Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Il Reporting Integrato nelle PMI: una Balanced Scorecard rinnovata per l'implementazione del Pensiero Integrato

Relatore
Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureanda
Chiara De Rossi
Matricola 851840

Anno Accademico
2018 / 2019

Indice

Introduzione 2
Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese 6
Il controllo di gestione e i sistemi di controllo di gestione 6
Le caratteristiche delle PMI e il contesto in cui operano 11
I sistemi di controllo di gestione nelle PMI 14
Il Reporting Integrato 20
Il processo di creazione di valore 21
I principi guida 26
Il pensiero integrato e il sistema di gestione interno 30
I benefici derivanti dall'adozione del Reporting integrato 33
Il Reporting Integrato e le PMI 34
Le linee guida NIBR 35
I benefici 35
Gli strumenti di controllo integrati 38
La Balanced Scorecard 39
La Balanced Scorecard nelle PMI 43
La Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) 45
La modifica proposta da Massingham et al. (2019) 48
L'implementazione dell'Integrated Reporting per le PMI attraverso la SBSC 51
Il caso ENGI 54
Metodologia adottata 54
L'azienda e il contesto in cui opera 55
Vision, mission e obbiettivi strategici 57
La definizione della mission e della vision 57
Individuazione dei temi strategici fondamentali e degli obiettivi strategici 58
Il design della Sustainability Balanced Scorecard in ENGI 60
La struttura della SBSC per l'implementazione dell'IR 60
I fattori critici di successo e la Mappa Strategica 61
I KPIs 65
Conclusioni 68
Bibliografia 72

Introduzione

Le piccole e medie imprese (PMI) rivestono un ruolo fondamentale nel tessuto economico, sia per il loro numero che per l'occupazione che generano e il valore aggiunto che contribuiscono a creare (Commissione Europea, 2018).

Nonostante esse siano spesso dotate di una buona flessibilità e di un alto potenziale innovativo (Bhagwat & Sharma, 2007; Lee et al., 2010), nella maggior parte dei casi le loro possibilità di crescita sono limitate dalla scarsa disponibilità di risorse e dall'imprenditore (che molto spesso coincide con il management dell'impresa), il quale non riesce a pianificare adeguatamente l'evoluzione strategica dell'impresa nel lungo periodo, poiché eccessivamente focalizzato sulle questioni operative (Ates et al., 2013; Fuller-Love, 2006; Hudson et al., 2001). Altri fattori che precludono la possibilità di queste imprese di adottare una prospettiva di lungo termine, sono l'eccessiva importanza che viene data agli indicatori finanziari e la scarsa capacità di percepire i trend del mercato (Ates et al., 2013).

Queste problematiche possono essere risolte attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di controllo (o management control systems, MCS), i quali comportano un'analisi completa dell'azienda e la cui funzione primaria è quella di "*influenzare il comportamento dei collaboratori in maniera desiderabile*", portando l'impresa a raggiungere più facilmente i propri obiettivi (Merchant & Van der Stede, 2007). Fra gli strumenti che consentono di implementare un sistema di questo tipo, quello che ha avuto più successo è la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992), formata da una raccolta di indicatori (KPIs) raggruppati in quattro prospettive e in grado di restituire un'immagine completa dell'azienda (Kaplan & Norton, 1992). Questo strumento è molto flessibile e permette di raggiungere un buon livello di semplificazione, rappresentando dunque una buona soluzione anche per le piccole imprese. Tuttavia, la BSC nella sua accezione tradizionale non tiene conto di alcuni fattori che stanno rivoluzionando la vita delle aziende, le quali si trovano ad operare in un contesto estremamente dinamico.

Innanzitutto, la gestione degli asset intangibili, ovvero "*tutte le risorse non materiali che da sole, o insieme ad altre, possono generare effetti positivi o negativi sul valore dell'azienda nel breve, medio o lungo periodo*", costituisce oggi un fattore determinante, che influenza pesantemente il processo di creazione di valore delle organizzazioni (WICI, 2016). La crescente rilevanza di questi fattori richiede nuovi sistemi di misurazione, controllo e reporting, poiché quelli tradizionali non sono sufficienti a soddisfare le necessità informative dei manager (Van der Stede et al., 2006).

Al contempo, la tradizionale concezione del valore creato dall'organizzazione, che corrisponde a quello economico-finanziario (Shareholder Value), viene sempre più spesso messa in discussione e confrontata ad alternative di natura non strettamente finanziaria, come nei casi dello Stakeholder Value (Freeman, 1984), del Public Value (Moore, 1995) e dello Shared Value (Porter & Kramer, 2011).

Il Reporting Integrato (IR) si candida come soluzione ideale per soddisfare queste esigenze, poiché i principi su cui si basa permettono di promuovere un sistema di gestione interna -finalizzato alla redazione di uno strumento di comunicazione esterna (il Report Integrato)- ideale. Nel Framework redatto nel 2013 dall'IIRC (International Integrated Reporting Council) vengono infatti identificati gli obiettivi dell'IR, ovvero:

- "Migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva;
- Promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attinga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo;
- Rafforzare l'"accountability" e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano,

sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse;

- Sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine" (IIRC, 2013).

Il Framework lascia una considerevole libertà nella definizione degli strumenti di controllo per l'implementazione dell'IR, adottando un approccio basato su principi (IIRC, 2013). Uno degli aspetti fondamentali a cui è però necessario fare riferimento è il concetto di Pensiero Integrato (Integrated Thinking), il quale ad oggi non è ancora chiaramente definito e la cui comprensione e traduzione in termini operativi genera non poche difficoltà per i pratictioners (La Torre et al., 2019). Diversi accademici sostengono infatti che la ricerca non abbia ancora esplorato le implicazioni dell'IR nelle le pratiche interne, e che sia necessario spostare il focus dal reporting alla governance (La Torre et al., 2019; Mio et al., 2016; Perego et al., 2016).

Per risolvere i problemi che caratterizzano la maggior parte delle piccole e medie imprese in modo da permettere di soddisfare le nuove esigenze informative del management e degli stakeholder, questo studio propone come soluzione l'adozione di una Balanced Scorecard con alcune modifiche rispetto al modello tradizionale, al fine di integrarvi i principi del Reporting Integrato. In particolare, le variazioni proposte pongono l'accento sulla gestione delle tre forme di capitale intangibile individuate dal Framework (intellettuale, umano e sociale e relazionale) attraverso la lente dell'organizational learning come concettualizzato da Massingham et al. (2019), e sul capitale naturale tramite l'inclusione di appositi indicatori all'interno delle quattro prospettive, selezionando una delle strutture che è possibile adottare in base alla classificazione delle tipologie di Sustainability Balanced Scorecard elaborata (SBSC) da Hansen e Schaltegger (2016).

Allo scopo di testarne l'applicabilità in un contesto reale, questa BSC rinnovata è stata successivamente progettata per una piccola azienda manifatturiera che opera nel settore dell'illuminazione.

I primi tre capitoli riguardano dunque l'esposizione della letteratura accademica in merito agli argomenti trattati. In particolare, nel primo capitolo si procede ad una rapida esposizione riguardante le principali definizioni del concetto di controllo di gestione e della loro evoluzione, per poi passare alla descrizione delle caratteristiche delle PMI e dei benefici che potrebbero trarre dall'implementazione dei tali sistemi. Il secondo capitolo riguarda invece la presentazione del Reporting Integrato e dei suoi principi fondamentali, con particolare attenzione alla concezione di valore adottata, al Pensiero Integrato e alle implicazioni della sua implementazione nelle PMI. Il terzo capitolo fornisce una panoramica dei principali strumenti di controllo integrati e si focalizza sulla Balanced Scorecard, sulle sue variazioni finalizzate ad includere indicatori di sostenibilità ambientale e sociale (Sustainability Balanced Scorecard) e sulla proposta di Massingham et al. (2019). Nel quarto capitolo, infine, viene presentato il caso di ENGI, piccola azienda manifatturiera per la quale sono state innanzitutto definite vision, mission e obiettivi strategici, e successivamente si è proceduto alla progettazione della Mappa Strategica e della Balanced Scorecard modificata.

Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese

L'importanza del ruolo che le imprese di piccola e media dimensione rivestono per l'economia è evidente: escludendo i settori finanziari, a livello europeo le piccole e medie imprese costituiscono il 99,8% del totale delle imprese, producono il 57% del valore aggiunto e impiegano il 66% dei lavoratori; se si considera solo il contesto italiano, queste percentuali si alzano, infatti le PMI rappresentano il 99,9% delle imprese, generano il 67% del valore aggiunto e occupano il 79% dei lavoratori (Commissione Europea, 2018), ma anche a livello globale questa tipologia di imprese contribuisce significativamente allo sviluppo dell'economia (Azudin & Mansor, 2018).

Tuttavia, per le PMI il mantenimento di un buon livello di performance nel lungo periodo rappresenta un obiettivo molto ambizioso e per raggiungerlo è necessario che le aziende adottino pratiche di gestione sane, compito che include una serie di difficoltà a causa delle loro caratteristiche (Ates et al., 2013; Cagliano et al., 2003).

In questo capitolo si espone brevemente l'evoluzione del concetto di controllo di gestione nella letteratura accademica, successivamente si analizzano le caratteristiche di questa particolare tipologia di aziende e si illustrano quali sono i benefici che l'adozione di un sistema di controllo di gestione può generare in questi contesti.

Il controllo di gestione e i sistemi di controllo di gestione

Il concetto di controllo in ambito aziendale può essere interpretato in diversi modi. Flamholtz e Tsui (1985) sostengono che "anche da una veloce analisi della letteratura, si potrebbero individuare tante definizioni di controllo quanti sono i teorici", e dunque che non esiste una definizione universalmente accettata del controllo nella sua accezione manageriale; questo genera una

certa difficoltà nel mettere a confronto gli articoli e i libri pubblicati (Flamholtz & Tsui, 1985; Merchant & Van der Stede, 2007).

L'evoluzione del concetto di controllo di gestione ha origine con la pubblicazione di Anthony (1965), il quale ha coniato il termine accademico "controllo di gestione" definendolo in questo modo:

"il processo attraverso il quale i managers si assicurano che le risorse siano usate e ottenute in modo efficace ed efficiente al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali"

spostando per la prima volta l'attenzione degli accademici dalla sola contabilità analitica (Langfield-Smith, 1997). Anthony (1965) ha individuato tre distinti processi di pianificazione e controllo, ciascuno relativo ad un livello gerarchico: la *pianificazione strategica (o controllo strategico*), intesa come il processo attraverso il quale vengono definiti gli obiettivi a lungo termine dell'azienda e vengono definite le politiche di gestione delle risorse, il *controllo operativo*, attraverso il quale invece ci si assicura che le attività siano svolte in maniera efficace ed efficiente, e il *controllo direzionale*, che dovrebbe servire a collegare la pianificazione strategica e il controllo operativo e al quale interno si collocano i "sistemi di controllo di gestione" (o Management Control Systems, MCS) (Anthony, 1965). Questo primo approccio viene riconosciuto come "tradizionale" o "convenzionale" nella letteratura accademica (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999).

Con il passare del tempo però, queste definizioni sono diventate obsolete: ciò è dovuto in parte al fatto che esse sono circoscritte a organizzazioni aventi modelli strutturali e di funzionamento incentrati soprattutto su controlli basati sulla contabilità analitica, che quindi non tengono conto della dimensione sociologica e dei problemi relativi al comportamento dei collaboratori, non essendo così in grado di cogliere tutte le complessità proprie dell'organizzazione (Otley, 1994; Otley, Broadbent, & Berry, 1995). Inoltre, è diventato sempre più comune che i collaboratori dei livelli gerarchici più bassi venissero attivamente coinvolti anche in attività strategicamente rilevanti,

oltrepassando i confini dei MCS individuati da Anthony (Langfield-Smith, 1997). Infine, l'approccio di Anthony è stato criticato poiché con la distinzione dei controlli in strategici, direzionali e operativi, alcune problematiche -come le complesse procedure che servono a definire la strategia e la varietà dei metodi utilizzati per controllare i processi operativi dovuta ai diversi contesti tecnologici- non sono state trattate, ma risultavano essere sempre più importanti all'interno dell'organizzazione (Otley et al., 1995). Di conseguenza, numerosi autori hanno proposto altre concettualizzazioni, adottando diverse prospettive.

Alcuni teorici hanno mantenuto il focus della ricerca sui controlli formali, che comprendono le procedure operative standardizzate, le regole e i sistemi di budgeting (Langfield-Smith, 1997), e hanno dunque virato verso una concezione di MCS basata esclusivamente su elementi oggettivi e visibili e finalizzati a migliorare il processo decisionale dei manager; fra essi si contraddistingue Amigoni (1978), il quale sostiene che *"i sistemi di controllo devono consentire di: (1) percepire prontamente gli stimoli rilevanti; (2) attivare azioni in risposta agli stimoli; (3) valutare i risultati ottenuti in risposta alle azioni e con riferimento agli obiettivi"* (Amigoni, 1978). Secondo l'autore, inoltre, il sistema di controllo varia a seconda di due variabili: la complessità strutturale e il dinamismo ambientale (Amigoni, 1978).

In aggiunga a quanto appena visto, altri teorici hanno dato importanza anche ai controlli informali, cioè a quelli che non sono progettati consapevolmente ma sono frutto di abitudini e spesso derivano dalla cultura organizzativa (Langfield-Smith, 1997), includendo nell'analisi gli aspetti relativi alla gestione dei collaboratori dal punto di vista comportamentale e promuovendo di conseguenza una visione olistica dell'azienda. Fra questi, Ouchi (1979) sostiene che i MCS devono essere progettati con lo scopo di raggiungere la cooperazione tra gli individui che hanno obiettivi parzialmente differenti, mentre Flahmholtz e Tsui (1985), sono giunti a formulare la seguente definizione:

"[il controllo di gestione è] *il tentativo, da parte dell'organizzazione, di aumentare la probabilità che gli individui si comportino in modi che porteranno al raggiungimento degli obiettivi aziendali"* (Flamholtz & Tsui, 1985).

Essi hanno inoltre individuato quattro fasi principali che compongono il processo del controllo del comportamento: pianificazione, misurazione, feedback e valutazione o ricompensa (Flamholtz & Tsui, 1985). Anche Daft e Macintosh (1984) adottano un approccio basato sulla dimensione sociologica, sostenendo che i sistemi di controllo sono composti da un mix di strumenti "impersonali" e "personali" (Daft & Macintosh, 1984).

Sulla stessa linea d'onda, Malmi e Brown (2008) hanno ripreso e sviluppato il concetto di controllo elaborato da Otley (1999), che consiste, più che in un "sistema", in un "pacchetto" nel quale "*diversi elementi sono inseriti da diverse persone in momenti diversi*" (Otley, 1999); secondo questa visione, il modo corretto di approcciarsi al controllo di gestione comprende l'identificazione e lo studio dell'insieme degli elementi che caratterizzano questi pacchetti di controllo e delle relazioni che sussistono fra di essi, nonché dei fattori che influenzano tale sistema (Malmi & Brown, 2008; Otley, 1999). Per quanto riguarda l'ultimo di questi tre aspetti, diversi autori hanno contribuito ad individuare le principali caratteristiche organizzative (e non) in grado di influenzare in modo significativo i *control packages* (o i sistemi di controllo), proponendo diversi modelli contingenti; in sono così stati evidenziati diversi fattori aventi un impatto sul sistema di controllo, fra i quali la cultura (intesa come l'insieme delle caratteristiche nazionali), la struttura organizzativa, la strategia che l'azienda sceglie di perseguire, la natura dei mercati in cui essa opera, in termini di prevedibilità, competitività, crescita, tecnologie utilizzate, disponibilità di risorse, le capacità e l'esperienza dei managers e dei collaboratori e le aspettative degli stakeholder chiave (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007).

Oltre alle pubblicazioni degli autori finora citati, ad oggi tre libri costituiscono dei riferimenti importanti nella definizione dei concetti di controllo di gestione e di MCS: *Management Control Systems* di Merchant e Van der Stede (2007), *Management Control Systems* di Anthony e Govindarajan (2007) e *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* di Simons (2000) (Strauß & Zecher, 2013).

Simons (2000) pone al centro della sua analisi del processo di controllo la strategia aziendale. Questo rappresenta un elemento innovativo in quanto, a differenza di ciò che era stato fatto prima, in questo caso non è la strategia che influenza il controllo, ma l'opposto. In particolare, l'autore propone un modello finalizzato a bilanciare i trade-offs tipici dell'attività di controllo che consiste nell'identificazione di quattro "leve" che verrebbero idealmente azionate in gradi diversi: i valori fondamentali dell'azienda, i rischi da evitare, le incertezze strategiche e le variabili critiche di performance. La variazione di queste quattro leve genera forze che guidano l'implementazione della strategia e conseguentemente la formulazione (Simons, 2000).

Anthony e Govindarajan (2007), si focalizzano solo sui controlli formali escludendo quelli informali, non fanno una classificazione delle diverse tipologie di MCS (Anthony & Govindarajan, 2007).

Infine, secondo Merchant e Van der Stede (2007), esistono tre principali prospettive che è possibile adottare quando si analizza la gestione aziendale: quella delle funzioni, quella delle risorse e quella dei processi. Quando l'approccio che si sceglie di adottare è quello dei processi, per avere una visione completa dell'azienda è necessario considerare tre elementi: la definizione degli obiettivi, la formulazione della strategia e il controllo di gestione (Merchant & Van der Stede, 2007). In particolare, se gli obiettivi sono fondamentali per qualsiasi attività che si possa definire utile e la strategia determina come l'organizzazione dovrebbe usare le proprie risorse per raggiungere i propri obiettivi, i MCS servono ad assicurarsi che il comportamento dei collaboratori sia allineato alla strategia aziendale e quindi consenta di raggiungere gli obiettivi desiderati (Merchant & Van der Stede,

2007). Per quanto riguarda i sistemi di controllo, gli autori ne identificano quattro tipologie: i controlli sui risultati, i controlli sulle azioni, i controlli sul personale e i controlli culturali. Essi sostengono che è possibile stabilire il livello di rigidità di applicazione per ognuno dei quattro e che "un più alto grado di rigidità dei sistemi di controllo dovrebbe portare ad una probabilità più alta che i collaboratori agiscano nell'interesse dell'organizzazione" (Merchant & Van der Stede, 2007).

La concezione di controllo di gestione e di MCS elaborata da Merchant e Van der Stede (2007) che valorizza i controlli informali e considera l'impatto sul comportamento dei collaboratori nel modo più ampio fra tutte (Strauß & Zecher, 2013).

Le caratteristiche delle PMI e il contesto in cui operano

Sebbene esistano diversi significati per l'espressione "piccola e media impresa", a seconda del paese considerato (Bhagwat & Sharma, 2007), ai fini di questo studio è possibile adottare la definizione proposta dalla Commissione Europea (Commissione Europea, 2015): le PMI sono imprese che impiegano meno di 250 persone e fatturano meno di 50 milioni di euro annui oppure hanno un totale di bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro. Per poter qualificare un'azienda come PMI è inoltre necessario verificare l'esistenza di eventuali legami con altre imprese e di conseguenza valutare in modo diverso i casi di imprese autonome, associate o collegate. Tra queste, la maggior parte sono "micro-imprese", cioè imprese che non superano i due milioni di euro di fatturato o di attivo di bilancio e non occupano più di 10 dipendenti (Commissione Europea, 2015).

