

Aggiornamento del Balanced Scorecard per le Strategie basate su Tre Pilastrri

Robert S. Kaplan and David McMillan

Astratto

Molte aziende stanno ora cercando di raggiungere prestazioni basate su tre pilastri: finanziario, ambientale e sociale. Tuttavia, le strategie di successo per tali prestazioni richiedono generalmente nuove relazioni tra diversi attori in vari settori lungo la catena di approvvigionamento di un'azienda, sia per i prodotti che per il talento. Il Balanced Scorecard (BSC), originariamente sviluppato per descrivere ed attuare la strategia di una singola organizzazione, necessita di essere adattato per riflettere tali strategie multi-stakeholder per le prestazioni basate sui tre pilastri. La prospettiva Finanziaria viene sostituita da "Risultati" per includere metriche finanziarie, ambientali e sociali; Cliente diventa "Stakeholder" per riflettere gli interessi dei vari partecipanti nell'ecosistema; e Apprendimento & Crescita diventa "Abilitatori" per includere le nuove capacità di collaborazione e allineamento. Il documento motiva e illustra il nuovo framework con esempi tratti da ecosistemi agroalimentari innovativi.

Aggiornamento del Balanced Scorecard per le strategie a tre pilastri

Negli ultimi tempi, la società si aspetta sempre più che le aziende contribuiscano attivamente alla risoluzione di gravi problemi globali come la degradazione ambientale, la disuguaglianza e la povertà. Leader aziendali di spicco, come Paul Polman e Larry Fink, hanno risposto a questa sfida, cercando di integrare le aziende come partner attivi con il governo e la società civile.

Organizzazioni come la Business Roundtable e il World Economic Forum hanno sottolineato l'importanza di un approccio che serve tutti gli stakeholder, non solo gli azionisti, sfidando la visione tradizionale di Milton Friedman, che sosteneva che l'unico obiettivo delle aziende dovrebbe essere il profitto.

Friedman ha formulato la sua teoria in un'epoca in cui l'obiettivo principale delle aziende era ricostruire un mondo post-bellico. Sebbene le aziende abbiano avuto successo nel creare crescita economica e occupazione, sono anche state criticate per aver contribuito a problemi ambientali e sociali. Di conseguenza, c'è una crescente richiesta affinché le aziende adottino una visione più ampia del loro ruolo nella società, passando da una prospettiva incentrata esclusivamente sugli azionisti a una che considera tutti gli stakeholder.

Le aziende traggono effettivamente beneficio dall'assistere le persone in condizioni di povertà. Aumentando i redditi e le capacità di queste persone, si espande la domanda di prodotti e servizi aziendali. Inoltre, rispondere proattivamente alle aspettative della società può prevenire azioni punitive e dannose. Ad esempio, aziende che non hanno gestito adeguatamente le aspettative della società hanno perso miliardi in investimenti.

La ricerca accademica sostiene l'idea che le aziende con un forte senso di scopo e responsabilità sociale tendono a superare le loro controparti. Questo suggerisce che le aziende non devono necessariamente sacrificare la crescita e la redditività per soddisfare le aspettative della società. Tuttavia, per perseguire queste strategie "win-win", le aziende dovrebbero aggiornare i loro processi di pianificazione strategica e gli strumenti di esecuzione.

Il Balanced Scorecard (BSC) originale è stato sviluppato per bilanciare le metriche finanziarie e non

finanziarie. Ma il concetto di "bilanciamento" nel BSC si è evoluto per includere anche l'equilibrio tra metriche per stakeholder esterni e interni e tra risultati finanziari a breve termine e creazione di valore sostenibile a lungo termine. Questo approccio più olistico riflette la crescente comprensione del ruolo delle aziende nella società moderna.



