



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**SOSTENIBILITA' E SISTEMI DI
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE:
THE SUSTAINABILITY BALANCED
SCORECARD**

Relatore:
Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:
Veronica Cipollone

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. LA SOSTENIBILITA' AZIENDALE.....	7
1.1 La definizione di sostenibilità aziendale.....	7
1.2. I fondamenti: La Teoria della legittimazione e la Resource Based View.....	10
1.3. L'importanza della sostenibilità per gli stakeholders.....	12
2. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: LA SUSTAINABILITY	
BALANCED SCORECARD (SBSC).....	15
2.1. I limiti dei sistemi tradizionali.....	15
2.2. Lo sviluppo della Balanced Scorecard.....	19
2.3. Le prospettive della BSC.....	22
2.4. Diversi approcci per introdurre la SBSC.....	26
2.5. Le fasi per implementare la SBSC in azienda.....	28
2.6. I limiti della SBSC.....	34
CONCLUSIONI.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	40

INTRODUZIONE

I sistemi economici di gestione, negli ultimi anni, hanno subito notevoli cambiamenti. Si è avvertita l'esigenza di passare da logiche improntate al raggiungimento di risultati economici nel breve periodo, a modelli che consentano un equilibrio duraturo nel lungo periodo, inglobando nella realtà aziendale altre variabili oltre a quelle economiche.

In questo contesto si colloca anche la sostenibilità aziendale che è da sempre, ma oggi più che mai, un concetto di fondamentale importanza per le imprese. È chiaro come la globalizzazione dei mercati abbia evidenziato problemi e carenze in tema di sostenibilità ambientale e sociale, da tempo presenti, ma divenuti oramai incalzanti. Crescente importanza hanno acquisito fattori intangibili, che potessero conferire al prodotto o servizio in sé un valore maggiore rispetto al semplice utilizzo. Di conseguenza, molte sono le aziende che hanno rivalutato il proprio approccio verso la sostenibilità, arrivando ad integrarla totalmente nei propri valori. Tuttavia, il completamento di questo processo è ancora lontano, nello specifico per le piccole e medie imprese.

Anche da un punto di vista legislativo ci sono stati passi in avanti, in particolare dal punto di vista europeo, con il D.lgs. 254/2016, che prevede l'obbligo di rendicontazione non finanziaria (su ambiente, questioni sociali, questioni del personale, diritti umani, corruzione attiva e passiva) per le grandi aziende, incluse

compagnie assicurative e banche. Gli sviluppi normativi e non dell'argomento in parola, hanno come base di riferimento i "Sustainable Development Goal" (SDG) definiti all'interno dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU:

1. sconfiggere la povertà;
2. sconfiggere la fame;
3. salute e benessere;
4. istruzione di qualità;
5. parità di genere;
6. acqua pulita e servizi igienico sanitari;
7. energia pulita e accessibile;
8. lavoro dignitoso e crescita economica;
9. imprese, innovazione e infrastrutture;
10. ridurre le disuguaglianze;
11. città e comunità sostenibili;
12. consumo e produzione responsabili;
13. lotta contro il cambiamento climatico;
14. la vita sott'acqua;
15. la vita sulla terra;
16. pace, giustizia e istituzioni solide;
17. partnership per gli obiettivi;
18. partnership per gli obiettivi.

Da un punto di vista strategico, la sostenibilità in azienda non deve essere vista unicamente come un incremento di costi, bensì come un fattore di successo e competitività se realizzato in modo efficace ed efficiente, tramite un'integrazione tra mission aziendale e ambiente.

In questo lavoro, si intende inizialmente riflettere sulla definizione di sostenibilità aziendale e ciò che essa comporta. L'attenzione viene in particolare rivolta ai fondamenti della sostenibilità aziendale e l'importanza di questa per gli stakeholders.

Successivamente, nel secondo capitolo, lo studio si concentrerà sull'impatto della sostenibilità sulla performance aziendale. Si parte da un'analisi critica dei sistemi tradizionali, ormai non più adeguati agli attuali contesti competitivi e di mercato, arrivando ad esporre uno strumento di gestione e supporto alla misurazione della performance aziendale. Si parla della Balanced Scorecard, ideata da Kaplan e Norton, la quale verrà esposta dapprima nei suoi usi generali, e in seguito nella veste di "Sustainability Balanced Scorecard", cercando di evidenziare i diversi approcci e le fasi da seguire nella sua introduzione.

Infine, verranno esposti anche i limiti della Balanced Scorecard, per comprenderne a fondo vantaggi sì, ma anche svantaggi e in particolare limiti che derivano da una sua scorretta applicazione.

1. LA SOSTENIBILITA' AZIENDALE

1.1. LA DEFINIZIONE DI SOSTENIBILITA' AZIENDALE

Lo sviluppo sostenibile può essere definito come “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente senza compromettere le capacità delle future generazioni di soddisfare, a loro volta, i propri bisogni”. (Brundtland Report, *World Commission on Environment and Development*, 1987). Con riguardo alla sostenibilità, essa comprende tre aspetti:

- **sostenibilità economica**, la base economica è necessaria per la continuità aziendale e la realizzazione di azioni concrete in tema di sostenibilità, senza una base finanziaria non si può poi parlare di sostenibilità ambientale e sociale;
- **sostenibilità ambientale**, in termini di azioni volte a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda;
- **sostenibilità sociale**, in relazione all'integrazione di aspetti umani e sociali nello svolgimento dell'attività aziendale, anche cercando di far sì che l'impegno in queste attività le sia riconosciuto anche all'esterno.

L'obiettivo per le aziende, quindi, deve essere quello di perseguire uno sviluppo economico che tenga conto di aspetti sociali e ambientali. La definizione riportata risale al 1987 e questo è già evidenza di come la problematica sostenibilità non sia un fattore nuovo. Tuttavia, con il passare degli anni la letteratura è aumentata così

come le applicazioni pratiche nelle quali si comprende come la sostenibilità rappresenti un fattore di svolta per il successo delle aziende.

Fornire una definizione precisa di sostenibilità aziendale non è semplice poiché si tratta di un concetto ampio e complesso, che può essere inteso e implementato in modi diversi. Essa rappresenta un potenziale in termini di sviluppo e competitività sul mercato, e di conseguenza un obiettivo di primo piano per l'azienda. Sostanzialmente, è necessario un cambiamento di approcci e mentalità, dal profitto come unico scopo imprenditoriale, alla creazione di valore, anche sociale e ambientale. In questo senso, la sostenibilità aziendale dovrebbe essere implementata realizzando concrete strategie che “riconoscono l'importanza dei valori morali ed etici, ed integrano gli aspetti di “responsabilità sociale” nel governo strategico dell'azienda”. (Fiorentino R., Garzella S., Lamboglia R. e Mancini D., 2016)

Analizzando la catena del valore di M. Porter (1985), riportata nella figura numero 1, si comprende come la sostenibilità, se ben implementata, includerà tutte le attività in essa compresa.

