



ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics

Vol. XXXVII, No. 1, June 2018

La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale

F. Berti *Università Politecnica delle Marche*

Sommario

L'obiettivo di questo articolo è relativo alla comprensione e all'analisi critica di una metodologia di misurazione e gestione delle performance, nata negli Stati Uniti agli inizi degli anni Novanta, e formalizzata per opera di due studiosi Robert Kaplan e David Norton con il nome di Balanced Scorecard. La Balanced Scorecard rappresenta un modello concepito per sopperire alle nuove esigenze di traduzione della strategia aziendale in termini operativi, in linea con le necessità sorte con l'avvento dell'era dell'informazione. Tale strumento si è evoluto nel tempo e, nonostante numerose criticità e sostanziali limiti, si è dimostrato flessibile e in grado di fornire una pluralità di vantaggi in capo all'azienda implementatrice. In particolare, viene posto l'accento su uno dei problemi che al giorno d'oggi coinvolge sempre più spesso l'operato delle aziende nazionali e internazionali e sui possibili usi della Balanced Scorecard: il monitoraggio delle performance ambientali e sociali del business aziendale. È presentato, pertanto, il caso di un'importante azienda italiana, operante nel settore dei servizi finanziari, con i cui dati viene formulato un progetto di implementazione per la specifica realtà aziendale e proposta una Sustainability Balanced Scorecard strategica, con la conseguente individuazione degli obiettivi strategici e delle misure di performance da inserire nella scheda stessa in collaborazione con il responsabile dell'Environmental Sustainability Office dell'impresa.

Classificazione JEL: *M15; M21; D22; D25.*

Parole Chiave: *Sustainability Balanced Scorecard, Monitoraggio, Intangible Assets, Performance Aziendale, Ambientale.*

Affiliazione e ringraziamenti

Francesca Berti (corresponding author), Università Politecnica delle Marche – Dipartimento di Economia e Scienze Sociali, Ancona. E-mail: berti.francesca1@gmail.com.

Citazione dell'articolo

Berti F. (2018), La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale, *ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics*, XXXVII(1): 18-33.

1 Introduzione

La crescente importanza acquisita negli ultimi anni dagli “intangibles”¹, nonché da fattori ambientali, ecologici e sociali ha mutato profondamente il contesto di riferimento in cui operano le aziende, in special modo quelle di servizi. L’evoluzione ambientale, in particolare, ha assunto toni esponenziali oltre che un’elevata complessità e discontinuità. Ovviamente, i riflessi sull’operato delle aziende sono stati altrettanto rilevanti, mutandone le stesse caratteristiche di governo in modo da poter far fronte alle nuove esigenze provenienti dal contesto sociale, soprattutto per quanto riguarda la “questione ambientale”. Le aziende sono state chiamate sempre più a far fronte a vincoli di tipo ecologico, richiesti dagli stakeholder o imposti dalla normativa, che interessano prodotti e processi e che incidono in modo rilevante sulle strategie e sulle politiche aziendali. Si sta assistendo, ormai da diversi anni, soprattutto da parte delle aziende “proattive”, più sensibili a tali tematiche, ad un’integrazione della variabile ambientale nell’ambito dei processi di programmazione strategica. Essere eco-compatibili si traduce nell’acquisizione di un più solido e duraturo vantaggio competitivo nei confronti dei *competitor*, soprattutto se l’azienda opera in mercati in cui il ridotto impatto ambientale dei propri prodotti (e processi) è elemento di differenziazione e di competitività.

Mettere in atto un’adeguata politica ambientale permette all’azienda di soddisfare le esigenze e le aspettative non solo dei consumatori, ma di tutti gli stakeholder e, allo stesso tempo, di acquisire consensi e collaborazioni da parte dei consumatori, dell’opinione pubblica, oltre che delle associazioni ambientaliste, delle altre associazioni di categoria e delle istituzioni pubbliche. L’azienda diviene così in grado di accrescere i propri *intangible asset* a tutto vantaggio della propria competitività ed economicità. Naturalmente, l’azienda deve dimostrarsi abile, oltre che ad integrare, anche a governare adeguatamente la variabile ambientale, in modo da riuscire a coniugare adeguatamente gli aspetti economici ed ecologici. In particolare, occorre individuare non solo i costi, ma anche i ricavi derivanti dalle attività poste in essere per ridurre l’impatto ambientale.

Tutto questo evidenzia come la variabile ecologica non si basi solo su parametri di carattere economico-finanziario, ma anche su parametri di tipo qualitativo e quantitativo non monetario, quali in particolare:

1. la soddisfazione degli stakeholder;
2. le performance dei processi interni;
3. il grado di innovazione ed apprendimento;
4. le performance economico-finanziarie.

Questi appena elencati non sono altro che i quattro imperativi di creazione del valore sui quali si costruisce la Balanced Scorecard (BSC), un importante strumento di misurazione delle performance aziendali introdotto negli Stati Uniti, agli inizi degli anni Novanta, da due famosi economisti, Robert Kaplan e David Norton.²

La BSC si configura come un modello concepito per sopperire alle nuove esigenze di traduzione della strategia aziendale in termini operativi, in linea con le necessità sorte con l’avvento dell’era dell’informazione. Tale strumento si è evoluto nel tempo e, nonostante numerose criticità e

¹ I fattori intangibili sono stati classificati in tre grandi gruppi: *computerised information* (software and databases); *innovative property* (brevetti, copyrights, designs, trademarks); ed *economic competencies* (in cui troviamo brand equity, firm-specific human capital, networks of people and institutions, e l’organisational know-how volto a incrementare l’efficienza dell’impresa) (Corrado e altri, 2006).

