

Nello scenario in cui le imprese si trovano a competere, caratterizzato dalla maggiore rilevanza delle risorse intangibili, dalla smaterializzazione dei processi produttivi, dalle nuove tecnologie informatiche, diventa necessario riflettere sul ruolo del bilancio di esercizio. Le organizzazioni internazionali - l'American Institute of Certified Public Accounting (AICPA), il Financial Accounting Standard Board (FASB), la European Accounting Association (EAA) - si chiedono ormai da tempo se si tratti di uno strumento superato oppure di uno strumento indispensabile ma da integrare con informazioni complementari. In particolare è forte l'esigenza di fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni *forward-looking* che permettano loro di formulare un giudizio attendibile sulla prevedibile evoluzione della gestione. Il libro propone di qualificare le cosiddette misure di performance, già utilizzate dalle aziende per finalità interne, come informazioni di tipo *forward-looking* da comunicare all'esterno agli stakeholder e ai terzi in generale.

L'Autore ha svolto una ampia analisi documentale sullo stato dell'arte, verificando se le misure di performance selezionate trovino già un proprio spazio, sia analizzando i bilanci di circa 300 imprese sia impostando un'indagine mediante questionario per comprendere come alcune specifiche categorie di stakeholder giudichino l'inserimento sistematico delle misure di performance nei fascicoli di bilancio.

La rilevanza delle problematiche affrontate e delle soluzioni proposte è confermata dalla pubblicazione, nel marzo 2000, da parte del FASB del documento *Improving business reporting: insight into enhancing voluntary disclosures* che, basandosi sugli studi svolti dall'AICPA, raccomanda comportamenti del tutto coerenti con il modello proposto in questo libro.

Patrizia Riva

Ph.D. in Economia aziendale e management, è titolare di assegno di ricerca presso l'Istituto di Economia aziendale dell'Università Bocconi e collabora con l'Area Amministrazione e Controllo della SDA-Bocconi. Dottore commercialista e revisore contabile, iscritta negli elenchi dei consulenti tecnici e dei curatori fallimentari del Tribunale, è responsabile dei convegni e corsi e coordinatore della Scuola di formazione dell'Ordine dei dottori commercialisti di Milano. È autore di articoli e working paper in italiano e in inglese.

ISBN 88-238-0778-6



9 788823 807785

€ 18,08 (Lire 35.000)

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE NEL SISTEMA DI BILANCIO

PATRIZIA RIVA



PATRIZIA RIVA

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE NEL SISTEMA DI BILANCIO

COMUNICARE LE MISURE DI PERFORMANCE

PREFAZIONE DI ALFREDO VIGANÒ

 Egea

INDICE

Prefazione di <i>Alfredo Viganò</i>	IX
Premessa	XIII
1. TRADIZIONE ED EVOLUZIONE	
1. Una "questione di metodo": pensare a nuove informazioni che integrino quelle economico-finanziarie non significa muovere contro la tradizione ragionieristica	1
1.1 Il sistema del reddito come evoluzione del sistema del patrimonio ..	1
1.2 Il cambiamento reale alla base dell'evoluzione di inizio secolo ..	6
2. Il nuovo cambiamento reale di fine secolo: conseguenze	11
2.1 L'impresa che scambia risorse di conoscenza descritta dall'approccio evolutivo	11
2.2 L'impresa che crea conoscenza descritta dalla resource based view	13
2.3 Quale ruolo riconoscere al sistema del reddito nel nuovo contesto ..	16
2. TENDENZE NUOVE IN TEMA DI CONTROLLO INTERNO: MISURE FINANZIARIE E MISURE NON FINANZIARIE (O DI PERFORMANCE)	
1. Verso le nuove tendenze	21
2. Dalle "misure" di valore alle "misure" di prestazione	23
3. "Misure" di prestazione: evoluzione del concetto	25
3.1 Nel fordismo le attività sono scatole nere e le "misure" di prestazione sono direttamente legate alle "misure" di valore	25
3.2 Complessità e instabilità provocate dal cambiamento reale di fine secolo costringono ad indagare e non a modellizzare le attività costruendo nuove misure di prestazione	26

Impaginazione: Cromographic, Milano
Stampa: Litografica Abbatense, Abbiategrasso (MI)