Nonostante i passi avanti in termini di normativa, ad esempio con l'introduzione dell'obbligatorietà per alcune aziende della rendicontazione non finanziaria, l'introduzione di una “responsabilità sociale” in azienda è ancora basata sulla volontarietà delle stesse. Tuttavia, la pressione esterna degli stakeholders e la volontà di soddisfare le loro aspettative, di fatto “costringe” l'azienda ad adeguarsi

al nuovo contesto e a trovare il miglior modo per essere all'altezza delle richieste stringenti del mercato.

Figura n.1. La catena del valore



Fonte: Porter, 2017, pag.47.

In questo ambito una figura di sempre maggior rilievo è quella del CSR Manager (Corporate Social Responsibility Manager) una risorsa in crescente sviluppo, che si occupa dalla contabilità in termini di sostenibilità ed è promotore dello sviluppo sostenibile all'interno e all'esterno dell'azienda.

Le aziende possono adottare due approcci alla sostenibilità, essa può rappresentare un vincolo (e in questo senso l'azienda si limiterà ad osservare le normative, con minimo sforzo), oppure, un vantaggio, trasformando la sostenibilità in una leva di vantaggio competitivo.

Un altro aspetto riguarda la capacità di rispondere alla domanda: “Si può parlare di innovazione con riferimento alla sostenibilità?”. A riguardo ancora non si hanno risposte certe, ma è chiaro che sostenibilità in azienda significa trasformare i processi per raggiungere un miglioramento e l’innovazione è un processo continuo che non ha confini, appaiono quindi evidenti i collegamenti tra i due aspetti.

1.2. I FONDAMENTI: LA TEORIA DELLA LEGITTIMAZIONE E LA RESOURCE BASED VIEW.

Dopo aver analizzato il significato di sostenibilità aziendale è opportuno soffermarsi sui fondamenti della sostenibilità, al fine di comprendere ciò che è alla base della sua introduzione nella visione aziendale. Sostanzialmente, due sono le teorie principali: la Teoria della Legittimazione e la Resource Based View.

È possibile intanto affermare che “nella **Teoria della legittimazione** la sostenibilità rappresenta una richiesta derivante dai consumatori e dalla collettività e l’azienda, assumendo comportamenti socialmente responsabili, cerca di rispondere adeguatamente a tale esigenza e di “legittimarsi” nei confronti degli stakeholders” (Fiorentino R., Garzella S., Lamboglia R. e Mancini D., 2016) . È evidente come la teoria risponda in modo chiaro alla domanda “perché sostenibilità”: la sostenibilità non è più considerabile un elemento aggiuntivo, ma un qualcosa di necessario e forse imprescindibile per ottenere riconoscimento sociale. Da un lato la

motivazione delle aziende è riscontrabile nell'accettazione sociale, ma dall'altro, ruolo fondamentale è rappresentato dalle normative (in un primo momento limitate).

Inizialmente però, gli studi sulla sostenibilità non vedevano in essa una leva in termini di competitività e guadagno, bensì un dispendio di risorse, seppur necessario. Al contrario, con il tempo aumentano le ricerche a dimostrazione del fatto che i benefici generati dalla responsabilità sociale siano più che maggiori dei costi per essa sostenuti.

Alla Teoria della legittimazione si affianca la Resource Based View nella quale “la responsabilità sociale è considerata una **competenza distintiva** per le aziende, necessaria per condurle a vantaggi competitivi sostenibili” (Fiorentino R., Garzella S., Lamboglia R. e Mancini D., 2016).

In generale, nella Resource Based View ciò che conta sono le risorse, e queste permettono all'azienda di essere competitiva: in questo contesto la sostenibilità diventa una risorsa chiave. Essa è in grado di garantire all'impresa una creazione maggiore di valore. Sotto questo aspetto “tali studi affermano l'idea di un approccio proattivo dell'azienda nei confronti delle problematiche di sostenibilità per cui le principali motivazioni sono di tipo competitivo, legate alla possibilità di acquisire, difendere, rinnovare le risorse e le competenze distintive per il successo strategico” (Fiorentino R., Garzella S., Lamboglia R. e Mancini D., 2016).

Di conseguenza, si è passati da un approccio di “dovere morale” e “onere” in termini di costi, quindi un approccio passivo, al comprendere i vantaggi in termini di competitività, reputazione, immagine sociale e, come conseguenza indiretta, di profitto. Infatti, ricorrendo ai dati del censimento Istat (12 giugno 2020), in merito alla sostenibilità per le imprese, è emerso come il miglioramento della reputazione nei confronti degli stakeholders rappresenti il motivo principale per l’introduzione di approcci sostenibili (32,1% delle imprese). Di seguito aspetti importanti sono dati anche dall’essere parte della strategia e/o mission dell’impresa (37,3% e 37,2% delle imprese).¹

1.3. L’IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ PER GLI STAKEHOLDERS

Volendo innanzitutto dare una definizione di stakeholder (“portare d’interesse”), si può ricorrere a quella fornita da Edward Freeman (1984), secondo la quale: “Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative. In senso più ampio, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può

¹ ISTAT – Censimenti permanenti IMPRESE: “Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali” (12 giugno 2020).

influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di proposta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder". Freeman individua quindi due categorie di stakeholder, primari e secondari, ai quali l'impresa deve dedicare adeguata attenzione.

La correlazione tra responsabilità aziendale e stakeholder è ancora più forte con particolare riferimento alla "Corporate Social Responsibility" (CSR), definita dalla Commissione europea come "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".² L'azienda deve continuamente trovare soluzioni e compromessi che possano soddisfare le diverse categorie di stakeholder con interessi spesso contrapposti. Un riferimento qui appare dovuto, mentre nel modello classico di Milton Friedman l'impresa aveva come unico scopo il profitto e la soddisfazione degli shareholders (azionisti), con il passaggio alla Teoria degli Stakeholder di Freeman l'azienda per arrivare al profitto deve necessariamente passare attraverso la soddisfazione degli stakeholders.