² Kaplan e Norton (1996).

sostanziali limiti, si è dimostrato flessibile e in grado di fornire una pluralità di vantaggi in capo all'azienda implementatrice. Attraverso la sua scheda di valutazione bilanciata, la BSC raccoglie un insieme di indicatori volti a misurare la performance aziendale secondo quattro dimensioni rilevanti: la prospettiva economico-finanziaria, di soddisfazione del cliente, quella dei processi aziendali e, infine, la prospettiva dell'apprendimento, dell'innovazione e dello sviluppo.

2 L'efficacia della Balanced Scorecard come mezzo di garanzia della sostenibilità ambientale

Rispetto ai sistemi di programmazione e controllo tradizionali, pertanto, la BSC permette di considerare oltre ai parametri tipicamente di carattere economico-finanziario, anche quelli di carattere più qualitativo, attinenti anche alle risorse intangibili, per giungere così ad una più corretta valutazione delle performance ambientali d'impresa. La sua evoluzione in ottica ambientale, la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) si configura, pertanto, come valido supporto all'attività decisionale nell'ottica di breve e lungo periodo in modo da consentire il soddisfacimento delle seguenti esigenze (Donato, 2000):

1. il legame con gli obiettivi strategici;
2. l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo;
3. il bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza;
4. la capacità di supportare decisioni aziendali bilanciando aspetti di tipo ecologico ed economico;
5. l'equilibrio tra la misurazione di risultati ambientali volta a soddisfare le esigenze conoscitive degli stakeholder e quelle di reporting interno a supporto delle decisioni;
6. la misurazione dell'attività aziendale nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Appare del tutto evidente come tali obiettivi siano complessi e, talora, anche non pienamente armonici. È, dunque, necessario operare una prima distinzione, di tipo metodologico, relativa ai diversi insiemi di obiettivi che si vogliono perseguire, per focalizzarsi poi sulla definizione di un sistema di misurazione volto a determinare l'impatto dei comportamenti aziendali eco-compatibili sui risultati economici di breve e lungo periodo.

L'ottica seguita è quella del filone di studi del *Performance Measurement*, ossia la ricerca di un legame tra il sistema di misurazione e gli obiettivi aziendali (anche di tipo strategico) che permetta, da un lato, l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo e, dall'altro, il bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza (sia economica che ecologica). La Balanced Scorecard è lo strumento che meglio si presta a tale esigenza. Essa, infatti, si basa sulla considerazione che le tradizionali misure, basate unicamente su parametri economico-finanziari, possano dare segnali fuorvianti in relazione alle esigenze, soprattutto in termini di qualità e di innovazione, del nuovo contesto competitivo. Di conseguenza, le informazioni economico-finanziarie sono integrate, in maniera equilibrata, da ulteriori misure che, insieme, rappresentano le determinanti delle *performance* future:

- la soddisfazione dei clienti (e più in generale degli *stakeholder*);
- i processi interni;
- il grado di apprendimento e di innovazione.

L'importanza della Balanced Scorecard risiede proprio nella capacità di integrare tutte le informazioni ritenute rilevanti e di considerarle in modo equilibrato. In tal modo, è possibile non sovraccaricarsi di informazioni e, allo stesso tempo, fornire un quadro chiaro, completo e armonico alle esigenze di conoscenza derivanti dalla linea strategica prescelta. La Balanced Scorecard permette, quindi, di monitorare ed indirizzare aspetti legati ad *asset* sia materiali che immateriali, ed al contempo consente di mantenere una visione tanto di breve quanto di lungo periodo in armonia con l'esigenza di monitorare ed indirizzare il grado di compatibilità ecologica dell'attività aziendale.

In sede di misurazione delle performance ambientali, la Balanced Scorecard permette, quindi, di inserire l'insieme degli ambiti d'osservazione in un unico quadro di riferimento, che deve possedere caratteristiche di equilibrio tra elementi economico finanziari e grandezze fisico-quantitative o qualitative. A tal proposito, si ritiene che possa essere utile implementare un sistema di indicatori in grado di considerare in modo armonico ed equilibrato:

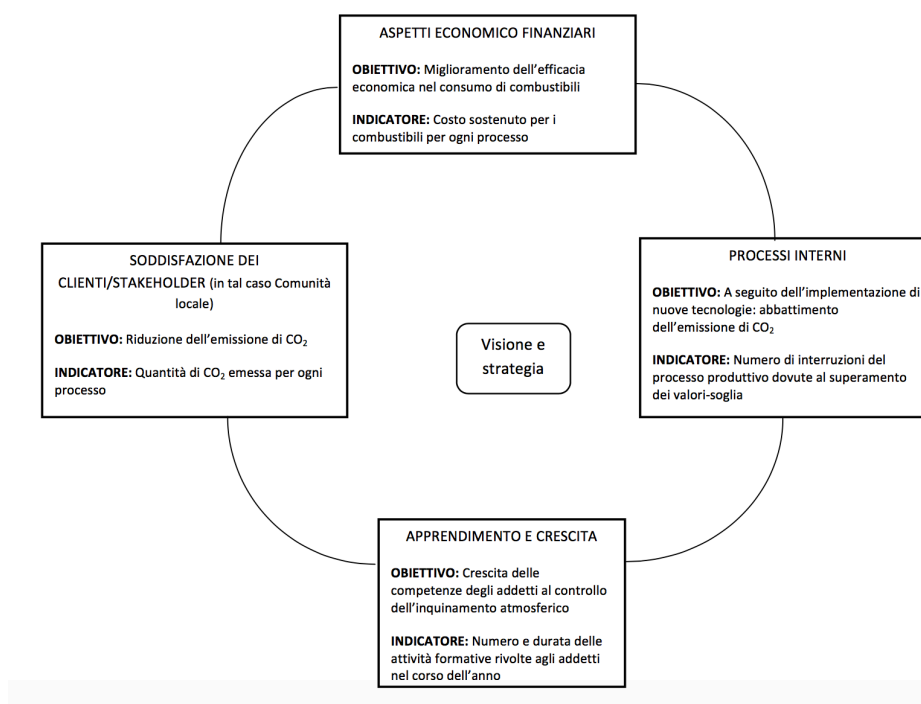
1. l'impatto dell'attività aziendale in termini di output che possono impattare sull'ambiente;
2. i *rischi* sopportati dall'azienda in relazione ad attività o comportamenti che possono dar luogo ad un danno ambientale;
3. il grado di *utilizzo* delle risorse naturali;
4. l'*eco-efficienza* nell'utilizzo delle risorse;
5. la *soddisfazione degli stakeholder*, *interni ed esterni*;
6. i risultati *economico-finanziari* derivanti da iniziative a carattere ambientale.