© Copyright 2001 EGEA
1ª edizione: ottobre 2001

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

EGEA S.p.A.
Viale Isonzo, 25 - 20135 Milano
Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753
www.egeaonline.it
e-mail: egea.edizioni@uni-bocconi.it

ISBN 88-238-0778-6

4. Differenti modi per coniugare misure di valore e misure di prestazione	31
5. Il modello del balanced scorecard	34
5.1 La prospettiva cliente	37
5.2 La prospettiva processi interni	40
5.3 La prospettiva apprendimento e crescita	43
6. Il modello della "piramide delle prestazioni"	46
7. Misure di prestazione come misure di economicità	52
3. SISTEMA DI BILANCIO E INFORMAZIONI NON FINANZIARIE (O DI PERFORMANCE).	
1. Ruolo dell'informativa di esercizio	57
1.1 Critica alla visione riduttiva del bilancio di esercizio	57
1.2 Il ruolo riconosciuto al bilancio di esercizio dalla tradizione aziendale italiana	62
2. L'introduzione nel sistema di bilancio delle misure di prestazione non finanziarie utilizzate per fini di controllo interno	67
2.1 Le misure di prestazione come "qualità prime"	69
2.2 Le misure di prestazione come informazioni sulla "prevedibile evoluzione della gestione" da includere nella relazione accompagnatoria al bilancio o in specifici documenti da allegare al bilancio	71
2.3 Le misure di prestazione come informazioni da non inserire nel cosiddetto "bilancio" sociale	74
2.4 Le misure di prestazione contenute nel "bilancio" ambientale ...	77
3. La posizione degli organismi contabili degli Stati Uniti	80
3.1 L'American Institute of Certified Public Accountans (AICPA) e il Jenkin's Committee Report del 1994	80
3.2 Il Financial Accounting Standards Board (FASB) e lo Steering Committee Report del marzo 2001	92
3.3 Ricerche accademiche d'oltre oceano che muovono nella stessa direzione di AICPA e FASB	101
4. Il silenzio dello IASC e, in Italia, del CNCD sulle conclusioni del Jenkin's Committee dell'AICPA e dello Steering Committee del FASB	107
4.1 Il principio contabile IAS 38 sulle immobilizzazioni immateriali quale soluzione tradizionale ad un bisogno nuovo	108
5. Le misure non finanziarie di prestazione integrate nel bilancio di esercizio di una società europea: lo Skandia navigator	110
5.1 La cultura aziendale in Skandia	110
5.2 Analisi documentale sul "Supplement Skandia annual reports" relativi agli esercizi 1994-1998	113

6. Punti di debolezza dell'approccio proposto con riferimento alla realtà italiana	124
--	-----

4. LE MISURE DI PERFORMANCE COME MISURE COMUNICATE E DA COMUNICARE: UNA VERIFICA EMPIRICA

1. Scopo della ricerca empirica	129
2. Proposizioni sottoposte a verifica	129
2.1 Proposizioni 1.A) e 1.B) e ipotesi ad esse correlate	129
2.2 Proposizione 2 e ipotesi ad essa correlate	132
3. Analisi dei risultati ottenuti	134
3.1 Conclusioni con riferimento alla proposizione 1.A)	134
3.2 Conclusioni con riferimento alla proposizione 1.B)	146
3.3 Clausola Safe harbour	156
3.4 Conclusioni con riferimento alla proposizione	157

BIBLIOGRAFIA	183
--------------------	-----

APPENDICE 1 ANALISI DOCUMENTALE: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca	203
2. Dimensione spazio-tempo	208
3. Selezione del campione	209
4. Metodo di rielaborazione statistica dei dati	214
5. Fasi della ricerca	214

APPENDICE 2 INCHIESTA MEDIANTE QUESTIONARIO: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca	217
2. Dimensione spazio-tempo	224
3. Selezione del campione	224
4. Metodo di rielaborazione statistica dei dati	226
5. Fasi della ricerca	226

Ai miei genitori

PREFAZIONE

Negli ultimi trenta anni si sono intensificati filoni di ricerca – soprattutto a livello internazionale – intesi a proporre misurazioni alternative della performance d'impresa rispetto a quelle offerte dal tradizionale bilancio d'esercizio.