Come sottolineato inizialmente, la parola "stakeholder" non fa riferimento unicamente a soggetti esterni all'azienda, bensì anche a soggetti interni come gli

² Commissione delle comunità europee (2001) LIBRO VERDE: "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" pag.7.

stessi dipendenti e manager aziendali. Sviluppando strategie di sostenibilità l'azienda, da un lato, risponde all'esigenza di legittimazione degli stakeholder, i quali possono in un certo senso "richiedere" un adeguamento sostenibile dell'azienda, dall'altro, le permette di condividere obiettivi, garantire informazione e trasparenza, al fine di garantire dialogo e inclusività.

2. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: LA SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)

2.1. I LIMITI DEI SISTEMI TRADIZIONALI

I sistemi di pianificazione e controllo negli anni hanno subito profondi cambiamenti, di pari passo con quelli del contesto di riferimento.

Inizialmente, i sistemi di pianificazione e controllo erano improntati in una logica chiusa e statica che in realtà ben si sposava con le caratteristiche dei mercati di quel tempo. Si parla dell'epoca fordista, grazie alla massima impresa esponente dell'epoca "Ford", durante la quale la soddisfazione del cliente poteva avvenire in modo piuttosto semplice. La maggior parte dei prodotti rappresentavano una novità e l'unica esigenza era rappresentata dal prodotto in sé, che fosse in grado di svolgere la funzione per il quale era stato acquistato (funzione tecnica).

In questi contesti si avevano sistemi produttivi semplici, fortemente standardizzati e di conseguenza, i sistemi di controllo di gestione erano altrettanto semplici.

Si può sottolineare come i metodi tradizionali avessero un focus unicamente su variabili di tipo economico – finanziario, orientate prevalentemente al breve

periodo e alla realizzazione di profitti, senza tenere conto di variabili poco quantificabili ma di fondamentale importanza e delle ripercussioni delle azioni sul raggiungimento di obiettivi di lungo termine. I sistemi di misurazione della performance aziendale erano orientati al raggiungimento di certi indicatori di tipo finanziario e la volontà di raggiungerli a tutti i costi nel breve periodo poteva pregiudicare sia obiettivi di lungo periodo, sia tralasciare altri aspetti poco visibili ma che diventavano piano piano sempre più cruciali. Si fa riferimento, per esempio, ad indici come “turnover degli investimenti”, il “VAN”, il “ROE”, “ROI”, ecc.

Si realizzava così una logica decisionale orientata all’interno e poco alla considerazione delle variabili ambientali esterne che decisamente influenzano l’operare aziendale.

Inizialmente, decisioni strategiche e di controllo venivano considerate come due momenti distinti, con la prevalenza di sistemi di feedback, piuttosto che feedforward e un approccio statico. Modificare le strategie era impensabile e spesso si verificava incoerenza tra pianificazione, programmazione e controllo (Miraglia R.A, 2012).

Nell’ambito di questi sistemi tradizionali si colloca anche tutto il sistema contabile che sorregge l’azienda, tra cui: il budget come inizialmente pensato, soprattutto se realizzato con logiche incrementalistiche che non tengano conto delle reali necessità dell’azienda, i metodi semplici di calcolo dei costi, i report tradizionali, ma anche

il bilancio aziendale. Tali sistemi, nell'attuale mercato, sono inadeguati per mostrare all'azienda come creare valore futuro e a lungo termine.

Tuttavia, a partire dagli anni '80 le logiche tradizionali iniziano a mostrare tutti i loro limiti. Le imprese stavano cambiando, si concretizza il passaggio da imprese fordiste a imprese post – fordiste e sempre più il mercato si avvicinava al contesto attualmente presente. I prodotti standardizzati non erano più sufficienti e aumentava la concorrenza e la complessità dei mercati. In questo contesto si è avvertita la necessità di un cambiamento di tendenza nella mentalità imprenditoriale e nelle logiche di gestione utilizzate. Da un semplice controllo “gestionale” si arriva al controllo “strategico”, non più separato dalla strategia, bensì un tutt'uno con essa e con la programmazione. Il controllo diventa un processo continuo di verifica e monitoraggio di coerenza degli obiettivi di breve periodo nella prospettiva di raggiungere quelli di lungo periodo. Allo stesso tempo, controllo non è un controllo solo ex – post, ma è un controllo presente sin dalla definizione degli obiettivi strategici al fine di verificare che ci sia coerenza e coordinamento nell'intero sistema di gestione aziendale.

Negli strumenti sopra nominati si assiste infatti a dei cambiamenti e si comincia a parlare di:

- budget evoluto.
- activity based costing e Activity based management.

- sistema di reporting evoluto: report di controllo strategico e sistema di reporting per variabili chiave.

Gli studiosi, ma anche i maggiori esponenti aziendali, iniziano a comprendere la necessità di un cambio di rotta e l'importanza di elementi "intangibili". L'ottica non deve essere più orientata solo all'interno e a variabili economico – finanziarie, bensì è necessaria un'apertura all'esterno e al lungo periodo, tramite l'evoluzione dei sistemi tradizionali di gestione. Per il cliente non conta più solo la funzione tecnica del prodotto, ma acquisisce rilevanza tutto ciò che esso comprende, si parla infatti di "sistema prodotto".

Da questo emerge come il raggiungimento degli obiettivi necessita l'inserimento di nuovi elementi, in quanto l'attenzione dell'impresa non può focalizzarsi solo sull'efficienza, ma dovrà considerare **variabili operative**, come, ad esempio:

- soddisfazione del cliente;
- tempestività;
- flessibilità;
- livello di servizio.

Di fatto, l'attenzione si sposta sulla creazione di valore per il cliente finale, attore centrale dei nuovi sistemi di gestione. Inoltre, con i nuovi sistemi un problema che viene ulteriormente risolto fa riferimento alle variabili causa effetto. Ossia, nel predisporre le strategie di raggiungimento di certi obiettivi e performance aziendali, si cerca di comprendere la variabile originaria in grado di portare come conseguenza

indiretta il raggiungimento dell'obiettivo principale (e spesso questo si ritrova proprio nelle variabili qualitative sopra riportate). Ad esempio, se un'impresa volesse aumentare il proprio fatturato potrebbe analizzare la soddisfazione del cliente, individuare una variabile che possa incrementarla, andare quindi ad agire su quell'elemento e ottenere clienti soddisfatti che aumenteranno gli acquisti o che addirittura saranno disposti a sostenere un "premium price" per gli sforzi dell'impresa.

Infine, occorre sottolineare come, sebbene i modelli tradizionali abbiano esposto chiaramente i loro limiti, essi non sono stati abbandonati completamente. Questo perché spesso i nuovi approcci richiedono un complesso sistema informativo e ingenti risorse che nelle piccole e medie imprese sempre non sono disponibili.