In tal modo, è infatti possibile considerare congiuntamente, ed in modo integrato, quegli indicatori coerentemente legati ad un obiettivo predefinito. Tramite la Balanced Scorecard è possibile analizzarne compiutamente i riflessi sulle *performance* in termini di efficienza dei processi, grado di innovazione ed apprendimento, risultati economico-finanziari e soddisfazione dei clienti/stakeholder. La mancanza di una tale visione di insieme potrebbe determinare un'eccessiva attenzione a particolari aspetti, a discapito della *performance* globale.³ Ad esempio:

- l'analisi dei processi potrebbe soffrire di una mancanza di collegamento rispetto ai concreti risultati in termini sia economici che ecologici;
- l'apprendimento e l'innovazione potrebbero non tramutarsi in attività capaci di migliorare in modo sinergico gli aspetti economici ed ecologici;
- l'ottica della soddisfazione del cliente (o degli *stakeholder*) potrebbe condurre al perseguimento di risultati ecologici più di immagine che volti ad una sostanziale riduzione dell'impatto ambientale;
- l'ottica economico-finanziaria potrebbe enfatizzare considerazioni di breve periodo non in linea con obiettivi di carattere ambientale, per loro natura di più lungo periodo.

La SBSC, permette dunque di monitorare, in modo integrato e flessibile, diversi livelli di obiettivi a valenza ambientale, consentendo quindi una migliore implementazione della strategia aziendale. Un possibile esempio, riferito al controllo dell'inquinamento atmosferico in uno specifico reparto produttivo, è indicato nella figura di seguito riportata. L'obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale e, in modo correlato, di diminuzione sia dei costi per combustibili sia dei costi intangibili di relazione con la comunità locale, sia ancora dei rischi ambientali, è considerato tramite un sistema integrato di parametri. Tali parametri sono rivolti a misurare gli aspetti economico-finanziari, la soddisfazione degli *stakeholder* (in questo caso la comunità

³ Bertolini e Troilo (1996).

Figura 1: *Le prospettive della BSC*

Fonte: Tratto da Donato (2000)

locale), l'efficienza dei processi interni e il grado di apprendimento e crescita del personale coinvolto. Il sistema così ottenuto si lega direttamente alla visione e alla strategia aziendale, considerando aspetti sia di efficacia che di efficienza in un'ottica di breve e di più lungo termine (Figge e altri, 2002).

La Sustainability Balanced Scorecard incorpora, quindi, oltre alle quattro prospettive tradizionali, anche quelle più innovative, come gli aspetti ambientali e sociali, con l'obiettivo di dare una risposta coerente ai seguenti interrogativi:

- Qual è il valore del management ambientale e della responsabilità sociale dell'impresa?
- In che modo le aziende possono pianificare e controllare l'implementazione della loro strategia di sostenibilità?
- Come ciò contribuisce ai processi di core business?

Una Balanced Scorecard che favorisca ed ottimizzi comportamenti in linea con i principi di compatibilità ambientale, considera innanzitutto l'azienda come un insieme di relazioni causali tra quattro visioni tra loro interconnesse (l'ottica finanziaria, la formazione e l'innovazione, la conoscenza del cliente ed i processi interni), per poi assegnare un peso alle risorse intangibili, che, pur non essendo di immediata quantificazione monetaria e quindi non direttamente controllabili con i sistemi di gestione tradizionali, rivestono un ruolo fondamentale nel determinare una strategia di successo per l'impresa moderna. La Sustainability Balanced Scorecard mira ad ampliare ulteriormente la suddetta visione studiando l'integrazione della componente ambientale e sociale all'interno del sistema ed andandone a valutare il contributo alla creazione di valore per

l'azienda, secondo le tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale. Una tale rete di relazioni causa-effetto tra tutte le componenti, tangibili ed intangibili, contribuisce, pertanto, alla creazione di valore per l'impresa, e permette di predisporre di un sistema di controllo verso la definizione di una strategia concreta sul fronte della sostenibilità.

3 Il processo di formulazione di una Sustainability Balanced Scorecard

Per passare dalla teoria alla pratica, il processo di formulazione di una Sustainability Balanced Scorecard prevede necessariamente la presenza di alcuni requisiti base (Norton, 1996):

- tale processo deve portare all'integrazione degli aspetti di controllo ambientale e sociale nel sistema di business management aziendale;
- il processo deve inoltre assicurare la creazione di una Sustainability Balanced Scorecard non in termini generici, ma con riferimento ad una specifica business unit;
- i fattori ambientali e sociali devono, infine, essere integrati in riferimento alla loro rilevanza strategica all'interno della *business unit* individuata.