Queste entità richiedono un'attenzione particolare quando si affronta il tema del controllo di gestione, in quanto si trovano ad operare in condizioni sostanzialmente diverse dalle imprese più grandi (Hiebl & Lopez, 2015).

Le PMI tipicamente si trovano all'interno di clusters, ovvero "concentrazioni geografiche di imprese competitive in settori collegati che lavorano le une con

le altre o condividono le stesse necessità di talento, tecnologie ed infrastrutture" (Waits, 2000), grazie ai quali riescono a collaborare e a competere con le aziende più grandi (Bhagwat & Sharma, 2007). Generalmente esse mantengono un focus limitato e un certo grado di specializzazione, non solo per quanto riguarda i prodotti, ma anche i prezzi, clienti e capacità manifatturiera (Cagliano et al., 2003).

Ne consegue che le PMI sono caratterizzate da una struttura organizzativa generalmente orizzontale e piuttosto semplice che, unitamente alla presenza di strategie solitamente informali e flessibili, fanno sì che esse siano più adattabili e capaci di rispondere velocemente al cambiamento rispetto alle rivali di dimensioni maggiori (Aragón & Sánchez, 2005; Bhagwat & Sharma, 2007; Mitchell & Reid, 2000; Sousa & Aspinwall, 2010).

Le relazioni fra collaboratori in un contesto di questo tipo sono quasi sempre informali, il che favorisce la comunicazione e fa sì che l'impego della forza lavoro sia flessibile (Cagliano et al., 2003). Inoltre, queste imprese hanno un alto potenziale innovativo e tutti questi fattori offrono loro la possibilità di crescere rapidamente (Bhagwat & Sharma, 2007; Lee et al., 2010).

Secondo alcuni, però, solo una piccola percentuale delle PMI riuscirebbe davvero a sfruttare le proprie caratteristiche e ad ottenere i sopracitati vantaggi, mentre la maggior parte di esse nella realtà stenterebbe a sopravvivere, soprattutto a causa della mancanza di una concezione dei meccanismi di funzionamento e dei problemi che riguardano la gestione di una PMI da parte

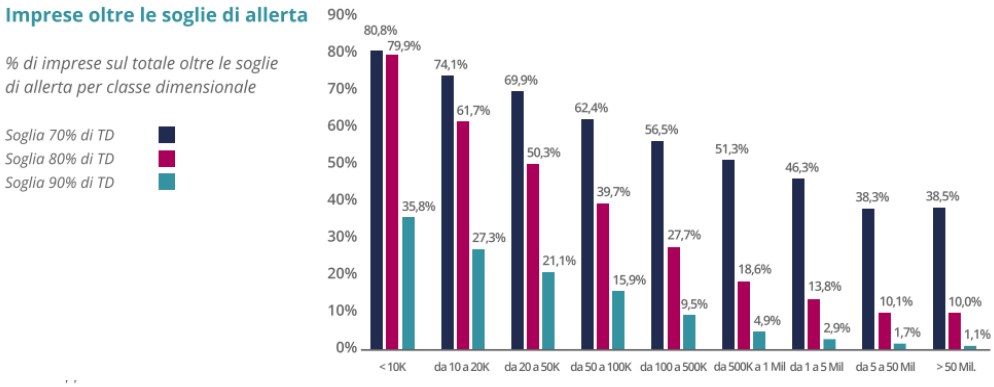

***Figura 1**. Imprese oltre le soglie di allerta. Fonte: Rapporto Cerved PMI 2018*

dei proprietari (che solitamente sono anche gli amministratori) (Nandan, 2010). A sostegno di quest'ipotesi, il rapporto sulle PMI del 2018 redatto dal CERVED evidenzia che, guardando ai dati di bilancio, la percentuale di imprese che si trova oltre le soglie di allerta è molto alta, anche se, come si può notare dal grafico riportato nella figura 1, questa percentuale varia sostanzialmente in relazione alla dimensione delle aziende e decresce all'aumentare del fatturato.

Le soglie di allerta sono definite in base al rapporto cashflow/attivo e guardando ai dati storici: ad esempio, il tasso di default (TD) del 70% corrisponde ad un rapporto soglia di cashflow/attivo pari al 2,7%, il che significa che storicamente il 70% delle imprese aventi un rapporto cashflow/attivo al di sotto del 2,7% si è trovata in una situazione di insolvenza (CERVED, 2018).

Le sfide che le PMI si trovano ad affrontare, proprio a causa della loro dimensione, sono infatti molteplici.

In primo luogo, la scarsa disponibilità di capitali finanziari (Bhagwat & Sharma, 2007; Heinicke, 2018; Johnson & Schaltegger, 2016) è un fattore determinante per la vita di tutte le piccole e medie imprese, che limita gli investimenti in nuovi prodotti e quelli mirati all'innovazione dei processi (Sousa & Aspinwall, 2010) i quali, seppur profittevoli, non vengono considerati a causa dell'ingente costo iniziale.

Un altro importante limite è rappresentato dalla scarsa capacità di gestione delle risorse umane: nella maggior parte dei casi infatti tutti coloro che lavorano all'interno di una piccola impresa sono completamente coinvolti nelle mansioni giornaliere e non hanno il tempo di dedicarsi ad attività di tipo strategico (Hudson et al., 2001). All'interno di queste realtà esiste inoltre una tendenza a non formalizzare i ruoli e le responsabilità, il che comporta l'accentramento della gestione aziendale nelle mani di un unico soggetto, ovvero il proprietario-amministratore, che non delega facilmente i propri poteri (Bhagwat & Sharma, 2007; Garengo & Bernardi, 2007). Questa figura influenza quindi pesantemente la vita dell'impresa, che finisce per essere

strettamente collegata alle competenze e al background del proprietario-amministratore, il quale molto spesso predispone meccanismi di controllo rigidi, talvolta ispettivi, soffocando il lavoro di squadra e il coinvolgimento dei collaboratori (Bhagwat & Sharma, 2007; Cagliano et al., 2003; Fuller-Love, 2006; Sousa & Aspinwall, 2010).

A tutto questo si aggiunge il fatto che nelle PMI la conoscenza e le competenze si sviluppano in maniera tacita attraverso l'esperienza di ciascun individuo (Thorpe et al., 2005), aspetto criticato da alcuni autori che sostengono che ci sia il bisogno di adottare processi atti a incoraggiare la condivisione della conoscenza per guadagnare competitività ed efficienza (McAdam & Reid, 2001).

Inoltre, le PMI solitamente dipendono eccessivamente da un numero ridotto di clienti e di prodotti/servizi e hanno poca influenza sul prezzo di mercato (Fuller-Love, 2006; Nandan, 2010).

È evidente dunque che queste realtà differiscono dalle grandi aziende per molti aspetti, di conseguenza è necessario creare dei sistemi di controllo appositi per le loro esigenze (Ates et al., 2013; Fuller-Love, 2006).

I sistemi di controllo di gestione nelle PMI

Sebbene esistano numerosi modelli di misurazione della performance e di controllo creati appositamente per le piccole imprese nella letteratura, nella pratica essi vengono scarsamente adottati (Ates et al., 2013; Garengo et al., 2005; Hudson et al., 2001).

Questo è dovuto alle caratteristiche tipiche delle PMI che sono state esposte nel paragrafo precedente: in queste imprese le pratiche manageriali sono strettamente collegate alle competenze individuali e alle caratteristiche dell'imprenditore (Ates et al., 2013), che nella maggior parte dei casi ricopre diversi ruoli, occupandosi di prendere decisioni riguardo la gestione strategica dell'azienda e svolgendo allo stesso tempo mansioni di tipo operativo (Fuller-Love, 2006). Tuttavia, spesso, ciò che egli percepisce essere la priorità è

l'ottimizzazione degli aspetti tecnici e dei processi operativi, a scapito delle questioni che riguardano la direzione e la gestione aziendale (Fuller-Love, 2006; Hudson et al., 2001). Nelle imprese di questo tipo le capacità manageriali rimangono dunque nella maggior parte dei casi sottosviluppate e ciò si riflette nella riluttanza da parte dell'imprenditore a delegare parte del controllo, nell'incapacità di motivare i collaboratori e nella scarsa conoscenza in ambito finanziario, di marketing e di gestione del personale (Fuller-Love, 2006). Tutto questo è deleterio per l'impresa che vede le proprie potenzialità di crescita estremamente limitate dall'eccessiva dipendenza da questa figura (Bhagwat & Sharma, 2007; Cagliano et al., 2003; Gray, 2002).

L'implementazione di un sistema di controllo di gestione risolverebbe queste problematiche, portando all'azienda una serie di benefici. Innanzitutto, lo studio dell'implementazione di un MCS comincia necessariamente dall'esplicitazione degli obiettivi aziendali e della strategia attraverso la quale l'impresa si propone di raggiungerli, che risulta nella formulazione della vision e della mission aziendali e dei fattori critici di successo dell'impresa, concetti spesso non del tutto chiari; lo sviluppo di un sistema di controllo forza quindi le piccole imprese a fare pianificazione strategica per raggiugere tali obiettivi (Ates et al., 2013; Garengo et al., 2005).

Con l'implementazione del sistema di controllo, inoltre, si verifica l'ampliamento del focus gestionale poiché non si considerano più soltanto indicatori quali fatturato e tempi di incasso (che se isolati non riflettono adeguatamente la complessità delle attività dell'impresa e del mercato), ma vengono sviluppati dei KPIs (Key Performance Indicators) finalizzati a considerare l'impresa nel suo complesso e per i quali vengono pianificati obiettivi sia a breve che a lungo termine (Ates et al., 2013). L'insieme di indici che viene sviluppato per mettere in pratica il sistema di controllo deve essere bilanciato, deve cioè includere misure finanziarie e non, misure che riguardano sia l'interno che l'esterno dell'azienda, misure relative all'efficacia e all'efficienza dei processi e misure che aiutino a monitorare ciò che è stato fatto e a pianificare ciò che sarà possibile fare in futuro (Bourne et al., 2003).

La tempestiva disponibilità di queste informazioni facilita il processo decisionale mettendo in luce immediatamente i vantaggi e gli svantaggi derivanti da ciascuna scelta, ma soprattutto consente di evidenziare lo scostamento esistente tra la performance attuale e gli obiettivi a lungo termine dell'azienda, individuando così le aree su cui è necessario intervenire e provocando quindi il ripensamento dei processi operativi (Bhagwat & Sharma, 2007; Garengo et al., 2005). Proprio il parziale spostamento dell'attenzione sugli obiettivi a lungo termine rappresenta un cambiamento fondamentale per le piccole e medie imprese, che spesso sono completamente assorte nelle attività quotidiane e mantengono una visione strategica perlopiù adattiva e finalizzata a massimizzare il profitto nel breve periodo (Jennings & Beaver, 1997).

Inoltre, un sistema di controllo aiuta a migliorare il rapporto fra la proprietà e i collaboratori e fra i collaboratori stessi: se infatti tipicamente nelle PMI i rigidi controlli e l'accentuato accentramento delle mansioni gestionali possono avere effetti depressivi sulla motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori estranei alla proprietà (Castellano, 2011), opportuni controlli sul personale e culturali fanno leva rispettivamente sull'auto-motivazione di ciascuno e sul monitoraggio reciproco (Merchant & Van der Stede, 2007).

Infine, un MCS che mette a disposizione del management informazioni riguardo l'andamento e i trend del mercato permette di monitorare l'incertezza dell'ambiente esterno, le cui condizioni possono influenzare quello interno (Ates et al., 2013; Sousa & Aspinwall, 2010).

L'implementazione di un sistema di controllo comporta dunque l'analisi dell'impresa nel suo complesso, dall'esplicitazione degli obiettivi aziendali alla riprogettazione dei processi, al miglioramento dell'ambiente lavorativo per i collaboratori, e risulta nella chiara definizione di un modello di business adeguato a creare valore nel lungo termine.

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi che l'implementazione di un MCS comporta, esistono una serie di ostacoli che fanno sì che l'imprenditore desista

dall'intraprendere un percorso di sviluppo di un sistema di controllo (Azudin & Mansor, 2018; Heinicke, 2018).

Innanzitutto, la limitata disponibilità di risorse, in particolare di quelle finanziarie, si riflette in una parziale o totale mancanza di competenze manageriali, poiché spesso queste imprese -soprattutto le più piccole- non riescono a permettersi di assumere personale specializzato o di affidarsi a professionisti esperti nell'elaborazione di sistemi di controllo (Mitchell & Reid, 2000). Di conseguenza, le preoccupazioni legate ai costi molto spesso superano la percezione del risparmio e/o dell'incremento di guadagno che l'adozione di un sistema di controllo genererebbe (Marriott & Marriott, 2000), al punto che nella maggior parte dei casi i MCS vengono visti come una mera burocratizzazione dell'impresa e un ostacolo alla flessibilità della PMI (Ates et al., 2013; Garengo et al., 2005).

Tra i fattori riguardanti le caratteristiche e la composizione del personale aziendale, quelli che influiscono negativamente sulla probabilità dell'adozione di un sistema di controllo sono la mancanza di formazione, di capacità manageriali e/o di conoscenze e competenze finanziarie e contabili la abbassa (Alattar et al., 2009; Garengo & Bernardi, 2007; Marriott & Marriott, 2000). Di conseguenza, per implementare un MCS, è necessario formare lo staff: infatti, sebbene sia possibile esternalizzare determinate funzioni, questo processo è indispensabile poiché le risorse che vengono incluse nel progetto di implementazione di un MCS sono quelle che si occupano della contabilità, anche se le finalità della raccolta di queste due tipologie di informazioni sono differenti e la mancanza di un'adeguata preparazione può generare il rischio che vengano inseriti dati imprecisi o sbagliati. Questo processo è necessariamente personalizzato e su piccola scala, caratteristiche che rendono lo sviluppo di questi sistemi più difficoltoso (Sousa & Aspinwall, 2010). Al contrario, la presenza di un CEO o di un CFO estranei alla fondazione dell'impresa aumenta la possibilità che venga implementato un MCS (Davila & Foster, 2005, 2007).

Infine, l'attuazione di un sistema di controllo implica la necessità per la PMI di fornirsi di sistemi informatici adatti allo scopo, che permettano di ottenere informazioni che spesso sono di difficile reperimento.

Oltre a tutto questo, il grado di adozione dei sistemi di controllo organizzativi è a sua volta influenzato da una serie di fattori contingenti. In particolare, alcune delle caratteristiche ambientali che contribuiscono all'aumento dell'utilizzo dei MCS sono un'accentuata competizione, la percezione di un'alta instabilità ambientale, la cultura propria del paese, l'internazionalizzazione della PMI ed eventuali imprevisti che caratterizzano l'andamento del mercato (Alattar et al., 2009; Amat et al., 1994; Gul, 1991; Marc et al., 2010; Reid & Smith, 2000). Alcuni fattori esogeni che invece contribuiscono a diminuire la probabilità dell'implementazione di un sistema di controllo sono il limitato accesso alle risorse e la percezione di una bassa instabilità ambientale (Gul, 1991; Hudson et al., 2001).

Per quanto riguarda gli aspetti della struttura organizzativa aziendale, gli elementi che influiscono positivamente sull'implementazione di un MCS all'interno di una piccola o media impresa sono ad esempio la complessità strutturale, un alto grado di decentralizzazione, la presenza di avanzati sistemi informativi e il finanziamento attraverso venture capital (Becker et al., 2011; Davila & Foster, 2005, 2007; Garengo & Bititci, 2007; King et al., 2010), mentre un'alta influenza esercitata dalla proprietà nel caso di un'azienda a conduzione familiare molto spesso è associato ad un minor ricorso a sistemi formali di controllo (Alattar et al., 2009).

Il Reporting Integrato

Il riconoscimento del concetto di sviluppo sostenibile come obiettivo di politica pubblica avvenuto nell'ambito della Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite del 1992, ha dato il via alla creazione di numerosi standard e linee guida riguardanti la responsabilità sociale dell'impresa (CSR), la sostenibilità e le questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) aziendali (Bendell et al., 2011). I promotori di questi modelli sono stati diversi organismi non governativi, fra i quali i principali sono il Global Reporting Initiative (GRI), l'Accounting for Sustainability (A4S) e il World Intellectual Capital Initiative (WICI); in questo contesto di competizione fra i vari enti, il report integrato si è inserito come lo strumento in grado di restituire una visione olistica dell'attività aziendale, combinando elementi del Reporting aziendale che fino ad allora erano sempre stati separati, come il report sulla sostenibilità/CSR e il bilancio (Rowbottom & Locke, 2016). La prima applicazione del Reporting integrato a livello governativo è avvenuta in Sud Africa con il "King III", la terza edizione delle linee guida emanata dal King Committee on Corporate Governance nel 2009; il rispetto di questi principi è infatti sottoposto al meccanismo "comply or explain" per tutte le società quotate nella borsa di Johannesburg (IRC of South Africa, 2011).

È nel 2010 però che, frutto dell'unione degli sforzi del GRI e dell'A4S, nasce ufficialmente l'International Integrated Reporting Council (IIRC), la coalizione internazionale che tutt'ora costituisce il punto di riferimento nell'ambito dell'IR (Dumay et al., 2016). Essa si occupa di promuovere l'adozione del Reporting integrato con l'obiettivo di "far progredire l'evoluzione del Reporting aziendale e dare un contributo duraturo alla stabilità finanziaria e allo sviluppo sostenibile" (sito IIRC, 2019). Nel 2013 l'IIRC ha rilasciato l'attuale versione del Framework internazionale sull'IR (IIRC, 2013). Il Framework definisce il concetto di Report Integrato e ne identifica i fondamenti, e si caratterizza per un approccio basato sui principi che consente alle imprese di adeguarne la redazione in base alle proprie caratteristiche, così

da “raggiungere un equilibrio fra flessibilità e requisiti” (Dumay et al., 2016; IIRC, 2013). Per questo il Framework non può che costituire il punto di partenza per la definizione e l’analisi dei concetti che riguardano il Reporting Integrato.

La prima essenziale distinzione che è opportuno evidenziare è quella fra la nozione di report integrato e quella di Reporting integrato (IR), anche se spesso queste espressioni vengono usate in modo intercambiabile. Mentre il Reporting integrato viene definito come *“un **processo** fondato sul pensiero integrato che si traduce in un rapporto integrato periodico che comunica sulla creazione di valore nel tempo e le informazioni riguardanti gli aspetti della creazione di valore di un’organizzazione”* (IIRC, 2013), il report integrato è *“una **comunicazione sintetica** che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un’organizzazione, nel contesto del relativo ambiente esterno, consentono la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine”* (IIRC, 2013). Queste definizioni racchiudono diversi elementi che richiedono una particolare attenzione, per questo motivo di seguito si procede all’analisi dei concetti fondamentali che caratterizzano l’IR e il report integrato.