In questo contesto innovativo, assume importanza la Balanced Scorecard ideata da Kaplan e Norton nel 1996 come risposta alle esigenze dei nuovi mercati competitivi e all'avanguardia.

2.2. LO SVILUPPO DELLA BALANCED SCORECARD

Gli studiosi Robert Kaplan e David Norton hanno formulato un importante strumento di analisi e misurazione della performance aziendale, introdotto negli Stati Uniti negli anni Novanta, il quale permette di trasformare la strategia in termini operativi: la Balanced Scorecard.

La Balanced Scorecard è “uno strumento di controllo unico, che regge sul bilanciamento tra misure esterne ed interne e finanziarie e non finanziarie; costruito sulla manifestazione dei nessi causali tra obiettivi strategici, attività, risorse e competenze” (Miraglia R.A, 2012, pag.11). La Balanced scorecard sicuramente permette di superare uno dei principali limiti dei modelli tradizionali, infatti, integra nelle sue variabili oltre a quelle finanziarie, anche quelle non finanziarie rappresentate anche da fattori “intangibili”. Inizialmente la BSC si poneva come uno strumento organizzativo per la misurazione della performance, ma avendo implementato aspetti strategici nella quotidianità, esso si è trasformato in uno strumento strategico.

Nel libro “The Strategy Focused Organization” vengono illustrati cinque principi per far sì che quanto appena affermato accada (Kaplan R., Norton D., 2001):

1. **tradurre le strategie in operazioni:** trasformando elementi tangibili e intangibili in attività volte alla creazione del valore;
2. **allineare l'organizzazione alla strategia:** è necessario creare un coordinamento, in particolare tra le diverse unità strategiche, affinché non si creino attività operative non coerenti con la strategia complessiva e in contrasto con il lavoro delle altre unità. Nello specifico se sono presenti “Shared Service Units” (ossia una sinergia tra più business che svolgono attività simili), esse dovrebbero essere coordinate tramite la creazione di un'apposita Balanced Scorecard. Quest'ultima può essere realizzata con

due modelli: “The Strategic partner model” nel quale la Shared service Unit diventa partecipe nella creazione della Balanced delle varie business unit; oppure “The Business – in – a business model” quando le business unit non hanno una BSC e la Shared Service unit viene considerata come un’unità unica per la creazione della Balanced e le singole unità come sue “clienti”.

- 3. rendere strategico il lavoro di tutti i giorni:** ruolo fondamentale nella strategia aziendale è svolto dai dipendenti dell’impresa i quali devono nel concreto realizzare le attività operative fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi. In particolare, è importante che essi abbiano compreso chiaramente la strategia aziendale (e in questo aspetto è necessaria una buona comunicazione degli step che l’azienda intende seguire); ma anche che essi abbiano fissato degli obiettivi individuali e di team (che possano mostrare il loro contributo alla complessiva strategia aziendale) e infine un sistema di ricompense per garantire la motivazione e offrire un incentivo adeguato.
- 4. rendere la strategia un processo continuo:** la Balanced Scorecard monitora i progressi nella strategia e pone in evidenza eventuali azioni correttive necessarie. Inoltre, è importante non solo definire la strategia a livello teorico, bensì capire quali nuove azioni possono essere necessarie per l’implementazione effettiva della strategia designata.

- 5. mobilitare il cambiamento attraverso la leadership esecutiva:** il cambiamento dato dall'uso della Balanced Scorecard può avvenire solo se esso è guidato da un leader in grado di comunicare il cambiamento. Fornire una visione di ciò che sarà l'azienda, creare discussioni e coinvolgere è molto più utile che controllare e imporre senza ricorrere a un confronto.

2.3. LE PROSPETTIVE DELLA BSC

Prima di analizzare l'utilizzo della BSC nell'ambito della sostenibilità, è opportuno analizzare le prospettive che la Balanced Scorecard prevede.

Nonostante i limiti, le misure economiche finanziarie (con sguardo al passato) non vengono abbandonate, ma devono essere integrate con misure non finanziarie (con uno sguardo alla creazione di valore futuro). Il termine "balance" indica proprio un "equilibrio tra misure esterne per gli stakeholders e clientela, e misure interne critiche del processo aziendale, innovazione, apprendimento e crescita" (Kaplan e Norton 1996, 10 – tradotto).

In particolare, si hanno quattro prospettive:

1. **prospettiva economico – finanziaria:** la strategia di crescita, guadagno e rischio vista sotto la prospettiva degli shareholders.
2. **soddisfazione del cliente:** la strategia di creazione del valore e differenziazione dal punto di vista del cliente.

3. **processi aziendali:** la strategia di creazione del valore per i processi aziendali interni, nell'ottica di una soddisfazione dei clienti e degli azionisti.
4. **apprendimento, innovazione e sviluppo:** nell'ottica di creare un clima che supporti i cambiamenti, l'innovazione e la crescita tramite l'apprendimento.