Figure 1 - Classic Balanced Scorecard perspectives for commercial entities

Bilanciamento degli esiti aziendali

Le aziende hanno esteso il modello originale di BSC per strategie triple bottom line, mirate a creare valore economico, ambientale e sociale. Un esempio è Amanco, produttore latinoamericano di tubi in plastica, che aveva un azionista fondatore profondamente legato alla performance triple bottom line. Credeva che performance economica, ambientale e sociale non fossero in conflitto. La mappa strategica di Amanco (figura sottostante) mostrava il suo impegno verso questa performance. Hanno anche aggiunto una quinta prospettiva, "Sociale e Ambientale", per misurare la salute e la sicurezza dei dipendenti e la performance ambientale. Altre aziende, come Ben & Jerry's e Patagonia, si concentrano anche su un insieme più ampio di risultati legati alla triple bottom line.

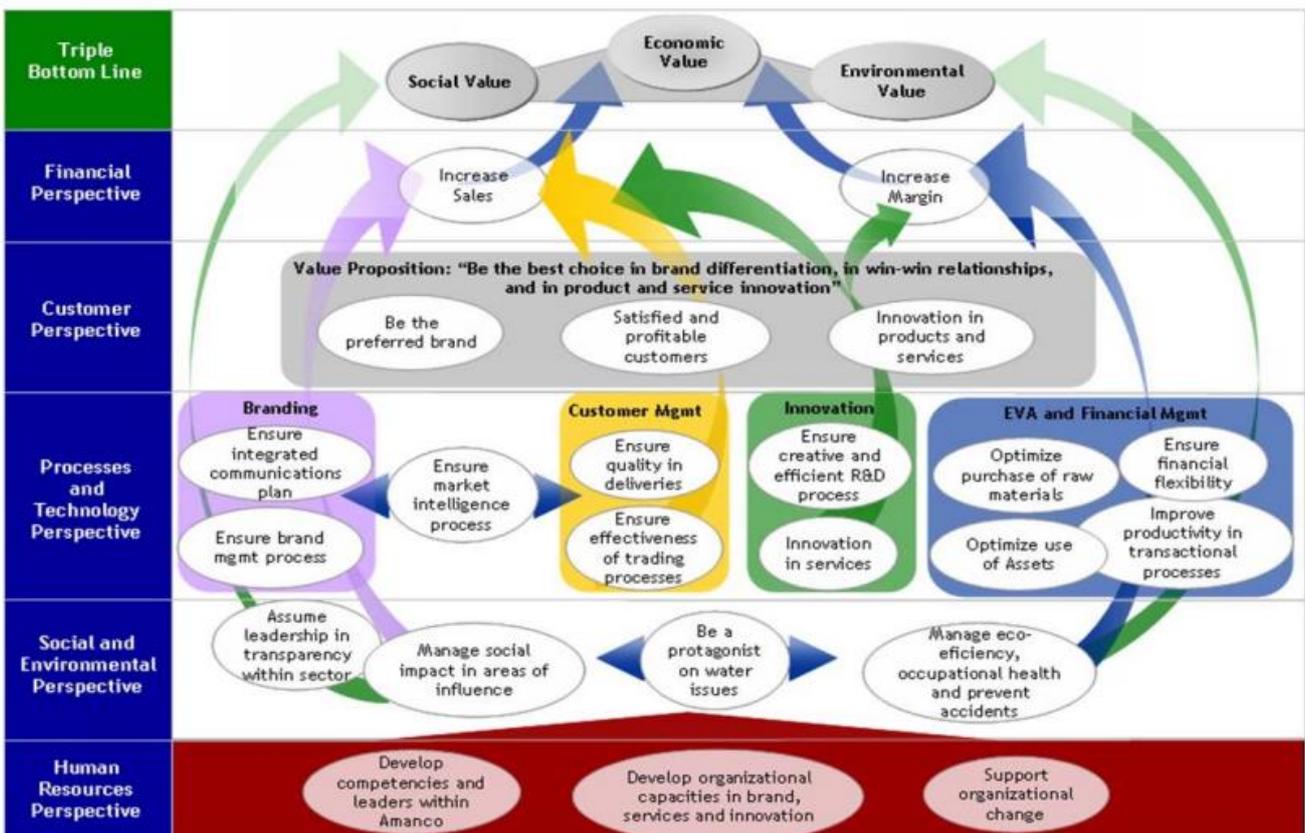


Figure 2: Amanco's strategy map for triple bottom line performance

Aspettative degli stakeholder principali verso le aziende

Negli ultimi anni, clienti e dipendenti si aspettano che le aziende contribuiscano a mitigare e risolvere importanti problemi sociali. I clienti vogliono prodotti e servizi in linea con i loro valori personali. Ad esempio, una parte significativa