Sulla base di questi requisiti, il processo di formulazione di una Sustainability Balanced Scorecard può essere scomposto in tre importanti fasi:

1. Innanzitutto, deve essere individuata la business unit strategica in relazione alla quale costruire la SBSC;
2. In seguito, occorre identificare la presenza dei fattori ambientali e sociali all'interno della business unit di riferimento;
3. Infine, è necessario determinare il ruolo e il grado di rilevanza strategica di tali fattori.

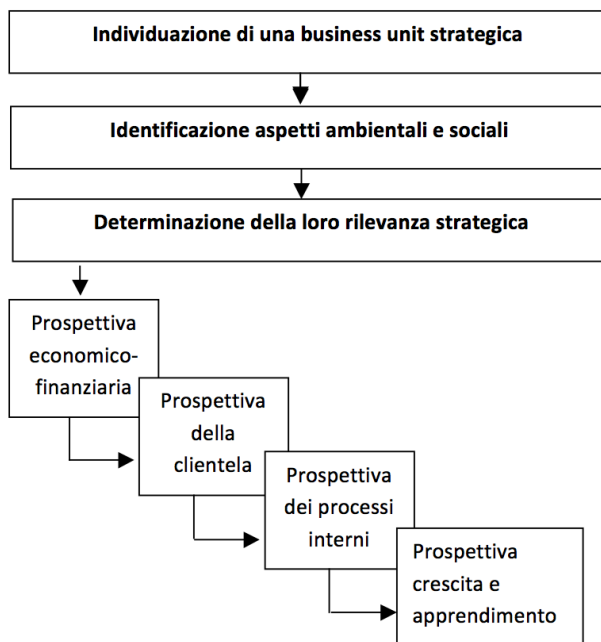
Quanto appena detto può essere riassunto tramite lo schema rappresentato nella Figura 2.

4 Applicazione pratica di una SBSC

4.1 Introduzione e contesto

L'azienda che viene qui analizzata è uno dei maggiori gruppi bancari a livello mondiale (il cui nome non verrà citato per motivi di privacy) la quale si trovò, come molte altre sue competitor, a dover fronteggiare, circa dieci anni fa, una delle più acute crisi finanziarie dai tempi del crollo della Borsa di Wall Street. Una crisi nata oltre Atlantico e diffusasi violentemente in tutta Europa alimentata dagli alti prezzi delle materie prime, da un'elevata inflazione globale e accompagnata dalla conseguente perdita di fiducia negli intermediari finanziari e nel mercato borsistico. Questa situazione, unita al crescente potere delle economie orientali, rendeva indispensabile per l'azienda rivedere la propria *mission*, formulare un nuovo modello di sostenibilità ed elaborare un nuovo posizionamento del marchio.

Il management del Gruppo ha pertanto dato il via ad un nuovo piano di business focalizzato sull'intensificarsi del dialogo con i principali stakeholder e su un maggiore investimento in risorse umane e in ambito ambientale per rinsaldare la *brand reputation*, migliorare la crescita dei ricavi futuri e il *pricing* dei prodotti e servizi, riducendo costi o rischi al fine di garantire un profitto duraturo e sostenibile.

Figura 2: *Processo di formulazione di una SBSC*

Fonte: Tratto da Figge e altri (2002).

Tale obiettivo è stato perseguito, in primo luogo, attraverso l'ottimizzazione dell'efficienza energetica, mitigando il potenziale impatto delle decisioni aziendali sull'integrità delle risorse naturali e sulle problematiche connesse alla sostenibilità ambientale nel breve, medio e lungo periodo. Le variabili sociali e ambientali, da semplici indicatori diagnostici, sono divenute in tal modo una delle principali leve strategiche dell'impresa e, a tal proposito, il management ha deciso di formulare un Piano di Sostenibilità Ambientale contenente le principali linee guida da seguire per permettere all'azienda una rapida ed efficace ripresa dalla crisi. Maggiori informazioni al riguardo sono state fornite in seguito ad una serie di incontri con il responsabile dell'Environmental Sustainability Office e, partendo dai dati messi a disposizione, sono state ripercorse le principali tappe per la costruzione di una Corporate Sustainability Balanced Scorecard. Tale strumento si è rivelato in grado di monitorare, in maniera integrata e flessibile, i diversi livelli di obiettivi a valenza ambientale, e di consentire quindi una migliore implementazione della strategia aziendale per il raggiungimento di un profitto sostenibile.

4.2 La scelta di una Business Unit Strategica

Il primo passaggio nel processo di costruzione di una Sustainability Balanced Scorecard consiste nell'individuare il livello dell'unità di business in ragione della quale la Balanced Scorecard dovrà essere formulata. Si possono individuare tre livelli logici di applicazione, tra loro strettamente interrelati, a seconda di quale sia la prospettiva di osservazione assunta dal management:

- livello Executive, vale a dire a livello di impresa complessivamente considerata;
- livello di area funzionale/processo;
- livello individuale.

La scelta di un determinato livello presuppone che ad esso corrisponda una determinata strategia. A tal proposito è, dunque, importante sottolineare come la Balanced Scorecard non debba essere intesa come uno strumento finalizzato alla formulazione di strategie, bensì come un mezzo in grado di descrivere e tradurre efficacemente in azione strategie esistenti. Nel nostro caso è stata presa in considerazione dapprima l'azienda nel suo complesso, dunque il livello executive o corporate, per scendere poi ai livelli inferiori e mostrare come, attraverso il processo di *drill-down* sia possibile effettuare una scomposizione ragionata di ognuno dei fattori critici di successo ed assegnare gli stessi ai processi che vi contribuiscono.