Figura 2 – Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

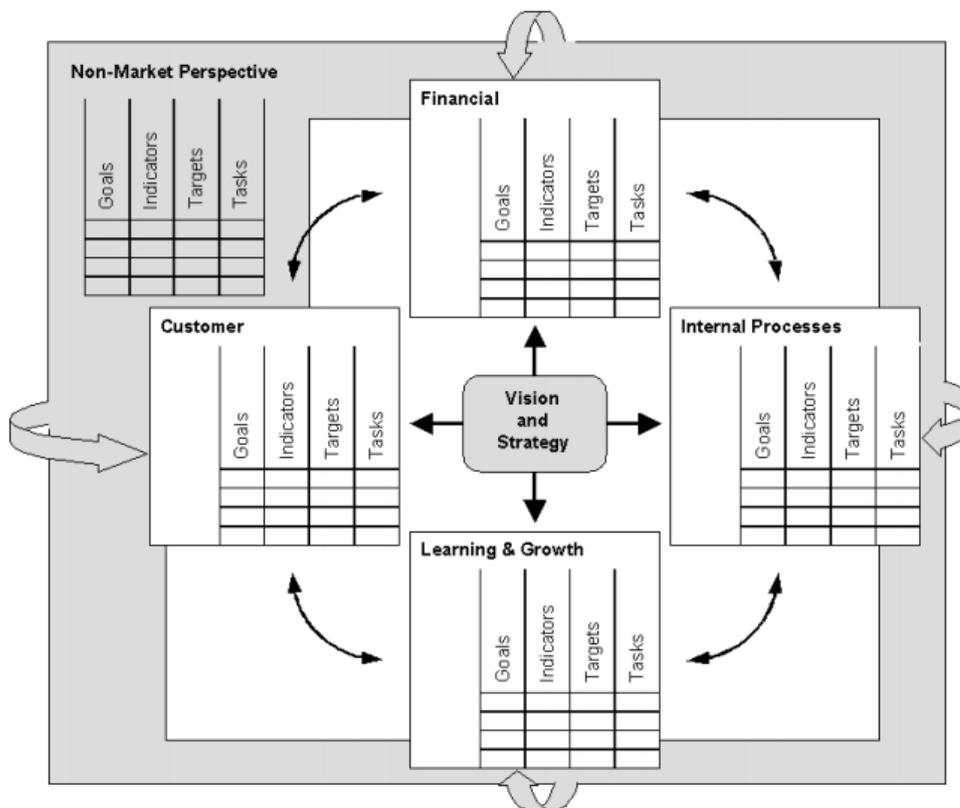


Figure 3 Balanced scorecard enhanced by a nonmarket perspective (Figge et al. 2002).

Fonte: Figge et. al 2002, citato in citati in Möller A., Schaltegger S. (2005), pag. 77.

Le quattro prospettive devono essere tra loro collegate e coordinate verso il raggiungimento della vision e della strategia aziendale. La vision e la strategia

aziendale vengono concretizzate nelle quattro prospettive tramite la definizione di obiettivi e misure concreti

Analizziamo ora nel dettaglio le quattro prospettive.

La **prospettiva finanziaria** si pone nell'ottica degli azionisti e in particolare si interroga su come porsi nei loro confronti in modo da ottenere un successo finanziario.

Questa prospettiva sostanzialmente riporta ciò che veniva analizzato nei sistemi tradizionali di misurazione delle performance; è logico che, sebbene da soli gli strumenti finanziari non sono sufficienti, essi sono comunque fondamentali e alla base di qualsiasi decisione aziendale. Si ricorre quindi a misure finanziarie come il ROI (Return on Investment) l'EVA (Economic Value Added), ecc.

Sicuramente gli obiettivi economici finanziari saranno diversi a seconda dello stadio del ciclo di vita in cui l'impresa si trova; nella fase iniziale avrà obiettivi diversi rispetto alla fase di maturità nella quale l'azienda può beneficiare dei frutti ottenuti dopo anni di esperienza.

La **prospettiva del cliente** si focalizza sui bisogni e la soddisfazione della clientela. Questo aspetto diventa sempre più importante per le imprese, le quali devono essere in grado di mantenere i clienti (renderli fedeli all'azienda) offrendo un servizio adeguato a seconda del segmento di mercato di riferimento. Inoltre, è opportuno capire quali possono essere i clienti potenziali e l'approccio da utilizzare nei loro confronti.

Tramite la **prospettiva dei processi interni** l'azienda focalizza l'attenzione sulla performance nei processi chiave interni che guidano l'impresa e sono fondamentali per il raggiungimento di obiettivi nei confronti degli azionisti e dei clienti.

Infine, la **prospettiva dell'apprendimento e della crescita** pone le basi per il futuro successo dell'azienda, analizzando i driver necessari affinché gli obiettivi delle altre prospettive possano essere raggiunti. In particolare, fa riferimento alle persone e alle infrastrutture dell'organizzazione. Affinché gli obiettivi aziendali possano essere raggiunti è necessario che il personale possieda le competenze necessarie, e che i sistemi informativi siano adeguati. A questo si aggiunge la variabile fondamentale della motivazione del personale, il quale possedendo competenze e informazioni adeguate, può portare ottimi risultati se inserito in un contesto motivante e dinamico, che favorisca il suo coinvolgimento nei processi decisionali.

Tuttavia, nonostante lo strumento comprenda le quattro prospettive, esso non è solo un'unione di diversi indicatori, raggruppati nelle quattro prospettive, ma un'espressione di relazioni causali rappresentate dalla "strategy maps" (Kaplan e Norton 2001, 61, 131; Kaplan e Norton, 2004 citati in Möller a., Schaltegger s. (2005), pag.74).

2.4. DIVERSI APPROCCI PER INTRODURRE LA SBSC

La Balanced Scorecard, oltre ad essere uno strumento innovativo nella gestione dei processi aziendali, può essere utilizzata per integrare la sostenibilità all'interno di questi processi. Essa è uno strumento "aperto" e flessibile che rende possibile l'adattamento al contesto e allo scopo aziendale e ciò consente alle imprese di utilizzarlo per inglobare nelle proprie strategie la sostenibilità, con diversi approcci: in questo caso si parla di "Sustainability Balanced Scorecard".

Se con la Balanced Scorecard l'impresa riesce a superare i limiti dei sistemi tradizionali, inglobando anche aspetti qualitativi per determinare una strategia di successo, la Sustainability Balanced Scorecard realizza l'integrazione della componente ambientale e sociale nel sistema aziendale al fine di valutare il contributo alla creazione di valore nelle tre dimensioni della sostenibilità. Inoltre, in questo senso si crea uno strumento di controllo e di traduzione delle strategie di sostenibilità in azioni operative e concrete (Berti, 2018).

Sostanzialmente, volendo introdurre la Sustainability Balanced Scorecard, le imprese possono ricorrere a diversi approcci, tra cui (Möller e Schaltegger, 2005):

- Integrare la sostenibilità nelle prospettive presenti (**integrazione totale**);
- Aggiungere una nuova prospettiva (**integrazione aggiuntiva**).

Ricorrendo al primo approccio l'impresa potrà integrare la sostenibilità a partire dalle prospettive già presenti, individuando per ciascuna i problemi e gli obiettivi

rivisti sotto un'ottica di sostenibilità. In questo senso la sostenibilità assume una valenza significativa in quanto non rimane scollegata dal complesso aziendale, bensì diventa una costante considerata sotto ogni punto di vista e in ogni ambito della gestione. È importante, affinché il risultato sia soddisfacente, l'utilizzo di adeguati indicatori che siano in grado di cogliere l'impatto in termini positivi e negativi sulla sostenibilità. Questo approccio può essere considerato in un certo senso migliore in quanto integra gli aspetti sociali e ambientali nel fulcro dell'azienda e consente una maggiore accettazione del cambiamento in quanto permangono strutture "familiari" ma in un'ottica diversa.