La comune base di partenza degli studi ai quali ci si riferisce riposa da un lato sulla messa a fuoco dei limiti insiti nelle determinazioni di bilancio in termini di efficacia rispetto al soddisfacimento delle attese conoscitive ascrivibili alle diverse categorie di utilizzatori e dall'altro sulla condivisione o meno in merito al fine assegnabile all'impresa.

Con riferimento a quest'ultimo punto, le prospettive assunte dagli studi in parola sono frutto di una rimediazione degli assunti teorici già presenti agli albori dell'Economia di Azienda.

In Italia, ad esempio, con Gino Zappa, l'impresa o, più precisamente l'azienda di produzione era considerata *istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, svolge e compone in continua coordinazione l'attività di produzione della ricchezza*. Tale definizione, enucleata dalla più ampia definizione di "azienda", dichiarava esplicitamente l'oggetto di attività ed il fine assegnabile all'azienda stessa. Nel profilo economico-aziendale, l'oggetto di attività, ossia la produzione, doveva intendersi come produzione di ricchezza, di ricchezza aggiuntiva, di valore che si poneva a sua volta come momento strumentale al soddisfacimento dei bisogni umani i quali costituivano il fine ultimo di qualsivoglia attività economica e pertanto anche dell'impresa.

Dopo la seconda guerra mondiale l'affermarsi dell'"impresa moderna" non consentiva più di percepire una diretta correlazione tra attività di produzione d'azienda e soddisfacimento dei bisogni umani. Nel sistema economico l'azienda di produzione si poneva come istituto sociologico intermedio rispetto al soddisfacimento dei bisogni. Il fine è quello di soddisfare le attese dei portatori di interessi istituzionali che, in un'impresa colta nei suoi fisiologici svolgimenti, sono costituiti dal capitale e dal lavoro. Gli interessi istituzionali pertinenti ai portatori di capitale e lavoro sono preminenti per intensità ed immediatezza rispetto alla molteplicità di interessi convergenti nell'impresa. Tuttavia il soddisfacimento di tali interessi preminenti – che contrassegna il successo duraturo dell'impresa – è strettamente connesso al conseguimento di interdipendenti equilibri sul piano economico-finanziario, su quello competitivo e sul piano sociale.

Detti equilibri sono più efficientemente conseguibili se alla logica di governo basata sul conflitto di interessi, che sembra permeare le odierne istituzioni, si sostituisce gradualmente una logica imperniata sulla comunione di interessi e se si afferma la consapevolezza che l'impresa è un bene comune da salvaguardare e da sviluppare in termini quantitativi e qualitativi.

Il presente lavoro trae spunto dalla dissertazione di Ph. D. in Economia Aziendale e Management, positivamente discussa il 30 giugno 2000. Nel corso di successive analisi ed approfondimenti, che hanno in parte ridisegnato lo schema senza tuttavia alterare le linee generali della ricerca, si è pervenuti alla attuale elaborazione definitiva. Si ringraziano il Professor Alfredo Viganò e il Professor Angelo Provasoli per la paziente e vigile cura con cui hanno seguito il lavoro da me svolto in questi anni incoraggiandomi verso la conclusione del progetto qui descritto.

Se si accoglie a riferimento la base concettuale appena delineata diventa alquanto limitativo assegnare all'impresa il fine della creazione di valore per gli azionisti e proporre misure di performance, alternative a quelle tradizionali, che si basano su tale assunto.

Le determinazioni di reddito normalizzato, di reddito residuale, di reddito economico integrato, di EVA se da un lato consentono, nell'aspetto della loro efficacia informativa, di rimuovere alcune limitazioni insite nelle informazioni desumibili dal tradizionale bilancio di esercizio, dall'altro prestano il fianco a numerose critiche sollevando talora, a seconda delle diverse fattispecie di determinazioni, più problemi di quelli che si vorrebbero rimuovere.

Il lavoro di Patrizia Riva rappresenta un contributo che si inserisce invece in quella corrente di pensiero rappresentata da studiosi che ritengono il bilancio di esercizio foriero di significative informazioni per tutti gli stakeholders e pur tuttavia non sufficiente a soddisfare efficacemente le loro attese conoscitive.