Il processo di creazione di valore

Il concetto di valore adottato nel Framework, a cui le definizioni sopra esposte fanno riferimento, è diverso da quello capitalistico classico, ed è possibile comprenderlo analizzando il processo di creazione, illustrato in figura 2.

Come è possibile osservare, gli input di tale processo sono i vari tipi di capitale.

È possibile osservare come gli input di tale processo siano i vari tipi di capitale. Essi sono definiti come “*stock di valore che possono essere incrementati, ridotti o trasformati attraverso le attività e gli output dell'organizzazione*” (IIRC, 2013).

Nel framework l’IIRC ne identifica sei categorie: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale (IIRC, 2013). Essi

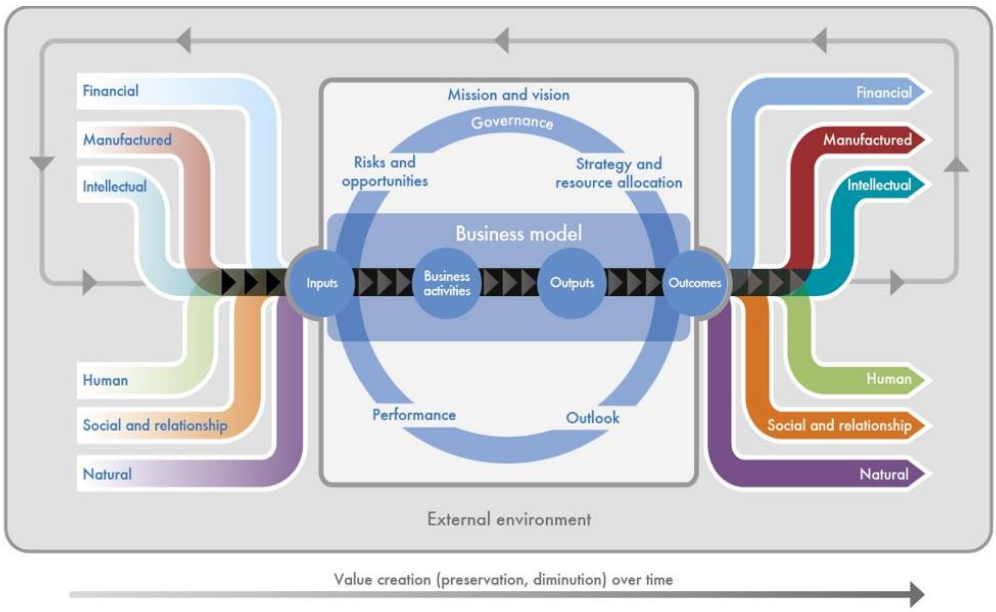

***Figura 2**. Processo di creazione del valore (IIRC, 2013)*

possono essere suddivisi in due gruppi: capitali tangibili e capitali intangibili. I primi comprendono il capitale finanziario, ovvero i fondi che l'impresa ha a disposizione -sia in forma di debito che in forma di equity-, il capitale produttivo, che include tutti gli strumenti fisici (diversi dalle risorse naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi quali edifici, macchinari e attrezzature e il capitale naturale, il quale comprende tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non, di cui l'azienda si serve (IIRC, 2013). I capitali intangibili sono invece quello umano, inteso come "insieme di competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare", quello sociale e relazionale che include le istituzioni e le relazioni interne all'azienda o proprie del network esterno della stessa, quali le regole e i valori condivisi e le relazioni con gli stakeholder chiave e quello intellettuale (IIRC, 2013) e quello intellettuale. In relazione a quest'ultimo, è doveroso fare una precisazione. Prima dell'ascesa dell'IR, aveva acquistato popolarità un sistema di Reporting focalizzato sul capitale intellettuale (IC Reporting) inteso come "la somma di tutto ciò che sta all'interno di un'azienda in grado di dare un vantaggio competitivo […] (e) che può essere utilizzato per creare valore" (Stewart & Ruckdeschel, 1998). Secondo tale concezione, il capitale intellettuale era composto da quelli che

nell'IR sono il capitale umano, quello sociale e relazionale, e lo stesso capitale intellettuale (Dumay et al., 2016), ma nel contesto del report integrato esso viene invece definito come l'insieme dei "beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza" (IIRC, 2013). È infine necessario precisare che, sebbene venga fornita la classificazione appena illustrata, il Framework chiarisce che essa dovrebbe essere intesa come una linea guida al fine di includere tutte le risorse che l'organizzazione sfrutta, ma non è tassativa (IIRC, 2013).

Questi "stock di valore" vengono quindi utilizzati e trasformati attraverso le attività aziendali che sono organizzate secondo un determinato schema che è possibile rappresentare con il modello di business, il quale, come descritto da Casadesus-Masanell e Ricart (2010), "racchiude la logica dell'organizzazione, il modo in cui opera e in cui crea valore per gli stakeholders" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Sono stati proposti e vengono utilizzati diversi templates per i modelli di business, fra i quali uno dei più popolari e adottati è certamente il Business Model Canvas (BMC) di Osterwalder e Pigneur (2010). Alcune tipologie di modelli di business, inoltre, si prestano maggiormente a rappresentare le aziende che dedicano più attenzione a determinati aspetti, fra le quali spicca la proposta di Joyce e Paquin (2016): il Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC). Questo modello si costruisce a partire dal BMC originale e aggiunge due livelli di analisi: quello ambientale (basato sulla prospettiva del ciclo di vita del prodotto) e quello sociale (basato sulla prospettiva dei vari stakeholders) (Joyce & Paquin, 2016).

Il Framework definisce il modello di business come "*il sistema adottato da un'organizzazione per trasformare gli input, attraverso le attività aziendali, in output e outcome, al fine di conseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine*", ed evidenziandone l'importanza, suggerisce di darne una rappresentazione esplicita (IIRC, 2013).

Il modello di business è costruito sulla base della vision e della mission aziendali, le quali riflettono l'identità dell'azienda e costituiscono il cuore della

strategia. Secondo Casadesus-Masanell e Ricart (2010), la strategia attiene alla "scelta del modello di business attraverso il quale l'azienda compete nel mercato" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Tale scelta avviene in relazione alle opportunità e ai rischi percepiti nell'ambiente e alla struttura interna che caratterizza l'organizzazione (Vedovato, 2016).

Nell'ambito del Reporting integrato, la strategia si ritrova sia come elemento del contenuto del Report che come principio guida per la sua redazione ("focus strategico"); è infatti possibile dedurre che la strategia è intesa come il *piano* che l'impresa adotta per raggiungere i propri obiettivi strategici (il cui fine ultimo è la creazione di valore) e al contempo il Report Integrato dovrebbe fornire informazioni rilevanti che consentano di capire come l'azienda si propone di raggiungerli (Vedovato, 2016).

La trasformazione dei capitali porta alla produzione degli output, cioè dei prodotti e servizi chiave dell'organizzazione, ma anche sottoprodotti e scarti (IIRC, 2013).

È di fondamentale importanza, infine, la fase di identificazione e descrizione degli impatti che le attività aziendali hanno sui capitali. Questi "output", che possono essere positivi o negativi, non sono circoscritti al perimetro aziendale, ma includono tutto ciò che viene in qualche modo condizionato dall'organizzazione, in un'ottica di internalizzazione delle esternalità. Ciò che viene misurato in questa fase, la variazione dei capitali, corrisponde al valore che viene creato oppure distrutto dall'azienda e ciò che risulta da questo processo torna a essere a sua volta input del processo (IIRC, 2013).

Nella letteratura, è possibile individuare diverse concezioni del *valore*, distinte a seconda della prospettiva che viene adottata. Infatti, questo concetto è assolutamente soggettivo, poiché dipende dalla percezione che ogni individuo o gruppo di persone ha dei benefici attesi (Fishburn, 1964); per questo motivo è possibile interpretare in diversi modi anche il valore aziendale. L'approccio più tradizionale è quello che associa il valore aziendale a quello economico e considera quindi solamente il capitale finanziario, adottando la prospettiva degli azionisti (per questo chiamato "Shareholder Value") (Rappaport, 1986).

Una concezione alternativa è quella del valore inteso come l'insieme di valutazioni da parte dei diversi portatori di interesse dell'attività aziendale, cioè dei gruppi di persone che influenzano l'impresa e ne sono a loro volta influenzati: lo "Stakeholder Value" (Freeman, 1984). Nonostante questa visione amplifichi il focus rispetto allo "Shareholder Value", le stime dei vari gruppi di stakeholder spesso non sono tutte esprimibili in termini monetari (Harrison et al., 2010) e questo genera difficoltà nell'applicazione pratica (Haller, 2016). Una terza prospettiva che può essere adottata è quella del "Public Value" (Moore, 1995), che considera tutti gli impatti che le attività aziendali producono sulla società e sull'ambiente, includendo molte componenti arbitrarie che consentono però di avere una visione onnicomprensiva (Alford & O'Flynn, 2009).

L'IIRC ha introdotto un ulteriore concezione di valore, costituita da due dimensioni. Da un lato infatti il valore viene creato "per l'organizzazione stessa, per consentire ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici", ma allo stesso tempo viene specificato che "il valore finanziario è importante, ma non sufficiente a valutare la creazione del capitale" e che "la capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità" (IIRC, 2013). Secondo Haller (2016), il valore come è inteso nel Framework si avvicina al concetto di "Valore Condiviso" (Shared Value), che è stato sviluppato e definito da Porter e Kramer (2011) come "l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando al tempo stesso le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera" (Haller, 2016; Porter & Kramer, 2011). Secondo questa concezione, il valore creato dall'impresa dovrebbe portare contemporaneamente alla realizzazione di un profitto economico e al progresso sia sociale che ambientale (Porter & Kramer, 2011). La creazione di Valore Condiviso (CSV) va dunque a costituire un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa (CSR), la quale, non essendo collegata ai processi interni, finiva spesso per rappresentare uno strumento utilizzato solo al fine di migliorare la reputazione aziendale (Porter & Kramer, 2011). Al

contrario, la CSV integra gli aspetti di sostenibilità sociale e ambientale nei processi di business e "sfrutta le risorse e le competenze uniche che l'azienda possiede per creare valore economico creando valore per la società" (Porter & Kramer, 2011).

Riguardo la nozione di valore adottata dall'IIRC, Flower (2015) ha sollevato alcune critiche. Nello specifico, egli sostiene che nel Framework il riconoscimento degli interessi degli stakeholders diversi dagli investitori sia di natura puramente strumentale, dovuto al fatto che la loro collaborazione contribuisce alla prosperità dell'impresa e dunque ad arricchire gli shareholders. Flower (2015) sostiene dunque che, in realtà, gli unici a beneficiare dell'attività organizzativa siano gli investitori e non la società e che il Reporting Integrato sia basato sulla teoria capitalista dell'impresa (Flower, 2015). A questo Adams (2015) risponde che è impensabile che le imprese abbraccino il concetto di "valore per la società" se questo non è allineato a quello di "valore per gli investitori": essi sostengono infatti che "il potenziale dell'IR di attuare un cambiamento dipende dal grado con il quale crea una fonte di dissonanza abbastanza significativa da cambiare il modo in cui i managers pensano all'interno dei vincoli che gli vengono imposti al fine di massimizzare il profitto" (C. A. Adams, 2015).

I principi guida

Per garantire un equilibrio fra flessibilità -necessaria per tenere conto delle numerose varianti introdotte dalle circostanze di ciascuna organizzazione- e requisiti -per garantire un sufficiente livello di comparabilità fra le organizzazioni-, il Framework adotta un approccio basato su principi (IIRC, 2013). Questi "principi guida", che indicano quale deve essere il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni, sono:

- Focus strategico e orientamento al futuro, inteso come necessità di fornire informazioni dettagliate sulla strategia aziendale e su come essa incide sul processo di creazione di valore;

- Connettività delle informazioni, principio alla base del concetto di "pensiero integrato" che consiste nel rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;
- Relazioni con gli stakeholders: un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e la qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi;
- Materialità, che consiste nella necessità di fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine senza includere aspetti irrilevanti;
- Sinteticità: compatibilmente con tutti gli altri principi guida, il report deve essere sintetico;
- Attendibilità e completezza: devono essere incluse tutte le informazioni materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo;
- Coerenza e compatibilità, in particolare dal punto di vista temporale e del confronto con altre organizzazioni (IIRC, 2013).

Particolarmente rilevanti dal punto di vista pratico nei processi di gestione: quello della materialità e quello della connettività. Essi sono strettamente collegati: una volta determinati gli aspetti considerati rilevanti in linea con il principio di materialità, devono poi essere evidenziate le relazioni che sussistono fra essi e l'impatto che hanno sulla creazione del valore, permettendo così di adottare una visione olistica dell'organizzazione secondo il principio di connettività (Mio, 2016; WICI, 2013).

Secondo Gerwanski et al (2019), il principio di materialità, insieme al concetto di pensiero integrato, sono elementi estremamente importanti, poiché limitano i rischi di "finto ambientalismo" e di eccesso di informazioni ai quali l'IR sarebbe altrimenti esposto (Gerwanski et al., 2019). Fondamentale per l'individuazione degli elementi materiali è innanzitutto il perimetro di rendicontazione: per determinarlo è necessario tenere conto dell'entità come

considerata dalla rendicontazione finanziaria che va però estesa, includendo "i rischi, le opportunità e gli outcome attribuibili o associati ad altre entità o stakeholder, oltre all'entità del reporting finanziario, che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'entità del reporting finanziario di creare valore" (IIRC, 2013).

L'IIRC ha pubblicato una guida con l'intento di chiarire il significato della materialità, nella quale si specifica che nel contesto dell'Integrated Reporting il processo di determinazione deve considerare tre parametri: l'obiettivo del report, che è quello di spiegare a coloro che forniscono il capitale finanziario come l'azienda crea valore nel tempo, il pubblico a cui è diretto, che sono gli stessi shareholders, e il suo "raggio d'azione", ossia gli elementi del contenuto trattati dal report (IIRC, 2015). Viene quindi specificato che il processo di identificazione degli aspetti materiali dovrebbe essere suddiviso nelle seguenti fasi:

- la definizione dei parametri da considerare -entità, attività e stakeholders da includere-;
- l'identificazione degli aspetti rilevanti, per la quale vengono forniti anche esempi pratici;
- la valutazione dell'importanza di ciascuno degli aspetti individuati, necessaria in quanto non tutti gli aspetti rilevanti possono essere considerati anche materiali secondo i parametri precedentemente definiti;
- la prioritizzazione degli elementi materiali;
- la determinazione del perimetro della rendicontazione;
- lo sviluppo del contenuto per il report che verrà comunicato all'esterno dell'azienda (IIRC, 2015).

Eccles e Krzus (2015) affermano che non esiste un'unica definizione di materialità, ma che si tratta in realtà di un costrutto sociale, di un concetto esistente soltanto se condiviso all'interno di una determinata entità e della sua audience, influenzato da diversi fattori; gli autori sostengono infatti che ciò che l'organizzazione identifica come materiale riguarda la percezione che la stessa ha di ciò che la propria audience può ritenere materiale (Eccles & Krzus, 2015).

Non c'è ancora unanimità nell'identificazione di quali siano i fattori che influenzano il processo di definizione degli elementi materiali, sebbene sia provato che essi includono il settore industriale in cui l'impresa opera, alcune caratteristiche del board quali il numero di componenti e la varietà (Fasan & Mio, 2017) e la predisposizione di una mappa strategica (Green & Cheng, 2019).

Per quanto riguarda il principio di connettività, nel Framework si afferma che esso si manifesta soprattutto nella connessione fra:

- gli elementi del contenuto, ad esempio fra il sistema di allocazione delle risorse e gli investimenti che l'azienda si propone di fare per raggiungere gli obiettivi;
- diversi periodi di tempo, cercando di analizzare le attività del periodo passato-presente per ipotizzare quelle del presente-futuro;
- i capitali, inclusi i trade-off tra di essi;
- le informazioni finanziarie e quelle non finanziarie, ad esempio tra l'aumento di fatturato e la quota di mercato delle politiche di ricerca e sviluppo;
- le informazioni qualitative e quantitative, ad esempio includendo i KPI nell'ambito di una spiegazione descrittiva;
- le informazioni gestionali, manageriali e quelle presentate esternamente;
- le informazioni incluse nel report integrato, quelle contenute in altre comunicazioni sociali e quelle che provengono da altre fonti.

Il documento di base redatto dalla World Intellectual Capital Initiative specifica che il principio della connettività delle informazioni è prima di tutto parte del sistema di governance aziendale, e solo successivamente si riflette nel report integrato (WICI, 2013). Nello stesso documento viene inoltre spiegato che l'adozione del principio di connettività implica per le pratiche interne aziendali una serie di conseguenze positive, quali l'identificazione e la comunicazione di una visione olistica dell'impresa, che può aiutare a colmare il gap informativo dando una rappresentazione completa dell'organizzazione dell'azienda attraverso un modello dinamico, la connessione di orizzonti temporali diversi, focalizzando l'attenzione sull'evoluzione del processo di

creazione del valore dell'azienda dal passato al presente e sull'analisi della possibile evoluzione dello stesso nel futuro, e lo sviluppo di un messaggio coerente con le pratiche aziendali interne e le altre dichiarazioni rilasciate (WICI, 2013).

È evidente che l'implementazione del principio di connettività comporta cambiamenti che impattano su numerosi aspetti dell'operatività aziendale, dalla messa a punto di un nuovo sistema informativo allo sviluppo di una nuova base culturale (Busco, Frigo, Riccaboni, & Quattrone, 2013), modificando notevolmente la vita dell'impresa. Questo principio può essere considerato "l'essenza" del pensiero integrato (WICI, 2013), concetto approfondito nel paragrafo seguente.

Il pensiero integrato e il sistema di gestione interno

Come già anticipato, uno degli elementi centrali nell'ambito dell'IR è quello di pensiero integrato (o Integrated Thinking, IT), fondamento di questo sistema di Reporting -come si evince dalla definizione di IR riportata sopra- (IIRC, 2013) nonché parte della mission dell'IIRC, che consiste nell'istituire il Reporting integrato e il pensiero integrato come norma nell'ambito delle realtà aziendali sia pubbliche che private (sito IIRC, 2019).

Genericamente, quando si parla di "Integrated Thinking", ci si riferisce ad un modo olistico di pensare al business di un'impresa, contrapposto al cosiddetto approccio "per silos" (C. A. Adams, 2017), il quale porta ad avere invece una visione più frammentata dell'organizzazione. Secondo la definizione "ufficiale" che si trova nel Framework, pensare integrato significa avere *"un'attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine*" e la sua applicazione si concretizza nella considerazione della connettività e delle interdipendenze tra una pluralità di fattori:

- i capitali usati e influenzati dall'impresa;
- le diverse esigenze degli stakeholders;
- la strategia e il modello di business dell'impresa;
- i risultati finanziari e non-finanziari ottenuti dall'impresa (IIRC, 2013).