Nel secondo approccio, invece, l'impresa può abbracciare gli aspetti sociali e ambientali introducendo una "non – market Perspective" all'interno della quale far confluire tutti gli aspetti che non rientrano direttamente nelle quattro prospettive già delineate dalla BSC. In questa nuova prospettiva, quindi, non vengono inseriti tutti gli ambiti della sostenibilità rendendola totalmente scollegata, ma solo quelli che non possono essere direttamente collegati alla prospettiva finanziaria, di soddisfazione del cliente, dei processi interni e di apprendimento e crescita.

Sostanzialmente, si ricorre al primo approccio quando si tratta di aspetti ambientali o sociali integrati nel sistema di mercato (es. a livello di costi ambientali), e il secondo approccio quando c'è una forte presenza di aspetti sociali e ambientali strategicamente rilevanti che non rientrano nel sistema di mercato (Figge. et al, 2002). Tuttavia, si può affermare che siano necessarie almeno due condizioni per

aggiungere una nuova prospettiva alla BSC, in particolare: gli aspetti ambientali e sociali devono essere strategicamente rilevanti e non è possibile integrarli in modo corretto nella Balanced già presente (Figge. Et. Al. 2002).

Oltre ai due approcci appena esposti, è possibile ricorrere a un terzo metodo che però non si sostituisce, ma si aggiunge ad uno dei due precedenti. In particolare, si parla della creazione di una “Envirmental and Social Scorecard” (Figge Et.al, 2002) nella quale vengono riportati solo aspetti strettamente legati al tema della sostenibilità. È bene chiarire, come già accennato, che si tratta di uno strumento addizionale alla Balanced Scorecard, integrata o ampliata vista in precedenza, in quanto quest’ultima sarà utilizzata come strumento fondamentale nella realizzazione della strategia aziendale, mentre l’altra rappresenterà solo un focus al fine di chiarire e coordinare tutti gli aspetti ambientali e sociali strategicamente rilevanti (Figge et.al, 2002).

2.5. LE FASI PER IMPLEMENTARE LA SBSC IN AZIENDA

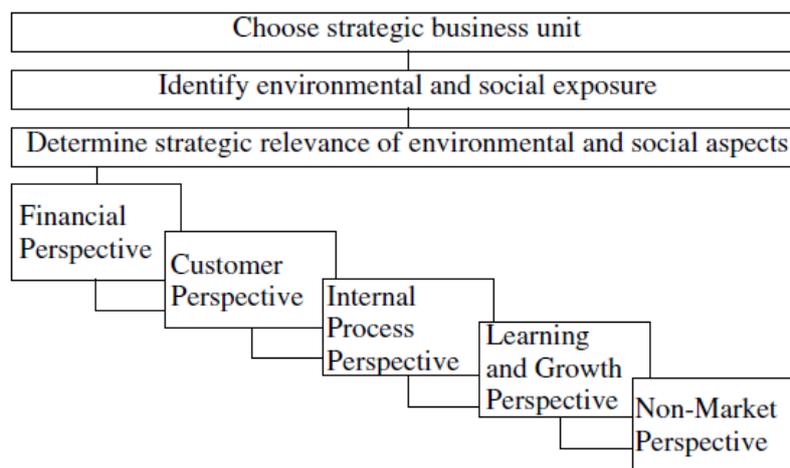
Una volta stabilito l’approccio da seguire nell’introduzione della Sustainability Balanced Scorecard, è opportuno analizzare le fasi nel concreto necessarie al fine di arrivare alla creazione e introduzione dello strumento. In linea generale, si possono identificare tre fasi: la scelta della business unit strategica, l’identificazione

della rilevanza dell'impatto ambientale e sociale nel business individuato e la determinazione della rilevanza strategica di tali aspetti nella business unit (Figge et.al, 2002).

Scelta della business unit strategica

Nella prima fase è necessario individuare l'unità strategica che sarà oggetto della SBSC; essa può coincidere con il complesso aziendale, ma non è detto che sia così, soprattutto nelle grandi aziende. Affinché si possa implementare la SBSC, deve essere già stata definita una chiara strategia sia a livello aziendale sia a livello di business unit considerata.

Figura n.2.1 - Processo di formulazione della SBSC



Fonte: Figge et al, 2002, p.277

Identificazione della rilevanza dell'impatto ambientale e sociale del business unit individuato

Affinché l'impresa possa ottenere un buon risultato nell'introduzione della SBSC è necessario individuare obiettivi e problemi, in ambito ambientale e sociale, che siano specifici ed effettivamente importanti per l'unità strategica individuata.

Questo aspetto va distinto nel caso in cui si parla di aspetti ambientali, più facilmente quantificabili, o sociali, molto più ampi e difficile da definire.

Nel primo caso è possibile individuare una serie di interventi e aspetti ambientali che dovrebbero essere trattati in via più generica, specificando poi a livello operativo e di produzione i problemi presenti nella business unit su cui si intende intervenire, come ad esempio indicato nella figura numero 2.2..

Figura n.2.2.

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

Fonte: Figge F., Hahn T, Schaltegger S, Wagner M, 2001.

Invece, per quanto attiene aspetti prettamente sociali, individuarli nel dettaglio risulta complesso, data la vasta gamma di problemi e interventi possibili. Per questa ragione, risulta più utile selezionare, non tanto gli aspetti, quanto gli individui direttamente coinvolti in quell'aspetto sociale. Si possono quindi distinguere stakeholder direttamente o indirettamente coinvolti, sui quali si concentrerà l'attenzione nel realizzare attività di responsabilità sociale aziendale. (si veda figura numero 2.3).

Figura n.2.3.

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

Fonte: Figge F., Hahn T, Schaltegger S, Wagner M, 2001

Determinazione della rilevanza strategica degli aspetti ambientali e sociali nella business unit

Ultima fase necessaria per la creazione di un'adeguata SBSC consiste nel determinare quanto gli aspetti ambientali e sociali, precedentemente individuati, siano strategicamente rilevanti. In questo senso, si procede a comprendere quanto

questi aspetti siano importanti, nel concreto, al fine di raggiungere vantaggi competitivi. Per questo, è possibile distinguere aspetti sociali e ambientali a seconda dell'importanza strategica; essi possono rappresentare:

- I. **elementi strategici fondamentali** per i quali è necessario definire **lagging indicators** (indicatori di risultato) che permettano di comprendere se sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati.
- II. **driver della performance futura** (leading indicators) al fine di indicare come devono essere raggiunti gli obiettivi in ogni prospettiva.
- III. **“Hygienic factors”** ³ ovvero, fattori che devono essere necessariamente considerati al fine di evitare situazioni problematiche, ma che non sono da soli sufficienti a livello strategico e competitivo. ⁴

Infine, il risultato del processo di formulazione della SBSC può essere racchiuso nella mappa strategica. La “strategy maps” collega diverse competenze ed elementi della strategia nelle quattro prospettive chiave (vedi figura numero 2.4). Questi collegamenti permettono di realizzare ipotesi sulle relazioni di causa ed effetto (Kaplan e Norton 1996).

³ Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. 1999. The Motivation to work 3rd edn. Transaction: New Brunswick, NJ.

⁴ Figge et al, 2002.

Figura n.2.4 – The Strategy Map

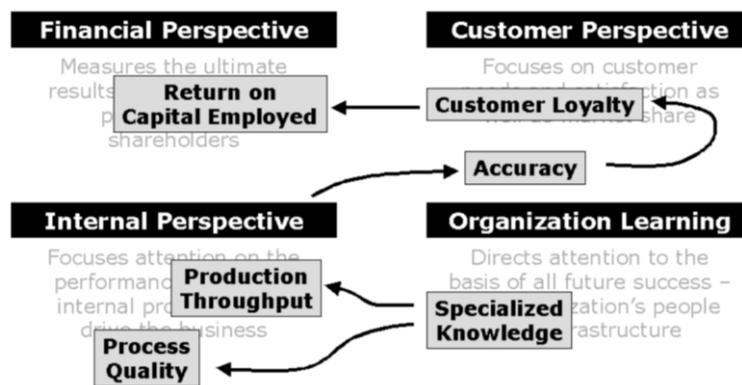


Figure 2 The strategy map as a "sequence of hypotheses about the cause-and-effect relationship between outcome measures and the performance drivers of those outcomes" (Kaplan and Norton 1996, 31; Kaplan and Norton 2004) in the four perspectives.

Fonte: Kaplan e Norton 1996, pag. 31; Kaplan e Norton 2004 citati in Möller A., Schaltegger S. (2005), pag. 76.

È importante che nella definizione di queste relazioni venga utilizzato un procedimento a "cascata" (Figge et al, 2002) in base al quale la prospettiva posta ad un livello inferiore permetta poi di raggiungere gli obiettivi prefissati per la prospettiva successiva fino a giungere alla prospettiva finanziaria.

Infine, in modo da garantire un controllo continuo del raggiungimento degli obiettivi, vengono stabiliti per ciascuna prospettiva:

- **obiettivi:** obiettivi strategici (KPA – Key Performance Area).
- **measure:** parametri, numerici o quantitativi. per verificare il perseguimento degli obiettivi (KPI – Key performance indicator).

- **targets:** valori quantitativi da raggiungere al fine di considerare soddisfacente una data misura.
- **iniziative:** quali iniziative per raggiungere gli obiettivi strategici.

2.6. I LIMITI DELLA SBSC

Sebbene la Balanced Scorecard sia uno strumento innovativo nell'ottica della misurazione della performance aziendale, così come qualsivoglia strumento gestionale, presenta dei limiti. Alcuni di questi limiti sono limiti "teorici" legati allo strumento in sé, mentre altri derivano da come tale strumento viene utilizzato.

Un limite evidente è dato dal fatto che la BSC **non considera esplicitamente tutti gli stakeholders**, ovvero, dedica prevalentemente importanza a clientela e azionisti, lasciando uno spazio residuale ad altri come i fornitori, che in alcuni processi produttivi possono essere fondamentali (tuttavia, se i manager adattassero lo strumento alla propria realtà aziendale, evitando un'applicazione dello strumento alla lettera, questo limite potrebbe venire meno). Viene quindi introdotto un margine rilevante di soggettività, lasciando alla 'sensibilità' degli operatori aziendali la capacità di identificare e curare gli stakeholders rilevanti.

Inoltre, è evidente come uno strumento così innovativo richieda uno sforzo notevole per la sua implementazione, comportando spesso un cambiamento nella gestione aziendale e uno sforzo da parte dei suoi utilizzatori e creatori. Questo aspetto

assume notevole importanza nelle piccole e medie imprese, che caratterizzano il contesto italiano, e per le quali l'utilizzo della SBSC potrebbe richiedere ingenti sforzi in termini di **cambiamenti e risorse**. Si può dire infatti che lo strumento è stato pensato prendendo come spunto grandi imprese nelle quali una gestione simile della performance può risultare vincente.

Da un altro punto di vista, pensando alla Sustainability Balanced Scorecard come uno strumento che può stravolgere la gestione aziendale, emerge un ulteriore limite dato dalla sua **accettazione ed effettiva utilizzazione**. In aziende che da tempo utilizzano i classici strumenti di misurazione della performance, i manager, trovandosi di fronte a un cambiamento del genere potrebbero mostrarsi poco favorevoli al suo utilizzo, rischiando di eliminare il vantaggio principale dello strumento, ossia la possibilità di tradurre le strategie in operazioni.

Inoltre, una difficoltà che emerge nella Balanced scorecard è data dalla definizione delle misure e degli obiettivi; devono essere individuati fattori che siano effettivamente chiave per il raggiungimento della strategia. Altrimenti, un errore in questo passaggio potrebbe causare un fallimento dello strumento, Questo aspetto si presenta anche nella definizione della mappa strategica e quindi nell'individuazione delle relazioni causa effetto tra i diversi aspetti.

Nel tentativo di introdurre la Balanced scorecard in azienda, possono crearsi diversi "fallimenti" ed errori, tra cui (Kaplan e Norton, 2001):

- l'utilizzo di **troppe o troppo poche misure nelle varie prospettive**.
Vincente è l'individuazione di un numero adeguato di misure da seguire nel tentativo di realizzare la strategia. Troppe misure possono creare disorientamento e un eccessivo lavoro da seguire, troppe poche potrebbe voler dire non riuscire a realizzare l'obiettivo dello strumento.
- può accadere che **le singole unità strategiche non siano allineate al complesso aziendale**. Problema ricorrente nelle aziende è la mancanza di coordinamento e unità, imprescindibili per il raggiungimento di una strategia unica.
- **mancanza di impegno** nei senior management. È importante che i senior management siano i portatori del cambiamento, essendo di esempio e guida per tutta l'organizzazione.
- **troppo pochi individui coinvolti**. La Balanced scorecard deve coinvolgere tutta l'organizzazione al fine di ottenere i risultati voluti e non limitarsi all'alta direzione.
- **lunghezza eccessiva per la preparazione** della Balanced scorecard.
- **mancanza di competenze necessarie** (in particolare se si tratta dell'introduzione della sostenibilità per la quale sono necessarie competenze specifiche non ancora presenti in tutte le aziende).