L'Autrice, ben consapevole delle ipotesi di metodo di varia specie che sorreggono le determinazioni di bilancio, focalizza la propria attenzione su un sistema di informazioni aggiuntive e complementari a quelle desumibili dal complesso di valori che concorrono a formare le sintesi reddituali, patrimoniali e finanziarie proprie del bilancio di esercizio.

Preso atto degli sviluppi teorici di fine secolo scorso con i quali si affronta la complessità dell'impresa moderna (cap. I), si passa allo studio, condotto con spirito critico, degli apparati concettuali e metodologici più recenti in tema di controllo interno aziendale, inseriti in modelli che in modo differente sono in grado di coniugare possibili misure di valore e cosiddette misure di prestazione (cap. II).

L'analisi svolta consente di vagliare, ai fini dell'informativa d'impresa esterna, le misure di prestazione non finanziarie da proporre congiuntamente ed in modo integrato alle informazioni proprie delle sintesi di esercizio con particolare riguardo a quelle forward-looking così da consentire agli utilizzatori la possibilità di formulare attendibili giudizi sul prevedibile evolversi dell'economia dell'impresa.

Detta analisi propositiva è svolta nel capitolo III dove si fa anche il punto sullo "stato dell'arte" in materia. L'Autrice infatti esamina la posizione assunta dagli organismi contabili degli Stati Uniti d'America (AICPA, Jenkin's Committee e Stearing Committee del FASB) e riporta l'esperienza di una società europea (Skandia).

Nel IV capitolo è svolta, con rigore di metodo, un'indagine campionaria rivolta a consentire il raggiungimento di una pluralità di obiettivi di ricerca. Si vuole verificare anzitutto se le tipologie di informazioni selezionate siano già fornite nell'ambito di un significativo campione di imprese italiane e statunitensi con titoli quotati nei mercati ufficiali di Borsa. Si intende poi accertare se la comunicazione di informazioni qualitative e orientate al futuro nei documenti di bilancio e nei suoi allegati dipenda ed in che misura da variabili espressive di determinate caratteristiche proprie delle imprese, dai settori di appartenenza e dei mercati in cui operano.

Infine la ricerca empirica offre ancora risposta all'interrogatorio se le informazioni selezionate siano apprezzate dagli stakeholders ed in particolare dagli istituti di credito e dalle merchant bank.

Il presente volume si apprezza per i suoi contenuti teorici e di ricerca offrendo al contempo elementi molto utili al debutto in corso in Italia ed in altri paesi in merito alla comunicazione prevista dalla normativa civilistica e riguardante la descrizione della "prevedibile evoluzione della gestione" (art. 2428, n. 6).

Alfredo Viganò

PREMESSA

Nello scenario in cui le imprese si trovano a competere, caratterizzato da una sempre maggiore rilevanza delle risorse intangibili, dalla smaterializzazione dei processi produttivi, dalla presenza di nuove tecnologie informatiche che permettono una maggiore interazione tra i differenti attori, diventa necessario riflettere sul ruolo che ha e che potenzialmente potrebbe avere il bilancio di esercizio.

Le organizzazioni internazionali – l'AICPA, il FASB, la EAA – si chiedono ormai da tempo se si tratti di uno strumento obsoleto e non più utile oppure di uno strumento indispensabile che è, però, necessario ed opportuno integrare fornendo informazioni complementari. In particolare è forte l'esigenza di fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni forward-looking che permettano agli stessi di formulare un giudizio attendibile sulla prevedibile evoluzione della gestione.

A tale fine è data nuova luce alle informazioni qualitative ed extra-contabili. A queste la dottrina aziendale italiana ha da sempre riconosciuto un ruolo rilevante, ma ciò che sta accadendo ora appare differente: gli studiosi e i practitioner non solo sembrano coscienti della rilevanza di tale tipo di informazioni, ma essi cercano di operationalizzare il concetto stesso di "informazione qualitativa ed extra-contabile". In particolare ciò sta accadendo con riferimento all'interno ossia alle informazioni prodotte per fini gestionali. Gli studi di management si sono evoluti in questa direzione dando origine a modelli che non si limitano più ad utilizzare misure di tipi economico-finanziario, ma affiancano a queste informazioni di diverso genere.