della crescita delle vendite di CPG tra il 2013 e il 2018 è andata a prodotti con attributi sostenibili. I dipendenti vogliono lavorare per aziende che prendono decisioni socialmente responsabili. La pandemia ha evidenziato l'importanza dei fornitori come stakeholder chiave. Ad esempio, General Motors ha potuto sfruttare la sua rete di fornitori per produrre ventilatori. Le aziende che si impegnano seriamente nella neutralità del carbonio necessitano della partecipazione dei loro fornitori nel ridurre le emissioni.

Le aziende e l'allineamento con gli stakeholder chiave

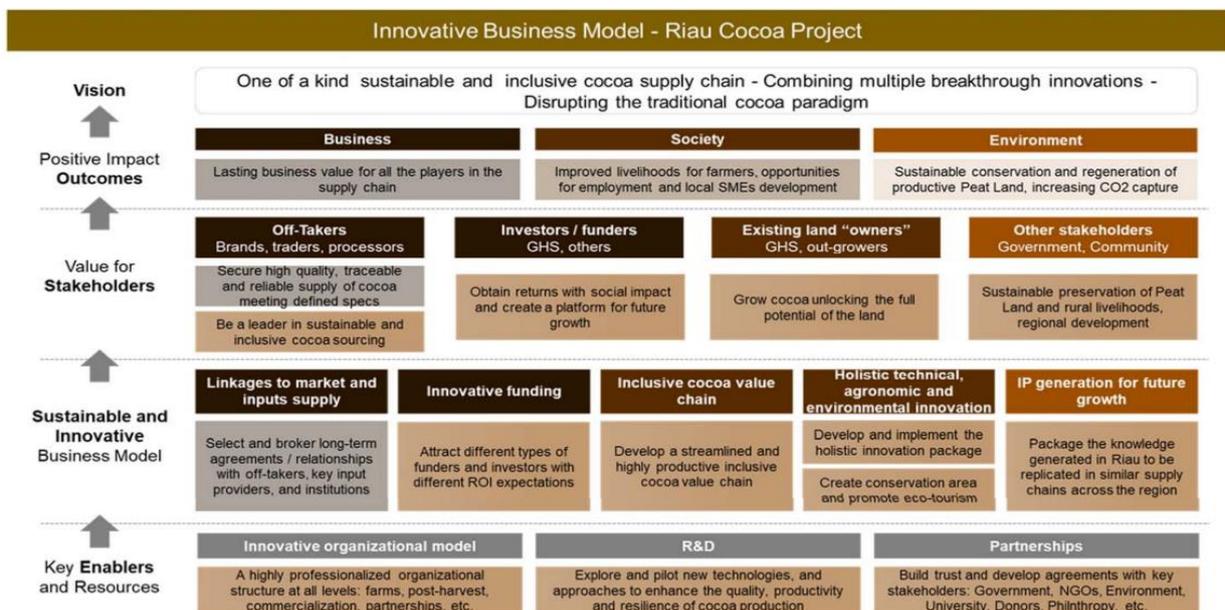
Una singola azienda può migliorare i risultati economici, sociali e ambientali attraverso la sua strategia, ma l'effetto è amplificato quando si integra con altri enti. Gli stakeholder, definiti come individui o entità con un interesse attivo nelle attività dell'azienda, possono estendersi oltre l'azienda stessa, includendo distributori, fornitori e comunità. Queste strategie di crescita inclusiva spesso necessitano di strutture collaborative come joint venture e partenariati pubblico-privati. Un esempio è dato da Palladium, che ha formato una coalizione per ridurre la mortalità materna e infantile nel Rajasthan, India, e per preservare l'eredità aborigena in Australia.