4.3 Identificazione della rilevanza dell'impatto ambientale e sociale del business

Al fine di assicurarsi che la Sustainability Balanced Scorecard sia effettivamente rispondente agli specifici bisogni del livello di business unit individuata, la seconda fase del procedimento di formulazione consiste proprio nell'identificare l'impatto sociale e ambientale della business unit.

Come la Balanced Scorecard tradizionale anche la Balanced Scorecard per la sostenibilità del business individua nel processo di identificazione e allineamento degli aspetti strategicamente rilevanti la fase cruciale dell'intero processo di costruzione. Nell'analisi coordinata delle prospettive è importante ricordare che le relazioni causali tra i fattori identificati come strategicamente rilevanti non può essere sviluppata all'interno di un'unica prospettiva, piuttosto tutti i fattori e gli indicatori devono essere direttamente o indirettamente collegati alla prospettiva finanziaria. I fattori considerati rilevanti nella prospettiva di un dato livello sono poi utilizzati, tramite un processo cosiddetto a cascata, per il raggiungimento degli obiettivi individuati dagli indicatori delle prospettive dei livelli superiori. Ciò stabilisce delle relazioni gerarchiche di causa-effetto che riconducono tutti gli aspetti strategicamente rilevanti alla buona esecuzione di una strategia. Come risultato di tale processo, tutti gli aspetti strategicamente rilevanti, incarnati da appositi *lagging e leading indicators*, divengono parte di una rete di relazioni causali che visualizza e interpreta la strategia dell'unità di business. In tal modo, ripercorrendo sistematicamente le varie prospettive secondo una logica *top-down* la rilevanza strategica dei relativi fattori ambientali e sociali è determinata allo stesso modo degli altri fattori "tradizionali". Ciò assicura una piena integrazione *value-oriented* degli aspetti sociali e ambientali all'interno del generale sistema di controllo strategico.

Per formulare una Sustainability Balanced Scorecard è necessario, dunque, comprendere se gli aspetti ambientali e sociali del business rispecchino attività di fondamentale importanza strategica. A tal fine si arriva a determinare quali sono le variabili ambientali e sociali strategicamente rilevanti, in cosa consiste la ragione della loro importanza strategica e in che misura si collegano al raggiungimento degli obiettivi strategici della business unit.

Nel nostro caso è stato necessario determinare, attraverso l'analisi del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo, un elenco esaustivo di tutti i possibili fattori ambientali e sociali strategicamente rilevanti per l'azienda complessivamente considerata:

in relazione alle variabili ambientali si è ritenuto utile costruire una tabella in modo da identificare con maggior semplicità tutti i principali interventi in tale ambito derivanti dalle attività e dai prodotti dell'azienda (Figura 3). Queste attività si considerano, pertanto, responsabili dell'impatto ambientale del Gruppo.

Possono allo stesso modo essere identificati anche tutti gli aspetti sociali che risultano strategicamente rilevanti per il Gruppo bancario tenendo presente quali risultano essere i

Figura 3: *Principali interventi in ambito ambientale del Gruppo:*

▪ revisione delle politiche creditizie per i settori a forte impatto ambientale
▪ lotta al cambiamento climatico mediante la gestione delle emissioni dirette e di quelle finanziate
▪ sensibilizzazione del personale e incoraggiamento a comportamenti eco-compatibili
▪ riduzione dei consumi energetici grazie ad un migliore isolamento degli edifici
▪ prevenzione degli sprechi e manutenzione ordinaria degli impianti idrici
▪ regolare monitoraggio dei consumi di acqua
▪ Introduzione di un nuovo sistema di incentivazione per i dirigenti del Gruppo per stimolare performance sostenibili
▪ auto-generazione di energia pulita da fonti rinnovabili
▪ installazione di un sistema di tele-controllo degli impianti energetici

Figura 4: *Principali interventi in ambito sociale del Gruppo:*

▪ un approccio maggiormente personalizzato e un miglior grado di comprensione nei confronti della clientela
▪ maggiore qualità, semplicità e profondità nei rapporti quotidiani
▪ risposte veloci ed efficaci
▪ prossimità ai territori conseguita mediante un'organizzazione più efficiente e mirata e maggiormente in grado di sostenere la crescita delle imprese e delle famiglie
▪ accresciuto grado di comprensione delle esigenze locali e forti alleanze con gli stakeholder chiave sul territorio
▪ trasparenza e attenzione al cliente al fine di migliorare la qualità e la trasparenza dei prodotti e delle comunicazioni destinate ai clienti
▪ maggiore collaborazione con le Associazioni dei consumatori

principali stakeholder con cui l'azienda deve quotidianamente confrontarsi:

- clienti
- dipendenti
- comunità
- azionisti

La Figure 4 riassume le principali attività intraprese.

In seguito alla crisi, l'impresa ha notevolmente intensificato e ampliato lo spettro delle iniziative di dialogo e *stakeholder engagement*, intraprese in particolar modo nei confronti di azionisti, clienti e lavoratori, considerati stakeholder primari, vitali per la sopravvivenza del Gruppo. Il nuovo modello di sostenibilità adottato dall'impresa non può dunque prescindere dalle variabili sociali in quanto non è possibile creare valore nel lungo termine e contribuire allo sviluppo sostenibile senza andare incontro alle legittime aspettative dei vari stakeholder.