Il presente lavoro si propone di riflettere circa la necessità di considerare proprio quelle misure non finanziarie che ad oggi sono utilizzate per finalità interne – le cosiddette misure di performance – quali nuovi parametri ed indici da comunicare all'esterno agli stakeholders e ai terzi in generale.

Riferendosi alla situazione italiana il tema pare di grande interesse soprattutto se si pensa che la relazione sulla gestione redatta dagli amministratori deve ex lege essere in grado di fornire informazioni sulla prevedibile evoluzione della gestione e che solo raramente tale scopo può dirsi raggiunto. In tale sede, nella nota integrativa e in eventuali allegati (come già accade all'estero) potrebbero pertanto trovare naturale collocazione le informazioni in oggetto. Ciò permetterebbe di arricchire notevolmente il contenuto dei citati documenti.

Il lavoro si propone:

- di riflettere sulla opportunità di considerare le misure di performance come parte integrante dell'informativa esterna alla luce della dottrina tradizionale e delle nuove tendenze;
- di verificare l'utilità percepita delle nuove informazioni da parte degli utilizzatori;

- di individuare quali classi di misure potrebbero permettere – se accostate alle tradizionali misure finanziarie – di meglio fornire indizi sulla futura evoluzione della gestione aziendale: customer, processo, crescita, ecc.;
- di individuare le eventuali difficoltà che potrebbero sorgere ed ostacolare una evoluzione della informativa esterna in questa direzione.

In un certo senso l'obiettivo che ci si propone di raggiungere può essere interpretato come il tentativo di operationalizzare il concetto enunciato dalla normativa civilistica di "prevedibile evoluzione della gestione" coniugando lo stesso con le idee che si stanno sviluppando con grande vigore oltralpe, e che già da tempo, anche se in termini molto differenti, sono rintracciabili anche nella dottrina aziendale italiana più tradizionale.

Il contenuto dei primi tre capitoli del lavoro è premessa essenziale per la ricerca empirica oggetto dell'ultimo capitolo. Le conclusioni raggiunte nella prima parte del lavoro sono state, infatti, sottoposte a verifica ricorrendo agli strumenti delle analisi documentale e della indagine mediante questionario volte a comprendere:

- se e in quale misura le tipologie di informazioni selezionate nella prima parte del testo siano già fornite in modo più o meno articolato e più o meno consapevole delle imprese quotate italiane e da un campione di imprese quotate statunitensi;
- se e in quale misura la presenza di determinate caratteristiche d'impresa (dimensioni, settore, grado di internazionalizzazione ecc.) influenzino le decisioni comunicazionali e pertanto l'inserimento di informazioni qualitative e orientate al futuro nei documenti analizzati;
- se e in quale misura le informazioni selezionate siano apprezzate dagli stakeholders ed in particolare dagli istituti di credito e dalle merchant bank.

1. TRADIZIONE ED EVOLUZIONE

1. Una "questione di metodo": pensare a nuove informazioni che integrino quelle economico-finanziarie non significa muovere contro la tradizione ragionieristica.

Poiché il presente lavoro si propone di comprendere se sia necessario, o quanto meno utile, integrare le informazioni economico-finanziarie contenute nel bilancio di esercizio con altre tipologie di informazioni, è opportuno che le riflessioni partano dalla analisi del pensiero dei padri del modello contabile tradizionale in coerenza con il quale sono state sviluppate le informazioni economico-finanziarie stesse. Si individuano, perciò, le condizioni che hanno portato allo sviluppo del modello contabile tradizionale al fine di comprendere se le idee suggerite nel presente scritto si pongano – quanto meno da un punto di vista metodologico - in una posizione contrastante o al contrario in una posizione compatibile con il pensiero dei maestri dell'economia aziendale. A tale fine si procede delineando le linee generali del pensiero dei due principali maestri. In particolare si individuano le caratteristiche del metodo di indagine dai medesimi suggerito e si precisa la posizione da essi espressa circa il ruolo e l'oggetto della ragioneria e le relazioni di questa con gli altri aspetti dell'economia aziendale.

