loro e il percorso, in funzione della storia e della singola realtà aziendale, può essere sviluppato attraverso traiettorie differenziate. Il percorso

per implementare questo tipo di approccio nella strategia aziendale può però iniziare dalla fase preliminare di inclusione dell'Integrated Thinking nella propria strategia, valutando e monitorando il raggiungimento degli obiettivi per la costruzione della reportistica integrata. Oppure, il secondo approccio possibile parte dal percorso di reporting che si conclude con l'elaborazione del Report Integrato e pone le basi per una valutazione dello status dell'organizzazione in relazione con il contesto sociale in cui è inserita, permettendo così la gestione del cambiamento strategico che caratterizza il pensiero integrato.



(Fig. 2.2 “Integrated Thinking: The Change Journey” - Fonte: NIBR, 2016)

Il gruppo di lavoro che ha contribuito a creare il manuale sopracitato, descrive il percorso di approccio all'Integrated Thinking partendo dalla prima fase dello stesso per concludersi poi nella costruzione del report integrato.

 La prima fase è quindi quella dedicata all'identificazione delle principali questioni e degli stakeholder che potrebbero incidere positivamente o negativamente sul percorso di cambiamento voluto dall'organizzazione. Questa prima fase è a sua volta suddivisa in 3 fasi:

1. Mappatura delle questioni maggiormente rilevanti, delle opportunità, dei rischi e delle eventuali aree di resistenza per intraprendere il percorso. Mettere in atto primariamente questa serie di attività rappresenta la chiave per rafforzare la consapevolezza e l'impegno delle persone coinvolte nel progetto e consiste nell'identificare le sfide, i rischi e le opportunità su cui lavorare per ottenere il cambiamento atteso. In particolare, vengono identificate differenti attività da implementare in questa prima fase, come:
 - a. identificare le figure chiave dell'organizzazione che dovranno essere promotori del percorso da intraprendere per tutta l'organizzazione;
 - b. definire il modello di gestione per obiettivi (MBO) sul lungo termine relativi al percorso di implementazione dell'Integrated Thinking;
 - c. riallineare i processi aziendali sulla prospettiva della creazione di valore a partire dai differenti capitali;
 - d. mappare le aree di resistenza al cambiamento;
 - e. promuovere una comunicazione attiva e trasparente sia internamente l'azienda ma anche con l'esterno.

2. Mappatura degli stakeholder interni ed esterni l'azienda in quanto essi possono essere facilitatori del cambiamento oppure contrariamente possono generare resistenze che rallenterebbero o addirittura impedirebbero il procedere del percorso intrapreso. In particolare, bisogna identificare tutti gli stakeholder per ognuna delle aree maggiormente critiche individuate nella fase precedente.

3. Il processo di mappatura delle principali problematiche e degli stakeholder può essere supportato dall'utilizzo di diversi strumenti come: sondaggi, interviste, *workshop*, *focus group*, *best practice*, *reputation analysis*, ecc. Molti di questi strumenti sono già in uso in diverse aree dell'organizzazione e i loro risultati possono essere letti in una prospettiva sinergica, al fine di creare solide basi per l'implementazione del pensiero integrato, facendo così risparmiare investimenti all'organizzazione.



La seconda fase ha lo scopo di identificare e ingaggiare coloro i quali dovranno guidare il cambiamento verso l'Integrated Thinking. In particolare, il gruppo di lavoro ha identificato tre gruppi di leader principali che dovranno guidare l'organizzazione in questo percorso, quali:

1. Il Consiglio di Amministrazione, che ricopre ovviamente un ruolo fondamentale nell'orientare e attivare l'intera azienda nel cambiamento verso il pensiero integrato;
2. Il Team di Leadership, in particolar modo sarà necessario che vi partecipino l'Amministratore Delegato e il Direttore Finanziario in quanto possono collegare l'Integrated Thinking al reporting aziendale;
3. Un Comitato Direttivo per il cambiamento con la responsabilità di progettare e attuare il programma di cambiamento. Viene nominato dal Team di Leadership e deve essere composto da soggetti provenienti da più funzioni aziendali.

Un requisito essenziale è che tutti coloro che dovranno guidare questo cambiamento, dovranno essere coinvolti sin dall'inizio dalla fase di *set-up* del progetto.



La terza fase riguarda l'identificazione dei KPI (*Key Performance Indicator*) e la costruzione di una dashboard per analizzare il percorso verso il pensiero integrato. Il successo del cambiamento dipende innanzitutto dall'aver chiari in mente gli obiettivi che si vogliono ottenere in termini di risultati su tutte le forme di creazione di valore ("modello dei 6 capitali" che verrà affrontato nel prossimo paragrafo), in quanto ciò permette una più facile identificazione dei KPI di cambiamento corretti. Una volta identificati i KPI il gruppo di lavoro suggerisce la costruzione di una dashboard nella quale verranno indicati KPI qualitativi per misurare il grado di "maturità" dell'azienda rispetto all'Integrated Thinking sia all'inizio del percorso che alla fine in modo da valutare il gap tra lo stato in cui si trova l'azienda e gli obiettivi che si è prefissata, e KPI *leading* e *lagging* in grado di misurare la pervasività delle azioni che sono state progettate e implementate per raggiungere i risultati ricercati e il progresso del percorso di sviluppo verso il pensiero integrato attraverso l'analisi degli impatti che ciascun'azione ha causato su uno o più capitali aziendali .



La quarta fase riguarda la definizione e l'attuazione di un piano d'azione di cambiamento per il percorso. È la fase nella quale si definiscono il tipo di azioni che devono essere parte del piano di cambiamento organizzativo al fine di coinvolgere tutti gli stakeholder rilevanti per l'azienda e consentire l'introduzione dell'Integrated Thinking e successivamente dell'Integrated Reporting.

Vengono identificati 5 fattori chiave per favorire il successo di un piano d'azione per il cambiamento verso il pensiero integrato:

1. il piano d'azione deve essere organico e completo e deve coinvolgere gli stakeholder sia interni che esterni;

2. bisogna tenere a mente che i cambiamenti culturali in un'azienda non avvengono da un giorno all'altro ma ci vuole tempo per passare dalla consapevolezza, alla capacità e al pieno coinvolgimento delle persone sul pensiero e sul reporting integrato;
3. come già detto in precedenza, il Comitato Direttivo deve essere multifunzionale per il cambiamento;
4. devono essere identificati obiettivi e KPI specifici e misurabili per monitorare e guidare il cambiamento;
5. analizzare e capitalizzare gli strumenti e le iniziative già esistenti nell'organizzazione utili per il cambiamento.



L'ultima fase del percorso è rappresentata dal report integrato. Come detto in precedenza, le aziende possono iniziare il percorso di cambiamento culturale a partire dall'Integrated Thinking grazie al quale acquisiscono la consapevolezza e la competenza necessaria per produrre efficacemente il report integrato. Allo stesso tempo, facendo il report integrato, le organizzazioni possono diventare sempre più consapevoli della necessità di raggiungere un pensiero integrato e diventare maggiormente coinvolti in questa esigenza.

L'approccio strategico e culturale di gestione dell'organizzazione basato sull'Integrated Thinking è l'elemento che contraddistingue chiaramente il Report Integrato 2016 dell'azienda Stafer S.p.A., che alla prima edizione del premio speciale per il miglior Report Integrato Italiano 2017 si è classificata al secondo posto, pari merito a Unicredit Group. Possiamo infatti vedere nel report come vengano tenuti in considerazione i valori aziendali e come vengano coinvolti nello svolgimento del processo strategico tutti i soggetti portatori di interesse nei confronti della società. Infatti, nel report viene sottolineato come l'azienda abbia dal 2007-2008 cambiato il proprio stile di management partecipativo da due punti di vista. Il primo si riferisce al maggiore coinvolgimento delle persone nel processo di miglioramento aziendale attraverso ad esempio una maggiore partecipazione alle riunioni aziendali. Il secondo è riferito all'abbattimento dei "silos" all'interno dell'azienda che spesso causano impatti negativi sulla gestione e sulle performance, attraverso l'incremento degli scambi informativi sia orizzontali che verticali tra le diverse unità e i livelli organizzativi. In tale ottica di impostazione gestionale l'equa distribuzione del valore aggiunto tra i differenti stakeholder, la costante condivisione di informazioni e il welfare aziendale sono le principali fonti di creazione di valore di lungo periodo di Stafer.

2.3. Modello dei 6 capitali

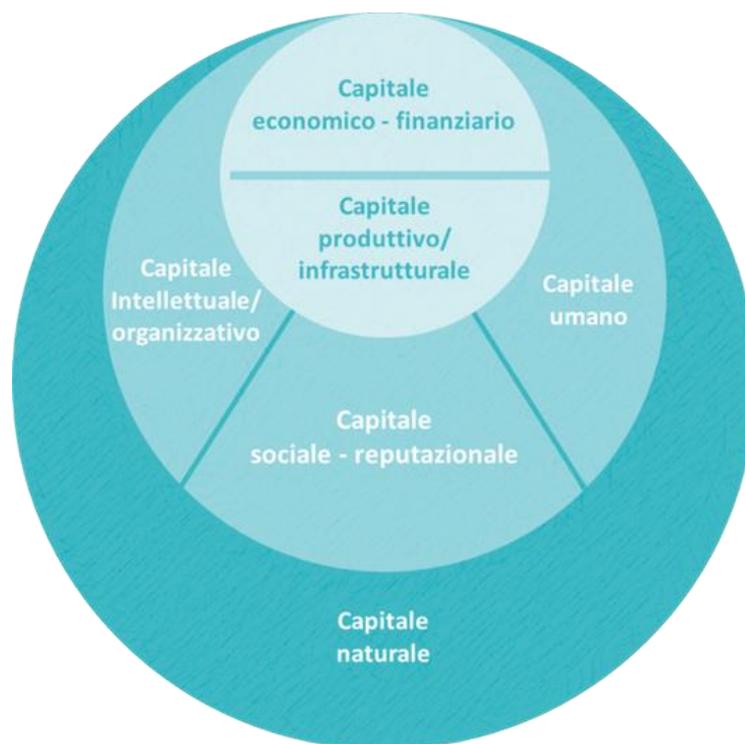
Come abbiamo visto in precedenza, la creazione di valore che un'organizzazione è in grado di proporre al mercato dipende direttamente dai capitali che utilizza ed influenza. A tal proposito l'IIRC sottolinea come ogni tipo di organizzazione dipenda da sei differenti capitali che in un modo o nell'altro determinano l'operato quotidiano di ciascuna di esse. Questo è il cosiddetto "modello dei 6 capitali" e può essere ritenuto la base della strategia dell'Integrated Thinking. Il suddetto modello è stato introdotto nel Framework dell'IIRC nel 2013 ed è definibile come la parte di *execution* operativa della strategia del Integrated Thinking in quanto, una volta che l'Alta Direzione ha definito l'obiettivo strategico che intende perseguire, il top management procede ad implementare a livello operativo tale strategia sull'intera organizzazione. I capitali rappresentano "contenitori di valore" direttamente utilizzabili e disponibili da parte della società e, pur non essendo di eguale importanza per un'organizzazione, solitamente vanno a condizionarsi vicendevolmente (M. King e L. Roberts, 2013). L'adozione di questo modello offre inoltre la possibilità di valutare e classificare le diverse risorse a disposizione dell'organizzazione in modo che sia più semplice per essa gestire ed implementare la propria strategia.

L'organizzazione può quindi essere considerata come la sommatoria dei sei differenti tipi di capitale: economico-finanziario, produttivo/infrastrutturale, organizzativo, umano, sociale e relazionale, naturale.

Il capitale finanziario e quello produttivo non pongono problemi dal punto di vista della loro interpretazione e misurazione poiché si riferiscono ai dati che derivano dalle informazioni economico-finanziarie che fin ora siamo stati abituati ad utilizzare, invece i restanti quattro capitali presentano delle difficoltà nella loro misurazione e valutazione in quanto misure non direttamente finanziarie ma appartenenti alla categoria degli *intangible asset* di cui si è parlato nel primo capitolo. Qui di seguito viene riportata una breve descrizione dei sei capitali introdotti dal Framework dell'IIRC:

1. Capitale economico-finanziario: è la risultante della gestione dei diversi finanziamenti societari. Tali capitali sono infatti ottenuti da un insieme differente di forme di finanziamento come ad esempio da prestiti bancari o indebitamenti di qualsivoglia genere oppure dall'attività produttiva della società e così via.
2. Capitale produttivo/infrastrutturale: fanno parte di questa categoria di capitali tutti gli oggetti fisici necessari per la produzione di beni e la prestazione di servizi come ad esempio edifici, attrezzature, macchinari e tutti quei beni e strutture fisiche che sono a disposizione dell'azienda.

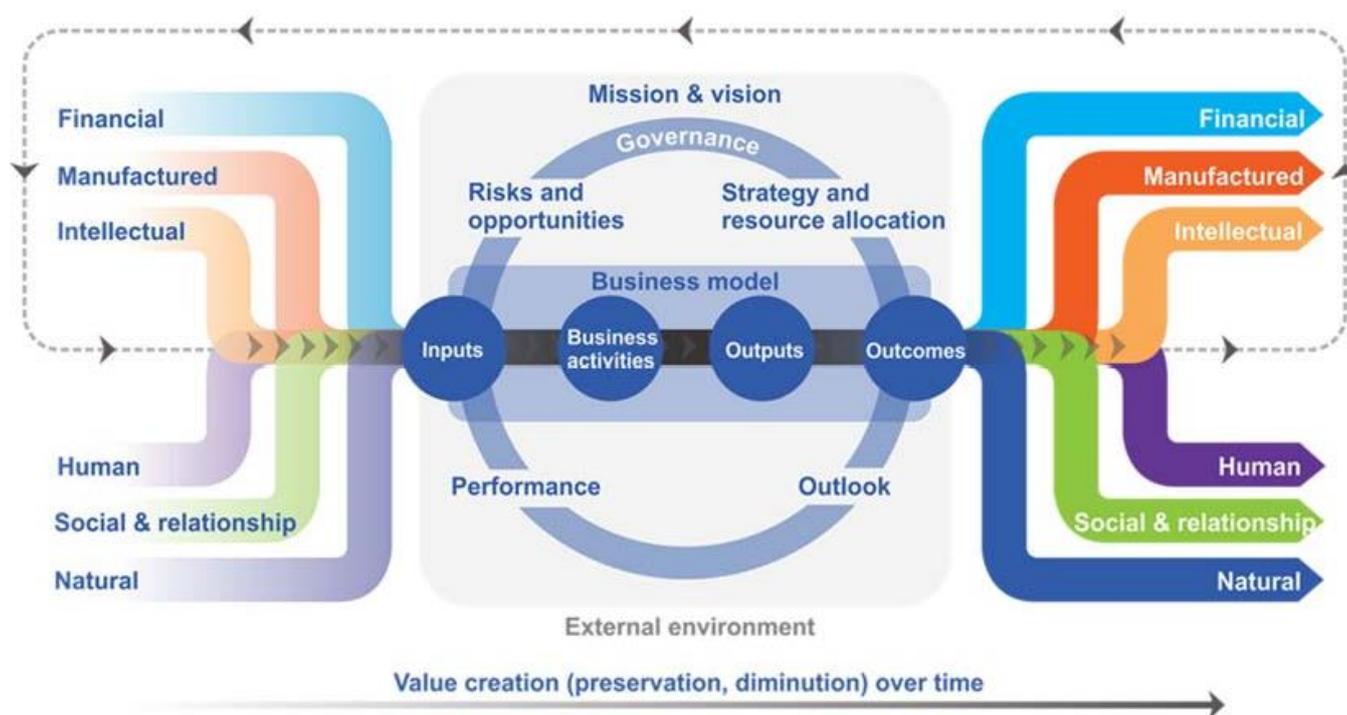
3. Capitale intellettuale/organizzativo: il seguente capitale è rappresentato dai beni immateriali corrispondenti al *know-how*, ai brevetti, alle licenze e tutto il sistema di procedure e controlli dell'azienda che nel tempo è stata in grado di creare.
4. Capitale umano: all'interno di questo capitale fanno parte il patrimonio di conoscenze, competenze e capacità di tutti coloro che prestano il loro servizio per l'organizzazione, compresi gli organismi di governance.
5. Capitale sociale-reputazionale: in questa categoria di capitale rientrano le componenti intangibili che si riferiscono alle relazioni che l'azienda ha instaurato con soggetti interni ed esterni la stessa come clienti, fornitori ed enti istituzionali finalizzate alla valorizzazione dell'immagine della società e alla soddisfazione dei diversi stakeholder.
6. Capitale naturale: sono comprese nella seguente categoria di capitale tutte le attività e le risorse aziendali che hanno un impatto positivo o negativo sull'ambiente naturale circostante.