Nella letteratura sono stati fatti numerosi sforzi nel tentativo di chiarire questo concetto. Secondo la WICI, il concetto di Integrated Thinking è composto da due dimensioni: la prima consiste nella capacità di tenere in considerazione le relazioni tra strategia, governance, performance passata e prospettive future; la seconda attiene alle relazioni fra i diversi dipartimenti aziendali (WICI, 2013). Giovannoni e Fabietti (2013) sostengono che l'IT rappresenti la logica che guida il sistema di Reporting Integrato e che la sua adozione procuri l'opportunità per un ampio ripensamento dei sistemi esistenti, poiché suggerisce le modalità con cui superare l'isolamento che li caratterizza al fine di implementare la sostenibilità aldilà delle mere esigenze di compliance (Giovannoni & Fabietti, 2013). Dumay e Dai (2016) hanno analizzato il concetto nella prospettiva di una forma di controllo culturale e hanno studiato l'influenza che un approccio alla gestione basato sul pensiero integrato può avere sul comportamento dei collaboratori. Essi sostengono che sia molto difficile adottare con successo l'IT in un contesto in cui è già presente un sistema di controllo solido e una direzione precisa, e lo stesso vale per le organizzazioni caratterizzate da una forte cultura aziendale (Dumay & Dai, 2016). Infine, La Torre et al. (2019) in una recente pubblicazione hanno proposto la seguente definizione: "[il pensiero integrato è] *lo sforzo collettivo di manager e collaboratori di essere consapevoli della strategia aziendale per creare valore e di come essa si relazioni alle loro funzioni giornaliere in via di sviluppo, cosicché ci sia un allineamento fra la strategia generale, le risorse disponibili (i capitali) e le decisioni e le azioni fatte dai manager e dai collaboratori nel breve, medio e lungo termine"* (La Torre et al., 2019).

Nonostante le varie proposte, nella letteratura non esiste ancora una definizione condivisa a livello concettuale (Dumay & Dai, 2016; Feng et al., 2017). Questa ambiguità a livello teorico genera alcune perplessità per quanto riguarda

l'applicazione concreta; ne consegue la tendenza da parte dei pratictioners a interpretare questo concetto in maniera personalizzata, sulla base delle proprie esperienze (Feng et al., 2017).

Eppure, questo concetto è di fondamentale importanza per la diffusione del Reporting Integrato: collegando aspetti che riguardano la responsabilità sociale ed ambientale d'impresa con il sistema di controllo e la gestione della stessa, il pensiero integrato differenzia l'IR da tutto ciò che era stato proposto in precedenza e mira a scongiurare il rischio del cosiddetto *greenwashing* (Velte & Stawinoga, 2017), ovvero della comunicazione di informazioni fuorvianti o ingannevoli riguardo l'impatto ambientale dell'azienda, meramente finalizzata a migliorarne l'immagine. I pochi contributi che è possibile rintracciare su questo tema sottolineano infatti che l'adozione dell'Integrated Thinking implica una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e può talvolta portare ad un ripensamento del modo di gestire l'impresa, nonché dei sistemi di controllo (SAICA, 2015; Stubbs & Higgins, 2014). Sicuramente tutto ciò può avvenire solamente se tutta l'organizzazione viene inclusa nel processo (Mio & Fasan, 2016).

La Torre et al (2019), dopo aver analizzato la letteratura accademica e i dati pubblicati dall'IIRC in seguito alla "call for feedback" del 2017, hanno evidenziato e classificato le principali difficoltà nell'implementazione del pensiero integrato:

- l'ambiguità della relazione fra l'IT e il principio di connettività, il quale risulta essere uno degli aspetti di più difficile comprensione;
- l'incompletezza delle rappresentazioni contabili e della performance;
- la presenza di barriere nell'implementazione del concetto di pensiero integrato nelle pratiche aziendali interne, dovute all'incertezza riguardo cosa effettivamente implichi e come funzioni;
- la mancanza di corrispondenza che spesso si verifica fra l'effettiva implementazione del pensiero integrato nel sistema di gestione interno e ciò che viene comunicato attraverso il report;

- la mancanza di credibilità che esiste nei confronti dell'IR -e di conseguenza dell'IT- come sistema di rendicontazione (La Torre et al., 2019).

I benefici derivanti dall'adozione del Reporting integrato

I rilevanti cambiamenti che l'adozione del Reporting integrato e dell'Integrated Thinking comportano per l'azienda dal punto di vista della gestione interna non sempre sono facilmente recepibili. Allo stesso tempo, però, generano una serie di benefici, sia per la gestione interna che per l'ambiente esterno alla stessa.

Innanzitutto, l'implementazione dell'IR genera una svolta nella vita dell'impresa in quanto chiarisce e permette di comprendere a pieno il processo di creazione di valore e di renderlo sostenibile nel lungo periodo (Watson, 2011), fornisce informazioni che riguardano il futuro dell'impresa (e non solo il passato) (S. Adams & Simnett, 2011), migliora la qualità di ciò che viene misurato e di conseguenza anche il processo decisionale, migliora il rapporto con gli stakeholder e abbatte le barriere comunicative presenti all'interno dell'azienda (Roberts, 2011). Inoltre, secondo il report redatto dal Network Italiano Business Reporting (NIBR) del 2018, alcuni dei principali benefici che interessano la gestione interna sono la creazione di una cultura della responsabilità e di un sistema di controllo, lo sviluppo di un ambiente organizzativo più collaborativo, il più agevole monitoraggio della performance, la crescita del rispetto e della fiducia nei confronti dell'azienda, oltre che il miglioramento dell'immagine e della reputazione, che si riflettono in una maggiore capacità di attrarre talenti, opportunità di crescita professionale, maggiore consapevolezza della qualità e della disponibilità delle risorse disponibili e l'articolazione degli obiettivi del management e il tempestivo monitoraggio dei progressi ottenuti. Per quanto riguarda invece i benefici che vanno a favore dell'ambiente esterno all'impresa, essi includono la disponibilità delle informazioni sul modo in cui il valore viene creato e sulla

sostenibilità dell'impresa dal punto di vista sociale e ambientale e la spiegazione di come i vari capitali sono allocati e utilizzati (NIBR, 2018).

Il Reporting Integrato e le PMI

Nella letteratura il tema dell'applicazione del Reporting Integrato alle PMI non è stato molto approfondito; fino a qualche anno fa esse non venivano considerate come potenziali utilizzatrici dell'IR (Del Baldo, 2018, 2019), quindi i contributi sono limitati poiché il tema si trova in una fase iniziale di sviluppo (Girella et al., 2019).

Le piccole e medie imprese sono caratterizzate da numerose peculiarità, per questo motivo è opportuno considerare nello specifico quali sono le motivazioni che incoraggiano queste aziende ad intraprendere "l'IR journey" e quelle che le frenano.

Innanzitutto, le PMI sono radicate nel proprio territorio di origine e condividono i valori e la cultura delle comunità locale e degli stakeholders, hanno una struttura più agile perché meno complessa di quelle più grandi e la frequente presenza dell'imprenditore e della sua famiglia all'interno dei ruoli gestionali e anche operativi potrebbe comportare un'applicazione relativamente "naturale" del pensiero integrato (James, 2013; NIBR, 2018). Del Baldo (2019) ha evidenziato alcune delle principali cause che spingono una piccola impresa a cercare di implementare l'IR, fra la quali la volontà di rinforzare i rapporti con i vari gruppi di stakeholders (soprattutto con clienti, dipendenti e la comunità locale), di illustrare la capacità dell'azienda di accrescere il proprio valore nel lungo periodo evidenziando i propri driver di valore più distintivi e di poter monitorare e controllare le principali variabili non finanziarie (Del Baldo, 2019).

Ci sono alcune caratteristiche delle piccole e medie imprese che tendono invece ad ostacolare l'implementazione del Reporting Integrato. Fra queste, la scarsa propensione culturale alla rivelazione di informazioni non finanziarie e la difficoltà nel comprendere completamente le linee guida esposte nel

Framework che sono considerate troppo tecniche (quali il principio della connettività e l'Integrated Thinking) (Ruiz-Lozano & Tirado-Valencia, 2016).

Le linee guida NIBR

Proprio allo scopo di rendere fruibili i concetti esposti nel Framework anche per le piccole imprese, è stato istituito un gruppo di lavoro all'interno del NIBR che si è occupato di "tradurre i suoi principi e contenuti in un linguaggio comprensibile dalle PMI" e ha prodotto delle linee guida che sono state pubblicate nel 2018 (NIBR, 2018). Esse affermano che le PMI dovrebbero innanzitutto organizzare e formalizzare tre aspetti fondamentali: (1) la definizione del modello di business e della strategia, (2) il coinvolgimento di un team che rappresenti le principali funzioni aziendali e (3) stabilire obiettivi, tempi e costi per l'implementazione dell'IR (Del Baldo, 2019; NIBR, 2018). Successivamente, vengono suggeriti tre possibili steps in cui suddividere l'effettiva implementazione del processo: l'analisi della materialità, la creazione del valore e la valutazione dell'impatto (NIBR, 2018).

Del Baldo (2019) ha individuato due "fattori abilitanti" che condizionano positivamente il processo di redazione del Report Integrato: il coinvolgimento diretto dell'imprenditore, della proprietà e degli eventuali consulenti esterni nel processo e l'adozione di un approccio graduale all'implementazione dell'Integrated Reporting, che dovrebbe essere completata in un piano lungo diversi anni a causa dello scarso grado di formalizzazione della strategia tipico delle PMI (Del Baldo, 2019).

I benefici

Infine, l'implementazione dell'IR comporta una serie di benefici che possono rivoluzionare il loro modo di fare business. Come illustrato nel capitolo precedente, infatti, uno dei principali problemi che le PMI hanno è l'eccessiva concentrazione delle risorse aziendali nell'ottimizzazione dei processi operativi a scapito della pianificazione strategica e della ricerca della massimizzazione del valore aziendale nel lungo periodo (Fuller-Love, 2006;

Hudson et al., 2001), il che porta inevitabilmente ad una visione limitata e statica dell'azienda. L'implementazione di un sistema di controllo potrebbe rivoluzionare questo modello aziendale (Ates et al., 2013; Jennings & Beaver, 1997; Merchant & Van der Stede, 2007; Sousa & Aspinwall, 2010), ma questo nella pratica non avviene (Ates et al., 2013; Garengo et al., 2005; Hudson et al., 2001) a causa di una serie di ostacoli che queste imprese si trovano ad affrontare: le scarse possibilità finanziarie limitano la capacità di acquisire risorse manageriali adeguate e formare lo staff, nonché di dotarsi di adeguati sistemi informatici, oltre al fatto che l'imprenditore spesso percepisce i sistemi di controllo come appesantimenti burocratici più che come un'opportunità e di conseguenza è restio ad investire in questa direzione (Ates et al., 2013; Garengo et al., 2005; Marriott & Marriott, 2000; Mitchell & Reid, 2000).

L'adozione del Reporting Integrato nelle PMI offre una traccia per la gestione aziendale e per la creazione di valore: attraverso la valorizzazione delle risorse non tangibili (ad esempio le competenze tecniche, quelle organizzative e le relazioni con clienti, fornitori e dipendenti), che è resa possibile dall'utilizzo delle misure non finanziarie, l'impresa riesce a considerare tutte le informazioni materiali riguardo i fattori economici, sociali e ambientali, la governance e la strategia dell'impresa (Amirrudin et al., 2019). Con il pensiero integrato è possibile contemplare tutte le implicazioni generate dalle interrelazioni tra i capitali, l'ambiente esterno e i fattori interni, le quali vengono esplicitate e analizzate attraverso il modello di business (IFAC, 2017). In questo modo è possibile acquisire una migliore e più concreta comprensione dei fattori che influenzano la capacità di creare valore non solo nel breve, ma anche nel medio e lungo termine (IFAC, 2017).

Di fatto, secondo Amirrudin et al. (2019), il Reporting Integrato può essere considerato un modello di controllo di gestione (Amirrudin et al., 2019).

Nello specifico, per le PMI, dal punto di vista dei processi interni questo si riflette nella valorizzazione dei beni immateriali, nel rafforzamento della cultura aziendale, nel miglioramento del processo decisionale, nell'aumento della consapevolezza dei rischi a medio e lungo termine, nello sviluppo delle

capacità di collaborazione e nell'ampliamento della prospettiva del team manageriale e dell'imprenditore.

Da un punto di vista esterno invece, l'adozione dell'IR implica l'aumento della reputazione, il rafforzamento dei rapporti con gli stakeholder e il loro maggiore coinvolgimento (Del Baldo, 2019).

Ciò che rende preferibile l'adozione del Reporting Integrato per le piccole e medie imprese rispetto ai comuni sistemi di controllo è il fatto che l'IR utilizza un approccio basato su principi che consente di mantenere una flessibilità maggiore, in quanto "non prescrive di utilizzare determinati indicatori di performance, specifici metodi di misurazione e neppure singoli aspetti su cui rendicontare" (IIRC, 2013). Questo consente alle piccole e medie imprese di scegliere, per l'attuazione pratica, strumenti che si adattino al contesto in cui operano e che siano compatibili con la scarsa disponibilità di risorse che le caratterizzano.

Gli strumenti di controllo integrati

Alla base dell'implementazione dell'IR nelle pratiche interne c'è, come visto, il pensiero integrato. Tuttavia, il tema dell'applicazione concreta dell'Integrated Thinking non ha ancora acquisito sufficiente rilevanza in ambito accademico, poiché la maggior parte degli studi si sono concentrati sulla dimensione esterna del Reporting Integrato (Mio & Fasan, 2016).

Proprio la flessibilità che il Framework lascia con il suo approccio basato sui principi genera delle difficoltà per le aziende, che sono quelle individuate dallo studio condotto da La Torre et al. (2019) ed esposte nel capitolo precedente. Una delle questioni che gli autori sostengono debbano essere risolte è il modo in cui il pensiero integrato può apportare cambiamenti nel controllo di gestione, nel processo decisionale e nella pianificazione strategica (La Torre et al., 2019).

I primi modelli che si sono distinti per la ricerca di una rappresentazione multidimensionale dell'impresa comprendono quello di Cross e Lynch (1989), i quali per primi propongono di utilizzare misure diverse dai soli costi nelle varie funzioni aziendali e quello di Nanni et al. (1992), che suggeriscono di utilizzare le misure -anche non strettamente finanziarie- ai fini gestionali (Cross & Lynch, 1989; Nanni et al., 1992). Keegan et al. (1989) sono stati i primi a prendere in considerazione anche le misure intangibili e i fattori esterni all'organizzazione (Keegan et al., 1989). Fitzgerald et al. (1991) hanno individuato sei dimensioni della performance, competitività, qualità, flessibilità, utilizzo delle risorse, innovazione e la performance finanziaria, e hanno collegato a ciascuna di esse degli indicatori legati ai risultati; essi hanno inoltre concentrato la loro attenzione sull'analisi delle cause della performance (Fitzgerald et al., 1991). Successivamente Neely et al. (2002), con il *Performance Prism*, hanno enfatizzato l'importanza dei collegamenti causali fra le attività e i risultati ottenuti (Neely et al., 2002).

Ciononostante, fra i modelli integrati di misurazione della performance e di controllo, la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992) è senza dubbio il

più popolare. Nei seguenti paragrafi ne verranno descritte le caratteristiche e si procederà all'esposizione delle principali variazioni che sono state proposte a seguito del cambiamento del contesto aziendale (e della ricerca di un modello di implementazione per il Reporting Integrato).

La Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento di misurazione della performance che funge anche da sistema di controllo; è formato da una combinazione di parametri organizzati secondo quattro prospettive: dell'apprendimento e della crescita, dei processi interni, dei clienti e quella finanziaria (Kaplan & Norton, 1992).

La *prospettiva dell'apprendimento e della crescita* costituisce il fondamento della BSC poiché racchiude le misure che riguardano la formazione dei collaboratori e le attitudini culturali individuali, fattori che influenzano la capacità di cambiamento dell'organizzazione e determinano i miglioramenti che devono essere fatti per realizzare la vision aziendale; le persone sono infatti la principale risorsa e dovrebbero essere "in modalità di apprendimento continuo" (Kaplan & Norton, 1996; Von Bergen & Benco, 2004). Gli indicatori più frequentemente citati per questa prospettiva sono ad esempio il livello di istruzione dei collaboratori, il tasso di turnover, la disponibilità di sistemi informativi e la percentuale di proposte dei collaboratori implementate (Von Bergen & Benco, 2004).

La *prospettiva dei processi interni* riguarda i processi aziendali chiave nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare i propri clienti (secondo la propria mission) e, di conseguenza, i soci (Kaplan & Norton, 1996). Queste misure includono frequentemente l'aspetto innovativo dei processi (es. numero di nuovi prodotti e brevetti), l'aspetto operativo (es. il tasso di prodotti difettosi, il tempo di consegna, il tempo di set-up, ecc…) e ciò che riguarda il servizio post-vendita (es. tempo impiegato per riparare o sostituire un prodotto difettoso) (Von Bergen & Benco, 2004).

La *prospettiva dei clienti* identifica come l'azienda vuole essere vista dai suoi clienti (Kaplan & Norton, 1996). Uno scarso rendimento su questo fronte indica un futuro declino, anche nel caso in cui la performance finanziaria sia soddisfacente. Alcuni dei KPIs solitamente inclusi in questa prospettiva sono la quota di mercato posseduta dall'azienda, la soddisfazione dei clienti e il tasso di fidelizzazione della clientela (Von Bergen & Benco, 2004).

Infine, la *prospettiva finanziaria* identifica come l'organizzazione vuole mostrarsi ai portatori di capitale finanziario; gli obiettivi e le misure incluse in questa prospettiva indicano se l'esecuzione della strategia -come è stata impostata attraverso la progettazione delle altre prospettive- porti effettivamente ai risultati (Niven, 2002). I dati riguardanti la composizione del debito devono essere precisi e tempestivi e altri parametri frequentemente inclusi sono l'EBIT, la crescita del fatturato, il fatturato derivante dai nuovi prodotti, il margine lordo e il ROI (Kaplan & Norton, 1996; Von Bergen & Benco, 2004).

Come evidenziato da Merchant e Van der Stede (2007), *"la responsabilizzazione dei managers su qualche combinazione di indicatori di tipo leading sposta l'equilibrio degli incentivi verso il lungo termine, perché costringe i manager ad effettuare già oggi dei trade-offs tra i profitti di breve termine e i driver dei profitti futuri"* (Merchant & Van der Stede, 2007). La BSC si basa dunque sul bilanciamento tra le misure a breve termine, rappresentate dalla dimensione economico-finanziaria, e quelle orientate al futuro ("indicatori *leading*"), che invece sono contenute nelle altre tre categorie (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ciò che distingue questo strumento dalle precedenti proposte è l'individuazione di legami causa-effetto fra i parametri e fra le prospettive: se infatti si rappresentano i fattori critici di successo (che si riferiscono a "quelle poche aree critiche in cui le cose devono andare bene perché l'azienda abbia successo" e sono rappresentati nella BSC attraverso i KPIs), suddivisi nelle quattro prospettive, e si tracciano i collegamenti logici fra di essi si ottiene la *Mappa Strategica*, di cui si può vedere un esempio nella figura 3 (Kaplan &

Norton, 2000). È stato dimostrato che la presenza di una mappa strategica migliora la capacità dei manager di utilizzare la BSC in modo efficiente: in particolare, consente di capire quali sono gli indicatori più rilevanti dal punto di vista strategico per l'impresa e di conseguenza di metterli in rilievo nella misurazione della performance (Banker et al., 2011).