1.1. Il sistema del reddito come evoluzione del sistema del patrimonio.

Gli storici della ragioneria indicano Fabio Besta come colui che ha costruito le fondamenta della ragioneria scientifica sviluppando la propria attività lungo differenti direttive: l'elaborazione di un metodo di ricerca, l'elaborazione di un sistema dottrinale e l'elaborazione di una teoria delle scritture contabili. Nel dedicarsi alla problematica dottrinale il Besta ritaglia all'interno della disciplina vasta e composita dell'amministrazione economica delle aziende tre momenti distinti cui riconosce un differente grado di uniformità: la gestione, la direzione, il controllo economico¹. Solo con quest'ultimo il Besta identifica la ragioneria che, qualificata come scienza del controllo economico in contrapposizione alle tecniche della gestione e della direzione², si rivela costituita da due funzioni essenziali: la rilevazione in generale dei fatti amministrativi e il controllo degli stessi, esercitato seguendo passo passo, mediante registrazioni preventive, concomitanti e consuntive, le operazioni attuate dagli amministratori delle aziende nel corso della loro attività. Il Besta si preoccupa di definire il campo di azione del metodo di rilevazione contabile della partita doppia evidenziando che esso non è altro che un insieme di regole suscettibile di applicazione a dif-

¹ BESTA F., *La ragioneria* (prolusione all'inaugurazione dell'anno accademico 1880-1881), Venezia, 1880.

² Queste sono prive di ogni rigore scientifico nella concezione bestana.

ferenti realtà. In particolare cura l'inquadramento di tale metodo in un sistema - il cosiddetto sistema patrimoniale - garantendo in tal modo che tutte le rilevazioni contenute nei conti risultino finalizzate alla conoscenza di un oggetto complesso definibile e misurabile: il patrimonio aziendale. Il patrimonio è investigato nei due aspetti di osservazione contrapposti e concomitanti: l'aspetto originario e concreto dei suoi singoli diritti e beni reali; l'aspetto derivato e astratto del patrimonio unitariamente misurato - il netto - e di ogni altro valore ascrivibile a variazioni intervenute nel netto stesso ad opera dei fatti di gestione. Presupposto del sistema patrimoniale, in chiaro contrasto con le teorie personalistiche dei conti, è l'elaborazione della teoria dei conti a valore: partendo dalla considerazione della difformità delle caratteristiche qualitative degli elementi che compongono il patrimonio aziendale, il Besta perviene alla necessità di considerarlo in modo quantitativo per dare unità di espressione. L'aspetto quantitativo comune a tutti i beni è quello del valore: essi sono perciò misurati ed espressi mediante valori resi omogenei da un comune indice di misura, la moneta.

* * *

Il sistema patrimoniale elaborato dal Besta viene "rivoluzionato" dal suo allievo Gino Zappa che porta innovazioni sostanziali in merito a ciascuna delle direttive di indagine che avevano guidato gli studi del maestro. In primo luogo è importante ai nostri fini evidenziare il differente approccio metodologico dell'allievo. Per Fabio Besta negli studi aziendali è necessario partire dalle leggi della scienza che si configurano come delle leggi eterne da cui ordinatamente vengono derivate le norme opportune da applicare nella vita operativa: il metodo cui ricorrere è dunque solo deduttivo. Al contrario Gino Zappa percepisce il pericolo di una simile concezione rigida e meccanica, che non consente la creazione di un sistema di conoscenze scientifiche aperto ad accogliere l'interpretazione della problematica aziendale quale si realizza nella continuità del tempo, e sottolinea l'impossibilità di pervenire in economia aziendale alla elaborazione di principi o leggi aventi validità assoluta. Si legge nei suoi scritti che "come ogni altra costruzione umana, ogni dottrina deve essere relativa e transitoria, necessariamente sottoposta prima ad accorta accettazione, poi a cauta rettificazione e infine a certa rovina"³. Per Zappa quindi non si deve pretendere di conoscere principi stabili e di poter edificare su pietre basilari un edificio solido, al contrario non si deve essere mai paghi dei risultati raggiunti, nè si devono considerare compiute le trattazioni già scritte: "Sola attitudine scientifica è quella dell'indagatore che sempre è atto a completare o abbattere le costruzioni già erette" e di colui che, guidato dalla consapevolezza della contingenza dei risultati raggiunti dalla ricerca, "compiange chi ha solo idee chiare"⁴.

³ ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Discorso inaugurale dell'a/a 1926/1927 nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, 1927.