(Fig. 2.3 “I 6 capitali” - Fonte: rielaborazione personale da consultazione del International Integrated Reporting Framework, 2013)

I sei capitali appena descritti concorrono quindi alla creazione di valore. È però da tenere presente che i capitali, avendo una natura completamente differente tra loro, creano valore in momenti non necessariamente simultanei, ovvero essi si sviluppano su periodi temporali differenti perciò è necessario che l'azienda, pur non cogliendo immediatamente il valore che un capitale è in grado di generare, non lo trascuri focalizzandosi su un altro specifico capitale. Per assicurare l'esistenza e la sopravvivenza della società nel lungo periodo risulta essenziale la congiunta applicazione e attenzione alla massimizzazione del valore di tutti i capitali. Un esempio di tale concetto può essere l'esclusiva focalizzazione di una società sul raggiungimento di un elevato profitto (capitale economico-finanziario), tralasciando allo stesso tempo aspetti legati allo sfruttamento delle persone (capitale umano) o dell'ambiente naturale in cui è inserita (capitale naturale). Questa scelta strategica ovviamente, non permetterebbe all'azienda di poter sopravvivere a lungo all'interno del mercato. Va però precisato che non per forza tutte le società abbiano la disponibilità e/o necessità di comprendere nella propria strategia tutti e sei i capitali citati. Il concetto affrontato precedentemente è da intendere in ottica di potenziali capitali che l'azienda può prendere in considerazione nella propria strategia aziendale.

In quale modo i capitali concorrono alla creazione di valore in un'organizzazione viene descritto nel Framework dell'IIRC che mette in luce quali sono le relazioni e le interdipendenze tra i differenti capitali e il business model di una società (Figura 2.4)



(Fig. 2.4 “Processo di creazione del valore” - Fonte: The International Integrated Reporting Framework, 2013)

Partendo dalla sinistra del grafico, i capitali rappresentano i diversi input a disposizione dell'organizzazione. Questi capitali verranno poi trasformati attraverso le attività aziendali in prodotti o servizi (output) al fine di raggiungere gli obiettivi strategici desiderati. Questa è la parte centrale dello schema che rappresenta il business model aziendale. Sulla destra del grafico vediamo invece gli outcome ovvero gli impatti positivi o negativi che i beni e i servizi creati dalla società producono sui differenti capitali. La sopravvivenza dell'azienda è quindi determinata dalla comprensione dei capitali, di come essi impattano sulla società e sull'ambiente circostante e dipende da come la stessa azienda è in grado di adattare il proprio modello di business ai cambiamenti del mercato come ad esempio la variazione della quantità, qualità e la possibilità di poter reperire e far propri i sei differenti capitali. Il business model aziendale rappresenta quindi il fulcro per la creazione di valore "integrato".

La filosofia con cui la società decide di gestire le proprie attività dipende direttamente dalla *mission* e *vision* che permea il modello di business aziendale. Come sottolineato nel primo capitolo la mission e la vision aziendali determinano la direzione che l'azienda prenderà poiché esprimono la filosofia di pensiero della società, lo scopo e il modo in cui essa intende raggiungere gli obiettivi prefissati. Ciò caratterizza l'unicità dell'azienda e la sua capacità di inserirsi in un contesto di mercato nel quale operare nel migliore dei modi. Per sopravvivere è essenziale analizzare e monitorare costantemente i cambiamenti del mercato in cui si è inseriti, individuando i possibili rischi e opportunità che possono influenzare l'attività organizzativa e la strategia di business attuata. A tal proposito i componenti della *governance* rivestono un ruolo importante finalizzato allo sviluppo e alla supervisione del processo di creazione di valore determinando inoltre il migliore dei modi per mitigare e gestire i potenziali rischi e le eventuali opportunità da sfruttare. Perciò tale struttura va intesa in senso dinamico e in continuo cambiamento per la quale sarà necessario revisionare ogni singolo capitale e componente del modello di business oltre che l'ambiente circostante, interpretando costantemente l'evoluzione delle interazioni interne ed esterne l'azienda.

2.4. Balanced Scorecard Integrata

Nel capitolo precedente si è discusso della visione limitata delle aziende nel considerare solamente misure economico-finanziarie quale unico indicatore per la creazione di valore, dell'importanza dei beni intangibili presenti in ogni azienda e la relativa difficoltà nel valutare e misurare il valore che essi sono in grado di creare e inoltre la difficoltà delle imprese nel riuscire ad attuare e gestire una strategia dinamica e in costante cambiamento. Per queste e tutta una serie di altre ragioni già affrontate precedentemente, Robert S. Kaplan e David P. Norton hanno ideato la Balanced Scorecard come strumento per pianificare, attuare e gestire nel migliore dei modi la strategia aziendale.

Questo strumento è risultato estremamente efficace in quanto le imprese che lo hanno utilizzato sono state in grado di registrare risultati positivi nel tempo, coinvolgendo e allineando tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione verso il perseguimento della strategia aziendale e rendendole coscienti del valore che ognuna di esse è in grado di apportare al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nonostante tale strumento sia risultato estremamente efficace, la direzione che le teorie economiche stanno prendendo in questi ultimi anni sposta l'attenzione su tematiche che non sono comprese dalla tradizionale Balanced Scorecard.

Riprendendo brevemente la struttura della Balanced Scorecard tradizionale vediamo come essa si concentri sulla massimizzazione del profitto come obiettivo strategico (prima dimensione riferita alla prospettiva economico-finanziaria) come ad esempio la crescita dei ricavi o l'aumento della produttività. In contrapposizione a tale filosofia di pensiero si sono sviluppate le teorie della creazione di valore condiviso (CSV) e dell'Integrated Thinking, descritte nei paragrafi precedenti. Tali teorie rappresentano il principale cambiamento avvenuto negli ultimi decenni poiché sottolineano la necessità e la convenienza nel soddisfare le esigenze provenienti dall'ambiente circostante, non concentrandosi esclusivamente sul raggiungimento dei soli profitti aziendali e quindi nel considerare gli impatti che l'attività svolta dall'azienda può creare sui differenti capitali. Infatti, pensare in modo integrato permette di creare un valore maggiore per la stessa azienda in termini di crescita del fatturato e un migliore posizionamento sul mercato, creando però allo stesso tempo valore per la collettività. Le aziende che agiscono tenendo conto di tali necessità ricevono un riconoscimento dal mercato, nel senso più ampio del termine, che si sostanzia in performance migliori. Questa filosofia di pensiero viene tradotta nel "modello dei 6 capitali" che permette l'individuazione di tutti i fattori che incidono sulla gestione delle attività aziendali. Come descritto in precedenza, i differenti capitali agiscono sia da input

all'attività aziendale, determinandone quindi le risorse a disposizione della stessa, sia come outcome ovvero gli impatti positivi o negativi generati sui diversi capitali. Non prendere in considerazione nella propria strategia ad esempio gli impatti ambientali, ma concentrarsi esclusivamente sulla massimizzazione dei ricavi derivanti dalla vendita di un bene, potrebbe risultare controproducente perché, in caso si verifichi ad esempio un danno ambientale non preventivato, potrebbe causare ingenti danni economici e finanziari per la società, rendendo così vani gli sforzi di massimizzazione dei propri profitti compiuti fino a quel momento. Contrariamente, includere nella propria strategia aspetti che dimostrino un'attenzione particolare rispetto al territorio circostante potrebbe avere un riscontro positivo in termini di profitto, sia perché potenzialmente vengono evitati possibili danni verso l'ambiente, sia perché comunicare all'interno e all'esterno dell'azienda valori quali l'attenzione verso la salvaguardia dell'ambiente, potrebbe generare valore per soggetti terzi.

Un ulteriore e importante fattore di cambiamento è rappresentato dalla centralità dei soggetti compresi nella strategia aziendale. Infatti, in un contesto nel quale l'azienda sopravvive grazie alle continue relazioni reciproche con il territorio circostante, che è in grado di riconoscere il valore creato dalla stessa, assume piena centralità nella strategia aziendale la figura degli stakeholder. Si passa da una concezione nella quale risultavano primarie esclusivamente le necessità dei clienti dell'azienda poiché, attraverso un processo di fidelizzazione, è possibile garantire il raggiungimento di performance maggiori, ad una nella quale i clienti rappresentano solo una categoria di soggetti che influenzano il raggiungimento di tali risultati. Si tratta della "Stakeholder View" analizzata precedentemente, secondo la quale l'organizzazione non solo necessita del supporto dei differenti portatori di interesse per garantire il proprio successo ma tale successo deve inoltre coincidere con la soddisfazione delle aspettative dei soggetti che in un modo o nell'altro sono coinvolti nelle attività d'impresa. Affinché questo intento si realizzi, l'impresa non deve quindi agire solamente nell'ottica di massimizzazione del proprio profitto, ma deve altresì soddisfare gli interessi dei differenti stakeholder.

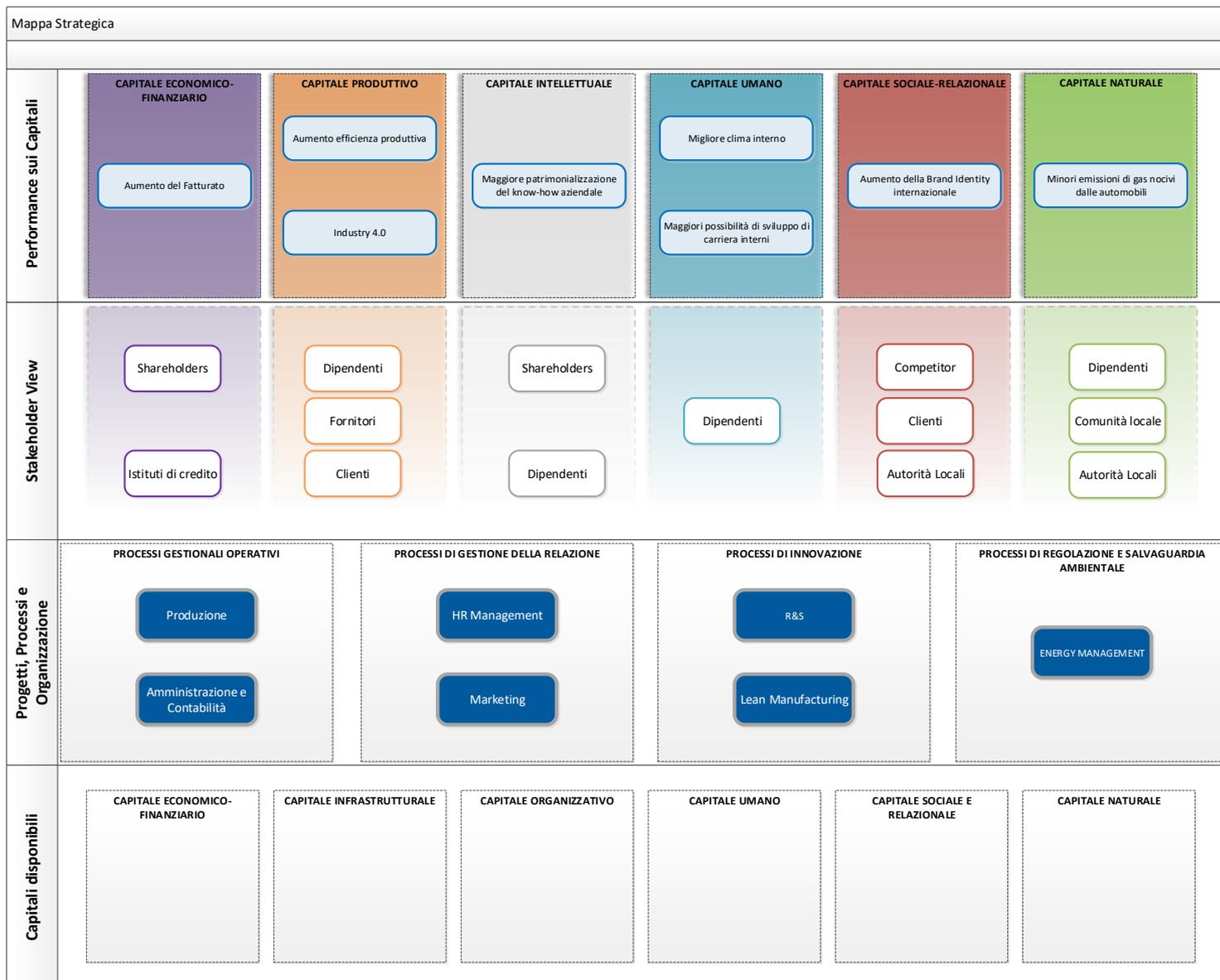
La Balanced Scorecard tradizionale ideata da Robert S. Kaplan e David P. Norton interpreta questa visione nell'ottica di soddisfazione dei clienti. Infatti, la seconda dimensione si riferisce alla prospettiva della clientela nella quale viene descritto il modo in cui l'azienda intende gestire la propria relazione con gli stessi, identificando gli obiettivi che vuole raggiungere per far sì che riesca ad attrarre e mantenere la propria clientela consentendo così di distinguersi dalla concorrenza e di raggiungere le performance desiderate.

Come abbiamo però analizzato, questa visione esclude una grande parte di interessi che potrebbero incidere sulla gestione aziendale.

Per tali ragioni la società di consulenza aziendale Mixura S.r.l. ha ideato una Balanced Scorecard “Integrata” nella quale vengono presi in considerazione gli impatti causati dall’attività aziendale sui sei differenti capitali, gli interessi degli stakeholder e i capitali che agiscono da input determinando perciò le risorse a disposizione della società.

La Balanced Scorecard Integrata viene costruita anch’essa a partire dalla Mappa Strategica. In questa prima fase l’Alta Direzione esplicita la propria strategia di business indicando in una sintesi grafica come l’azienda intende creare valore in modo bilanciato attraverso le quattro prospettive fondamentali tra loro interconnesse.

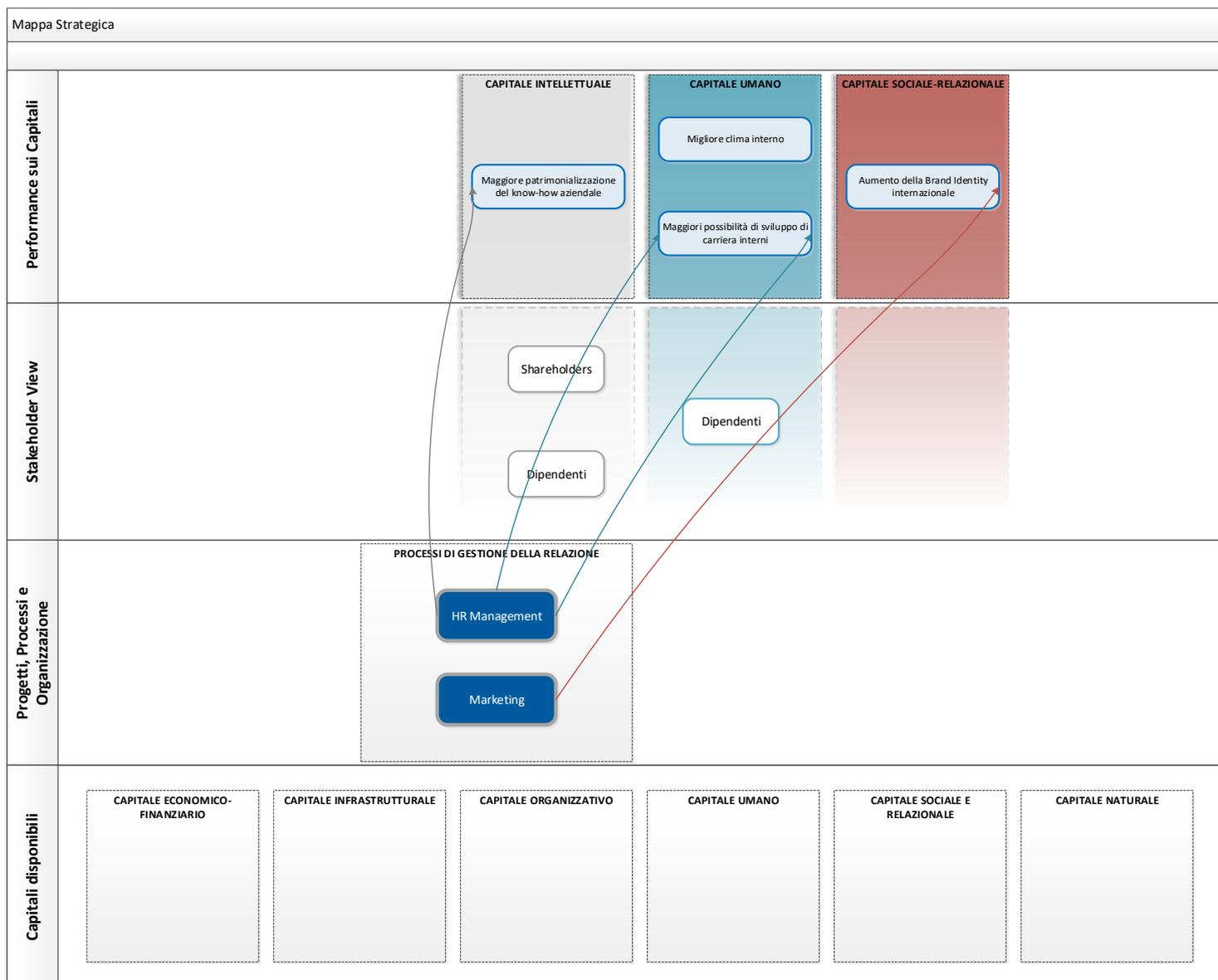
Facendo riferimento a quanto appena detto, le prime due prospettive e l’ultima sono state cambiate al fine di integrare nella prima dimensione i diversi impatti sui capitali definiti dall’IIRC (economico-finanziario, produttivo/infrastrutturale, organizzativo/intellettuale, umano, sociale-reputazionale e naturale) al posto della sola prospettiva economico-finanziaria. Nella seconda dimensione vengono individuati i differenti stakeholder che interagiscono con la società quali ad esempio shareholder, dipendenti, fornitori, competitor, istituti di credito, autorità regolatorie, comunità locale, ecc. Sono compresi ovviamente anche i clienti, i soli presi in considerazione nella Balanced Scorecard tradizionale, e nell’ultima dimensione vengono sempre indicate le risorse a disposizione dell’organizzazione suddivise però nei sei capitali che agiscono da input per l’attività aziendale come ad esempio le persone, le risorse tecnologiche ed informatiche, le conoscenze e il patrimonio organizzativo. La prospettiva dei processi interni rimane pressoché invariata mantenendo il focus sulle leve organizzative a disposizione dell’organizzazione per attuare la strategia aziendale. Per una più semplice interpretazione della Mappa Strategica risulta inoltre utile clusterizzare i processi aziendali in macro-aree cosicché si possa avere una visione maggiormente contestualizzata della gestione dell’impresa. (Figura 2.5)