È importante notare che la strategia non viene formulata attraverso la BSC, ma costituisce il primo strumento in grado di tradurla efficacemente a livello esecutivo (cosa che gli strumenti sviluppati in precedenza non facevano, poiché venivano utilizzati a livello operativo senza alcun collegamento con il piano strategico aziendale) (Kalender & Vayvay, 2016).

Il processo di sviluppo di una Balanced Scorecard è suddivisibile in quattro fasi: design, implementazione, uso ed evoluzione (Searcy, 2012).

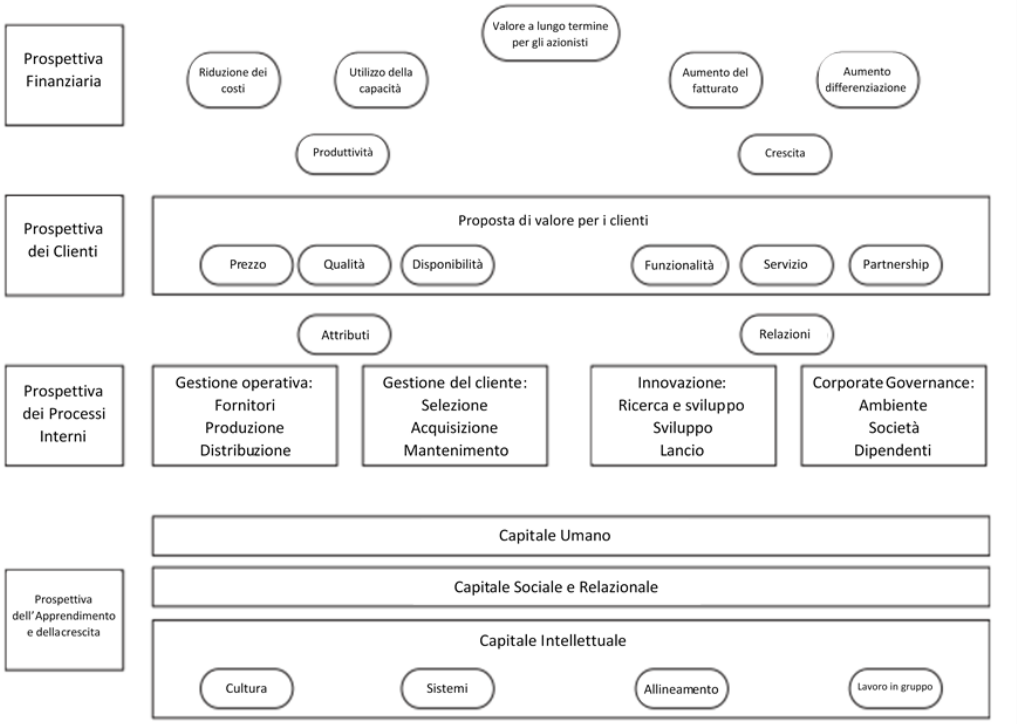

***Figura 3**. Esempio di Mappa Strategica. Fonte: Massingham et al. (2019)*

Per quanto riguarda il processo di progettazione (o design) della BSC, Kaplan e Norton prediligono una metodologia che sfrutta un approccio "top-down", che ha inizio dalla revisione (o dall'esplicitazione) della mission aziendale e dei valori che la contraddistinguono (chiarendo quindi perché l'impresa esiste

e in cosa crede) e sulla base di queste informazioni successivamente prevede lo sviluppo di una visione strategica (definendo cosa vuole diventare) e della strategia (cioè la logica secondo la quale essa deve raggiungere l'obiettivo) (Kaplan & Norton, 2000). Una volta definita la strategia, si procede con la fase di design della Mappa Strategica attraverso l'identificazione e il collegamento dei fattori critici di successo, ed infine si arriva alla vera e propria BSC, formata dai KPIs (Kaplan & Norton, 2000). In sostanza, le misure dell'apprendimento e della crescita rappresentano i driver delle misure dei processi interni, le quali a loro volta sono i driver delle misure della prospettiva dei clienti, che costituiscono infine i driver delle misure finanziarie (Fernandes et al., 2006). Una volta definita la struttura della BSC, si procede all'implementazione della stessa, che include le fasi di collegamento delle misure individuate ai database e ai sistemi informativi, comunicazione della BSC a tutti i livelli organizzativi e facilitazione dello sviluppo di parametri di secondo livello per le unità decentralizzate (Kaplan & Norton, 1995). Infine, periodicamente (ogni trimestre o mese), i dati raccolti vengono analizzati dal management e annualmente le misure della BSC vengono riviste come parte dei processi di pianificazione strategica, individuazione degli obiettivi e allocazione delle risorse (Kaplan & Norton, 1995).

Nell'applicare la BSC è necessario fare attenzione ad alcuni aspetti. Innanzitutto, gli indicatori scelti vanno testati, perché solo così è possibile accorgersi di eventuali disallineamenti con gli obiettivi dell'organizzazione (Merchant & Van der Stede, 2007). In secondo luogo, è di fondamentale importanza individuare qual è il numero giusto di KPIs: idealmente dovrebbe essere compreso tra i 23 e i 25, ma se si considera la funzione motivazionale appare evidente che questo numero è troppo elevato, dato il rischio che il valore di ciascuno di essi venga diluito (Kalender & Vayvay, 2016; Merchant & Van der Stede, 2007). Infine, nella pratica spesso c'è la tendenza a dare più importanza alla prospettiva economico-finanziaria, perché più facile da misurare, con la conseguenza che la visione che si ottiene dell'impresa si basa principalmente su dimensioni tangibili (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010;

Higgins & Currie, 2004), limitando così la funzione strategica che questo strumento dovrebbe avere.

La Balanced Scorecard nelle PMI

I creatori della BSC hanno suggerito che anche le piccole e medie imprese potrebbero ricavare notevoli benefici dall'utilizzo di questo strumento (Kaplan & Norton, 1996).

Affinché questo avvenga però, secondo alcuni autori essa deve essere adattata alle caratteristiche delle piccole imprese, poiché il modello tradizionale è stato sviluppato principalmente per le aziende di medio-grandi dimensioni (Taylor & Taylor, 2014). Von Bergen e Benco (2004) sostengono che nel contesto delle PMI la complessità e la formalità della BSC dovrebbero essere mitigate, ma ciononostante l'utilità di questo strumento non viene condizionata dalla dimensione aziendale (Von Bergen & Benco, 2004).

Garengo e Biazzo (2012), sostengono che il problema nell'implementazione della BSC per le PMI sia la logica "top-down" e propongono dunque un approccio *circolare* (Biazzo & Garengo, 2012). Il punto di partenza è l'individuazione delle misure che ciascun individuo utilizza per misurare la propria performance regolarmente; raggruppando le misure utilizzate a livello individuale è possibile definire quello che gli autori chiamano *cruscotto di gestione implicito*, grazie al quale è possibile esplicitare i FCS impliciti che l'impresa pone alla base della propria strategia corrente, che se opportunamente collocati all'interno delle quattro prospettive della BSC e collegati in maniera causale permettono di arrivare alla *Mappa Strategica Implicita*. Partendo dalla Mappa Strategica Implicita, è possibile individuare la *Mappa Strategica Desiderata* attraverso un approccio differenziale: rimuovendo i FCS che non riflettono la direzione strategica desiderata e aggiungendo quelli mancanti. Infine, individuando gli indicatori migliori sulla base dei FCS presenti nella *Mappa Strategica Desiderata*, è possibile redigere la BSC (Biazzo & Garengo, 2012).

Andersen et al. (2001) e Fernandes et al. (2006) sostengono invece che il processo di sviluppo della BSC all'interno delle PMI non debba differire molto da quello "top-down" utilizzato nelle grandi imprese proposto da Kaplan e Norton, se non per la velocità di esecuzione dovuta alla maggiore semplicità strutturale (Andersen et al., 2001; Fernandes et al., 2006).

In particolare, Fernandes et al. (2006) suggeriscono un approccio metodologico suddiviso in 8 fasi: (1) avvio del progetto, (2) chiarimento della strategia, (3) analisi della strategia, (4) analisi dei KPIs, (5) analisi della misurazione, (6) avvio della strategia, (7) implementazione del piano e (8) revisione formale (Fernandes et al., 2006).

Hudson-Smith e Smith (2007) invece ritengono che nel contesto delle PMI l'identificazione dei fattori critici di successo (FCS) e la traduzione in KPIs avvenga in contemporanea. Per questo motivo, essi propongono una metodologia di implementazione "incrementale", denominata "Continuous Strategic Improvement (CSI) Process", che rimane un approccio "top-down" simile a quello di Kaplan e Norton, ma si adatta meglio alle necessità delle PMI in quanto richiede un livello minore di formalizzazione (Hudson et al., 2001; Hudson Smith & Smith, 2007). In particolare, questa metodologia implica che per ciascun obiettivo strategico debbano ripetersi continuamente quattro fasi: *Name*, identificazione dell'obiettivo strategico, *Act*, identificazione dei parametri connessi a tale obiettivo e dei cambiamenti che devono essere fatti, *Use*, attivazione del sistema di misurazione e implementazione dei cambiamenti, e *Learn*, revisione dei risultati ottenuti e correzione (Hudson Smith & Smith, 2007).

Falle et al. (2016) hanno invece proposto una metodologia per lo sviluppo della Sustainability Balanced Scorecard nelle PMI, che dovrebbe essere "il più semplice e comprensibile possibile, in modo da essere allineata alle condizioni relative la capacità di gestione strategica, la struttura organizzativa, il know-how e le risorse disponibili" (Falle et al., 2016).

Nonostante la BSC resti comunque uno strumento efficace, la prospettiva del "Valore Condiviso" che gli stakeholder stanno adottando negli ultimi anni

spinge le imprese a fornirsi di strumenti che possano aiutarle a misurare e gestire in modo opportuno variabili che la BSC tradizionale non include. A questo scopo, sono state proposte numerose variazioni, di seguito sono riportate le principali.

La Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Quando alla BSC tradizionale vengono aggiunti esplicitamente parametri che riguardano gli aspetti ambientale, sociale ed etico, si crea una *Balanced Scorecard Sostenibile* (*SBSC*). Vari teorici hanno riconosciuto alla SBSC un grande potenziale per la sua capacità di integrare aspetti di sostenibilità economica, ambientale e sociale in un unico strumento di controllo (Hansen & Schaltegger, 2016).

Butler et al. (2011) hanno analizzato tre approcci che è possibile adottare per introdurre misure sulla sostenibilità aziendale nella BSC: la creazione di una Balanced Scorecard Sostenibile separata, l'aggiunta di una quinta prospettiva alla BSC e l'integrazione di indicatori sulla sostenibilità all'interno delle quattro prospettive della BSC (Butler et al., 2011).

Nel caso della creazione di una SBSC separata, è consigliato che essa includa le quattro prospettive tipiche della BSC tradizionale. I vantaggi consistono nel fatto che essa può essere utilizzata come strumento per lo sviluppo della strategia di sostenibilità aziendale e non necessita della preesistenza di una BSC; allo stesso tempo però, proprio a causa della sua natura indipendente, ci potrebbe essere qualche problema legato all'integrazione delle misure di sostenibilità nella strategia dell'impresa (Butler et al., 2011; Kalender & Vayvay, 2016).

L'aggiunta di una quinta prospettiva alla BSC tradizionale costituisce l'approccio più semplice e consente di collegare i KPIs che riguardano la sostenibilità sociale e ambientale a tutti gli altri, anche se questi collegamenti sono spesso "molto difficili o talvolta impossibili" da fare; in mancanza di questi legami, la dimensione della sostenibilità non verrebbe adeguatamente considerata dal management (Butler et al., 2011). Secondo Kalender e Vayvay

(2016), questo approccio è quello da prediligere poiché dà più visibilità agli indicatori di sostenibilità ambientale e sociale (Kalender & Vayvay, 2016).

Infine, l'integrazione degli indicatori di sostenibilità all'interno delle quattro prospettive della BSC tradizionale implica un'attenta valutazione dei parametri utili ad evidenziare i progressi in direzione degli obiettivi di sostenibilità e soprattutto delle relazioni causa-effetto che sussistono con le altre misure; in questo modo è possibile capire come il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) di tali obiettivi incide sul successo dell'organizzazione. Per riuscire a fare questo è necessario che questi parametri siano incorporati in tutte le operazioni giornaliere e affinché questo avvenga, deve essere compatibile con le risorse disponibili e con la cultura aziendale (Butler et al., 2011).

Hansen e Shaltegger (2016) hanno esteso la concettualizzazione elaborata da Butler et al. (2011) e sono arrivati a definire due possibili classificazioni di SBSC: la prima distingue le diverse tipologie di SBSC in relazione alla gerarchia che esiste fra le varie prospettive -e quindi fra gli obiettivi strategici-, mentre la seconda riflette la natura dell'integrazione degli obiettivi strategici di sostenibilità con le prospettive. Di conseguenza, secondo la loro interpretazione, una SBSC può avere una struttura "strettamente gerarchica", "semi-gerarchica" o "non gerarchica" e allo stesso tempo il suo design può risultare in un'architettura di tipo "aggiuntivo", "integrata" o "estesa" (Hansen & Schaltegger, 2016). È dunque evidente che l'architettura della Mappa Strategica e della SBSC può assumere diverse forme (figura 4).

Secondo gli autori il sistema di valori organizzativo, definito come *"il modo di concettualizzare la realtà che comprende un ampio spettro di valori, credenze e comportamenti che può essere trovato negli individui, così come nelle aziende e nella società"* da Van Marrewijk (2004), determina la gerarchia della BSC e di conseguenza la natura delle relazioni causali tra i vari indicatori (Hansen & Schaltegger, 2016). Una SBSC "strettamente gerarchica" mantiene la gerarchia della BSC tradizionale, la quale implica delle rigide relazioni causa-effetto fra i KPIs, presupponendo quindi che tutti gli obiettivi strategici devono contribuire in qualche modo al risultato finanziario. Nel caso della

SBSC “semi gerarchica”, le relazioni fra gli indicatori non devono necessariamente essere causali, ma è sufficiente che siano logici, consentendo così di includere nella strategia obiettivi non finanziari: “l’interesse degli shareholders deve essere bilanciato con gli interessi degli altri stakeholders” (Van Marrewijk, 2014). Nella SBSC “non-gerarchica” infine, tutti i parametri sono collegati l’un l’altro e non c’è la predominanza di una prospettiva sulle altre (Hansen & Schaltegger, 2016).

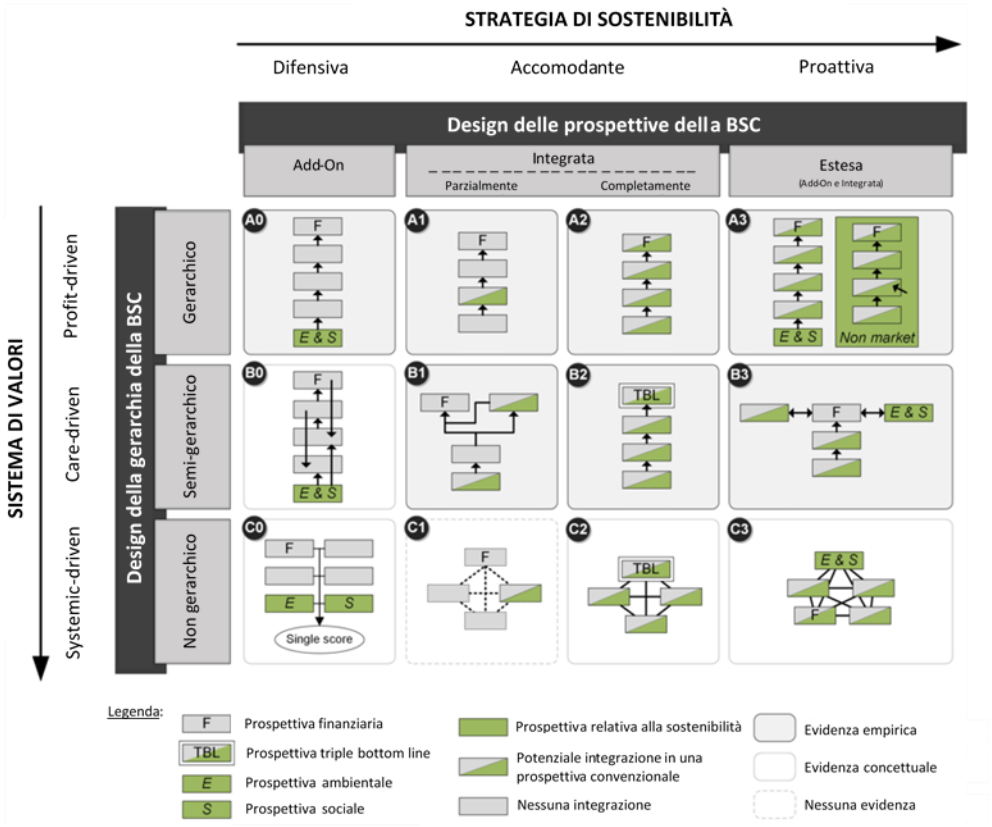

***Figura 4**. Tipologie di design generici della SBSC (Mappe Strategiche). Fonte: Hansen & Shaltegger (2016)*

Se dunque il sistema di valori organizzativo è orientato al profitto, come ad esempio nelle aziende ad azionariato diffuso, la soluzione più logica è l’adozione di una SBSC strettamente gerarchica. Se il sistema di valori è guidato da un senso di comunità, è più probabile l’adozione di una SBSC semi-gerarchica e infine un sistema di valori sistemico è più compatibile con una struttura non gerarchica della SBSC. Inoltre, gli autori sostengono che la strategia di sostenibilità aziendale adottata determini il grado e la modalità con

cui gli obiettivi strategici relativi agli aspetti di sostenibilità vengono integrati nelle prospettive, cosa che può avvenire attraverso l'aggiunta di una prospettiva o più prospettive che includono parametri volti a misurare la sostenibilità ambientale e sociale ("*add-on*"), l'integrazione parziale o totale di tali parametri all'interno delle quattro tradizionali prospettive ("*integrata*") o il mix delle due cose ("*estesa*") (Hansen & Schaltegger, 2016).

Nonostante la BSC abbia riscosso molto successo a livello internazionale, è stata criticata da Nielsen et al. (2017) perché troppo astratta, soggettiva ed eccessivamente condizionata da chi la progetta. Essi dunque sostengono sia necessario concentrarsi sullo sviluppo di nuovi metodi per la rivelazione del valore degli asset intangibili (nel Framework dell'IIRC sono rappresentati dalle tre categorie di capitali intangibili, quelli intellettuale, umano e sociale e relazionale) che siano in grado di collegare la creazione del valore con i modelli di business contemporanei (Nielsen et al., 2017). Nel seguente paragrafo verrà illustrata la proposta fatta da Massingham et al. (2019) i quali, su questa scia, cercano di rendere questo strumento idoneo all'implementazione del Reporting Integrato.