Sostenibilità aziendale significa, infatti, saper trovare modalità favorevoli di fare business, effettuando al contempo investimenti capaci di creare valore nel lungo termine e contribuire allo sviluppo sostenibile in linea con obiettivi di:

- redditività, ossia di un livello soddisfacente di profitto generato in maniera equa secondo un sistema valori condiviso dagli stakeholder e in grado di garantire determinati standard qualitativi di servizio;
- legittimità, vale a dire la licenza della banca ad operare, conferitale dagli stakeholder in cambio del rispetto degli standard comunemente accettati e applicati alla sua area di attività;
- buona reputazione, ovvero il giudizio positivo di tutti gli stakeholder circa la credibilità e la rispettabilità di una società sulla base di fattori quali: la performance finanziaria, la qualità del management, l'impegno per le comunità, la capacità di realizzare quanto promesso dal marchio e la sua coerenza con i valori aziendali.

4.4 Creazione della SBSC

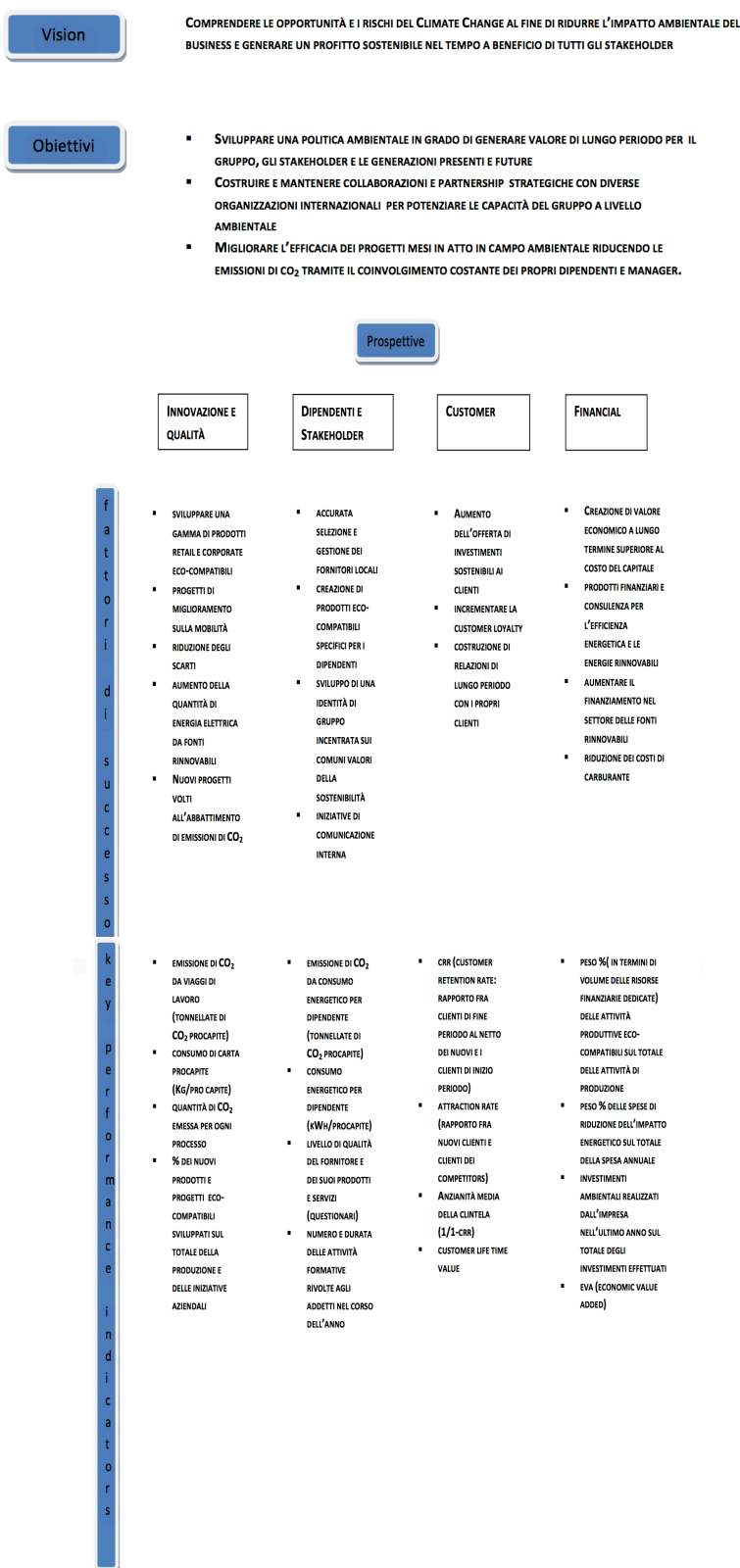
Lo scopo della terza e ultima fase consiste nel tradurre la strategia formulata per la business unit di riferimento in obiettivi e indicatori collegati tra loro da nessi causali. Nel nostro caso, dalla *vision* del Gruppo, frutto di una precedente *SWOT analysis*, derivano tre precise strategie:

- lo sviluppo di una politica ambientale che generi valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder;
- la costruzione e il mantenimento di partnership con organizzazioni internazionali in tema ambientale;
- il rafforzamento dell'efficacia dei progetti messi in atto dall'azienda per potenziare lo sforzo verso la sostenibilità tramite il massimo coinvolgimento degli stakeholder.