(Fig. 2.5 “Mappa Strategica” – Rielaborazione personale da fonte Mixura)

Come nella Balanced Scorecard tradizionale la logica di funzionamento dello strumento è la stessa ma, essendo divisa per capitali e prendendo in considerazione diversi stakeholder, essa garantisce una gestione delle risorse disponibili e dei processi interni più puntale permettendo così all’azienda di analizzare in modo specifico il processo che porta alla creazione di valore e quindi al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Come già descritto nel primo capitolo, la Mappa Strategica consente di rendere esplicite ed operative le ipotesi formulate in sede di pianificazione strategica inserendo ciascuna misura in una catena logica di rapporti causa-effetto, perciò gli obiettivi che vengono definiti nella prospettiva dei capitali sono collegati a specifici stakeholder poiché essi possono condizionare o essere condizionati dal raggiungimento o meno degli obiettivi inseriti nel rispettivo capitale. Il focus è poi posto sui processi interni che rimangono il perno attorno al quale

ruota il pensiero strategico in quanto, una corretta gestione di tali processi permette il raggiungimento degli obiettivi prefissati nei diversi capitali. Come possiamo vedere dalla figura 2.6 proposta qui di seguito, ogni processo interno può essere legato a più capitali, per cui la Balanced Scorecard Integrata risulta estremamente utile anche per il responsabile di tale processo perché può vedere in una semplice sintesi grafica quali elementi condiziona l'attività da lui gestita e controllata.



(Fig. 2.6 “Mapa Strategica” – Rielaborazione personale da fonte Mixura)

Infine, l'ultima prospettiva definisce quali risorse sono a disposizione della società per il compimento di tali attività divise per capitale. Così facendo la mappa permette di mettere in luce i risultati attesi sugli stakeholder e gli impatti della strategia sui sei capitali. È necessario condividere la definizione della Mappa

Strategica con il gruppo di responsabili poiché sarà loro compito individuare e definire, per gli ambiti di valore di propria competenza, gli obiettivi specifici in linea con strategia aziendale.

Una volta definita la Mappa Strategica inizia la seconda fase ovvero quella di costruzione della vera e propria Balanced Scorecard Integrata che prevede, come abbiamo potuto analizzare nel capitolo precedente, l'individuazione e la conseguente associazione di specifiche azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi precedentemente definiti. Ad ogni obiettivo devono essere inoltre associati il valore target che si vuole raggiungere, gli indicatori di performance correlati e infine le tempistiche e i responsabili di tali obiettivi. La Balanced Scorecard Integrata così strutturata permette di collegare le attività aziendali alle linee strategiche della società, grazie ad una chiara identificazione, esecuzione e un costante monitoraggio delle azioni strategiche intraprese. In linea con le teorie economiche descritte precedentemente, la Balanced Scorecard Integrata permette la creazione di valore a lungo termine, bilanciando la competitività alla crescita sostenibile dell'azienda, tenendo quindi in considerazione le necessità e i bisogni degli stakeholder presenti nel contesto in cui opera.

2.5. Integrated Reporting

In ultima analisi ritengo essenziale concludere il seguente capitolo con una breve descrizione dell'Integrated Reporting, più volte citato lungo i paragrafi di questo lavoro.

L'Integrated Reporting è il processo di rendicontazione aziendale finalizzato all'integrazione degli elementi economico-finanziari con quelli di carattere ambientale, sociale e di governance di una società in un unico bilancio annuale. Fin ora abbiamo infatti analizzato quali sono le teorie e gli strumenti idonei per poter integrare nella strategia aziendale tutta una serie di componenti di natura non strettamente economico-finanziaria e di interesse sociale che fino a pochi anni fa non venivano considerate. Attraverso la Balanced Scorecard si è inoltre sottolineata l'importanza della comunicazione a tutti i componenti dell'organizzazione degli obiettivi strategici aziendali al fine di coinvolgerli attivamente nella creazione di valore per la stessa azienda e per il contesto sociale circostante e per renderli inoltre coscienti dell'importanza del ruolo da loro ricoperto al fine di raggiungere performance migliori. La Balanced Scorecard rappresenta però uno strumento interno l'azienda, ovvero uno strumento che definisce la strategia aziendale per i soggetti coinvolti nella gestione dei processi finalizzati alla creazione di valore.

Per quanto riguarda la comunicazione degli aspetti aziendali verso l'esterno, l'unico strumento esistente era costituito dal bilancio d'esercizio. Tale documento genera potenziali difficoltà per gli utenti esterni e portatori di interesse nell'identificare le informazioni rilevanti dell'organizzazione, poiché l'output che ne consegue è rappresentato da una moltitudine di dati numerici che illustrano l'andamento economico-finanziario della società ma, in un contesto in cui l'obiettivo è quello di massimizzare il valore per tutti i differenti stakeholder di una società, non garantisce una veritiera e completa fotografia della stessa. In aggiunta, la rilevanza che hanno assunto le tematiche e gli aspetti connessi alla sostenibilità hanno iniziato ad avere un peso specifico estremamente rilevante per la creazione di valore a lungo termine ed è per questo motivo che è sorto il bisogno di un cambiamento nelle modalità di rendicontazione delle performance aziendali. È stato così introdotto il report integrato con lo scopo di informare dettagliatamente tutti i soggetti coinvolti con l'azienda sui metodi con cui essa si pone nei confronti dell'ambiente esterno, su come vengono condotte le attività di business e su come vengono gestite le risorse e le relazioni con l'esterno. A tal proposito il Framework pubblicato dall'IIRC nel dicembre 2013 fornisce una chiara definizione in merito al report integrato: "Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera".

INTEGRATED REPORTING <IR>

(Fig. 2.7 "Logo IR" – Fonte: International Integrated Reporting Council, 2013)

Lo scopo del report integrato è quindi quello di far conoscere, prioritariamente ai fornitori di capitale finanziario e più in generale a tutti gli stakeholder, le modalità in cui un'azienda è in grado di creare valore nel lungo termine ed è per questo motivo che all'interno di questo documento *corporate* vengono indicati sia elementi economico-finanziari che non. Come abbiamo visto in precedenza, la creazione di valore si realizza attraverso la gestione dei processi interni che vanno ad impattare sui diversi capitali della società, pertanto il valore che ne deriva non è limitato alla sola azienda ma incide anche su soggetti terzi. Questo concetto è per tale motivo da intendersi multidirezionale poiché rivolto anche verso l'esterno e, nei casi in cui le interazioni

e le relazioni instaurate dalla società verso l'esterno risultino essere significative e determinanti per la capacità dell'organizzazione di creare valore per sé stessa, anch'esse entrano nel perimetro del report integrato.

Una volta che l'azienda decide di voler abbracciare questo cambiamento e adottare il report integrato quale documento di comunicazione dei fatti aziendali, risulta ancor più vantaggioso utilizzare la Balanced Scorecard Integrata per pianificare e gestire la strategia aziendale. Infatti, se si utilizza correttamente tale strumento, nel momento in cui bisogna redigere il report, si avranno a disposizione già tutti i dati necessari, semplificando e riducendo di conseguenza la necessità di raccolta dati ex post e quindi gli investimenti per rendicontare le performance all'interno del report integrato.

È infine importante sottolineare come il report integrato possa essere lo strumento con cui un'azienda comunichi verso l'esterno il proprio impegno nel raggiungere gli "Obiettivi di sviluppo sostenibile" (Sustainable Development Goals - SDGs). Nel settembre 2015 i principali leader internazionali si sono incontrati alle Nazioni Unite per contribuire allo sviluppo sociale, economico e ambientale definendo 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 sotto-obiettivi che puntano a porre fine a tutte le forme di povertà, combattere le disuguaglianze e affrontare i cambiamenti climatici entro l'anno 2030. (Figura 2.8)



(Fig. 2.8 "Sustainable Development Goals" – Fonte: Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 2015)

Risulta chiaro come attraverso l'utilizzo del report integrato si possa mettere in evidenza la connessione tra i capitali impiegati, le attività svolte, l'aderenza dei valori aziendali ai SDGs. Adottare questo comportamento proattivo di inclusione nella propria strategia di iniziative volte al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, rappresenta un'importante passo avanti in termini di responsabilità sociale che può inoltre determinare il successo e la sopravvivenza dell'azienda creando valore per la collettività nel lungo periodo.

L'evoluzione normativa in corso in ambito di "disclosure" financial e non financial sta ponendo le basi per un trend di forte cambiamento del Corporate Reporting aziendale e, quindi, su come le aziende comunicano al mercato, sia di business che finanziario, la loro capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Il recepimento della Direttiva 2015/95/EU in Italia con il D.Lgs. 254/16, la recente emissione da parte della CONSOB delle Linee Guida relative, ed il perfezionamento dello standard di reporting <IR> 2013 dell'IIRC, rappresentano un punto di non ritorno per le aziende, obbligando alcune e permettendo ad altre di rendicontare le loro performance integrate, seguendo un processo chiaro di definizione e monitoraggio dei Key Performance Indicator (KPI) rilevanti per l'azienda stessa. L'inclusione all'interno della Balanced Scorecard, e conseguentemente nel Report Integrato, dei Key Performance Indicators non finanziari, ovvero indicatori di misure quantitative dei risultati di una specifica attività o di un processo, che fanno quindi riferimento ad aspetti che non provengono dalla contabilità analitica, rappresentano un importante fonte di informazione per gli analisti finanziari nel valutare il valore che un'impresa è in grado di generare nel breve, nel medio e nel lungo periodo. Come abbiamo visto in precedenza, il valore generato da un'azienda attualmente deriva, per la maggior parte delle imprese, da aspetti strategici di gestione degli *asset* intangibili, perciò l'inclusione di tali aspetti nel Report Integrato garantisce per gli analisti finanziari un patrimonio informativo aziendale più ampio; contestualmente, permette una maggiore comprensione e semplicità nel reperire dati fondamentali sull'organizzazione che si traducono in una migliore condivisione della strategia aziendale che porterà di per certo al miglioramento della relazione con gli investitori privati ed istituzionali, di concerto con gli altri stakeholder rilevanti per l'impresa.

3. Balanced Scorecard Integrata in azione

3.1. Introduzione

L'evoluzione attuale dell'economia globale è focalizzata sempre di più verso un'integrazione degli aspetti prettamente economico-finanziari con i fattori critici di successo legati alla capacità delle imprese di gestire la propria strategia, coinvolgendo tutti gli stakeholder sia a livello operativo che strategico. Di conseguenza, essi vengono resi sia partecipi nelle attività di pianificazione strategica volta al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che come principali interlocutori per una puntuale analisi dei fabbisogni e degli obiettivi da essi ricercati. Ciò comporta una diversa concezione del valore creato dalle imprese in quanto esso non risulta più essere limitato ad una mera valutazione delle componenti economico-finanziarie, ma è propriamente integrato con variabili di carattere non direttamente economico-finanziario. Come sottolineato in precedenza, gli stessi analisti finanziari e gli investitori condividono questo approccio olistico di gestione e rendicontazione da parte delle imprese poiché permette loro di avere una chiara fotografia dello stato dell'arte di una società e, allo stesso tempo, permette di mettere in luce informazioni essenziali che consentono di valutare la direzione strategica che l'azienda intende perseguire nel medio/lungo termine.

Perciò, la volontà di un'azienda di prendere in considerazione la "performance integrata" cambia totalmente il modo in cui le organizzazioni devono approcciarsi alla gestione aziendale a partire dall'allocazione delle risorse che l'impresa ha a disposizione, passando per la gestione dei processi interni, i sistemi di comunicazione e collaborazione con soggetti esterni all'azienda, fino alla definizione degli obiettivi strategici sui diversi capitali. La Balanced Scorecard Integrata riflette l'integrazione delle volontà aziendali di questa consapevolezza strategica, sia all'interno del Business Model che nella rendicontazione delle proprie performance.

Come abbiamo potuto vedere nel capitolo precedente, la Balanced Scorecard Integrata rappresenta quello strumento di gestione della strategia corporate che meglio riesce a far permeare in azienda le differenti esigenze espresse sia dalla stessa organizzazione che dai molteplici portatori d'interesse, permettendo all'organizzazione di creare valore per il contesto in cui opera che, a sua volta, si riflette in un maggior valore per l'impresa stessa.

Inoltre, ponendo l'attenzione sul contesto attuale nel quale il Report Integrato riscuote un forte interesse anche tra le grandi imprese perché capace di esprimere e comunicare il reale valore che l'azienda è in grado di creare, la Balanced Scorecard Integrata rappresenta lo strumento d'implementazione strategica che meglio integra i principi dettati dall'IIRC nella gestione della stessa strategia aziendale.

Nel capitolo precedente è stata introdotta un'esemplificazione del modello della Balanced Scorecard Integrata, partendo dall'analisi del percorso che ha portato le imprese alla necessità di dotarsi di uno strumento capace di descrivere e gestire al meglio la propria strategia, in un contesto nel quale le sole componenti economico-finanziarie non soddisfacevano più il crescente bisogno delle società e dei soggetti esterni rispetto ad una sempre maggiore attenzione agli impatti prodotti dall'attività aziendale sui diversi capitali. Per una migliore comprensione dell'utilizzo della Balanced Scorecard Integrata e delle sue implicazioni, risulta utile una puntuale descrizione di come tale strumento viene realmente applicato nella gestione di una strategia aziendale. In particolare, nel prosieguo del capitolo verranno descritti due differenti scenari di business, quello di un'impresa di produzione e una di servizi, in modo da far emergere ed evidenziare le maggiori differenze logiche ed applicative della Balanced Scorecard Integrata.

3.2. La dimensione dei capitali in due differenti tipologie d'impresa

Nel capitolo precedente è stato introdotto il Framework IIRC in merito alla definizione dell'Integrated Reporting, strumento che permette di rendicontare la strategia aziendale a livello integrato, prendendo perciò in considerazione aspetti economico-finanziari e non economico-finanziari. Si è potuto osservare come tale metodo di rendicontazione risulti essere estremamente utile per tutti gli stakeholder, compresi quelli finanziari, per analizzare più nel dettaglio l'attività d'impresa e la strategia che essa intende adottare sia nel breve ma soprattutto nel medio/lungo periodo.