La modifica proposta da Massingham et al. (2019)

Ciò che Massingham et al. (2019) propongono è il ripensamento di una delle prospettive della BSC, allo scopo di superare due importanti barriere che frenano l'adozione del Reporting Integrato e allo stesso tempo migliorare la comunicazione che riguarda gli asset intangibili. In particolare, le criticità che essi si candidano a risolvere sono:

- La difficoltà riscontrata dalle imprese nel capire come collegare concretamente il Reporting Integrato e i processi interni;
- La mancanza di precise definizioni dei concetti di pensiero integrato e creazione del valore (Massingham et al., 2019).

Essi sostengono che allineando la prospettiva dell'apprendimento e della crescita al pensiero integrato sia possibile cambiare la cultura organizzativa, poiché entrambi questi concetti permeano i processi interni dell'azienda;

collegando quindi i sei capitali dell'IR all'interno della Balanced Scorecard, si spingerebbe l'impresa a riconoscere il bisogno di un cambiamento culturale (Massingham et al., 2019).

Gli autori si concentrano sui capitali intangibili del Framework, quelli intellettuale, umano e sociale e relazionale, che sono quelli racchiusi dalla suddetta prospettiva della BSC, mentre non approfondiscono gli aspetti che riguardano il capitale finanziario (che si allinea all'omonima prospettiva della BSC) e i capitali produttivo e naturale (che vengono inclusi nella prospettiva dei processi interni) (Massingham et al., 2019).

In particolare, essi definiscono quattro dimensioni che corrispondono ai driver di performance dell'organizational learning (come da loro riconcettualizzato): le modalità di apprendimento (*learning modes*), i livelli di apprendimento (*learning levels*), le tipologie di apprendimento (*learning types*) e gli stili di apprendimento (*learning styles*), che riflettono rispettivamente il "quoziente intellettivo dell'impresa", lo "stock di conoscenze dell'impresa", i "modelli mentali condivisi" e le "routine di apprendimento" (Massingham et al., 2019).

Le *learning modes* riflettono il potenziale di apprendimento dell'organizzazione e possono essere di tipo cognitivo, comportamentale e sociale. Questi fattori critici impattano sulla strategia consentendo rispettivamente l'accesso alla memoria organizzativa, il miglioramento continuo e la connettività interna (Massingham et al., 2019). La combinazione dei *learning levels* restituisce una visione della competenza organizzativa. I livelli di apprendimento possono essere individuali, di gruppo, organizzativi e inter-organizzativi e influenzano la strategia per quanto riguarda l'allineamento della forza lavorativa, l'efficienza della condivisione della conoscenza, la conformità con le best practice aziendali e l'acquisizione di nuove conoscenze (Massingham et al., 2019). Ci sono tre *learning types*: il "*single-loop*" learning riguarda l'apprendimento del corretto modo di fare le cose e impatta sulla costanza dell'azienda, il "*double-loop*" learning consiste nel mettere in discussione alcune assunzioni riguardo il proprio lavoro, questa tipologia di apprendimento incide sulla creatività organizzativa. Il "*triple-*

loop" learning concerne la capacità di riflettere sul modo di migliorare le pratiche in futuro e questo impatta sulla capacità di innovare dell'organizzazione (Massingham et al., 2019). Infine, i *learning styles* si suddividono a loro volta in *divergente*, *assimilativo*, *convergente* e *accomodante*, e incidono sulla capacità dell'impresa di integrare l'apprendimento nella performance (Massingham et al., 2019).

Gli autori introducono quindi il termine *governance integrata*, derivante dall'unione di pensiero integrato e controllo di gestione, concetti che essi ritengono intrinsecamente legati. La *governance integrata* si concretizzerebbe attraverso l'allineamento di capacità alle competenze, e dei sistemi alla

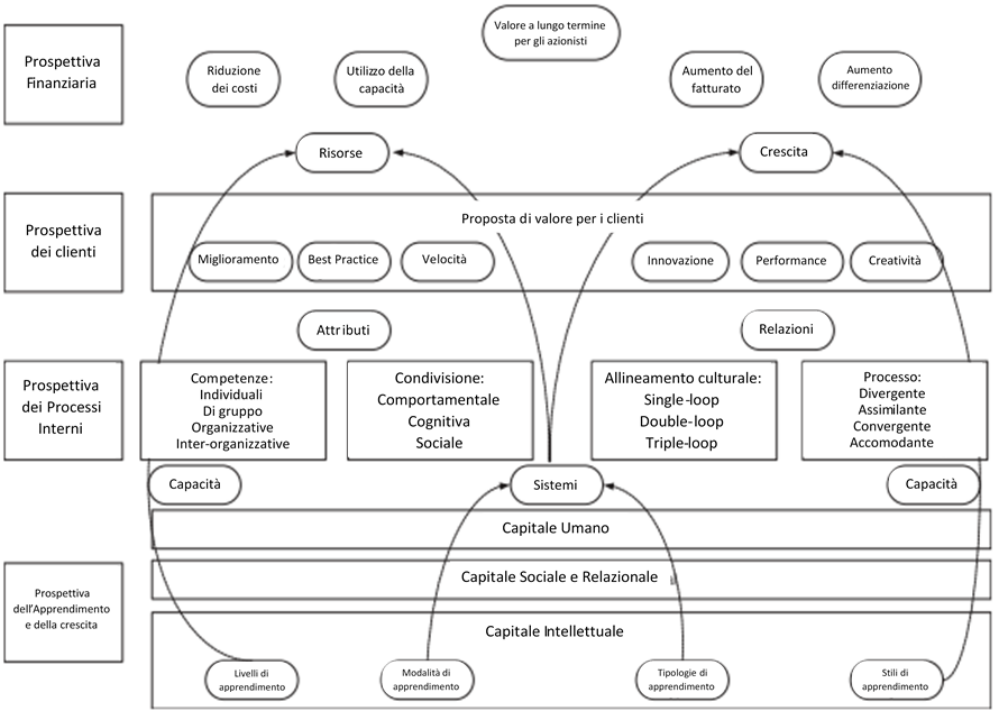

***Figura 5**. Mappa Strategica con la nuova prospettiva della crescita e dell'apprendimento. Fonte: Massingham et al. (2019)*

condivisione di informazioni; in questo modo, sarebbe possibile controllare il processo di gestione degli assets intangibili. È possibile osservarne la rappresentazione nella parte sinistra della Mappa Strategica concettuale (figura 5). Nella parte destra della Mappa Strategica, invece, è rappresentata la *cultura integrata*, concetto secondo il quale l'allineamento di sistemi, cultura e capacità porta alla creazione di valore.

In questo modo, il pensiero integrato viene incorporato nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita, tradotto in termini operativi nella prospettiva dei processi interni, per poi generare valore in modo indiretto nella prospettiva dei clienti e diretto nella prospettiva finanziaria (Massingham et al., 2019).

L'implementazione dell'Integrated Reporting per le PMI attraverso la SBSC

L'implementazione dell'Integrated Reporting nelle PMI può dunque avvenire attraverso la Balanced Scorecard, che dovrebbe però essere adeguata allo scopo.

In primo luogo, tre fattori che impediscono di utilizzare la BSC tradizionale per questo scopo sono la sua eccessiva soggettività, la sua astrattezza e la sua inadeguatezza a collegare in modo concreto il Reporting Integrato e i processi interni, dovuta alla soltanto parziale inclusione dei capitali intangibili all'interno delle prospettive, cosa che rende difficoltoso se non impossibile l'allineamento del modello di business con il processo di creazione del valore (Nielsen et al., 2017). Tutto ciò si riflette nell'incapacità di introdurre concretamente il pensiero integrato nelle pratiche interne (Nielsen et al., 2017).

La proposta di Massingham et al. (2019) finalizzata all'inclusione dei tre capitali intangibili del Framework (Intellettuale, Umano e Sociale) nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita, consente di implementare concretamente l'Integrated Thinking attraverso la Balanced Scorecard. Gli autori però non approfondiscono la questione del capitale naturale, che nella loro proposta viene incluso nella prospettiva dei processi interni (Massingham et al., 2019).

Tuttavia, si ritiene necessario dare rilevanza alla struttura ottimale che questo strumento deve avere per includere anche le misure relative al capitale naturale, e riuscire così nello scopo di rappresentare una soluzione ideale per l'implementazione dell'IR.

Hansen e Schaltegger (2016) evidenziano infatti che una SBSC può assumere diverse forme in relazione al sistema di valori aziendale e alla tipologia di strategia di sostenibilità che si intende adottare (Hansen & Schaltegger, 2016). In linea teorica, la struttura ideale della SBSC per implementare il Reporting integrato, dal punto di vista della relazione fra le prospettive, è quella semi-gerarchica. Infatti, il concetto di valore a cui è possibile assimilare quello adottato dall'IR, cioè quello di Valore Condiviso (Shared Value) (Haller, 2016), dà priorità alla massimizzazione del capitale finanziario, ma lo fa attraverso la creazione di valore sociale e ambientale nel lungo periodo (Porter & Kramer, 2011). Allo stesso modo, la struttura semi-gerarchica della SBSC, pur dando priorità agli interessi degli shareholders, consente di bilanciarli con quelli degli altri gruppi di portatori di interesse attraverso l'inclusione di obiettivi strategici non strettamente finanziari (Hansen & Schaltegger, 2016). Inoltre, i legami che il Framework dell'IR (2013) prescrive debbano esserci fra gli elementi individuati come "materiali" sono di tipo logico, esattamente come quelli che si instaurano fra i fattori critici di successo e gli indicatori nella Mappa Strategica di una Balanced Scorecard semi-gerarchica.

Per quanto riguarda l'integrazione degli indicatori di sostenibilità nella SBSC, la scelta della modalità più appropriata si basa sull'aggressività della strategia di sostenibilità che si vuole implementare, fattore strettamente collegato al caso studio che si considera.

Entrambi gli studi di Hansen e Schaltegger (2016) e Massingham et al. (2019) riconoscono la potenzialità che, da un lato una SBSC strutturata secondo una gerarchia corrispondente ad un sistema di valori più evoluto rispetto a quello corrente, dall'altro una BSC la cui prospettiva dell'apprendimento e della crescita che include i tre capitali intangibili in modo integrato, hanno di stimolare un cambiamento culturale e del sistema di valori aziendale.

Unendo questi due modelli, quello che si ottiene è uno strumento che, coerentemente con gli obiettivi dell'organizzazione, è in grado di portare sul piano operativo il concetto di pensiero integrato e allo stesso tempo, attraverso

l’inclusione di qualche obiettivo non strettamente finanziario, di accompagnare l’impresa nell’evoluzione del proprio sistema di valori e della propria cultura.
Nel capitolo seguente viene proposta l’applicazione di questa Sustainability Balanced Scorecard rinnovata nell’ambito di una piccola impresa commerciale, al fine di testare la praticità dell’adozione del modello proposto in un contesto reale dove, come illustrato nei capitoli precedenti, ha le potenzialità di generare numerosi benefici.
Delle fasi di sviluppo della Balanced Scorecard (design, implementazione, uso ed evoluzione), il caso si focalizza sulla prima, quella di progettazione.

Il caso ENGI

Metodologia adottata

Per progettare il design di questo strumento nel caso di ENGI si è ritenuto opportuno unire aspetti della metodologia sviluppata per l'implementazione della BSC nelle PMI da alcuni teorici nella letteratura e quella esplicitata nelle linee guida del NIBR per l'implementazione dell'IR nelle PMI.

L'approccio che è stato reputato più idoneo è quello top-down, poiché al momento dello studio la vision, la mission e la strategia dell'impresa non erano mai state esplicitate con chiarezza; si è dunque ritenuto opportuno partire dalla definizione di questi concetti perché prioritari. Inoltre, questo approccio risulta essere allineato alle linee guida emanate dal NIBR, le quali prescrivono che un'efficace implementazione dell'IR richieda la predisposizione del modello di business e l'esplicitazione della strategia (che sono possibili solo in seguito all'identificazione della mission e della vision) (NIBR, 2018).

Data la semplicità della struttura organizzativa dell'impresa e la preponderante figura dell'imprenditore, le informazioni utilizzate per definire la visione strategica e successivamente per sviluppare il design della Balanced Scorecard sono state ricavate attraverso una serie di interviste fatte a tre soggetti: l'imprenditore-amministratore (nonché in questo caso co-fondatore) dell'impresa, un dipendente che ricopre il ruolo di responsabile della produzione e il commercialista che ha seguito ENGI sin dalla sua costituzione.

Il capitolo è così strutturato: si procede alla descrizione dell'impresa, delle sue caratteristiche principali e del contesto in cui opera, per poi passare all'esposizione della vision, della mission e dei temi strategici. Successivamente, si definiscono gli obiettivi strategici a lungo termine, poi tradotti in obiettivi a breve termine, grazie ai quali è possibile identificare i fattori critici di successo -esposti in una Mappa Strategica con i criteri esposti nei capitoli precedenti- e infine gli indicatori chiave che compongono la SBSC.

L’azienda e il contesto in cui opera

ENGI srl è una società a responsabilità limitata che opera nel settore dell’illuminazione tecnica e decorativa. La sede operativa si trova a Rosà (Vicenza), dove sono situate alcune delle fasi della produzione per lo sviluppo e la lavorazione dei prodotti.

L’azienda è stata costituita nel 1997, grazie all’idea dell’attuale amministratore, ingegnere elettrotecnico con esperienza di progettazione di impianti illuminotecnici pubblici e privati. Egli, dopo un periodo di studio negli Stati Uniti e con la collaborazione del direttore commerciale di un’importante azienda del settore, ha identificato un gap nel mercato Europeo, che ha deciso di colmare importando prodotti a tecnologia LED in Italia. In origine ENGI si dedicava dunque esclusivamente alla distribuzione di apparecchi tecnici per esterni (pensati principalmente per l’illuminazione di luoghi pubblici) di altri brand americani ed europei.

All’inizio degli anni 2000 la società ha ampliato la propria offerta iniziando a realizzare prodotti con un proprio marchio, ampliando il raggio d’azione anche ai prodotti per interni, sempre di tipo tecnico. In questa categoria si trova perlopiù l’illuminazione ad uso industriale. In questo periodo vengono sviluppati due prodotti che hanno subito avuto un riscontro positivo nel mercato: una lampada stradale particolarmente efficiente dal punto di vista energetico e capace di ridurre sensibilmente l’inquinamento luminoso e un testaletto con particolari funzioni in grado di agevolare i soggetti non autonomi. L’imprenditore infatti ha una particolare sensibilità nei confronti dei soggetti affetti da disabilità e da molti anni è volontario presso un’associazione che si occupa di fare assistenza ai portatori di handicap. Tale sensibilità l’ha portato nel corso degli anni a progettare alcuni prodotti pensati appositamente per le persone che non sono autonome, di cui il testaletto è un esempio.

Successivamente, nel 2008, l’azienda ha scelto di ampliare ulteriormente la propria offerta, integrando la propria produzione con alcuni prodotti di tipo decorativo in vetro e in ceramica, i quali sono caratterizzati da una forte

componente estetica. Nonostante, a differenza dei beni appartenenti alla categoria dell'illuminazione tecnica, gli acquirenti tipici di questi prodotti siano i privati, ENGI ha mantenuto una struttura B2B anche per questo mercato, rivolgendosi ad una clientela formata da distributori industriali.

Attualmente, i componenti sono per la maggior parte realizzati dalla società in Italia, mentre alcuni particolari semilavorati sono importati dalla Cina, Stati Uniti e altri paesi Europei. ENGI opera prevalentemente nel mercato nazionale; si serve di un venditore interno all'azienda per le regioni Veneto, Friuli-Venezia Giulia e per la provincia di Trento, mentre per il resto del territorio è dotata di una rete di agenti specializzati.

L'impresa opera come distributore esclusivo in Italia per l'azienda tedesca Lightnet, per l'azienda danese Nordlux (rispettivamente dal 2008 e dal 2016) e per l'azienda inglese Astro (dal 2010). Le licenze per la distribuzione esclusiva rappresentano una risorsa fondamentale che permette all'impresa di proporsi nel mercato con un'offerta ampia e allo stesso tempo differente da quella dei competitors. Per quanto riguarda i prodotti che l'azienda realizza, essi vengono distribuiti attraverso tre marchi: ENGI Lighting, ENGI Technical ed ENLED.

L'impresa ha inoltre di recente aggiunto alla propria offerta la il servizio di progettazione di sistemi integrati di illuminazione. Per tutti i prodotti e servizi offerti, l'azienda riesce a fornire una buona flessibilità nella personalizzazione grazie allo sfruttamento di un modello di produzione just-in-time. Da qualche anno, ENGI ha iniziato a vendere alcuni prodotti aventi caratteristiche specifiche per le piattaforme petrolifere all'estero.

ENGI ha inoltre recentemente intrapreso due progetti di collaborazione. *LuceinVeneto* è una rete di imprese aventi specializzazioni differenziate nel settore dell'illuminotecnica smart. *LuceInVeneto* svolge diverse attività, che includono la promozione di progetti di ricerca e sviluppo in collaborazione con università e centri di ricerca finalizzati a stimolare l'innovazione e la facilitazione dell'internazionalizzazione delle imprese del network. Esempi di strumenti a disposizione delle imprese retiste sono l'accesso a banche dati

contenenti informazioni sul mercato globale del settore e il sostegno nell'accesso di al mercato di Stati Uniti e Canada tramite un marchio apposito. È inoltre in fase di sviluppo un secondo progetto, il cui scopo è la penetrazione di nuovi mercati attraverso un nuovo brand, *Venice Domus*. Con questo marchio l'azienda mira a proporsi nei mercati esteri offrendo una soluzione completa, personalizzata e di alta qualità per l'arredamento.

Attualmente, dunque, la clientela di ENGI è formata prevalentemente da enti pubblici, aziende e distributori industriali, si in Italia che all'estero.

Compreso l'imprenditore, coloro che lavorano direttamente all'interno dell'impresa sono 6, mentre gli agenti a cui essa si appoggia sono 8. L'impresa è a conduzione familiare: i tre figli dell'imprenditore ricoprono i ruoli di responsabili commerciale, amministrativo e tecnico.

Il mercato in cui l'azienda si trova a competere è caratterizzato da un'evoluzione tecnologica molto rapida ed è dominato da aziende di grandi dimensioni con le quali per ENGI è impossibile competere sul prezzo; questo ha rappresentato un grande ostacolo per la crescita di ENGI.

Il fatturato nell'anno 2018 è stato pari a 1.145.086 euro, in crescita rispetto agli anni precedenti dopo aver sofferto di un grave calo durante gli anni della crisi. Attualmente, i ricavi che la società ottiene dalle vendite in Italia sono pari al 90%, mentre il restante 10% proviene da vendite eseguite all'estero. I servizi di progettazione attualmente generano circa il 10% dei ricavi, la quota di prodotti di propria produzione che ENGI vende è circa del 50% dei ricavi.