Un nuovo modello di BSC per strategie triple bottom line multi-stakeholder

Nelle collaborazioni multi-stakeholder, ogni attore ha un ruolo diverso ma distintivo. Per articolare e allineare la strategia in un ecosistema così complesso, gli obiettivi della mappa strategica BSC devono essere ampliati.

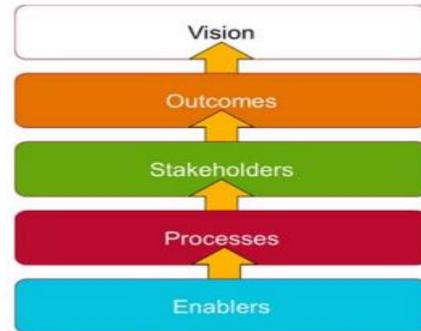
Esempio di PT Guntunghasrat Makmur (GHS)

GHS, un'azienda indonesiana, ha identificato un'opportunità di crescita inclusiva nel mercato del cacao. Il progetto Riau Cocoa Business mirava a migliorare la vita di migliaia di piccoli agricoltori producendo cacao di alta qualità su 12.000 ettari di terreno di torba. (esempio in figura)



Adattamento del Balanced Scorecard

Basandosi su lavori simili con altre aziende, è stato riconosciuto il bisogno di adattare il Balanced Scorecard per accomodare le interazioni tra i vari stakeholder. Tre delle quattro prospettive originali del BSC sono state rinominate: "Finanziario" diventa "Risultati" ("Outcomes"), "Clienti" diventa "Stakeholder", e "Apprendimento e Crescita" diventa "Abilitatori" ("Enablers").



La prospettiva dei "Risultati" ora incorpora non solo le prestazioni finanziarie tradizionali, ma anche le prestazioni ambientali e sociali. Ciò significa che le aziende devono valutare non solo il loro profitto finanziario, ma anche il loro impatto sull'ambiente e sulla società, cercando di migliorare la qualità della vita delle comunità locali. Ad esempio, devono contribuire all'aumento dei redditi familiari, all'occupazione, alla salute, all'istruzione e alla riduzione delle disuguaglianze e delle ingiustizie.

Inoltre, la prospettiva del "Cliente" è stata rinominata "Interessati" per indicare che le aziende devono ora considerare non solo i propri clienti, ma anche gli interessi di altri attori nell'ecosistema aziendale. Ad esempio, una strategia di sostituzione delle importazioni di frutta da parte di un'azienda globale del settore delle bevande ha identificato agricoltori, fornitori di input e servizi agricoli, agricoltori aggregatori e trasformatori di frutta, acquirenti (compreso l'azienda stessa), istituzioni finanziarie e il governo come principali stakeholder.