In questo contesto in continuo sviluppo, nel 2016 il WICI (World Intellectual Capital Initiative) ha pubblicato un paper "WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0" con lo scopo di favorire l'emergere di *best practices* per la comunicazione di informazioni aziendali e definire degli standard per i *Key Performance Indicators* (KPI) maggiormente utilizzati dalle organizzazioni al fine di monitorare le performance derivanti da misure ed informative non economico-finanziarie.

L'obiettivo primario del Framework è quindi quello di definire i principi guida e le componenti che devono essere prese in considerazione per il Report Integrato, considerando quindi gli asset intangibili determinanti per il processo di creazione di valore di un'impresa ed il conseguente coinvolgimento con tutti gli stakeholder dell'organizzazione, ponendo particolare evidenza alla sostenibilità del business nel tempo. Il Framework non intende quindi sovrapporsi al report integrato, definendo un'ulteriore strumento di rendicontazione aziendale, ma bensì rappresenta uno strumento utile per fornire una maggiore comprensione di come i beni immateriali, non contemplati pienamente dagli attuali principi contabili finanziari, concorrono alla creazione di valore per la società e alla loro valutazione. Infatti, l'attuale valutazione finanziaria non è sempre adatta alla definizione del valore dei beni immateriali, come ad esempio la soddisfazione del cliente, poiché non necessitano di un'espressione in termini monetari ma bensì risultano determinanti in termini di valore strategico. Il Framework è "*principal based*", ovvero indica i principi necessari per la corretta comunicazione verso l'interno e l'esterno dell'organizzazione, delle informazioni chiave per testimoniare la creazione di valore dell'azienda coerentemente con l'Integrated Reporting definito dall'IIRC.

Con riferimento al modello dei sei capitali proposto dall'IIRC nel Framework del 2013, il WICI, avendo come fine quello di valutare i beni immateriali e come essi partecipano alla creazione di valore aziendale, si concentra su tre capitali specifici: il capitale intellettuale/organizzativo, il capitale umano e in parte il capitale sociale-relazionale. L'analisi sui seguenti capitali esplicitata nel Framework del WICI, si inserisce tra i capitali che vengono presi in considerazione nel tradizionale report finanziario (capitale economico-finanziario e capitale produttivo/infrastrutturale) e quelli che di consueto rientrano, in letteratura, nel report di sostenibilità (capitale naturale e parte del capitale sociale-relazionale). (Figura 3.1)



(Fig. 3.1 “WICI's Framework Focus all'interno del panorama di reporting aziendale” – Fonte: WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0, 2016)

Nel presente lavoro è possibile notare come alcuni capitali, nello specifico il capitale produttivo/infrastrutturale e il capitale intellettuale/organizzativo, prevedono una doppia definizione. Questa scelta è stata appositamente sottolineata poiché, riprendendo la Balanced Scorecard Integrata, in ottica applicativa è necessario fare una chiara distinzione nella dimensione dei capitali nel caso si tratti di un'impresa di produzione o una di servizi.

Come abbiamo visto, i sei capitali sono i seguenti:

1. Capitale economico-finanziario;
2. Capitale produttivo/infrastrutturale;
3. Capitale intellettuale/organizzativo;
4. Capitale umano;
5. Capitale sociale-relazionale;
6. Capitale naturale.

Per quanto riguarda il capitale economico-finanziario, il capitale umano, il capitale sociale-relazionale e il capitale naturale, essi non cambiano a seconda che si stia analizzando un'impresa di produzione o di servizi. Gli obiettivi che in essi vengono indicati sono pressoché comuni alle due tipologie di organizzazioni, poiché le differenze tra i modelli di business non incidono in maniera differente sui sopracitati capitali.

Si ritiene rilevante, invece, effettuare una sostanziale distinzione tra il capitale produttivo o infrastrutturale e tra il capitale intellettuale o organizzativo.

Prima di tutto però è necessario indicare brevemente le caratteristiche principali e le relative differenze che determinano un'impresa di produzione rispetto ad un'impresa di servizi.

La differenza fondamentale tra un'impresa di produzione e una di servizi è la tangibilità della loro produzione. L'output di un'impresa di servizi, come ad esempio le società di consulenza, di trasporto, ecc. è intangibile mentre le imprese di produzione producono beni fisici su cui clienti possono avere un'esperienza tangibile. Inoltre, le aziende di servizi non producono un servizio a meno che un cliente lo richieda, sebbene progettino e sviluppino la portata e il contenuto dei servizi prima di qualsiasi ordine. Le imprese di produzione invece possono produrre beni senza un ordine da parte del cliente o una previsione della domanda dei clienti. Tuttavia, la produzione di beni che non soddisfano le esigenze del mercato possono derivare da una strategia inadeguata.

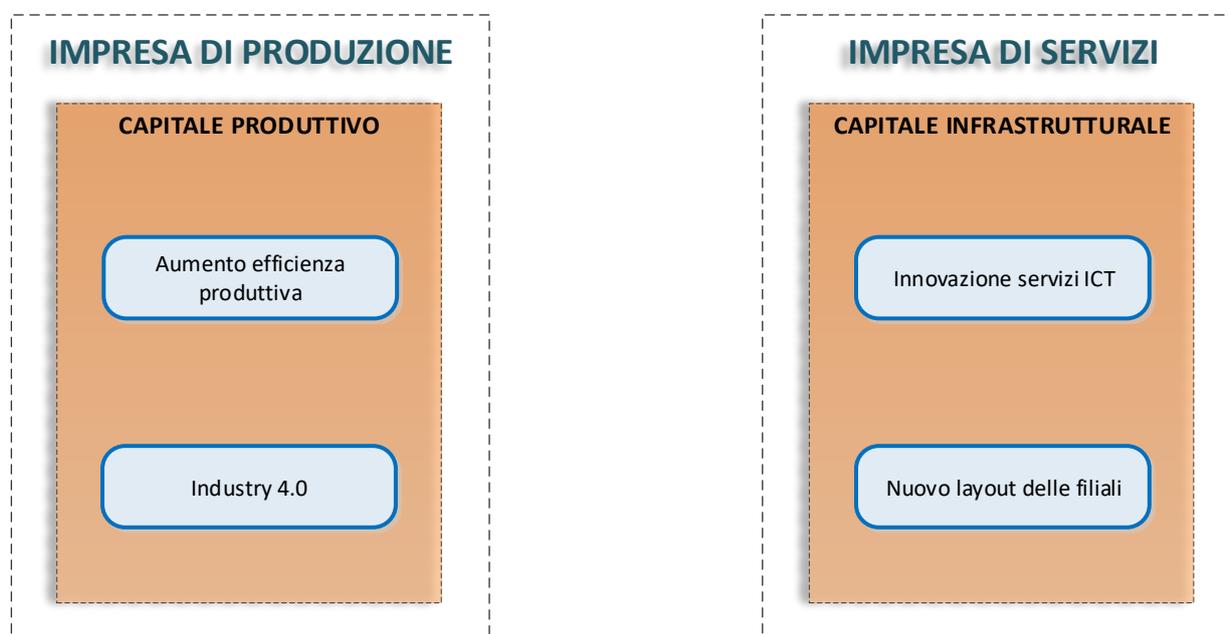
Infine, la macro-distinzione che è necessario indicare è relativa alla forza lavoro delle due tipologie d'impresa. Un'azienda di servizi recluta persone con conoscenze e competenze specifiche nelle discipline relative al servizio che intende offrire al mercato, con modalità di lavoro che mediamente sono più difficili da automatizzare. Attualmente, invece, le aziende produttrici sono in grado di automatizzare quasi la totalità dei loro processi produttivi al fine di ridurre il loro fabbisogno di manodopera, mantenendo i livelli di qualità e standard desiderati.

Avendo chiare le principali caratteristiche che contraddistinguono un'impresa di produzione rispetto ad un'impresa di servizi, si analizza di seguito lo schema della Balanced Scorecard Integrata che meglio rappresenta le due differenti tipologie di imprese. In particolare, si propone un'analisi della dimensione dei capitali facendo riferimento al capitale produttivo/infrastrutturale e al capitale intellettuale/organizzativo nel caso si tratti di un'impresa di produzione o di servizi.

Per quanto riguarda l'impresa di produzione, essendo caratterizzata principalmente dall'attività produttiva che essa svolge al fine di produrre beni per il mercato, si farà riferimento appunto al capitale produttivo, al cui interno dovranno essere contemplati gli impatti produttivi che l'impresa intende generare al

fine di creare valore per la stessa organizzazione e per il mercato, per esempio aumentando l'efficienza produttiva ed introducendo innovazioni sugli stessi impianti produttivi.

Per quanto riguarda invece l'impresa di servizi, non si parlerà più di capitale produttivo ma bensì di capitale infrastrutturale in quanto, non essendo caratterizzata da un processo produttivo che prevede la produzione di un bene per il mercato, i fattori che in questo capitale determinano l'efficacia e l'efficienza dell'attività svolta da tale società, sono riconducibili alle infrastrutture utilizzate dalla stessa al fine di progettare, creare ed erogare il servizio offerto al mercato. Si parlerà quindi di capitale infrastrutturale, il cui focus è sugli impatti attesi relativi alle differenti infrastrutture tangibili e intangibili utilizzate dall'impresa per offrire il servizio ai propri stakeholder, come ad esempio l'aumento del grado di innovazione dei propri hardware e software utilizzati per erogare il servizio dell'impresa. (Figura 3.2)



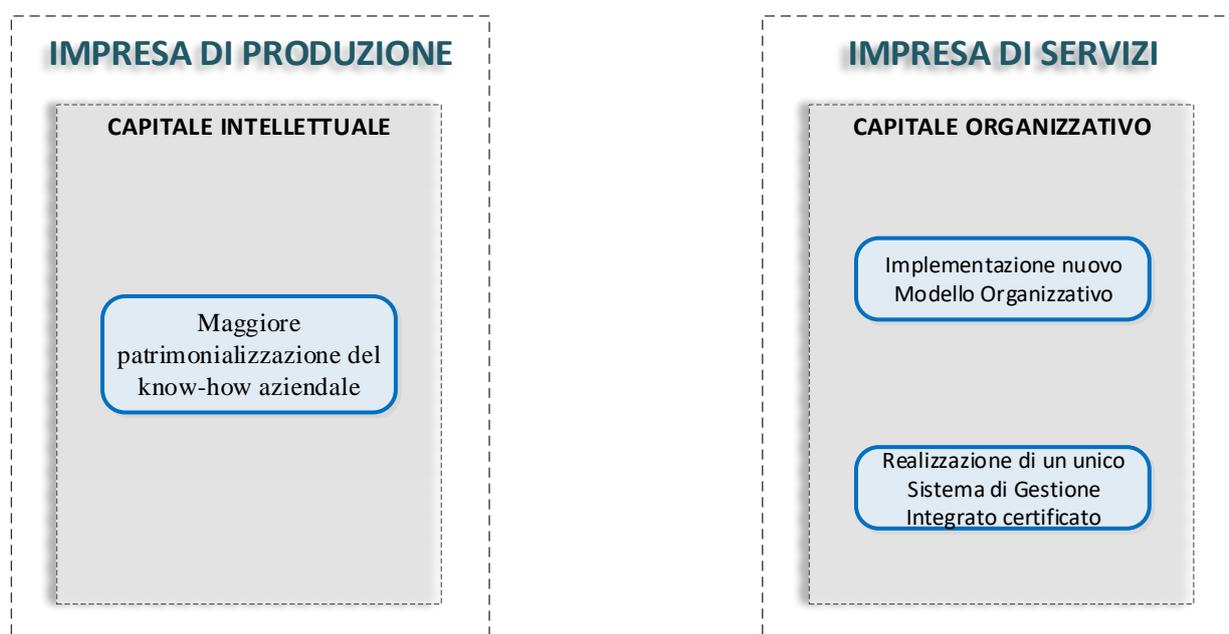
(Fig. 3.2 “Confronto tra Capitale Produttivo e Capitale Infrastrutturale” – Fonte: rielaborazione personale)

Il secondo capitale che si differenzia a seconda che si tratti di un'impresa di produzione o di servizi è il capitale intellettuale/organizzativo.

Per un'impresa di produzione si fa riferimento al capitale intellettuale ovvero alla conoscenza capitalizzata dell'azienda quindi il know-how più intangibile, come ad esempio i brevetti e le licenze, propedeutico alla produzione del bene per il mercato. I differenti processi organizzativi sono di supporto al focus strategico principale di un'impresa di produzione che è appunto sui processi produttivi. Per tale motivo, come vedremo nel prosieguo del capitolo, gli aspetti organizzativi, essendo processi di supporto all'attività

produttiva aziendale, vengono compresi nella terza dimensione della Balanced Scorecard Integrata, ovvero quella dei processi e dei progetti aziendali.

Contrariamente, in un'azienda di servizi si parla di capitale organizzativo in quanto, all'interno del capitale infrastrutturale, non essendo l'azienda di servizi focalizzata su un'attività di produzione, essa non includerà le informazioni relative agli impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali (progettazione, erogazione, ecc.). Dovranno quindi essere indicati in tale capitale tutti gli elementi organizzativi che direttamente sono correlati ai servizi che l'azienda si propone di erogare, come ad esempio l'implementazione di un nuovo Modello Organizzativo, oppure l'implementazione di un Sistema di Gestione Integrato certificato. (Figura 3.3)



(Fig. 3.3 “Confronto tra Capitale Intellettuale e Capitale Organizzativo” – Fonte: rielaborazione personale.)

Definite le differenze concettuali all'interno dei capitali nel caso si tratti di un'impresa di produzione o di servizi, nel prosieguo del capitolo verranno messe a confronto le implicazioni a livello applicativo della Balanced Scorecard Integrata nelle due tipologie di impresa.

Il punto di partenza della seguente analisi sarà la definizione della Mappa Strategica andando quindi ad indicare gli obiettivi e i risultati che l'azienda si propone di raggiungere attraverso l'implementazione della propria strategia, per poi passare all'individuazione dei differenti KPI per ogni obiettivo indicato e le iniziative strategiche atte a conseguire il risultato atteso.

3.3. Impresa di produzione

Prendendo in considerazione il caso di un'impresa di produzione supponiamo che si tratti di un'impresa che opera nel settore automobilistico. L'impresa ha intrapreso il percorso di sviluppo strategico-organizzativo con lo scopo di strutturare il proprio processo di Pianificazione Strategica al fine creare valore per la stessa azienda e per il contesto in cui essa opera.

Il punto di partenza di tale percorso è la definizione all'interno della Mappa Strategica degli obiettivi che intende raggiungere, degli stakeholder coinvolti, dei processi necessari per ottenere i risultati attesi e infine le tipologie di risorse a disposizione della società.

Partendo dall'analisi della dimensione dei capitali, al loro interno vengono indicati i differenti obiettivi che l'impresa intende raggiungere, clusterizzati in ognuno dei sei capitali in ragione degli impatti provocati dall'attività aziendale.

All'interno del capitale economico-finanziario l'impresa indica gli obiettivi che nell'arco di tempo definito nella strategia aziendale intende raggiungere riguardo le proprie performance economico-finanziarie come ad esempio in termini di aumento del Fatturato.

In secondo luogo, all'interno del capitale produttivo l'impresa indica i risultati che si propone raggiungere per quanto riguarda l'attività produttiva aziendale come ad esempio l'aumento dell'efficienza produttiva attraverso una più snella produzione dovuta alla diminuzione degli scarti durante il ciclo produttivo e la strutturazione di processi in ottica Industry 4.0.

Nel capitale intellettuale vengono invece indicati i gli obiettivi di carattere intangibile dai quali dipendono vantaggi competitivi come la patrimonializzazione del know-how aziendale.

Per quanto riguarda il capitale umano, rientrano in tale capitale gli obiettivi che si riferiscono a tutti gli aspetti di coloro che prestano il loro servizio per l'organizzazione, come ad esempio il miglioramento del clima interno e la maggiore possibilità di sviluppi di carriera interni all'azienda.

Vanno a far parte del capitale sociale-relazionale tutti quegli aspetti che impattano sull'immagine aziendale e sulle capacità relazionali della stessa, come l'incremento della Brand Identity a livello internazionale.

Infine, all'interno del capitale naturale dovranno essere indicati gli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere legati ad aspetti ambientali come la diminuzione delle emissioni di gas nocivi dalle automobili.