Vision, mission e obbiettivi strategici

La definizione della mission e della vision

La vision aziendale esprime l'ambizione dell'impresa, riguarda qualcosa che non esiste oggi e agisce sul lato emotivo coinvolgendo l'intera organizzazione verso il raggiungimento dell'obiettivo. La vision di ENGI che emerge dalle interviste fatte all'imprenditore, il quale attualmente rappresenta il cuore dell'azienda, può essere espressa in questo modo:

"*illuminare la quotidianità delle persone nel modo più innovativo possibile*".

Ciò che ha infatti caratterizzato l'impresa sin dalla sua costituzione è la costante ricerca di tecnologie all'avanguardia finalizzata ad offrire prodotti in grado di ridurre il consumo energetico.

La mission aziendale viene definita nella letteratura come "l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e quindi lo scopo che informa il modello di business" (Hamel, 2001). I valori aziendali, elementi immutabili di fondamentale importanza per l'azienda, e lo scopo, cioè l'obiettivo alla base dell'esistenza stessa dell'impresa, coincidono con quelli dell'imprenditore, il quale ha un ruolo preponderante all'interno dell'azienda e, oltre ad averla fondata, concentra la gestione della stessa nelle sue mani. Sin dalla sua fondazione, l'impresa ricerca la massimizzazione del proprio profitto e per fare questo tenta di proporre prodotti all'avanguardia. Grazie alla sensibilità dell'imprenditore, questa spinta è stata talvolta indirizzata al soddisfacimento dei bisogni dei soggetti più deboli, portando allo sviluppo di alcuni prodotti volti a rendere più confortevole la loro quotidianità, ma questo non ha costituito finora una priorità.

Tuttavia, l'innovazione su cui l'azienda ha finito per focalizzarsi è stata prevalentemente innovazione incrementale di tipo tecnologico. Questo costituisce un problema per ENGI, poiché la facilità con cui è possibile imitare questo tipo di innovazione, unita alla forte competitività del mercato e alla presenza di aziende molto più grandi in grado di sfruttare economie di scala, impediscono la crescita delle piccole imprese. Non approfittando di alcun elemento differenziante, ENGI non è quindi riuscita a spiccare nel mercato, nonostante alcune valide intuizioni dell'imprenditore.

Individuazione dei temi strategici fondamentali e degli obiettivi strategici

Il principale tema strategico che emerge dallo sviluppo del modello di business è quello dell'esplorazione di nuovi mercati. Se infatti al momento della sua costituzione ENGI distribuiva prodotti appartenenti al settore dell'illuminazione tecnica per esterni, la cui clientela è formata perlopiù da industrie ed enti pubblici, pochi anni dopo ha iniziato a realizzare prodotti

specializzati destinati all'utilizzo da parte dei soggetti con disabilità, cercando di entrare in quel mercato di nicchia. Successivamente, l'impresa ha ulteriormente ampliato la propria offerta integrandola con prodotti decorativi, i quali sono invece utilizzati per l'arredamento di interni e la cui clientela include principalmente privati. Attualmente, grazie ai propri agenti ENGI riesce ad esportare alcuni prodotti specifici su cui riesce ad applicare un alto margine e attraverso i network all'interno dei quali è entrata negli ultimi anni, l'azienda mira ad esportare i propri prodotti nei mercati esteri.

L'imprenditore ha rivelato inoltre che attualmente l'impresa sta sviluppando un altro progetto, che consiste nella realizzazione di una casa, da adibire a showroom, dotata di un sistema di prodotti IoT in grado di migliorare la qualità della vita soprattutto dei soggetti aventi disabilità.

Gli obiettivi strategici a lungo termine che emergono dall'analisi condotta e dalle affermazioni dell'imprenditore sono quindi tre:

1. L'affermazione nei mercati esteri attraverso l'offerta di prodotti specializzati;
2. L'affermazione nei mercati esteri attraverso la vendita di prodotti Made in Italy tramite i network *LuceinVeneto* e *Venice Domus*;
3. L'affermazione nel mercato dell'illuminazione di interni finalizzata al miglioramento della vita dei soggetti aventi disabilità.

Successivamente, per arrivare a determinare i fattori critici di successo, si è proceduto alla definizione degli obiettivi di breve termine.

Innanzitutto, l'affermazione nei mercati esteri attraverso la vendita di prodotti e sistemi integrati specializzati implica:

- il mantenimento di uno standard qualitativo alto;
- la costanza nello sviluppo di prodotti nuovi e innovativi;
- l'integrazione dell'offerta all'estero con la progettazione customizzata di sistemi specifici;
- il rafforzamento della rete di agenti specializzati;
- la partecipazione a manifestazioni fieristiche;

Per quanto riguarda la vendita dei prodotti di qualità Made in Italy attraverso i network *LuceinVeneto* e *Venice Domus*, il successo è raggiungibile attraverso:

- il mantenimento di uno standard qualitativo alto;
- l'ampliamento della gamma di prodotti decorativi per interni che l'impresa tutt'ora offre;
- il rafforzamento del rapporto di collaborazione con le imprese appartenenti ai network e la ricerca della cooperazione.

Infine, per affermarsi nel mercato dei prodotti specializzati per i soggetti disabili l'impresa e creare valore per questo gruppo di stakeholders deve essere in grado di:

- integrare la propria offerta di prodotti specializzati per questo settore;
- offrire continuamente nuovi prodotti;
- affidarsi ad agenti specializzati in grado di promuovere l'impresa adeguatamente nel settore;
- rinnovare la propria immagine.

Infine, per riuscire ad evolvere il sistema di valori dell'impresa e modificare il proprio orientamento da *profit* a *community-driven* -coerentemente con quello che un'azienda che implementa l'IR dovrebbe avere-, sono state individuate da parte dell'imprenditore due aree di miglioramento da includere nel piano di evoluzione dell'impresa:

- utilizzo di materie prime ecosostenibili all'avanguardia per la realizzazione dei propri prodotti;
- ampliamento della gamma di prodotti offerti aventi certificazioni "green".

Il design della Sustainability Balanced Scorecard in ENGI

La struttura della SBSC per l'implementazione dell'IR

Come specificato nel capitolo precedente, la struttura della SBSC adatta ad implementare un sistema di Reporting Integrato è quella semi-gerarchica.

Nel caso di ENGI, impresa familiare, la sensibilità dell'imprenditore non è sufficiente a farla rientrare nella categoria delle imprese caratterizzate da un

forte senso di comunità, poiché la priorità all'interno della cultura aziendale rimane la massimizzazione del profitto. Ciononostante, l'implementazione di un sistema di Reporting Integrato finalizzato alla redazione del Report Integrato implica necessariamente il passaggio da un sistema di valori *profit-driven* ad uno *community-driven* e al contempo l'implementazione della SBSC, ancor di più se con la modifica della prospettiva dell'apprendimento e della crescita proposta da Massingham et al. (2019), può avere un valore strumentale per lo sviluppo del sistema di valori aziendale, come è suggerito dagli stessi autori (Hansen & Schaltegger, 2016). Per questo motivo, la struttura della SBSC ottimale nel caso di ENGI è quella semi-gerarchica.

Per quanto riguarda invece il modo in cui gli indici di sostenibilità devono essere inclusi nella SBSC, Hansen e Schaltegger (2016) sostengono questa scelta sia correlata alla tipologia di strategia di sostenibilità che si intende intraprendere. Essi specificano che l'aggiunta di una quinta prospettiva implica l'adozione di una strategia debole e spesso finisce per fallire poiché non adeguatamente collegata alle altre (Hansen & Schaltegger, 2016). Per questo motivo, e per il fatto che la componente della sostenibilità sociale rappresenta un aspetto importante nel raggiungimento di uno degli obiettivi che l'impresa si è posta, si è scelto integrare gli indici di sostenibilità ambientale e sociale all'interno delle tradizionali prospettive, sfruttando sia collegamenti di tipo causale che di tipo logico.

I fattori critici di successo e la Mappa Strategica

Dopo aver individuato gli obiettivi strategici dell'impresa si è proceduto all'individuazione dei fattori critici di successo.

La progettazione della prospettiva dell'apprendimento e della crescita, come esposto in precedenza, si basa sullo studio condotto da Massingham et al. (2019). Date le ridotte dimensioni dell'azienda e la necessità di formulare un sistema di controllo efficiente dal punto di vista delle risorse utilizzate, si è cercato di condensare i 14 driver di performance individuati nella

concettualizzazione degli autori in un numero minore di fattori critici di successo dell'impresa, coerentemente con le sue esigenze strategiche.

In particolare, i fattori critici di successo a cui si ritiene opportuno dare importanza sono la partecipazione a convegni e corsi di formazione e il confronto e la collaborazione con le imprese dei network (livelli di apprendimento), la capacità di collaborazione del personale e i feedback (modalità di apprendimento), la capacità di mettere in discussione e di migliorare le attività lavorative (tipologie di apprendimento) e la partecipazione del personale allo sviluppo dei processi e dei prodotti (stili di apprendimento). Al fine di focalizzare l'attenzione dell'impresa e promuovere la cultura della sostenibilità al suo interno, sono state aggiunte due aree critiche di successo, il "green-loop" e il "social-loop", che riguardano rispettivamente la capacità del personale di migliorare e innovare le attività inerenti agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale. In questo modo, è stato possibile esplicitare i tre capitali intangibili sfruttati da ENGI, la cui misurazione è necessaria ai fini della redazione del report integrato, attraverso 8 fattori critici di successo.

Nello specifico, i fattori critici di successo nello sviluppo del capitale umano sono la partecipazione a convegni e corsi di formazione e la compartecipazione del personale alle attività di sviluppo e miglioramento dei processi e dei prodotti, che si traducono rispettivamente nell'acquisizione di nuove conoscenze da parte del personale e nella trasmissione di ciò è stato appreso all'interno della performance aziendale.

L'evoluzione del capitale sociale viene monitorato attraverso il grado di collaborazione del personale a livello organizzativo e attraverso il grado di collaborazione con le imprese dei network a livello inter-organizzativo: porre l'accento su questi fattori aiuta ad aumentare la connettività interna, e ad acquisire conoscenze e competenze attraverso il confronto con le altre imprese.

La variazione del capitale intellettuale può essere verificata attraverso la capacità del personale di realizzare miglioramenti incrementali e innovazioni, il cui monitoraggio promuove la creatività e l'innovazione all'interno

dell'impresa. Infine, si è ritenuto necessario focalizzare l'attenzione del personale sullo sviluppo delle attività inerenti agli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale al fine di promuovere l'evoluzione culturale necessaria all'adozione di un sistema di valori *community-driven*.

A livello di processi interni, l'acquisizione e la condivisione di nuove conoscenze e competenze (che devono riguardare anche temi di sostenibilità ambientale e sociale) favorisce il miglioramento continuo dei processi, poiché consente di acquisire le best practices in circolazione limitando lo spreco di risorse e al contempo migliorando i processi e quindi la qualità dei prodotti. Tutto questo porta direttamente ad una riduzione dei costi, e al contempo l'aumento della qualità dei prodotti è funzionale alla possibilità di offrire nei mercati esteri i propri prodotti, sfruttando i network di cui ENGI fa parte, in mercati che al momento restituiscono una buona marginalità.

Contemporaneamente, la promozione della creatività e dell'innovatività del personale, se unita alla possibilità di partecipazione nello sviluppo di processi e prodotti, consente di immettere le conoscenze apprese nella performance, favorendo così sviluppo di nuovi prodotti (e servizi). Il focus sulle proposte di miglioramento e innovazione in ambito di sostenibilità ambientale e sociale serve a incanalare parte della capacità innovativa dei collaboratori nello sviluppo di prodotti innovativi per disabili e nell'aumento dell'utilizzo di materiali ecologici nella produzione. Da un lato, questo si traduce per i clienti nella possibilità di disporre di un'ampia offerta di prodotti progettati appositamente per le persone disabili, il che è funzionale al raggiungimento dell'obiettivo di ENGI di affermarsi in questo mercato di nicchia. Allo stesso tempo, l'aumento della quantità di prodotti ecosostenibili prodotti si traduce nel miglioramento dell'immagine dell'impresa e di conseguenza nell'aumento del fatturato.

Nonostante la riduzione del numero di fattori critici, è possibile individuare le due direttrici dello sviluppo del pensiero integrato nella gestione dell'azienda formulate da Massingham et al. (2019): la *governance integrata* e la *cultura integrata*. Nella parte sinistra della Mappa Strategica (rappresentata in figura

6) è infatti possibile ritrovare il concetto di *governance integrata*, utilizzato dagli autori per esplicitare la capacità dell'impresa di gestire i capitali intangibili attraverso il pensiero integrato. Si osserva infatti come la gestione dei capitali umano, intellettuale e sociale e relazionale, che avviene attraverso l'acquisizione di conoscenze e competenze sistematicamente condivise fra collaboratori, consente di migliorare la qualità dei prodotti attraverso l'adozione di best practices, portando alla riduzione dei costi (e al mantenimento della buona marginalità che l'impresa attualmente ricava soprattutto sui prodotti venduti all'estero).

Contemporaneamente, nella parte destra della Mappa Strategica, è possibile osservare come il focus sugli aspetti di miglioramento e innovazione, unito al

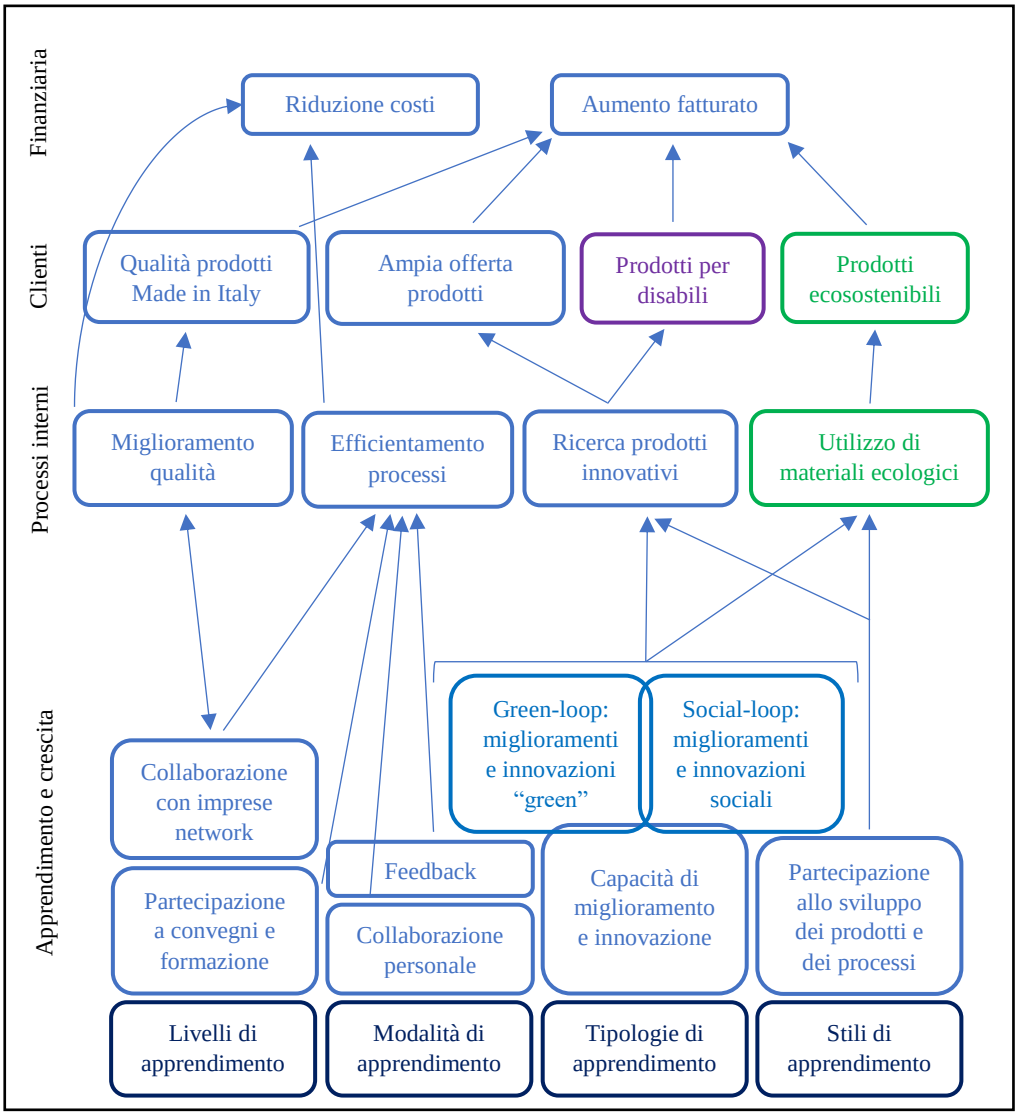

Figura 6. *Mappa Strategica di ENGI. Fonte: Elaborazione propria*

coinvolgimento del personale nello sviluppo di prodotti e attività provochi un'evoluzione culturale (*cultura integrata*) che si riflette nella creazione di valore, nella crescita e nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

I KPIs

Data la scarsa propensione alla formalizzazione e l'assenza di un sistema di controllo precedente, nel tradurre i fattori critici di successo in KPIs si è cercato di selezionare le misure anche in base alla loro semplicità di misurazione.

Per quanto riguarda le tipologie e gli stili di apprendimento, è stato possibile condensare in un unico indicatore il grado di propensione al miglioramento e all'innovazione e quello di partecipazione del personale allo sviluppo di processi e prodotti, attraverso la misurazione del numero di proposte di miglioramento e innovazione di processi e prodotti formulate per ciascun collaboratore. Gli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale sono stati inclusi nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita come un'estensione di questa dimensione: per stimolare la crescita cultuale, si misurano dunque le proposte di miglioramento e innovazione finalizzate a rendere processi e prodotti più sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. Quanto alla formazione e alla partecipazione ai convegni, così come per la collaborazione con le imprese del network e la collaborazione del personale, l'impegno dei collaboratori viene misurato attraverso le ore che vi vengono dedicate. Per quanto riguarda invece i feedback, ne viene misurata la quantità e la qualità.

La qualità a livello di processi interni viene misurata con il rapporto fra il numero di prodotti difettosi e il numero di prodotti totale, mentre l'efficienza dei processi attraverso il rapporto fra il tempo di attesa dei collaboratori e il tempo di lavorazione. La performance della ricerca di nuovi prodotti è misurabile attraverso il numero di nuovi prodotti che vengono immessi nel mercato, mentre l'utilizzo di materiali ecologici dovrebbe essere monitorato con il numero di componenti tradizionali sostituiti con componenti ecologici.

Al fine di monitorare le aree critiche di successo nella prospettiva dei clienti si misurano il numero di prodotti offerti, il numero di prodotti Made in Italy

venduti e quello di prodotti per disabili venduti. Infine, per verificare quanto effettivamente i clienti apprezzino i prodotti in modo sostenibile dal punto di vista ambientale, deve essere calcolato il rapporto fra il numero di prodotti i cui componenti sono (almeno in parte) realizzati con materiali ecologici e il numero di prodotti non ecologici venduti.