Da queste strategie discendono un numero limitato di fattori critici di successo (CFS) nel rispetto del principio di *vital fews*, vale a dire che le misure su cui l'azienda dovrebbe concentrare i propri obiettivi, soprattutto a livello strategico, devono essere poche, ma di importanza vitale per il raggiungimento delle strategie e della *vision*.⁴ La gran parte dei fattori critici di successo si focalizza sulla creazione di relazioni di partnership con clienti, fornitori e organizzazioni internazionali, sulla riduzione di CO_2 e sulla creazione di valore a lungo termine. Questo non dovrebbe sorprendere visto che ogni fattore critico di successo discende ed è ragionevolmente legato ad una delle tre strategie, e lo stesso vale per le misure critiche documentate nella Sustainability Balanced Scorecard raffigurata nella Figura 5).

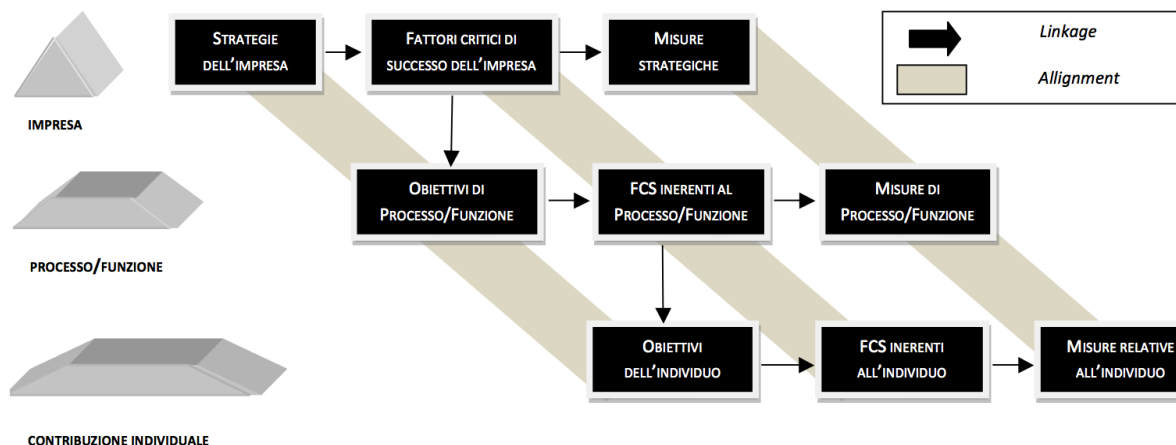
⁴ Zingales e Hockerts (2002).

Figura 5: Corporate Sustainability Balanced Scorecard del Gruppo Bancario



Fonte: riadattato da De Marco e altri (2007).

Figura 6: Metodologia del Drill-Down



Fonte: riadattato da De Marco e altri (2007).

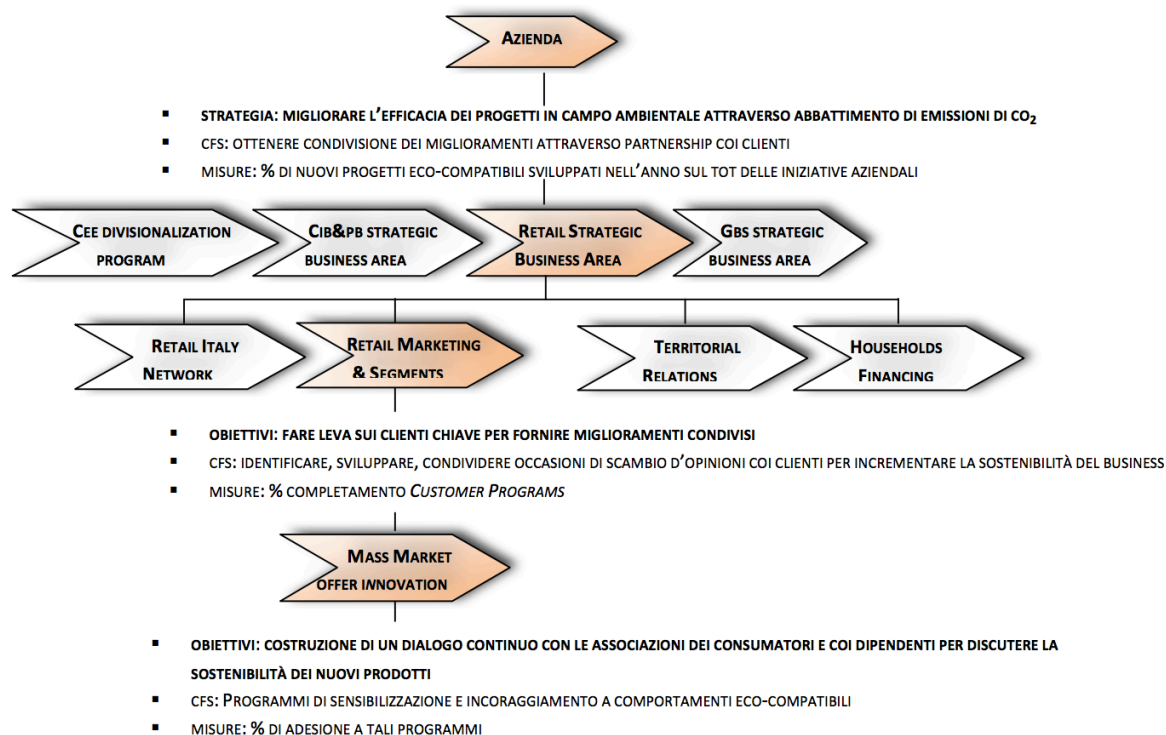
4.5 Il Drill-down e le SBSC di processo

I fattori critici di successo e le misure della Sustainability Balanced Scorecard Strategica non sono, nella maggior parte dei casi, immediatamente utilizzabili per avviare trasformazioni di processi ai livelli inferiori (De Marco e altri, 2007).