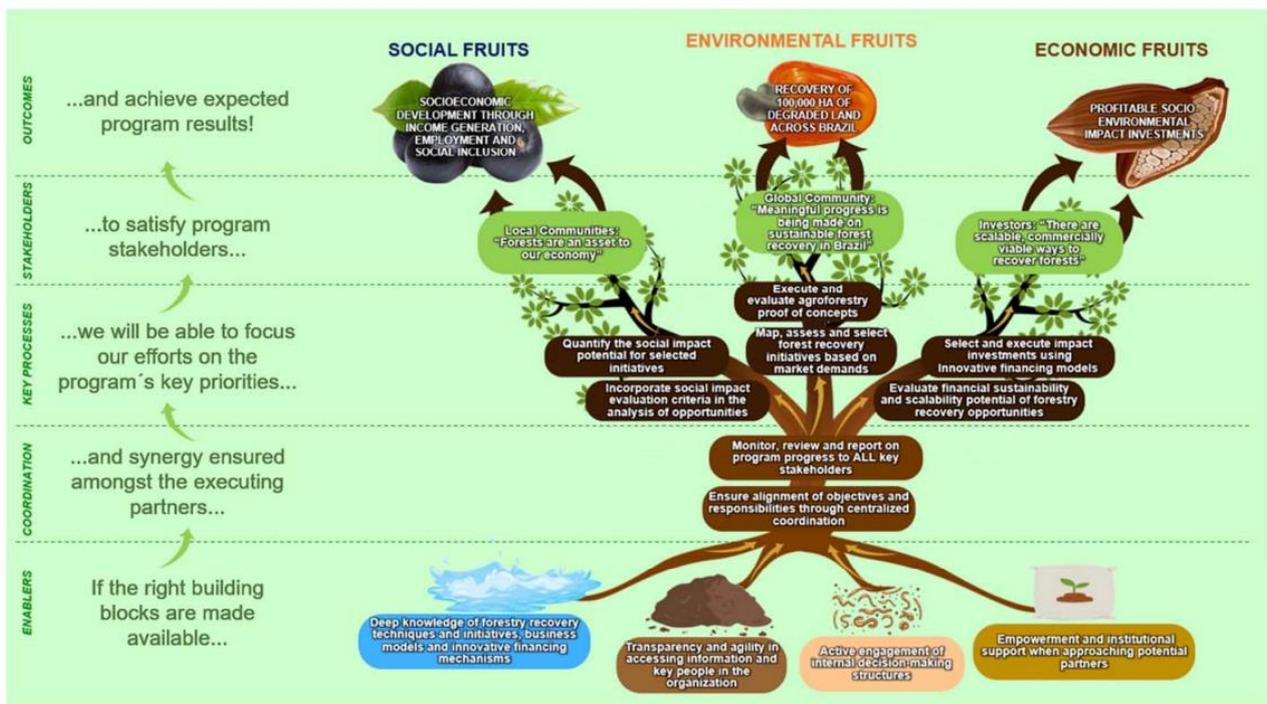
Infine, la prospettiva precedentemente denominata "Crescita e Apprendimento" è stata ribattezzata "Abilitatori". Questo cambiamento indica che le strategie di crescita inclusiva richiedono cambiamenti e coordinamento tra tutte le parti interessate nell'ecosistema aziendale. Tutti i membri dell'ecosistema devono concordare sulla raccolta e distribuzione di finanziamenti esterni, su una struttura di governance per l'ecosistema, su un approccio per comunicare in modo esteso e aperto tra tutti i membri e sulla responsabilità condivisa per l'attuazione delle strategie e per gli esiti dell'ecosistema. Questi obiettivi sono riflessi nella prospettiva degli "Abilitatori" e rappresentano i driver per il successo e la sostenibilità delle coalizioni di stakeholder. Alcuni framework di strategie multi-stakeholder hanno anche suddiviso la prospettiva degli "Abilitatori" in una prospettiva tradizionale di "Crescita e Apprendimento" e una prospettiva di "Collaborazione", riflettendo l'importanza della trasparenza, della gestione delle risorse e della collaborazione tra le parti interessate nell'ecosistema aziendale.

La strategia di relazioni comunitarie di Agrosuper, il più grande produttore di carne bianca (pollo, maiale, pesce) in Cile, offre un esempio di come una strategia ben intenzionata possa fallire se non gestita correttamente. Nel 2012, l'azienda ha aperto la più grande azienda di allevamento di maiali al mondo nella città rurale di Freirina, riconosciuta come bisognosa di sviluppo economico. Agrosuper ha investito 200 milioni di dollari, di cui 54 milioni in tecnologie di gestione ambientale e aveva previsto di investire altri 600 milioni per espandere l'impianto. Tuttavia, alcune delle tecnologie ambientali hanno fallito durante l'avvio dell'impianto, causando lamentele dei residenti locali riguardo agli odori sgradevoli provenienti dalla struttura. Queste lamentele, non affrontate tempestivamente, hanno portato a proteste che hanno interrotto l'accesso all'impianto,

richiedendo un intervento di emergenza del governo per evacuare i maiali prima che morissero e una chiusura permanente dell'impianto. Agrosuper aveva previsto correttamente le aspettative della comunità per un funzionamento senza odori, ma aveva fallito nel gestire l'efficacia delle tecnologie ambientali come parte di un processo operativo strategico, portando al fallimento della loro strategia ben intenzionata.