CONCLUSIONI

Nel corso di questo lavoro si è illustrato il tema della sostenibilità aziendale, oggi tema fortemente sentito dalle aziende, e della sua importanza in termini di performance. In particolare, si è illustrato come la sostenibilità, economica, sociale e ambientale, rappresenti un fattore di successo e sono state esposte la Teoria della legittimazione e la Resource Based View che ne rappresentano i fondamenti. In seguito, si è compreso come la sostenibilità rappresenti un processo innovativo, ormai imprescindibile e importante per tutti gli stakeholders (in particolare azionisti e consumatori) con cui l'azienda si interfaccia.

Il tema della sostenibilità è strettamente legato al tema della misurazione della performance aziendale, in quanto l'impresa può trarre vantaggio in termini competitivi, come si è illustrato, dalla sua implementazione. Si è arrivati quindi alla conclusione che la sostenibilità sia un elemento necessario per l'azienda, un vantaggio più che un costo. In questo senso è stato necessario esporre i limiti dei tradizionali sistemi di misurazione della performance, in quanto incentrati sull'utilizzo di misure economico – finanziarie e orientati al breve periodo e poco su aspetti qualitativi, legati ad esempio alla soddisfazione del consumatore e in generale alla creazione di valore per la comunità in un'ottica di lungo periodo. Tali limiti possono essere superati, ad esempio, dallo strumento elaborato dagli studiosi Kaplan e Norton, "La Balanced Scorecard", uno strumento di supporto alla gestione

strategica dell'azienda, che permette la traduzione di strategie in azioni concrete considerando come veicolo della performance non solo misure economico fondamentali, ma anche elementi intangibili. In particolare, essa presenta quattro prospettive: finanziaria, del cliente, dei processi interni e dello sviluppo e apprendimento. Per ciascuna di queste prospettive vengono definiti fattori critici di successo monitorati con adeguate misure che permettano un controllo continuo e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi. È da sottolineare che si tratta di uno strumento innovativo e aperto che lascia spazio di adattamento alle esigenze di ciascun contesto aziendale. Aspetto fondamentale, da cui essa prende anche il nome, è il "bilanciamento" tra fattori esterni e interni, tra elementi quantitativi e qualitativi, tutti orientati alla strategia e alla vision aziendale.

La Balanced Scorecard può risultare un utile strumento anche ai fini dell'introduzione della sostenibilità nella strategia aziendale, e in tal caso si parla di "Sustainability Balanced Scorecard" la quale prevede diversi approcci e diverse fasi nell'introduzione. In particolare, sono emersi due approcci generali, tra cui l'azienda può optare: creare una nuova prospettiva (non market perspective) oppure integrare la sostenibilità in ciascuna delle prospettive già presenti. Oltre a questo, quindi in aggiunta e non in sostituzione delle alternative esposte, l'azienda può optare per l'introduzione di una SBSC dedicata unicamente alla sostenibilità, nella quale creare un focus sugli elementi fondamentali in termini ambientali e sociali per la strategia aziendale.

Una volta definito l'approccio, l'impresa seguirà diverse fasi prima di arrivare alla costruzione finale della Balanced Scorecard. In particolare; viene individuata l'unità strategica di riferimento per la SBSC, viene analizzato l'impatto ambientale e sociale presente in quell'unità di riferimento e infine è necessario comprendere l'importanza di tali aspetti nel raggiungimento della strategia aziendale.

Si perviene poi alla creazione di una mappa strategica nella quale vengono indicate relazioni causa effetto tra i vari aspetti al fine di realizzare un procedimento a cascata nel quale il raggiungimento di un obiettivo in una prospettiva porti alla prospettiva seguente e così via fino al raggiungimento della prospettiva finanziaria, che rappresenta comunque il fulcro per il continuamento dell'attività aziendale.

Infine, sono stati esposti anche i limiti della Balanced Scorecard. Questi si presentano però, nella maggior parte dei casi come limiti risolvibili in quanto derivano spesso da un utilizzo scorretto e per questo superabili con la creazione di processi aziendali ben organizzati.

La Balanced Scorecard rappresenta quindi un elemento di successo nella strategia aziendale, ancora poco utilizzata nel contesto italiano, ma in grado di apportare innovazioni significative alla gestione e permettendo anche un'integrazione tra sostenibilità e azienda, nell'ottica della creazione di valore nel lungo periodo e raggiungimento degli obiettivi aziendali di breve.

BIBLIOGRAFIA

- ARAS G., CROWTHER D. (2008), *Evaluating Sustainability: a Need for Standards, Issues in Social and Environmental Accounting*, 2, pp.19-35.
- BELOFF B. TANZIL D., LINES M (2004), *Sustainable Development Performance Assessment, Environmental Progress* 3, pp.271-276.
- BERTI F. (2018), La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità aziendale, *Economia Marche, Journal of Applied Economy* 1.
- EPSTEIN M.L, ROY MJ., (2001) *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning Journal* 34, pp. 585 – 604.
- ELMACI O., ALTUNAL I., TUTKAVUL K., KARAS O. (2016), *Analysis of environmental costs in the context of achieving sustainable advantage and resource-based costing model proposal of reporting environmental costs: Balanced Scorecard (BSC), International Journal of Organizational Leadership* 5, pp. 259-261.
- FIGGE, F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), *The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and the Environment* 11, pp.269-284.
- FIorentino R., GARZELLA S., LAMBOGLIA R., e MANCINI D. (2016), *Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione delle performance, Management control*, n.2.
- HERNI J.F., JOURNEALT M. (2010), *Eco – control: the influence of management control systems on environmental and economic performance, Accounting, Organization and Society* 35,1.
- JOURNEAULT M., PERRON A., VALLIERES L. (2021), *The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs, Journal of Environmental Management* (287).

- KAPLAN S. NORTON P. (2001), *The Strategy focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Executive Book Summaries* 23.
- LOZANO R. (2017), *Sustainable business models: Providing a more holistic perspective, Business Strategy and the Environment*, Svezia.
- MIRAGLIA R.A. (2012), Editoriale. *Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance, Management control*, 2, pp.5-14.
- MÖLLER A., SCHALTEGGER S. (2005), *The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis*, *Journal of industrial ecology*, vol.9, n.4, pp.73-83.
- NORREKLIT H, JACOBSEN M., MITCHELL F., (2008), *Pitfalls in using the Balanced Scorecard* Wiley InterScience, pp 66 – 68.
- PORTER M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, pag.47.
- ULRICH GMINDER C., BIEKER T. (2002), *Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability – Balanced Scorecard”*, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Svezia.