Tutto questo si dovrebbe riflettere in parte nella riduzione dei costi, in parte nell'aumento del fatturato.

Il numero totale degli indicatori che costituiscono la Sustainability Balanced Scorecard di ENGI è 17; questo risulta essere in linea con l'opinione di Merchant e Van der Stede (2007), i quali sostengono che il numero di KPIs debba essere minore di 20 affinché il valore di ciascuno non venga diluito e

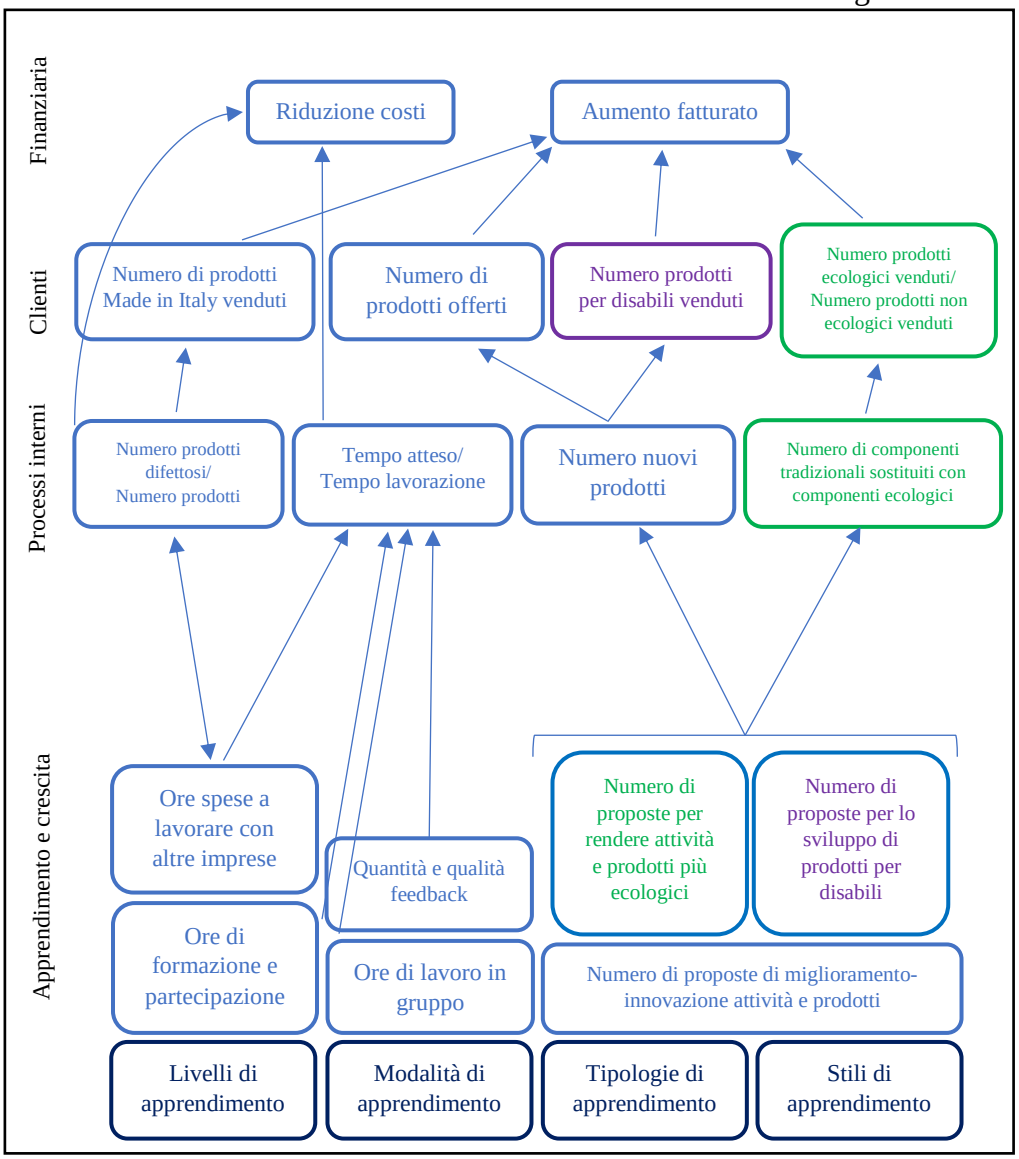

Figura 7. *Sustainability Balanced Scorecard di ENGI. Fonte: Elaborazione propria*

non perda significato dal punto di vista motivazionale (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ogni misura deve poi essere affidata ad un responsabile, il quale deve garantire il raggiungimento dell'obiettivo prefissato per l'indicatore assegnatogli, seguendo l'esempio della metodologia adottata da Leon-Soriano et al. (2010) (Leon-Soriano et al., 2010).

Una volta conclusa questa procedura, si passa all'individuazione dei range di valori che l'impresa si propone di raggiungere e della frequenza di misurazione per ciascun indicatore. Seguendo l'esempio di Fernandes et al. (2006), questi possono essere determinati in base alle best practice del settore (Fernandes et al., 2006). E' importante che questi siano condivisi da tutto il personale, motivo per cui devono essere stabiliti in collaborazione dall'imprenditore e dai dipendenti (Kaplan & Norton, 1995).

Successivamente, si procede all'implementazione della Balanced Scorecard, fase che include la predisposizione dei sistemi informativi necessari a raccogliere i dati. Infine, i risultati e gli obiettivi devono essere costantemente revisionati come parte integrante dei processi di pianificazione strategica, determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse (Kaplan & Norton, 1995).

Conclusioni

Lo scopo di questo studio è quello di definire e testare in che modo la Balanced Scorecard, attraverso le opportune modifiche, possa consentire di implementare il Reporting Integrato nell'ambito delle piccole e medie imprese. Il risultato ottenuto consiste nello sviluppo di una Balanced Scorecard che include misure specifiche anche per i quattro capitali (come classificati dal Framework dell'IR) per i quali normalmente la reportistica finanziaria non fornisce sufficienti informazioni e che normalmente non vengono quindi abbastanza valorizzati: quelli intellettuale, sociale e relazionale, umano e naturale.

In particolare, attraverso la modifica proposta da Massingham et al. (2019), è possibile incorporare i tre capitali intangibili all'interno della prospettiva dell'apprendimento e della crescita, che dovrebbe essere strutturata sfruttando la teoria dell'organizational learning come da loro concettualizzata. Essi individuano 17 driver di performance che vengono raggruppati in quattro dimensioni: modalità, livelli, tipologie e stili d'apprendimento (Massingham et al., 2019). La combinazione di questi elementi consente di incorporare il Pensiero Integrato all'interno dell'azienda attraverso ciò che gli autori definiscono "*governance integrata*", che implica la creazione di valore tramite il miglioramento della capacità dell'azienda di gestire le risorse ed è rappresentata nella parte sinistra della Mappa Strategica, e attraverso la "*cultura integrata*", che invece implica la creazione di valore tramite il miglioramento della crescita e facilita un cambiamento attitudinale, rappresentata nella parte destra della Mappa Strategica. Grazie a queste modifiche, gli autori sostengono sia possibile innescare un'evoluzione culturale (Massingham et al., 2019), cosa estremamente importante nel caso delle piccole e medie imprese, che spesso sono caratterizzate da un sistema di valori esclusivamente orientato al profitto. Massingham et al. (2019), tuttavia, non approfondiscono il tema del capitale naturale (essi riconoscono infatti in questo un'opportunità per la ricerca).

Nella BSC sviluppata in questo studio le misure di sostenibilità ambientale sono state integrate all'interno delle quattro prospettive. Utilizzando la classificazione delle Sustainability Balanced Scorecard di Hansen e Schaltegger (2016), è stato ritenuto opportuno includere tali indicatori attraverso una struttura di tipo semi-gerarchico, che secondo gli autori dovrebbe corrispondere ad un sistema di valori *community driven*. Questa scelta è dovuta al fatto che gli stessi Hansen e Schaltegger sostengono che l'utilizzo di una struttura gerarchica corrispondente ad un sistema di valori più evoluto rispetto a quello corrente dell'azienda possa essere strumentale allo sviluppo della cultura (Hansen & Schaltegger, 2016).

L'unione di questi due modelli dovrebbe dunque portare al miglioramento della capacità di gestione degli assets -sia tangibili che intangibili- da un lato, e all'evoluzione della cultura aziendale dall'altro, creando il contesto ideale per la concreta adozione dell'IR e per la redazione di un Report Integrato che rispecchia la realtà e non meramente finalizzato a migliorare l'immagine aziendale.

Nell'ambito di una piccola impresa, in parte a causa delle limitate risorse a disposizione (sia in termini di tempo che in termini di investimenti da destinare alla predisposizione di adeguati sistemi informativi), in parte a causa della semplicità della struttura organizzativa, che non necessita di sistemi eccessivamente elaborati, il design della Balanced Scorecard è deve necessariamente essere più semplice rispetto a quello adottato in una grande impresa.

Nell'applicare il modello ottenuto nel caso di ENGI, dunque, i 17 driver di performance appartenenti alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita individuati da Massingham et al. (2019) sono stati condensati in 7 KPIs; al fine di provocare lo sviluppo culturale di cui sopra e coerentemente con gli obiettivi strategici dell'impresa, due di questi indicatori riguardano esclusivamente aspetti di sostenibilità ambientale e sociale che, riflettendosi anche nelle altre prospettive, consentono di monitorare le variazioni dei relativi capitali.

In totale, l'unione dei due modelli ha portato allo sviluppo di una BSC composta di 17 KPIs la cui misurazione non richiede l'implementazione di sistemi informativi eccessivamente elaborati e costosi, in linea con le esigenze dell'impresa.

Una limitazione di questo studio è data dal fatto che la semplificazione necessaria per consentire ad una piccola impresa di implementare il modello sviluppato, in particolare per quanto riguarda la modifica proposta da Massingham et al. (2019) potrebbe, se non accuratamente gestita, ridimensionare l'impatto che questa dovrebbe avere sull'implementazione del Pensiero Integrato. Non è tuttavia possibile determinare quali siano le effettive implicazioni del modello sviluppato, poiché lo studio si limita alla progettazione della Balanced Scorecard. Tuttavia, al fine di individuare le reali conseguenze derivanti dall'implementazione di questo strumento sarebbe opportuno seguire l'applicazione dello stesso in un arco di tempo abbastanza ampio da consentire di osservare l'evoluzione culturale dell'impresa.

Bibliografia

Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, *27*, 23–28.

Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *30*(4), 906–931.

Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, *21*(3), 292–301.

Alattar, J. M., Kouhy, R., & Innes, J. (2009). Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *5*(1), 81–107.

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*.

Amat, J., Carmona, S., & Roberts, H. (1994). Context and change in management accounting systems: a Spanish case study. *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 107–122.

Amigoni, F. (1978). Planning Management Control Systems. *Journal of Business Finance & Accounting*, *5*(3), 279–291.

Amirrudin, M. S., Abdullah, M., Aris, N. A., & Mohammed, N. F. (2019). Are SMEs Ready for Integrated Reporting? The Malaysian Experience of Accountability. *International Journal of Financial Research*, *10*(5), 301.

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *4th SME International Conference, Allborg University, Denmark*, (May).

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*.

Aragón, A., & Sánchez, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, *43*(3), 287–308.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *20*(1), 28–54.

Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 222–226.

Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, *12*(4), 259–279.

Becker, W., Ulrich, P., & Staffel, M. (2011). Management accounting and controlling in German SMEs - do company size and family influence matter? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *3*(3), 281.

Bendell, J., Miller, A., & Wortmann, K. (2011). Public policies for scaling corporate responsibility standards: Expanding collaborative governance

for sustainable development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Information system architecture: A framework for a cluster of small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Production Planning and Control*, *18*(4), 283–296. https://doi.org/10.1080/09537280701248578
Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs*.
Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance management systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, *5*(1), 1–24.
Busco, C., Frigo, M. L., Riccaboni, A., & Quattrone, P. (2013). *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*.
Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: integrating green measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, *12*(2), 1–10.
Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2003). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, *12*(7), 469–482.
Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(6), 565–578.
Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 195–215.
Castellano, N. G. (2011). *Misurazione di performance. Applicazioni per le piccole-medie aziende*.
CERVED. (2018). *Rapporto PMI*. 1–18.
Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, (4), 127–168.
Commissione Europea. (2015). *Guida dell'utente alla definizione di PMI*.
Commissione Europea. (2018). *Annual Report on European SMEs 2017/2018*.
Cross, K., & Lynch, R. (1989). Accounting for competitive performance. *Journal of Cost Management*, *3*(1), 20–28.
Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1984). *The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation*.
Davila, A., & Foster, G. (2005). *Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies*. *80*(4), 1039–1068.
Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *Accounting Review*.
Del Baldo, M. (2018). Integrated Reporting in Small and Medium Enterprises: Issues and Perspectives from Italy. In *Current Issues in Corporate Social Responsibility* (pp. 195–215).
Del Baldo, M. (2019). Small and Medium-Sized Organisations: Why and

How Do They Implement Integrated Reporting? In *Integrated Reporting*.
Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, *40*(3), 166–185.
Dumay, J., & Dai, T. (2016). Integrated thinking as an organisational cultural control? *Critical Perspectives on Accounting Conference: Toronto 7-9 July 2014*.
Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2015). The Integrated Reporting Movement. In *Wiley*.
Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability*.
Fasan, M., & Mio, C. (2017). Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting. *Business Strategy and the Environment*, *26*(3), 288–305.
Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, *18*(2), 330–353.
Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, *26*, 623–634.
Fishburn, P. C. (1964). *Decision and Value Theory*.
Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, *69*(10).
Flamholtz, E. G., & Tsui, A. S. (1985). TOWARD AN INTEGRATIVE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CONTROL. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(1), 35–50.
Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, *27*, 1–17.
Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*.
Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, *8*(3), 175–190.
Garengo, P., & Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(5/6), 518–532.
Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *7*(1), 25–47.
Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*.
Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*, 1–21.
Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications. In *Integrated Reporting: Concepts and*

Cases that Redefine Corporate Accountability.
Girella, L., Zambon, S., & Rossi, P. (2019). Reporting on sustainable development: A comparison of three Italian small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (January), 1–16. https://doi.org/10.1002/csr.1738
Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *9*(1), 61–72.
Green, W., & Cheng, M. (2019). Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map. *Accounting, Organizations and Society*, *73*, 1–14.
Gul, F. A. (1991). The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance. *Accounting and Business Research*, *22*(85), 57–61.
Haller, A. (2016). Value creation: a core concept of integrated reporting. In *Integrated Reporting: a new accounting disclosure* (pp. 37–57).
Hamel, G. (2001). Leading the revolution: An interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*, *29*(1), 4–10.
Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 193–221.
Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(1), 58–74.
Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, *28*(4), 457–502.
Hiebl, M. R. W., & Lopez, O. L. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, *27*(1), 81–119.
Higgins, J. M., & Currie, D. M. (2004). It's Time to Rebalance the Scorecard. *Business and Society Review*, *109*(3), 297–309.
Hoque, M. E. (2017). Why Company Should Adopt Integrated Reporting. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *7*(1), 241–248.
Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning & Control*, *12*(8), 804–813.
Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, *21*(8), 1096–1115.
Hudson Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, *106*(2), 393–408.
IFAC. (2017). *Creating Value for SMEs Through Integrated Thinking: The Benefits Of Integrated Reporting*.
IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework.*
IIRC. (2015). *Materiality in IR*. (November).
IRC of South Africa. (2011). *Framework for integrated reporting and the*

integrated report.
James, M. L. (2013). Sustainability and integrated reporting: Opportunities for small and midsize entities. *2013 Allied Academies International Conference, Las Vegas, Nevada.*, 17–28.
Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, *15*(2), 63–75.
Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 481–505.
Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas : A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*.
Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *235*(October), 76–83.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Retrieved from
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the Balanced Scorecard to Work. *The Economic Impact of Knowledge*, 315–324.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It. *Harvard Business Review*.
Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Strategic Finance*, *70*(12).
King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, *21*(1), 40–55.
La Torre, M., Bernardi, C., Guthrie, J., & Dumay, J. (2019). Integrated Reporting and Integrated Thinking: Practical Challenges. In *Challenges in Managing Sustainable Business* (pp. 25–54).
Langfield-Smith, K. (1997). Management Control System and Strategy: A Critical Review. *Science*, *15*(368), 110–111.
Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy*, *39*(2), 290–300.
Leon-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management and Data Systems*, *110*(2), 249–268.
Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287–300.
Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Sobota, A., & Tekavcic, M. (2010). Determinants of integrated performance measurement systems usage: An empirical study. *Journal of Applied Business Research*.
Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, *11*(September 1999), 475–492.
Massingham, P. R., Massingham, R., & Dumay, J. (2019). Improving

integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, *20*(1), 60–82.
McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 231–241.
Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.*
Mio, C. (2016). *Integrated Reporting: a new accounting disclosure* (C. Mio, Ed.).
Mio, C., & Fasan, M. (2016). IR: The Big Promise and The Expectation Gap. In *Integrated Reporting: a new accounting disclosure* (pp. 287–300).
Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). *Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*. 385–390.
Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*.
Nandan, R. (2010). Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants. *A Renewed Research Agenda. JAMAR*, *8*(1), 65–77.
Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (1992). Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, *4*(1), 1–19.
Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. In *Prentice Hall Financial Times*. Retrieved from
NIBR. (2018). *Integrated Reporting for SMEs: Implementation Guidance*.
Nielsen, C., Lund, M., & Thomsen, P. (2017). Killing the balanced scorecard to improve internal disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, *18*(1), 45–62.
Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. In *Measuring Business Excellence*.
Otley, D. (1994). Management Control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, *5*, 289–299.
Otley, D. (1999). *Performance management : a framework for management control systems research*. (November 1998), 363–382.
Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, *6*, 31–44.
Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.
Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*.
Reid, G. C., & Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*.
Roberts, L. (2011). South Africa's Early Reporters: not yet an ideal landscape. *Accountancy SA*, pp. 22–23.
Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). The emergence of IR. *Accounting and*

Business Research, *46*(1), 83–115.
Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad*.
SAICA. (2015). Integrated thinking: An explanatory survey. *International Bulk Journal*.
Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, *107*, 239–253.
Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total Quality Management and Business Excellence*, *21*(5), 475–501.
Stewart, T. A., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, *37*(7), 56–59.
Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, *23*(4), 233–268.
Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *27*(7), 1068–1089.
Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms : a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, *52*(3), 847–866.
Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, *7*(4), 257–281.
Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, *18*(2002), 185–205.
Vedovato, M. (2016). Strategy and Business Model in Integrated Reporting. In *Integrated Reporting: a new accounting disclosure* (pp. 19–36).
Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, *28*(3), 275–320.
Von Bergen, C. W., & Benco, D. C. (2004). A Balanced Scorecard for Small Business. *Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference*.
Waits, M. J. (2000). The added value of the industry cluster approach to economic analysis, strategy development, and service delivery. *Economic Development Quarterly*.
Watson, A. (2011). Financial Information in an Integrated Report: a forward looking approach. *Accountancy SA*, 14–17.
WICI. (2013). *CONNECTIVITY_Background paper for IR*.
WICI. (2016). *WICI Intangibles Reporting Framework*.