Una volta definiti e inseriti all'interno della Mappa Strategica gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere, dovranno essere indicati nella seconda dimensione tutti gli stakeholder che positivamente o

negativamente concorrono al processo di realizzazione degli obiettivi strategici prefissati dalla società, come i clienti, i fornitori, i dipendenti, gli shareholder, i competitor, gli istituti di credito, ecc. Risulta molto importante identificare gli stakeholder che partecipano alla creazione di valore per la società e per il contesto esterno poiché insieme a loro è possibile individuare quali siano i temi rilevanti sui quali l'impresa dovrà agire coinvolgendo gli stessi stakeholder nell'implementazione della strategia aziendale.

La terza dimensione, come abbiamo definito precedentemente, si riferisce ai progetti e processi aziendali che l'organizzazione mette in atto per poter raggiungere gli obiettivi strategici stabiliti dall'organizzazione nella dimensione dei capitali. Possiamo vedere, nell'esempio di una società che opera nel settore automobilistico, la rilevanza dei processi produttivi come la volontà dell'impresa di rendere la propria azienda innovativa nell'era della Industry 4.0 attraverso il processo produttivo e il processo di Lean Manufacturing volto all'efficientamento produttivo riducendo gli scarti. Tali processi al giorno d'oggi sono rivolti soprattutto in ottica di una crescita esponenziale dell'innovazione che incide in modo radicale, oltre che sulla vita quotidiana di ognuno di noi, sull'attività lavorativa in ogni tipo di settore. Tali processi, in un'industria produttiva, sono ovviamente i processi core sui quali l'azienda dovrà eccellere per poter garantire il raggiungimento di una posizione competitiva della stessa sul mercato. Anche se si tratta di un'impresa che opera nel settore produttivo, i processi produttivi non sono gli unici che influenzano l'ottenimento dei risultati attesi. Infatti, all'interno della terza dimensione, vengo inoltre indicati i processi di supporto come i processi gestionali operativi quali l'amministrazione e la contabilità societaria, oppure processi gestionali di relazione come il Marketing e l'HR management. Anch'essi impattano su differenti capitali e permettono il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla società.

In questo caso, nella pianificazione strategica di un'impresa di produzione, bisogna sottolineare l'indicazione all'interno della terza dimensione dei processi e dei progetti aziendali il tema dei modelli e dei processi organizzativi della società. Come definito in precedenza, trattandosi di un'impresa di produzione e perciò avendo come focus l'attività produttiva e di conseguenza gli impatti delle performance all'interno del capitale produttivo, la gestione degli aspetti organizzativi risulta propedeutica all'attuazione di tali attività e al raggiungimento degli obiettivi attesi, perciò da far rientrare nella dimensione dei processi aziendali.

Infine, la quarta dimensione definisce quali risorse l'impresa di produzione mette a disposizione per poter operare coerentemente con la propria strategia nel business di riferimento. Le risorse a disposizione della società sono molteplici e di tipologie differenti, quindi, per una più specifica individuazione, esse vengono suddivise in sei categorie corrispondenti ai sei differenti capitali.

Una volta definita la Mappa Strategica, lo step successivo è definire la Balanced Scorecard Integrata per lo sviluppo degli obiettivi strategici.

In linea con il processo di creazione di valore ideato dall'IIRC descritto nel capitolo precedente, la Balanced Scorecard Integrata opera con la stessa logica consequenziale. L'implementazione dei processi aziendali porta alla generazione di differenti output. Tali output dovranno essere costantemente monitorati al fine di valutare le performance delle attività aziendali inserite nella terza dimensione della Balanced Scorecard Integrata. Per misurare e monitorare i risultati dei processi aziendali devono essere definiti dei KPI per ogni iniziativa strategica che determina la performance del processo preso in esame. I KPI a questo livello si riferiscono di solito a misure qualitative, ovvero l'aver implementato o meno l'iniziativa strategica collegata al processo produttivo, poiché il fine è quello di verificare e monitorare la corretta gestione strategica delle attività aziendali propedeutiche al raggiungimento dei risultati attesi. Nella tabella sottostante vengono proposti degli esempi di processi aziendali composti da una o più iniziative strategiche che producono degli output misurabili attraverso alcuni KPI.

PROCESSI	INIZIATIVE STRATEGICHE	KPI
Amministrazione e contabilità	-	% aumento Fatturato
Lean Manufacturing	Riciclo degli scarti di produzione	% scarti riciclati
Produzione	Introduzione di 5 bracci robotizzati nel reparto verniciature	Numero di bracci robotizzati introdotti
Ricerca e Sviluppo	Aumento attività di R&S attraverso l'inserimento di nuove persone	Sono state inserite nuove persone nel reparto di R&S?
	Aumento efficacia ed efficienza attività di R&S attraverso l'inserimento di nuove attrezzature	Sono state adottate nuove attrezzature nel reparto di R&S?
HR Management	Formazione personale sulla cultura aziendale	È stata fatta formazione a tutto il personale sulla cultura aziendale?
	Corsi di sviluppo competenze personale	Sono stati fatti corsi di sviluppo delle competenze al personale?
	Eventi di Team Building	Numero eventi di Team Building
Marketing	Promozione del marchio a livello internazionale	È stato promosso il marchio a livello internazionale?
Energy Management	Aumento del numero di automobili ibride utilizzate	Numero di automobili ibride acquistate

Gli output dei processi produttivi sono strettamente collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla società. Raggiungere o meno l'obiettivo prefissato determina un impatto sulla stessa organizzazione e sull'ambiente in cui opera, generando di conseguenza outcome che dovranno essere misurati in ottica di rendicontazione delle performance integrate. I KPI che vengono definiti sugli outcome, a differenza di quelli sugli output, sono solitamente quantitativi poiché fanno riferimento a misure più specifiche in ottica di una maggiore *accountability* nella determinazione degli impatti derivanti dal raggiungimento degli obiettivi strategici definiti.

CAPITALE	OBIETTIVI STRATEGICI	KPI
Capitale Economico-Finanziario	Aumento Fatturato	% aumento Fatturato
Capitale Produttivo	Aumento efficienza produttiva	% di scarti nella produzione
	Industry 4.0	% impianti automatizzati
Capitale Intellettuale	Maggiore patrimonializzazione del know-how	Numero nuovi brevetti
Capitale Umano	Migliore clima interno	Dati indagine di clima interno
	Maggiori possibilità di sviluppi di carriera interni	% turnover del personale
Capitale Sociale-Reputazionale	Aumento della Brand Identity internazionale	Dati indagine di notorietà del marchio
Capitale Naturale	Minori emissioni di gas nocivi dalle automobili	% emissioni di gas nocivi prodotti dalle automobili

Nel definire e nell'implementare la Balanced Scorecard Integrata risulta essenziale assegnare precise responsabilità per ogni processo e iniziativa strategica al fine di incrementare il raggiungimento dei risultati voluti. In riferimento a ciò, ogni KPI avrà indicato un target da raggiungere e su base continuativa dovrà essere monitorato lo stato di avanzamento di tali misure per verificare il livello di completamento degli obiettivi strategici.

3.4. Impresa di servizi

Il seguente paragrafo si propone di ripercorrere lo stesso ragionamento sviluppato nel capitolo precedente, legato quindi all'applicazione di una strategia aziendale attraverso l'utilizzo della Balanced Scorecard, però questa volta il soggetto di riferimento che viene proposto è un'impresa di servizi, cosicché si possano mettere in evidenza le principali differenze logiche ed applicative esistenti tra le due tipologie d'impresa.

Anche per quanto riguarda un'impresa di servizi è utile contestualizzarla in un business specifico in modo che risulti immediato il collegamento ai differenti elementi descritti nel proseguo del capitolo. Supponiamo perciò che l'impresa di servizi operi nel settore bancario e che abbia intenzione di sviluppare un percorso di rafforzamento strategico sul mercato attraverso l'identificazione di obiettivi integrati. Tali obiettivi dovranno essere supportati da un sistema di strumenti e azioni volte al raggiungimento degli stessi in una prospettiva di medio/lungo termine.

Come abbiamo visto in precedenza, l'azienda di servizi è caratterizzata dall'intangibilità del proprio output e dalla stretta relazione tra i dipendenti e i clienti aziendali; perciò, la pianificazione strategica aziendale risulterà differente rispetto a quella di un'impresa di produzione, che ricordiamo essere maggiormente focalizzata sull'esecuzione delle attività produttive.

Nel settore bancario vengono offerti continuamente nuovi strumenti di credito e d'investimento affinché i clienti possano scegliere tra un'ampia gamma di servizi sempre aggiornata. Rappresenta perciò un ambiente di lavoro altamente concorrenziale e fortemente influenzato dalle nuove tecnologie, quindi un settore nel quale attuare e gestire una strategia può risultare estremamente complicato. Anche per una tale *industry*, la Balanced Scorecard Integrata è lo strumento che permette di allineare la strategia organizzativa all'attività quotidiana aziendale e permette di rendicontarla attraverso misuratori di performance. Oltretutto, l'utilizzo di tale strumento nel settore bancario, ovvero in un'impresa di servizi nella quale il rapporto tra i dipendenti e i clienti è molto ravvicinato e di estrema importanza, consente di comunicare efficacemente in quale modo attuare la strategia dal punto di vista operativo e quali sono gli obiettivi che tutte le persone dell'azienda, dai senior manager ai dipendenti, devono perseguire.

Anche per l'impresa di servizi il primo passo è definire la Mappa Strategica, perciò identificare gli obiettivi che intende raggiungere, gli stakeholder coinvolti nell'attuazione della strategia aziendale, i processi e i progetti necessari per implementare la strategia dell'azienda e infine le risorse a disposizione della stessa al fine di garantire una corretta gestione strategica.

La banca, nel suo processo di pianificazione della strategia aziendale, definisce diversi obiettivi strategici per ognuno dei sei capitali.

In particolare, per quanto riguarda il capitale economico-finanziario, l'impresa deve indicare al suo interno obiettivi di natura strettamente economica-finanziaria quali ad esempio la razionalizzazione delle fonti di profitto provenienti dalla clientela che per la banca rappresenta una delle principali sfide per l'attuale sostenibilità aziendale.

In secondo luogo, all'interno del capitale infrastrutturale, l'impresa di servizi deve fissare obiettivi di carattere infrastrutturale necessari per l'erogazione del servizio quali l'innovazione dei propri servizi ICT e il nuovo layout delle proprie filiali al fine di garantire una migliore qualità del servizio offerto ai propri clienti.

Trattandosi di un'impresa di servizi, il terzo capitale si riferisce alla struttura organizzativa che l'impresa adotta in quanto, non avendo un impatto diretto sulla dimensione produttiva della stessa azienda ma essendo incentrata sulla sua struttura infrastrutturale, tale dimensione costituisce parte rilevante della strategia aziendale in termini di impatti sulla stessa azienda e sui differenti stakeholder che partecipano alla gestione della strategia aziendale. In questo capitale l'impresa si propone ad esempio di implementare il nuovo Modello Organizzativo aziendale e di realizzare un Sistema di Gestione Integrato certificato.

Il quarto capitale, come nell'impresa di produzione, si riferisce alla dimensione umana e perciò la banca nel seguente capitale indica gli obiettivi che interessano le persone dell'azienda come un migliore clima interno e un maggiore livello di competenze di tutto il personale.

All'interno del quinto capitale, riferito alla dimensione sociale-relazionale dell'azienda, rientrano tutti gli obiettivi che attengono alle capacità dell'impresa di creare un tessuto di relazioni e un rafforzamento dell'immagine aziendale verso l'esterno. In questo capitale, la banca indica obiettivi quali ad esempio l'ampliamento del parco clienti e il potenziamento della relazione che l'impresa detiene con gli stakeholder chiave, quali ad esempio grandi imprese private oppure le autorità locali.

Infine, il sesto capitale rappresenta la dimensione degli impatti naturali che l'attività aziendale inevitabilmente genera sia che si tratti di un'impresa di produzione che un'impresa di servizi. In tale capitale, l'impresa indica perciò obiettivi di miglioramento a livello di impatti naturali quali ad esempio l'utilizzo di pannelli solari per alimentare l'illuminazione delle filiali della banca.

Una volta definiti gli obiettivi che l'impresa intende raggiungere, anche in questo caso dovranno essere indicati all'interno della seconda dimensione della Mappa Strategica gli stakeholder che interagiscono con l'impresa. Essi ovviamente dipendono direttamente dagli obiettivi indicati nella dimensione dei capitali e sono

coloro che in fase di pianificazione strategica hanno contribuito ad individuare i temi strategici rilevanti dell'azienda dai quali derivano gli obiettivi descritti in precedenza come ad esempio i clienti, i dipendenti, le autorità e le comunità locali, i competitor, gli shareholder, ecc.

Anche in questo caso, nella terza dimensione della Mappa Strategica, saranno indicati tutti i progetti e i processi che l'impresa, in questo esempio la banca, dovrà mettere in atto per raggiungere gli obiettivi strategici. Il rapporto tra processo e obiettivo non è sempre uno a uno, ma spesso è uno a molti quindi ad ogni processo potranno corrispondere più outcome strategici poiché tutte le attività necessarie per garantire il corretto svolgimento del processo aziendale andranno ad impattare su differenti capitali e di conseguenza il loro compimento potrà permettere il raggiungimento degli outcome strategici congiunti. In un'impresa di servizi, il focus è quindi rivolto verso il cliente perciò i processi su cui tale impresa si deve concentrare in ottica strategica si riferiscono alle attività di innovazione dei propri asset tangibili e intangibili e alle attività di comunicazione rivolte verso l'esterno; esse sono supportate però anche da processi di ordinaria gestione dell'attività d'impresa quali processi gestionali operativi come il controllo di gestione e gli aspetti amministrativi e da processi di gestione delle relazioni quali HR management e il Business Development.

Infine, l'ultima dimensione riguarda le risorse aziendali. Anch'esse vengono clusterizzate nei sei capitali in ragione della natura che le contraddistingue. Avremo quindi risorse economico-finanziarie, infrastrutturali, organizzative, umane, sociali-relazionali e infine naturali.

Una volta definita la Mappa Strategica, lo step successivo è rappresentato dalla costruzione della Balanced Scorecard Integrata attraverso la quale vengono individuate innanzitutto le iniziative strategiche necessarie per mettere in atto i processi aziendali volti al raggiungimento degli obiettivi strategici, inoltre vengono individuate le misure (KPI) necessarie e maggiormente attendibili per poter verificare il corretto svolgimento delle attività definite nella Balanced Scorecard Integrata e per poter misurare il grado di completamento dei risultati attesi dall'azienda. Anche in questo caso risulterà molto importante indicare dei target puntuali per ogni misura e delle figure interne responsabili del corretto compimento delle attività aziendali in modo da permettere una più efficace ed efficiente gestione del processo aziendale.

Come descritto in precedenza, lo sviluppo logico con cui viene costruita la Balanced Scorecard Integrata è in linea con il modello di creazione di valore definito dall'IIRC, perciò dall'implementazione dei processi aziendali derivano degli output che necessitano di essere misurati attraverso KPI solitamente qualitativi, per verificare se l'attività aziendale è stata condotta correttamente. Gli esempi di KPI descritti di seguito riflettono infatti questa loro caratteristica qualitativa e risultano estremamente utili ai fini pratici per

ogni responsabile e team di lavoro perché permettono loro di concentrarsi su di essi, consapevoli del fatto che il mancato compimento delle attività definite, potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'Alta Direzione.

PROCESSI	INIZIATIVE STRATEGICHE	KPI
Aumento ricavi e riduzione costi per singolo cliente	Maggiore offerta di servizi digitali	Numero di servizi digitali offerti
ICT	Effettuare analisi di fattibilità per l'identificazione dei servizi ICT innovabili	È stata effettuata l'analisi di fattibilità per identificare i servizi ICT innovabili?
Progetto di ridefinizione del layout degli uffici delle filiali	Definizione del nuovo layout degli uffici delle filiali	È stato definito il nuovo layout degli uffici delle filiali?
Gestione del nuovo Modello Organizzativo	Definizione del nuovo Modello Organizzativo	È stato definito il nuovo Modello Organizzativo aziendale?
	Definizione e strutturazione del SGI	È stato definito e strutturato il SGI aziendale?
HR Management	Effettuare l'indagine sul clima interno l'azienda	È stata effettuata l'indagine sul clima interno l'azienda?
	Effettuare corsi di formazione specifici per migliorare le competenze del personale	Sono stati svolti i corsi di formazione specifici per migliorare le competenze del personale?
Business Development	Acquisizione nuovi clienti	Numero nuovi clienti
Gestione relazioni esterne	Organizzare tavoli multi-stakeholder	Sono stati organizzati tavoli multi-stakeholder?
Energy Management	Installazione pannelli solari in ogni ufficio delle filiali	% pannelli solari installati

Gli output determinano quindi il raggiungimento degli obiettivi strategici presenti nei sei capitali. Il raggiungimento o meno di essi genera indistintamente degli impatti, positivi o negativi, sui sei differenti capitali ovvero degli outcome che dovranno anch'essi essere misurati attraverso dei KPI puntuali al fine di gestire al meglio la strategia aziendale e per rendicontare verso l'esterno dell'azienda l'insieme dei dati e delle informazioni sugli aspetti aziendali anche in ottica di prospettive strategiche di medio/lungo termine.