Se consideriamo, ad esempio, il CSF “Nuovi progetti volti all’abbattimento di emissioni di CO₂”, riportato sotto la prospettiva di creazione del valore “Innovazione e qualità” nella precedente tabella, appare chiaro che il raggiungimento di questo fattore critico di successo richiede di ridisegnare non solo le attività della funzione R&D, in quanto, per esempio, accordi con i fornitori possono essere un fattore determinante. Infatti, la gestione efficace degli impatti ambientali indiretti dipende dalla capacità di collaborare con i fornitori per garantire equità, trasparenza, rispetto ed un approccio concreto alle tematiche ambientali. Inoltre, insieme al processo di gestione e selezione dei fornitori uno dei fattori critici di successo legati al perseguimento di una maggior efficacia delle iniziative in campo ambientale riguarda la realizzazione di miglioramenti in collaborazione con gli stakeholder chiave, vale a dire clienti e dipendenti. Dunque, la metodologia del *drill-down*, che porta alla scomposizione e successiva ricollocazione dei fattori critici di successo ai processi che vi contribuiscono, può essere riassunta dalla Figura 6.

Come si evince dallo schema (Figura 6), il fattore critico della Balanced Scorecard strategica diviene obiettivo di ognuno dei processi maggiormente interessati. Agli obiettivi di processo/funzione vengono, tramite workshop ed interviste al middle-management, legati fattori critici di successo di livello inferiore, ed a questi le misure critiche di processo. Tra le componenti dei livelli esistono due tipi di relazione: di collegamento (*linkage*) e di allineamento (*alignment*). La distinzione è sia di tipo logico che metodologico ed ha un forte impatto sulla coerenza globale del sistema di Balanced Scorecard. Il *linkage*, ossia la coerenza logica tra strategie, CFS e misure di diverso livello, è garantito tramite il meccanismo di assegnazione appena descritto. Se consideriamo però che, come nel caso in questione, diversi team di lavoro sono responsabili della creazione della Scorecard di processo, è evidente come la garanzia dell’*alignment*, (ossia la solidità delle relazioni di causa-effetto fra i vari livelli) sia un punto d’attenzione non trascurabile.

Figura 7: Processo di alignment



Fonte: riadattato da De Marco e altri (2007).

Il percorso di *alignment* rappresentato nella Figura 7 rispecchia i vari livelli di responsabilità esistenti nell'azienda. Il responsabile del processo "Retail Marketing & Segments" gestisce il sottoprocesso di *mass market offer innovation and management* la cui attività è dedicata alle innovazioni di prodotto, del processo di vendita, del modello di servizio alla clientela e al programma continuativo di miglioramento della trasparenza nella relazione con i clienti. Senza l'implementazione di un adeguato programma di *Customer Relationship Management* e l'incremento della *customer loyalty* risulta infatti impensabile il perseguimento dell'*Environmental Sustainability Program* e quindi l'abbattimento di emissioni di CO₂.

Nel nostro caso il fattore critico di successo strategico di sfruttare le relazioni coi *key customers* viene assegnato come obiettivo nella Scorecard di *retail marketing & segments*. Il "come" di quest'obiettivo e la verifica del suo raggiungimento sono rappresentati rispettivamente dal CFS (identificare, sviluppare, condividere occasioni di scambio d'opinioni coi clienti per incrementare la sostenibilità del business) e dalla misura associata (% di programmi portati a termine con successo). Si è così in parte "operazionalizzata" la strategia in azioni concrete e misurabili. Ma come può il responsabile della funzione *retail marketing and segments* assicurarsi che i programmi in questione siano effettivamente realizzati nei modi e con le finalità indicate nella strategia, senza dover direttamente intervenire nella gestione quotidiana? La Sustainability Balanced Scorecard offre in questo caso l'opportunità di scomporre opportunamente e coerentemente l'obiettivo e di assegnarlo al responsabile funzionale di *mass market offer innovation and management* che identificherà le possibili iniziative di dialogo con i clienti

in linea col perseguimento di un approccio sostenibile. Tale percorso logico deve essere poi applicato per tutte le strategie, fattori critici di successo e misure, per pervenire ad un modello di miglioramento della performance aziendale e ad un profitto sostenibile nel tempo a beneficio di tutti gli stakeholder.

Ciò rappresenta, senza dubbio, un importante passo in avanti nell'implementazione dei cambiamenti necessari a raggiungere un vero sviluppo ecosostenibile e ad evitare l'avverarsi della catastrofica previsione del biologo australiano Frank Fenner il quale, in un'intervista rilasciata al giornale *The Australian* nel 2010, ha prospettato l'estinzione della razza umana all'incirca entro i prossimi cento anni, in seguito all'alterazione dell'ecosistema e ai cambiamenti climatici conseguenti all'inquinamento industriale.

Riferimenti bibliografici

- Bertolini F.; Troilo G. (1996). *Green Management come vantaggio competitivo per l'impresa*. Egea.
- Corrado C.; Hulten C.; Sichel D. (2006). Intangible capital and economic growth. Staff working paper in the FEDS.
- De Marco M.; Salvo V.; Lanzani W. (2007). *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*. Franco Angeli, Milano.
- Donato F. (2000). *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffé, Milano.
- Figge F.; Wagner M.; Schaltegger S.; Hahn T. (2002). The sustainability balanced scorecard – theory and application of a tool for value-based sustainability management. Center for Sustainability Management, University of Lueneburg.
- Kaplan R.; Norton D. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.
- Norton D. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.
- Zingales G.; Hockerts K. (2002). Balanced scorecard & sustainability: Examples from literature and practice. Working Paper - 2003/30/CMER- INSEAD.