Inoltre, viene discusso il cambiamento di prospettiva dal nome "Crescita e Apprendimento" a "Abilitatore". Questa modifica sembra superficiale, ma è essenziale per le strategie di crescita inclusiva, poiché richiede cambiamenti e coordinamento tra tutte le parti coinvolte in ecosistemi multi-stakeholder. Tutti i membri devono concordare sulla raccolta e distribuzione di finanziamenti esterni, su una struttura di governance e su un approccio per comunicare ampiamente e apertamente tra tutti i membri, oltre a condividere la responsabilità per l'esecuzione della strategia e i risultati dell'ecosistema. Queste priorità si riflettono nella nuova prospettiva degli "Abilitatori", che rappresentano i driver per il successo e la sostenibilità delle coalizioni. Sono presentati esempi concreti di organizzazioni che hanno adottato questa prospettiva degli "Abilitatori", dimostrando come possa essere efficace per l'efficienza nell'uso delle risorse, l'integrazione della scienza e della strategia e l'accesso tempestivo alle informazioni e all'assistenza tecnica. Questi esempi includono uno sforzo per il recupero della popolazione di salmoni nello stato di Washington e un'iniziativa di riforestazione dell'Amazzonia brasiliana promossa dalla Fondazione aziendale di Vale S.A. (figure sotto)

A Co-Created Salmon Recovery Scorecard	
Mission:	Restore salmon, steelhead, and trout populations to healthy and harvestable levels and improve habitats on which fish rely.
Outcomes:	To protect an important element of Washington's quality of life <ul style="list-style-type: none"> • Productive and diverse wild salmon populations • Meet the requirements of the Endangered Species Act/Clean Water Act
Stakeholders:	We are engaged with citizens and our salmon recovery partners <ul style="list-style-type: none"> • We will reach out to citizens • Salmon recovery roles are defined and partnerships strengthened
Processes:	Our habitat, harvest, hatchery, and hydropower activities will benefit wild salmon <ul style="list-style-type: none"> • Freshwater and estuarine habitats are healthy and accessible • Rivers and streams have flows to support salmon • Water is clean and cool enough for salmon • Harvest management actions protect wild salmon • Enhance compliance with resource protection laws
Enablers:	Our building blocks for success include: <ul style="list-style-type: none"> • Achieve cost-effective recovery and efficient use of government resources • Use best available science and integrate monitoring and research with planning and implementation • Citizens, salmon recovery partners and state employees have timely access to the information, technical assistance, and funding they need to be successful



L'articolo sottolinea che, nonostante il cambiamento di nome possa sembrare superficiale, riflette la necessità di adattarsi ai cambiamenti e di coordinarsi efficacemente in ecosistemi multi-stakeholder per il successo delle strategie di crescita inclusiva.

Errori nella prospettiva degli stakeholder

Sono stati osservati tre errori principali nelle aziende riguardo alle loro relazioni con gli stakeholder:

1. Trattano gli stakeholder come entità singole e non come attori interconnessi in una strategia di crescita inclusiva dell'ecosistema.
2. Le aziende non coinvolgono attivamente gli stakeholder nella co-creazione di obiettivi e metriche. Questa omissione può portare a una proposta di valore incompleta o errata per gli stakeholder.
3. Un'organizzazione potrebbe concentrarsi sui processi per soddisfare le esigenze degli stakeholder senza misurare se le aspettative sono state effettivamente soddisfatte.

Evoluzione del processo di pianificazione strategica

Alcuni principi guida per una visione strategica ampliata includono:

1. Impegnarsi in strategie di crescita consapevoli degli stakeholder e inclusive.
2. Essere strategici nella scelta delle questioni ambientali e sociali da affrontare.

3. Comprendere l'ecosistema che circonda il modello di business.
4. Coinvolgere gli stakeholder.
5. Perseguire una crescita inclusiva.

Conclusion Tre decenni dopo la creazione del Balanced Scorecard, la sua struttura intuitiva rimane il framework dominante per l'esecuzione della strategia aziendale e i sistemi di gestione per obiettivi. Evolvendo il Balanced Scorecard e la mappa strategica per riflettere il ruolo espanso dell'impresa nella società odierna, questi strumenti potenti continueranno a servire le organizzazioni e le loro pratiche di esecuzione strategica per i decenni a venire.