CAPITALE	OBIETTIVI STRATEGICI	KPI
Capitale Economico-Finanziario	Massimizzazione dei profitti da clienti a valore elevato	% profitti da clienti a valore elevato
Capitale infrastrutturale	Aumento dell'innovazione dei servizi ICT	% servizi ICT innovati
	Nuovo layout delle filiali	Numero nuove filiali ristrutturare
Capitale Organizzativo	Implementazione del nuovo Modello Organizzativo	Approvazione del nuovo Modello Organizzativo
	Realizzazione del Sistema di Gestione Integrato	Certificazione del nuovo SGI
Capitale Umano	Migliore clima interno	Dati indagine di clima interno
	Maggiore livello di competenze del personale	Risultati dei colloqui personali
Capitale Sociale-Reputazionale	Aumento del parco clienti	% nuovi clienti
	Potenziamento delle relazioni con gli stakeholder più importanti per la banca	Numero nuovi progetti avviati con gli stakeholder
Capitale Naturale	Utilizzo di energie rinnovabili per l'illuminazione degli uffici delle filiali	% di risparmio di costi per l'illuminazione degli uffici delle filiali

Come per un'impresa di produzione, nella definizione della Balanced Scorecard Integrata in un'impresa di servizi risulta fondamentale individuare dei responsabili per il corretto svolgimento dei processi aziendali in modo da garantire una maggiore consapevolezza delle attività che ciascuno deve svolgere e degli obiettivi che deve raggiungere collaborando proattivamente all'implementazione della strategia aziendale.

Al giorno d'oggi, le imprese hanno a disposizione software ad hoc (solitamente relativi alla contabilità industriale ed al controllo di gestione) che permettono di raccogliere ed elaborare molteplici dati anche in tempo reale: tali misurazioni si rivelano utili in ottica di definizione di KPI specifici, garantendo così una più attendibile e precisa analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi attesi anche in ottica di rendicontazione strategica.

Dai due esempi proposti nel seguente paragrafo è possibile notare la differenza esistente tra un'impresa di produzione rispetto ad una di servizi nel settare i propri KPI che maggiormente rappresentano lo sviluppo del proprio business.

Per un'impresa di produzione i KPI che maggiormente interessano la Balanced Scorecard Integrata e di conseguenza anche in ottica di rendicontazione, quindi d'interesse per i soggetti esterni all'azienda che analizzano le relative prospettive future, si riferiscono a misure legate all'attività produttiva aziendale. Infatti, la descrizione attraverso misure quantitative dei propri intangibile è riferita all'implementazione di progetti e processi propedeutici allo sviluppo continuo, soprattutto in ottica innovativa, dell'attività produttiva.

Viceversa, per un'impresa di servizi il focus strategico, riflesso sui KPI definiti dall'impresa, riguarda aspetti intangibili riferiti alla qualità del servizio offerto derivante in gran parte dalle capacità dell'impresa di instaurare forti relazioni con il cliente. In ottica di rendicontazione verso l'esterno, i dati e le misure che più interessano i potenziali investitori, i clienti, le autorità locali, ecc. si riferiscono infatti alle capacità dell'azienda di creare un sistema di relazioni atto a fidelizzare il cliente anche attraverso una continua innovazione dei servizi offerti.

La Balanced Scorecard Integrata rappresenta quindi lo strumento di pianificazione e gestione strategica che meglio identifica i processi, le misure e gli obiettivi che un'impresa, sia di produzione che di servizi, intende raggiungere. Oltre a ciò permette una chiara comunicazione a tutto il personale della strategia aziendale e perciò garantisce un forte *commitment* da parte di tutti verso i risultati attesi e inoltre, in ottica di rendicontazione delle performance integrate, permette una chiara identificazione delle volontà e dei valori che guidano l'impresa verso un percorso di continuo miglioramento nel quale gli interessi dei differenti stakeholder sono messi al centro della creazione del valore e della strategia aziendale.

Conclusion

Il presente lavoro è stato sviluppato al fine di chiarire la metodologia sottostante ad un nuovo strumento di pianificazione, gestione ed implementazione della strategia d'impresa, ovvero la Balanced Scorecard Integrata. Tale strumento include al proprio interno elementi che, oggi giorno, sono sempre più protagonisti del cambiamento che le organizzazioni di qualsiasi settore stanno vivendo. Il cambiamento si riferisce alla presa di coscienza da parte delle aziende e degli stakeholder dell'importanza degli elementi intangibili che compongono la struttura di un'organizzazione e che partecipano in prima linea alla creazione di valore dell'azienda. Infatti, la vera ricchezza che un'organizzazione è in grado di produrre per sé e per il mercato, non è riconducibile esclusivamente alla dimensione economico-finanziaria della stessa azienda ma anzi, in percentuale maggiore, il reale valore che un'organizzazione è in grado di creare deriva dalle leve intangibili che essa possiede (come ad esempio le competenze delle persone che compongono l'organizzazione, la leadership di chi deve guidare l'organizzazione nel proprio processo di sviluppo continuo, il clima interno, la reputazione le relazioni con i clienti), quindi da elementi di natura non economico-finanziaria.

In questo contesto la Balanced Scorecard Integrata rappresenta quello strumento che integra tali elementi nella propria struttura e perciò può rappresentare uno *step ahead* rispetto alla tradizionale Balanced Scorecard, introdotta da Robert S. Kaplan e David P. Norton, rappresentandone uno step evolutivo successivo poiché quest'ultima prende in considerazione esclusivamente la dimensione economico-finanziaria dell'impresa, quindi una visione limitata del valore che essa è in grado di generare.

La struttura della Balanced Scorecard Integrata rispecchia perciò il modello di creazione di valore, e quindi il modello dei sei capitali, definiti dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), risultando così uno strumento non solo molto utile per gestire, implementare e comunicare la strategia aziendale alle persone che compongono l'organizzazione, ma anche in ottica di rendicontazione delle performance integrate. A tal proposito, la Balanced Scorecard Integrata garantisce la raccolta di tutte le informazioni necessarie per un'efficace rendicontazione dell'operato aziendale e delle performance integrate in ottica di Report Integrato, strumento di rendicontazione che si contrappone ai tradizionali bilanci civilistici perché comprende al suo interno tutte quelle informazioni e dati di natura non strettamente economico-finanziaria ma, come nella Balanced Scorecard Integrata, fa riferimento agli elementi intangibili che risiedono nell'organizzazione, capaci di creare valore per l'azienda e per il contesto in cui essa opera. La presa di coscienza dell'impresa di tali tematiche rientra nella teoria strategica dell'Integrated Thinking, ovvero del "pensiero integrato" che

rappresenta il modo in cui un'impresa opera tenendo in considerazione i molteplici elementi integrati che generano impatti sia all'interno dell'organizzazione che nell'intero contesto in cui l'azienda opera.

Infine, con il seguente lavoro, dopo aver esemplificato la descrizione dei presupposti su cui è nata la Balanced Scorecard Integrata e l'esplicazione della relativa metodologia, sono stati proposti due casi applicativi di tale strumento, rispettivamente in un'impresa di produzione ed in un'impresa di servizi, al fine di mostrare le differenze pratiche con cui utilizzare tale modello.

Fonti e Bibliografia

- C. M. Elsten and N. Hill (2017). Intangible asset market value study. Ocean Tomo.
- D. Elmuti, H. Jia e D. Gray (2009). Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: an empirical investigation. *Journal of Strategic Marketing*.
- F. Alberti (2000). *Balanced Scorecard per gestire il futuro dell'azienda*. Amministrazione & Finanza.
- Gilda Stahl (2017). *Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*. The Economist Intelligence Unit.
- H.I. Ansoff, R.P. Declerck e R.L. Hayes (1990). *From Strategic Planning to Strategic Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013). *The International Integrated Reporting Framework*. London: International Integrated Reporting Council (IIRC).
- L. Piermattei e T. Venturini (2016). *Integrated Reporting <IR>: Focus on Integrated Thinking, A handbook for the Change Journey, Strategy, Governance, Culture, Organization*. Milano: Italian Network for Business Reporting (NIBR).
- M. King e L. Roberts (2013). *Integrate, Doing Business in the 21st Century*. Cape Town: Juta.
- M.E. Porter e M.R. Kramer (2011). *Creating Shared Value*. Boston: Harvard Business Review (HBR).
- N. Di Russo (2017). *L'inclusione dell'Integrated Thinking (IT) nella strategia a livello corporate conduce le aziende a performance superiori? Evidenze empiriche e business case sull'Integrated Thinking e sulla disclosure attraverso l'Integrated Reporting (IR)*. Milano: Università Bocconi.
- R. Charon, G. Colvin (1999) *Why CEO's Fail*. New York: Time Incorporated.
- R.E. Freeman (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University.
- Robert S. Kaplan e David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review (HBR).
- Robert S. Kaplan e David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business Review (HBR).
- Robert S. Kaplan e David P. Norton (2003). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Review (HBR).

- Robert S. Kaplan e David P. Norton (2004). Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 2nd Edition. Boston: Harvard Business Review (HBR).
- World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI) (2016). WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0. World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI)

RIASSUNTO

Introduzione

Questo lavoro si propone di sottolineare l'importanza dell'inclusione di uno strumento utile per le aziende nel pianificare, gestire e attuare la propria strategia aziendale che comprende inoltre elementi non strettamente economico-finanziari e capaci di integrare una visione più ampia, orientata alla creazione di valore a medio/lungo termine non solo per la stessa azienda ma anche per il contesto sociale in cui è inserita: la Balanced Scorecard Integrata.

Nella prima parte del lavoro, andrò ad analizzare il processo di pianificazione strategica e le relative difficoltà nella gestione e nell'applicazione di una strategia aziendale, per poi passare alla descrizione della Balanced Scorecard, strumento per la valutazione delle strategie di un'organizzazione introdotto da Robert S. Kaplan e David P. Norton nel 1992 sull'Harvard Business Review, descrivendo i suoi presupposti storici e le implicazioni pratiche che ne derivano.

Nella seconda parte, mi soffermerò sul tema del cambiamento culturale che le imprese stanno vivendo in questi ultimi anni nel quale non solo viene meno il trade-off esistente tra lo sviluppo economico e lo sviluppo sociale ma l'inclusione degli aspetti sociali all'interno della strategia di un'azienda rappresentano la garanzia per la sopravvivenza della stessa sul mercato. Il tema della visione strategica integrata, quale presupposto per la creazione di valore condiviso volto alla massimizzazione di valore generato dall'organizzazione per i differenti stakeholder che essa coinvolge, rappresenta la premessa dell'Integrated Thinking ovvero del pensiero integrato. L'execution operativa in termini di rendicontazione di tale pensiero è rappresentata dall'Integrated Reporting, capace di comunicare verso l'esterno informazioni indicative del reale valore che l'impresa è in grado di creare anche in ottica di medio/lungo termine. Per tali motivi, la presa di coscienza da parte del top management dell'insieme delle implicazioni derivanti dalle scelte strategiche dell'impresa, rappresenta la vera sfida che le imprese sono chiamate ad affrontare. Il focus nel seguente capitolo sarà perciò rivolto alla Balanced Scorecard Integrata, strumento ideato dalla società di management consulting Mixura S.r.l. che integra alla tradizionale Balanced Scorecard ideata da Robert S. Kaplan e David P. Norton gli impatti dell'attività aziendale sui sei differenti capitali definiti nel "International <IR> Framework" dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel 2013.

Nella terza ed ultima parte del lavoro, proporrò due casi differenti di applicazione della Balanced Scorecard Integrata, sottolineando principalmente le differenze derivanti dalla focalizzazione delle imprese

nel settare le misure di performance che meglio riflettono il proprio business aziendale. In particolare, ripercorrerò il percorso di definizione degli elementi che vanno a far parte della Balanced Scorecard Integrata in riferimento ad un'impresa di produzione e ad una di servizi così da sottolineare la differenza applicativa di tale strumento strategico.

1. Review della letteratura

La Pianificazione Strategica rappresenta il primo passo per il perseguimento della strategia di un'organizzazione attraverso la quale identifica gli obiettivi che intende raggiungere e verifica, al tempo stesso, la fattibilità di essi definendo le necessità future e le disponibilità attuali di risorse umane, materiali e finanziarie necessarie per la realizzazione della strategia. Pianificare una strategia rappresenta un processo di primaria importanza per poter definire, di conseguenza, il posizionamento nel mercato che l'organizzazione intende ottenere su un orizzonte temporale di medio-lungo termine. Tale processo di identificazione degli obiettivi nello specifico rientra nella fase di definizione della strategia aziendale ed è caratterizzata da tre componenti chiave che determinano la direzione che la strategia seguirà: Vision, Mission e Valori.

Nel trascorrere dei decenni vi sono stati numerosi sviluppi dei temi riguardanti la strategia di un'azienda ma, intorno alla prima metà degli anni Settanta, si è assistito ad un cambiamento radicale per quanto riguarda l'utilizzo del termine "strategia" e le sue dirette implicazioni. È infatti possibile osservare come in molti studi di differenti autori, si è passati dall'utilizzo del termine "decisione strategica" a quello di "gestione strategica".

La difficoltà nel mettere in atto una strategia, anche se ben formulata, sta nel fatto che le strategie, per loro natura, sono in continuo mutamento, mentre gli strumenti per valutarle e gestirle non si sono evoluti di pari passo. Ciò ha causato numerose difficoltà nel gestire quello che le imprese non sapevano né descrivere, né valutare. Oltre a ciò, negli ultimi decenni si è assistito ad una serie di cambiamenti radicali, passando da un'economia industriale, basata quindi sulla gestione dei beni tangibili, ad un'economia basata invece sull'informazione e caratterizzata quindi dalla prevalenza di creazione di valore a partire da beni intangibili.

Anche se gli asset intangibili sono diventati attualmente la principale fonte di vantaggio competitivo, in passato non esisteva alcuno strumento in grado di computare e rendicontare il valore che tali beni fossero in grado di creare. Per tutti questi motivi si è naturalmente manifestata la necessità da parte delle organizzazioni di avere uno strumento che permettesse di poter misurare e gestire le strategie, capaci di creare valore a partire dai beni intangibili e non.

Robert S. Kaplan, David P. Norton in un famoso articolo pubblicato nel 1992 sull'*Harvard Business Review* (HBR) hanno definito la Balanced Scorecard come strumento per la valutazione delle strategie di un'organizzazione. Inizialmente la Balanced Scorecard era stata ideata con il fine di dotare l'organizzazione di uno strumento atto a misurare e valutare le performance aziendali poiché gli strumenti esistenti fino a quel momento utilizzavano esclusivamente indicatori di carattere finanziario, che però non erano adatti a poter misurare il valore creato dall'organizzazione nel suo complesso poiché rappresentano indicatori "ex post" ovvero indicatori applicabili solamente una volta compiuta una determinata azione. Tale strumento, invece, conserva le tradizionali misure economico-finanziarie e in aggiunta le integra con indicatori di natura non economico-finanziaria che sono i *driver* delle performance future. Da lì a poco i due autori hanno scoperto che la Balanced Scorecard non solo permetteva una corretta ed esaustiva valutazione delle performance, integrando indicatori di carattere strettamente economico-finanziario con misure di valori derivanti da beni immateriali e intellettuali, ma che inoltre tale strumento veniva incontro ad un'esigenza ancora più grande ed impellente, ovvero quella di riuscire ad attuare nuove strategie.

I due autori hanno riscontrato che le prime organizzazioni che hanno utilizzato la Balanced Scorecard come strumento per la gestione strategica riuscivano a realizzare risultati positivi nel tempo. È nata così un nuovo tipo di organizzazione, "l'impresa orientata alla strategia".

Le ricerche effettuate da Kaplan e Norton sui casi positivi di applicazione della Balanced Scorecard hanno riscontrato cinque fattori comuni che hanno permesso il raggiungimento di tali risultati. I due autori li hanno definiti come i cinque principi ispiratori di un'impresa orientata dalla strategia:

1. Tradurre la strategia in termini operativi;
2. Allineare l'organizzazione alla strategia;
3. Fare della strategia il lavoro quotidiano di ciascuno;
4. Fare della strategia un processo continuo;
5. Mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la *leadership* degli *executive*.

La base da cui partire per costruire la Balanced Scorecard è rappresentata dalla Mappa Strategica, una struttura logica che definisce quali sono le diverse correlazioni che si creano nell'organizzazione con l'attuazione di una strategia attraverso rapporti di causa-effetto. La struttura della Mappa Strategica riprende esattamente quella della Balanced Scorecard dei quattro capitali, venendoci in aiuto descrivendo i processi di trasformazione dei beni immateriali in risultati tangibili nella prospettiva economico-finanziaria e della clientela. Rappresenta quindi un utile strumento per tutte le persone coinvolte nel perseguimento della strategia

aziendale per comprendere come le risorse e i processi interni contribuiscano a creare valore per l'organizzazione. Le quattro prospettive che caratterizzano sia la Balanced Scorecard che la Mappa Strategica sono: la prospettiva economico-finanziaria, che definisce quali sono i risultati materiali prodotti dalla strategia; la prospettiva della clientela nella quale viene definito il modo in cui l'organizzazione intende distinguersi dalla concorrenza per attrarre, trattenere e approfondire le relazioni con i clienti desiderati; la prospettiva dei processi interni aziendali che mette in evidenza quali sono i processi interni *core* sui quali l'organizzazione deve eccellere per poter raggiungere gli obiettivi strategici prefissati; infine la prospettiva dell'apprendimento e della crescita che definisce quale deve essere la struttura organizzativa di lungo periodo per garantire una continua crescita e il miglioramento delle risorse interne aziendali. La Mappa Strategica rappresenta quindi uno strumento estremamente utile ed importante nel processo di scelta strategica in quanto descrive la logica della strategia, illustrando in modo chiaro gli obiettivi a cui i processi interni devono mirare affinché l'organizzazione possa garantirsi una posizione di vantaggio rispetto ai competitor.

La Balanced Scorecard traduce gli obiettivi definiti nella Mappa Strategica in target e misure economiche-finanziarie al fine di poter concretizzare la strategia aziendale termini applicativi. Oltre a ciò, devono essere identificate per ogni obiettivo inserito nella prospettiva dei processi interni, delle "iniziative strategiche", ovvero delle attività da compiere al fine di poter raggiungere i target indicati precedentemente per ogni obiettivo.

Per garantire il successo di una scheda di valutazione bilanciata, non basta mescolare le misure monetarie e quelle non monetarie nelle quattro distinte prospettive descritte precedentemente ma una scheda di valutazione bilanciata ha successo nel momento in cui le misure descritte al suo interno esprimono la strategia aziendale raggiungendo un certo grado di trasparenza. Le organizzazioni che sono in grado di tradurre la propria strategia in un insieme di misure integrate e riescono a comunicare in modo più efficiente i risultati e gli obiettivi da raggiungere ad ogni livello organizzativo, garantiscono una migliore gestione della stessa.

2. La Balanced Scorecard Integrata

La crisi del 2008 ha portato con sé una serie di critiche su come vengono gestite le imprese, i mercati e le istituzioni economico-finanziarie. La maggior parte di esse sono ancora oggi rivolte all'eccessivo capitalismo che le imprese mettono in atto nella loro attività quotidiana. In particolare, la critica principale che viene sollevata nei confronti delle organizzazioni si riferisce all'esclusivo perseguimento, anche se non da parte di tutte le imprese, di profitti a scapito della collettività, ignorando perciò quali siano i bisogni e le necessità dei

differenti stakeholder. Il concetto di stakeholder è stato introdotto da Freeman nel 1984 insieme ad un gruppo di studiosi, secondo i quali l'ambiente, sia interno che esterno l'azienda, condiziona ed è a sua volta condizionato dalle scelte intraprese dalla stessa. Perciò, per poter ottenere e conservare la propria posizione competitiva sul mercato, l'organizzazione necessita di confrontarsi continuamente, mantenendo le relazioni instaurate, con i portatori d'interesse. Con il termine stakeholder si intendono tutti quei soggetti che hanno un interesse nei confronti dell'azienda essendo influenzati o influenzandone l'operato.

La teoria degli stakeholder rappresenta il presupposto storico del concetto della creazione di valore condiviso (*Creating Shared Value*, CSV) introdotto con un articolo scritto da M.E. Porter e M.R. Kramer nel 2011, secondo i quali le organizzazioni difettano di visione strategica poiché non considerano gli interessi della collettività all'interno della loro strategia aziendale. Questa teoria, invece, focalizza l'attenzione sulla massimizzazione di valore generato dall'organizzazione per i differenti stakeholder che essa coinvolge, permettendo di portare così ad un progresso economico e allo stesso tempo un progresso di tipo sociale, eliminando il *trade-off* esistente fino a quel momento. Tale teoria ribalta in questo modo il punto di vista esistente fino a quel momento e il valore creato per il contesto sociale viene considerato non solo una parte integrante della strategia aziendale ma aspetto cruciale per poter far sì che le organizzazioni possano garantirsi una posizione di vantaggio competitivo nel proprio settore di appartenenza. La presa di coscienza da parte delle imprese nel considerare nella propria strategia aspetti che riguardano anche il contesto in cui la stessa è inserita, rappresentano i presupposti storici della teoria dell'*Integrated Thinking*.

L'*Integrated Thinking* viene definito da M. King e L. Roberts nel 2013, come quell'approccio strategico e culturale di gestione dell'organizzazione a livello *corporate* che deve prendere in considerazione gli impatti, i benefici e i rischi in cui incorre l'azienda in maniera sistemica e integrata tra loro. Risulta quindi di primaria importanza la presa di coscienza da parte del top management dei seguenti aspetti in ogni processo decisionale aziendale. Questo tipo di analisi così definita "integrata" vuole significare l'insieme delle implicazioni sia interne che esterne derivanti dalle scelte strategiche dell'impresa. Infatti, grazie a un approccio integrato, le relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione tra le diverse funzioni aziendali portano ad un cambiamento radicale della prospettiva di tali funzioni che non vengono più viste come aree a sé stanti, caratterizzate da una struttura a "silos", ma vi è invece una partecipazione alla definizione del business model e della strategia tra loro integrate. La possibilità di mettere in relazione le differenti funzioni o aree aziendali, e quindi la conseguente creazione di valore condiviso, è resa possibile dall'utilizzo dei capitali che l'organizzazione utilizza e allo stesso tempo influenza.

A tal proposito l'International Integrated Reporting Council (IIRC) sottolinea come ogni tipo di organizzazione dipenda da sei differenti capitali che in un modo o nell'altro determinano l'operato quotidiano di ciascuna di esse. Questo è il cosiddetto “modello dei 6 capitali” e può essere ritenuto la base della strategia dell'Integrated Thinking. Il suddetto modello è stato introdotto nel Framework dell'IIRC nel 2013 ed è definibile come la parte di *execution* operativa della strategia del Integrated Thinking in quanto, una volta che l'Alta Direzione ha definito l'obiettivo strategico che intende perseguire, il top management procede ad implementare a livello operativo tale strategia sull'intera organizzazione. I capitali rappresentano “contenitori di valore” direttamente utilizzabili e disponibili da parte della società e, pur non essendo di eguale importanza per un'organizzazione, solitamente vanno a condizionarsi vicendevolmente. L'organizzazione può quindi essere considerata come la sommatoria dei sei differenti tipi di capitale:

1. Capitale economico-finanziario: è la risultante della gestione dei diversi finanziamenti societari. Tali capitali sono infatti ottenuti da un insieme differente di forme di finanziamento oppure dall'attività produttiva della società e così via.
2. Capitale produttivo/infrastrutturale: fanno parte di questa categoria di capitali tutti gli oggetti fisici necessari per la produzione di beni e la prestazione di servizi
3. Capitale intellettuale/organizzativo: il seguente capitale è rappresentato dai beni immateriali corrispondenti al *know-how*, ai brevetti, alle licenze e tutto il sistema di procedure e controlli dell'azienda.
4. Capitale umano: all'interno di questo capitale fanno parte il patrimonio di conoscenze, competenze e capacità di tutti coloro che prestano il loro servizio per l'organizzazione.
5. Capitale sociale-reputazionale: in questa categoria di capitale rientrano le componenti intangibili che si riferiscono alle relazioni che l'azienda ha instaurato con soggetti interni ed esterni la stessa.
6. Capitale naturale: sono comprese nella seguente categoria di capitale tutte le attività e le risorse aziendali che hanno un impatto positivo o negativo sull'ambiente naturale circostante.

In quale modo i capitali concorrono alla creazione di valore in un'organizzazione viene descritto nel Framework dell'IIRC che mette in luce quali sono le relazioni e le interdipendenze tra i differenti capitali e il business model di una società. Inizialmente i capitali rappresentano i diversi input a disposizione dell'organizzazione. Questi capitali verranno poi trasformati attraverso le attività aziendali in prodotti o servizi (output) al fine di raggiungere gli obiettivi strategici desiderati (business model aziendale). Una volta implementate le attività aziendali, i beni e i servizi creati dalla società producono degli impatti (outcome)

positivi o negativi sui differenti capitali. La sopravvivenza dell'azienda è quindi determinata dalla comprensione dei capitali, di come essi impattano sulla società e sull'ambiente circostante.

Nonostante la Balanced Scorecard ideata da Robert S. Kaplan e David P. Norton sia risultata uno strumento estremamente efficace, la direzione che le teorie economiche stanno prendendo in questi ultimi anni sposta l'attenzione su tematiche che non sono comprese nel tradizionale approccio di questo strumento. Infatti, la Balanced Scorecard tradizionale si concentra sulla massimizzazione del profitto come obiettivo strategico. In contrapposizione a tale filosofia di pensiero si sono sviluppate le teorie della creazione di valore condiviso (CSV) e dell'Integrated Thinking, descritte precedentemente. Tali teorie rappresentano il principale cambiamento avvenuto negli ultimi decenni poiché sottolineano la necessità e la convenienza nel soddisfare le esigenze provenienti dall'ambiente circostante, non concentrandosi esclusivamente sul raggiungimento dei soli profitti aziendali e quindi nel considerare gli impatti che l'attività svolta dall'azienda può creare sui differenti capitali. Infatti, pensare in modo integrato permette di creare un valore maggiore per la stessa azienda in termini di crescita del fatturato e un migliore posizionamento sul mercato, creando però allo stesso tempo valore per la collettività. Le aziende che agiscono tenendo conto di tali necessità ricevono un riconoscimento dal mercato, nel senso più ampio del termine, che si sostanzia in performance migliori. Questa filosofia di pensiero viene tradotta nel "modello dei 6 capitali" che permette l'individuazione di tutti i fattori che incidono sulla gestione delle attività aziendali. Un ulteriore e importante fattore di cambiamento è rappresentato dalla centralità dei soggetti compresi nella strategia aziendale. Infatti, in un contesto nel quale l'azienda sopravvive grazie alle continue relazioni reciproche con il territorio circostante, che è in grado di riconoscere il valore creato dalla stessa, assume piena centralità nella strategia aziendale la figura degli stakeholder. Si passa da una concezione nella quale risultavano primarie esclusivamente le necessità dei clienti dell'azienda, ad una nella quale i clienti rappresentano solo una categoria di soggetti che influenzano il raggiungimento di tali risultati. Si tratta della "*Stakeholder View*" analizzata precedentemente, secondo la quale l'organizzazione non solo necessita del supporto dei differenti portatori di interesse per garantire il proprio successo, ma tale successo deve inoltre coincidere con la soddisfazione delle aspettative dei soggetti che in un modo o nell'altro sono coinvolti nelle attività d'impresa. Affinché questo intento si realizzi, l'impresa non deve quindi agire solamente nell'ottica di massimizzazione del proprio profitto, ma deve altresì soddisfare gli interessi dei differenti stakeholder.

Per tali ragioni la società di consulenza aziendale Mixura S.r.l. ha ideato una Balanced Scorecard "Integrata" nella quale vengono presi in considerazione gli impatti causati dall'attività aziendale sui sei

differenti capitali, gli interessi degli stakeholder e i capitali che agiscono da input determinando perciò le risorse a disposizione della società.

La Balanced Scorecard Integrata viene costruita anch'essa a partire dalla Mappa Strategica. In questa prima fase l'Alta Direzione esplicita la propria strategia di business indicando in una sintesi grafica come l'azienda intende creare valore in modo bilanciato attraverso le quattro prospettive fondamentali tra loro interconnesse.

Le prime due prospettive e l'ultima sono state cambiate al fine di integrare nella prima dimensione i diversi impatti sui capitali definiti dall'IIRC (economico-finanziario, produttivo/infrastrutturale, organizzativo/intellettuale, umano, sociale-reputazionale e naturale) al posto della sola prospettiva economico-finanziaria. Nella seconda dimensione vengono individuati i differenti stakeholder che interagiscono con la società quali ad esempio shareholder, dipendenti, fornitori, competitor, ecc. e nell'ultima dimensione vengono sempre indicate le risorse a disposizione dell'organizzazione suddivise però nei sei capitali che agiscono da input per l'attività aziendale come ad esempio le persone, le risorse tecnologiche ed informatiche, le conoscenze e il patrimonio organizzativo. La prospettiva dei processi interni rimane pressoché invariata, mantenendo il focus sulle leve organizzative a disposizione dell'organizzazione per attuare la strategia aziendale. Come nella Balanced Scorecard tradizionale, la logica di funzionamento dello strumento è la stessa ma, essendo divisa per capitali e prendendo in considerazione diversi stakeholder, essa garantisce una gestione delle risorse disponibili e dei processi interni più puntale permettendo così all'azienda di analizzare in modo specifico il processo che porta alla creazione di valore e quindi al raggiungimento degli obiettivi prefissati. La Mappa Strategica consente di rendere esplicite ed operative le ipotesi formulate in sede di pianificazione strategica inserendo ciascuna misura in una catena logica di rapporti causa-effetto, perciò gli obiettivi che vengono definiti nella prospettiva dei capitali sono collegati a specifici stakeholder poiché essi possono condizionare o essere condizionati dal raggiungimento o meno degli obiettivi inseriti nel rispettivo capitale. Il focus è poi posto sui processi interni che rimangono il perno attorno al quale ruota il pensiero strategico in quanto, una corretta gestione di tali processi permette il raggiungimento degli obiettivi prefissati nei diversi capitali. Infine, l'ultima prospettiva definisce quali risorse sono a disposizione della società per il compimento di tali attività divise per capitale.

Una volta definita la Mappa Strategica inizia la seconda fase ovvero quella di costruzione della vera e propria Balanced Scorecard Integrata che prevede l'individuazione e la conseguente associazione di specifiche azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi precedentemente definiti. Ad ogni obiettivo devono essere

inoltre associati il valore target che si vuole raggiungere, gli indicatori di performance correlati e infine le tempistiche e i responsabili di tali obiettivi.

La Balanced Scorecard Integrata così strutturata permette di collegare le attività aziendali alle linee strategiche della società, grazie ad una chiara identificazione, esecuzione e un costante monitoraggio delle azioni strategiche intraprese. In linea con le teorie economiche descritte precedentemente, la Balanced Scorecard Integrata permette la creazione di valore a lungo termine, bilanciando la competitività alla crescita sostenibile dell'azienda, tenendo quindi in considerazione le necessità e i bisogni degli stakeholder presenti nel contesto in cui opera.

3. La Balanced Scorecard Integrata in azione

Nel capitolo precedente è stata introdotta un'esemplificazione del modello della Balanced Scorecard Integrata, partendo dall'analisi del percorso che ha portato le imprese alla necessità di dotarsi di uno strumento capace di descrivere e gestire al meglio la propria strategia, in un contesto nel quale le sole componenti economico-finanziarie non soddisfacevano più il crescente bisogno delle società e dei soggetti esterni rispetto ad una sempre maggiore attenzione agli impatti prodotti dall'attività aziendale sui diversi capitali. Per una migliore comprensione dell'utilizzo della Balanced Scorecard Integrata e delle sue implicazioni, risulta utile una descrizione di come tale strumento viene realmente applicato nella gestione di una strategia aziendale. In particolare, nel prosieguo del capitolo verranno descritti due differenti scenari di business, quello di un'impresa di produzione e una di servizi, in modo da far emergere ed evidenziare le maggiori differenze logiche ed applicative della Balanced Scorecard Integrata.

Nel presente lavoro è possibile notare come alcuni capitali, nello specifico il capitale produttivo/infrastrutturale e il capitale intellettuale/organizzativo, prevedono una doppia definizione. Questa scelta è stata appositamente sottolineata poiché, riprendendo la Balanced Scorecard Integrata, in ottica applicativa è necessario fare una chiara distinzione nella dimensione dei capitali nel caso si tratti di un'impresa di produzione o una di servizi.

Il primo capitale che si differenzia a seconda che si tratti di un'impresa di produzione o di servizi è il capitale produttivo/infrastrutturale.

Per quanto riguarda l'impresa di produzione, essendo caratterizzata principalmente dall'attività produttiva che essa svolge al fine di produrre beni per il mercato, si farà riferimento appunto al capitale produttivo, al cui

interno dovranno essere contemplati gli impatti produttivi che l'impresa intende generare al fine di creare valore per la stessa organizzazione e per il mercato.

Per quanto riguarda invece l'impresa di servizi, non si parlerà più di capitale produttivo ma bensì di capitale infrastrutturale in quanto, non essendo caratterizzata da un processo produttivo che prevede la produzione di un bene per il mercato, i fattori che in questo capitale determinano l'efficacia e l'efficienza dell'attività svolta da tale società, sono riconducibili alle infrastrutture utilizzate dalla stessa al fine di progettare, creare ed erogare il servizio offerto al mercato. Si parlerà quindi di capitale infrastrutturale, il cui focus è sugli impatti attesi relativi alle differenti infrastrutture tangibili e intangibili utilizzate dall'impresa per offrire il servizio ai propri stakeholder.

Il secondo capitale che si differenzia a seconda che si tratti di un'impresa di produzione o di servizi è il capitale intellettuale/organizzativo.

Per un'impresa di produzione si fa riferimento al capitale intellettuale ovvero alla conoscenza capitalizzata dell'azienda quindi il know-how più intangibile. I differenti processi organizzativi sono di supporto al focus strategico principale di un'impresa di produzione che è appunto sui processi produttivi. Per tale motivo, gli aspetti organizzativi, essendo processi di supporto all'attività produttiva aziendale, vengono compresi nella terza dimensione della Balanced Scorecard Integrata, ovvero quella dei processi e dei progetti aziendali. Contrariamente, in un'azienda di servizi si parla di capitale organizzativo in quanto, all'interno del capitale infrastrutturale, non essendo l'azienda di servizi focalizzata su un'attività di produzione, essa non includerà le informazioni relative agli impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali (progettazione, erogazione, ecc.). Dovranno quindi essere indicati in tale capitale tutti gli elementi organizzativi che direttamente sono correlati ai servizi che l'azienda si propone di erogare.

Definite le differenze concettuali all'interno dei capitali nel caso si tratti di un'impresa di produzione o di servizi, nel prosieguo del capitolo verranno messe a confronto le implicazioni a livello applicativo della Balanced Scorecard Integrata nelle due tipologie di impresa.

Prendendo in considerazione il caso di un'impresa di produzione il punto di partenza di tale percorso è la definizione all'interno della Mappa Strategica degli obiettivi che intende raggiungere, degli stakeholder coinvolti, dei processi necessari per ottenere i risultati attesi e infine le tipologie di risorse a disposizione della società.

Partendo dall'analisi della dimensione dei capitali, al loro interno vengo indicati i differenti obiettivi che l'impresa intende raggiungere, clusterizzati in ognuno dei sei capitali in ragione degli impatti provocati dall'attività aziendale.

All'interno del capitale economico-finanziario l'impresa indica gli obiettivi che nell'arco di tempo definito nella strategia aziendale intendere raggiungere riguardo le proprie performance economico-finanziarie. In secondo luogo, all'interno del capitale produttivo l'impresa indica i risultati che si propone raggiungere per quanto riguarda l'attività produttiva aziendale. Nel capitale intellettuale vengono invece indicati i gli obiettivi di carattere intangibile dai quali dipendono vantaggi competitivi. Per quanto riguarda il capitale umano, rientrano in tale capitale gli obiettivi che si riferiscono a tutti gli aspetti di coloro che prestano il loro servizio per l'organizzazione. Vanno a far parte del capitale sociale-relazionale tutti quegli aspetti che impattano sull'immagine aziendale e sulle capacità relazionali della stessa. Infine, all'interno del capitale naturale dovranno essere indicati gli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere legati ad aspetti ambientali.

Una volta definiti e inseriti all'interno della Mappa Strategica gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere, dovranno essere indicati nella seconda dimensione tutti gli stakeholder che positivamente o negativamente concorrono al processo di realizzazione degli obiettivi strategici prefissati dalla società.

La terza dimensione si riferisce ai progetti e processi aziendali che l'organizzazione mette in atto per poter raggiungere gli obiettivi strategici stabiliti dall'organizzazione nella dimensione dei capitali. In un'azienda di produzione il focus è posto sui processi produttivi. Tali processi, in un'industria produttiva, sono ovviamente i processi core sui quali l'azienda dovrà eccellere per poter garantire il raggiungimento di una posizione competitiva della stessa sul mercato. Anche se si tratta di un'impresa che opera nel settore produttivo, i processi produttivi non sono gli unici che influenzano l'ottenimento dei risultati attesi. Infatti, all'interno della terza dimensione, vengo inoltre indicati i processi di supporto come i processi gestionali operativi quali l'amministrazione e la contabilità societaria, oppure processi gestionali di relazione come il Marketing e l'HR management.

In questo caso, nella pianificazione strategica di un'impresa di produzione, bisogna sottolineare l'indicazione all'interno della terza dimensione dei processi e dei progetti aziendali il tema dei modelli e dei processi organizzativi della società. Come definito in precedenza, trattandosi di un'impresa di produzione e perciò avendo come focus l'attività produttiva e di conseguenza gli impatti delle performance all'interno del capitale produttivo, la gestione degli aspetti organizzativi risulta propedeutica all'attuazione di tali attività e al raggiungimento degli obiettivi attesi, perciò da far rientrare nella dimensione dei processi aziendali.

Infine, la quarta dimensione definisce quali risorse l'impresa di produzione mette a disposizione per poter operare coerentemente con la propria strategia nel business di riferimento.

Una volta definita la Mappa Strategica, lo step successivo è definire la Balanced Scorecard Integrata per lo sviluppo degli obiettivi strategici.

In linea con il processo di creazione di valore ideato dall'IIRC descritto nel capitolo precedente, la Balanced Scorecard Integrata opera con la stessa logica consequenziale. L'implementazione dei processi aziendali porta alla generazione di differenti output. Tali output dovranno essere costantemente monitorati al fine di valutare le performance delle attività aziendali inserite nella terza dimensione della Balanced Scorecard Integrata. Per misurare e monitorare i risultati dei processi aziendali devono essere definiti dei KPI per ogni iniziativa strategica che determina la performance del processo preso in esame. I KPI a questo livello si riferiscono di solito a misure qualitative, ovvero l'aver implementato o meno l'iniziativa strategica collegata al processo produttivo, poiché il fine è quello di verificare e monitorare la corretta gestione strategica delle attività aziendali propedeutiche al raggiungimento dei risultati attesi. Gli output dei processi produttivi sono strettamente collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla società. Raggiungere o meno l'obiettivo prefissato determina un impatto sulla stessa organizzazione e sull'ambiente in cui opera, generando di conseguenza outcome che dovranno essere misurati in ottica di rendicontazione delle performance integrate. I KPI che vengono definiti sugli outcome, a differenza di quelli sugli output, sono solitamente quantitativi poiché fanno riferimento a misure più specifiche in ottica di una maggiore *accountability* nella determinazione degli impatti derivanti dal raggiungimento degli obiettivi strategici definiti.

Anche per l'impresa di servizi il primo passo è definire la Mappa Strategica, perciò identificare gli obiettivi che intende raggiungere, gli stakeholder coinvolti nell'attuazione della strategia aziendale, i processi e i progetti necessari per implementare la strategia dell'azienda e infine le risorse a disposizione della stessa al fine di garantire una corretta gestione strategica.

In particolare, per quanto riguarda il capitale economico-finanziario, l'impresa deve indicare al suo interno obiettivi di natura strettamente economica-finanziaria. In secondo luogo, all'interno del capitale infrastrutturale, l'impresa di servizi deve fissare obiettivi di carattere infrastrutturale necessari per l'erogazione del servizio. Trattandosi di un'impresa di servizi, il terzo capitale si riferisce alla struttura organizzativa che l'impresa adotta in quanto, non avendo un impatto diretto sulla dimensione produttiva della stessa azienda ma essendo incentrata sulla sua struttura infrastrutturale, tale dimensione costituisce parte rilevante della strategia aziendale in termini di impatti sulla stessa azienda e sui differenti stakeholder che partecipano alla gestione

della strategia aziendale. Il quarto capitale, come nell'impresa di produzione, si riferisce alla dimensione umana e perciò l'impresa nel seguente capitale indica gli obiettivi che interessano le persone dell'azienda. All'interno del quinto capitale, riferito alla dimensione sociale-relazionale dell'azienda, rientrano tutti gli obiettivi che attengono alle capacità dell'impresa di creare un tessuto di relazioni e un rafforzamento dell'immagine aziendale verso l'esterno. Infine, il sesto capitale rappresenta la dimensione degli impatti naturali che l'attività aziendale inevitabilmente genera sia che si tratti di un'impresa di produzione che un'impresa di servizi.

Una volta definiti gli obiettivi che l'impresa intende raggiungere, anche in questo caso dovranno essere indicati all'interno della seconda dimensione della Mappa Strategica gli stakeholder che interagiscono con l'impresa. Essi ovviamente dipendono direttamente dagli obiettivi indicati nella dimensione dei capitali e sono ad esempio i clienti, i dipendenti, le autorità e le comunità locali, i competitor, gli shareholder, ecc.

Anche in questo caso, nella terza dimensione della Mappa Strategica, saranno indicati tutti i progetti e i processi che l'impresa dovrà mettere in atto per raggiungere gli obiettivi strategici. Il rapporto tra processo e obiettivo non è sempre uno a uno, ma spesso è uno a molti quindi ad ogni processo potranno corrispondere più outcome strategici poiché tutte le attività necessarie per garantire il corretto svolgimento del processo aziendale andranno ad impattare su differenti capitali e di conseguenza il loro compimento potrà permettere il raggiungimento degli outcome strategici congiunti. In un'impresa di servizi, il focus è quindi rivolto verso il cliente perciò i processi su cui tale impresa si deve concentrare in ottica strategica si riferiscono alle attività di innovazione dei propri asset tangibili e intangibili e alle attività di comunicazione rivolte verso l'esterno; esse sono supportate però anche da processi di ordinaria gestione dell'attività d'impresa quali processi gestionali operativi come il controllo di gestione e gli aspetti amministrativi e da processi di gestione delle relazioni quali HR management e il Business Development.

Infine, l'ultima dimensione riguarda le risorse aziendali. Anch'esse vengono clusterizzate nei sei capitali in ragione della natura che le contraddistingue. Avremo quindi risorse economico-finanziarie, infrastrutturali, organizzative, umane, sociali-relazionali e infine naturali.

Una volta definita la Mappa Strategica, lo step successivo è rappresentato dalla costruzione della Balanced Scorecard Integrata attraverso la quale, anche nel caso di un'impresa di servizi, vengono individuate innanzitutto le iniziative strategiche necessarie per mettere in atto i processi aziendali volti al raggiungimento degli obiettivi strategici, inoltre vengono individuate le misure (KPI) necessarie e maggiormente attendibili per poter verificare il corretto svolgimento delle attività definite nella Balanced Scorecard Integrata e per poter

misurare il grado di completamento dei risultati attesi dall'azienda. Anche in questo caso risulterà molto importante indicare dei target puntuali per ogni misura e delle figure interne responsabili del corretto compimento delle attività aziendali in modo da permettere una più efficace ed efficiente gestione del processo aziendale. Come descritto in precedenza, lo sviluppo logico con cui viene costruita la Balanced Scorecard Integrata è in linea con il modello di creazione di valore definito dall'IIRC, perciò dall'implementazione dei processi aziendali derivano degli output che necessitano di essere misurati attraverso KPI solitamente qualitativi, per verificare se l'attività aziendale è stata condotta correttamente. Gli output determinano quindi il raggiungimento degli obiettivi strategici presenti nei sei capitali. Il raggiungimento o meno di essi genera indistintamente degli impatti, positivi o negativi, sui sei differenti capitali ovvero degli outcome che dovranno anch'essi essere misurati attraverso dei KPI puntuali al fine di gestire al meglio la strategia aziendale e per rendicontare verso l'esterno dell'azienda l'insieme dei dati e delle informazioni sugli aspetti aziendali anche in ottica di prospettive strategiche di medio/lungo termine.

Dai due casi proposti nel seguente paragrafo è possibile notare la differenza esistente tra un'impresa di produzione rispetto ad una di servizi nel settare i propri KPI che maggiormente rappresentano lo sviluppo del proprio business.

Per un'impresa di produzione i KPI che maggiormente interessano la Balanced Scorecard Integrata e di conseguenza anche in ottica di rendicontazione, si riferiscono a misure legate all'attività produttiva aziendale. Infatti, la descrizione attraverso misure quantitative dei propri intangible è riferita all'implementazione di progetti e processi propedeutici allo sviluppo continuo, soprattutto in ottica innovativa, dell'attività produttiva.

Viceversa, per un'impresa di servizi il focus strategico, riflesso sui KPI definiti dall'impresa, riguarda aspetti intangibili riferiti alla qualità del servizio offerto derivante in gran parte dalle capacità dell'impresa di instaurare forti relazioni con il cliente.

La Balanced Scorecard Integrata rappresenta quindi lo strumento di pianificazione e gestione strategica che meglio identifica i processi, le misure e gli obiettivi che un'impresa, sia di produzione che di servizi, intende raggiungere. Oltre a ciò permette una chiara comunicazione a tutto il personale della strategia aziendale e perciò garantisce un forte *commitment* da parte di tutti verso i risultati attesi e inoltre, in ottica di rendicontazione delle performance integrate, permette una chiara identificazione delle volontà e dei valori che guidano l'impresa verso un percorso di continuo miglioramento nel quale gli interessi dei differenti stakeholder sono messi al centro della creazione del valore e della strategia aziendale.

Conclusion

Il presente lavoro è stato sviluppato al fine di chiarire la metodologia sottostante ad un nuovo strumento di pianificazione, gestione ed implementazione della strategia d'impresa, ovvero la Balanced Scorecard Integrata. Tale strumento include al proprio interno elementi che, oggi giorno, sono sempre più protagonisti del cambiamento che le organizzazioni di qualsiasi settore stanno vivendo. Il cambiamento si riferisce alla presa di coscienza da parte delle aziende e degli stakeholder dell'importanza degli elementi intangibili che compongono la struttura di un'organizzazione e che partecipano in prima linea alla creazione di valore dell'azienda. Infatti, la vera ricchezza che un'organizzazione è in grado di produrre per sé e per il mercato, non è riconducibile esclusivamente alla dimensione economico-finanziaria della stessa azienda ma anzi, in percentuale maggiore, il reale valore che un'organizzazione è in grado di creare deriva dalle leve intangibili che essa possiede, quindi da elementi di natura non economico-finanziaria.

In questo contesto la Balanced Scorecard Integrata rappresenta quello strumento che integra tali elementi nella propria struttura e perciò può rappresentare uno *step ahead* rispetto alla tradizionale Balanced Scorecard, introdotta da Robert S. Kaplan e David P. Norton, rappresentandone uno step evolutivo successivo poiché quest'ultima prende in considerazione esclusivamente la dimensione economico-finanziaria dell'impresa, quindi una visione limitata del valore che essa è in grado di generare.

A tal proposito, la Balanced Scorecard Integrata garantisce la raccolta di tutte le informazioni necessarie per un'efficace rendicontazione dell'operato aziendale e delle performance integrate in ottica di Report Integrato, strumento di rendicontazione che si contrappone ai tradizionali bilanci civilistici perché comprende al suo interno tutte quelle informazioni e dati di natura non strettamente economico-finanziaria ma, come nella Balanced Scorecard Integrata, fa riferimento agli elementi intangibili che risiedono nell'organizzazione, capaci di creare valore per l'azienda e per il contesto in cui essa opera. La presa di coscienza dell'impresa di tali tematiche rientra nella teoria strategica dell'Integrated Thinking, ovvero del "pensiero integrato" che rappresenta il modo in cui un'impresa opera tenendo in considerazione i molteplici elementi integrati che generano impatti sia all'interno dell'organizzazione che nell'intero contesto in cui l'azienda opera.

Infine, con il seguente lavoro, dopo aver esemplificato la descrizione dei presupposti su cui è nata la Balanced Scorecard Integrata e l'esplicazione della relativa metodologia, sono stati proposti due casi applicativi di tale strumento, rispettivamente in un'impresa di produzione ed in un'impresa di servizi, al fine di mostrare le differenze pratiche con cui utilizzare tale modello.