⁴ ZAPPA G., *op. cit.*

"Forme immutabili, ben definiti contorni, argini invalicabili" non vanno assegnati "al fluire di idee che perennemente sgorga dall'incessante mutare dei fatti"⁵. Per Zappa il costante ricorso all'esperienza costituisce correttivo contro le teorie fondate su immaginarie ed arbitrarie configurazioni dei fatti economici dell'azienda e contro il ristagno del pensiero scientifico su posizioni che nuovi fatti o nuove ricerche permetterebbero di superare. I principi propri dell'economia aziendale non sono arbitrarie costruzioni, nè possono essere costituiti in sistemi di pura convenzione. Il metodo di indagine suggerito è dunque sia induttivo che deduttivo: "anche ai nostri concetti ultimi, così come alle prime proposizioni, si deve pervenire o per sintesi composte su osservazioni e analisi di fatti concreti o per deduzioni raffrontate con la realtà" ... ciò in quanto "non la nostra mente, ma la nuova e più intensa vita delle imprese suscita i nuovi problemi"⁶.

Proprio questo differente approccio porta Zappa a rilevare l'esistenza di un divario tra la realtà sua contemporanea e lo stato della dottrina. Egli percepisce che i profondi mutamenti avvenuti in Italia e nel mondo aziendale hanno reso obsoleta la definizione di azienda come "somma di fenomeni o negozi o rapporti" tipica della concezione del Besta. L'azienda zappiana è vista inizialmente come una "coordinazione economica in atto" istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani e, più avanti, come "un istituto economico destinato a perdurare nel tempo". In una siffatta azienda, connotata come un "organismo" in cui i singoli elementi non sono isolati, ma fanno parte di un tutto unitario, le diverse manifestazioni della stessa vita aziendale coesistono e rappresentano le parti complementari di un unico insieme. Zappa intuisce che tale connubio, indissolubilmente sancito dalla realtà empirica, deve trovare riconoscimento nella dottrina. Da tali presupposti giunge a derivare che la ragioneria non può prescindere dalla tecnica amministrativa o gestione perchè solo quest'ultima è in grado di fornire lo svolgimento dei fatti e delle cose che essa ha il compito di rilevare; per contro la seconda non può fare a meno della prima la quale rappresenta la sorgente dei dati che accompagnano le varie manifestazioni. A queste due dottrine deve inoltre aggiungersi l'organizzazione, cioè l'indagine economica relativa all'organismo aziendale nel suo vario configurarsi per un più efficace divenire della gestione. Si viene così a creare una nuova scienza unitaria, l'economia aziendale, costituita da tre aree strettamente coordinate tra di loro e tra loro complementari: la gestione, l'organizzazione e la rilevazione (o ragioneria).

In un mondo più complesso rispetto a quello in cui viveva il Fabio Besta, Zappa ridefinisce e arricchisce di significato il ruolo della ragioneria: essa si occupa "anche" e non "solo" dei metodi di rilevazione; essi interessano in quanto "strumento di lavoro" in vista delle conoscenze da ottenere in merito ai fenomeni economici.

⁵ ZAPPA G., *op. cit.*

⁶ ZAPPA G., *Il reddito d'Impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Milano, 1937, pag. 3; ONIDA P., *Le discipline economico aziendali. Oggetto e Metodo*, Giuffrè, Milano, 1951, pag. 107.

Oggetto della ragioneria non sono i formali procedimenti di rilevazione, ma i fenomeni economici di azienda cui la rilevazione si riferisce. Il fine pertanto risulta ampliato rispetto al passato: si tratta dello studio quantitativo, ma anche qualitativo, dei fenomeni economici in cui si manifesta la vita dell'azienda o che costituiscono condizioni di questa vita. In altri termini la ragioneria compone ragionamenti economici sui fenomeni aziendali utilizzando un particolare linguaggio, principalmente quantitativo: questi ragionamenti non possono essere composti se non conoscendo l'oggetto degli stessi e quindi la gestione e l'organizzazione. Ne segue che per Zappa i momenti tipici delle ricerche di ragioneria sono molteplici:

- in primo luogo la scelta dei fatti da osservare e degli aspetti di utile osservazione;
- in secondo luogo la ricerca delle espressioni quantitative più appropriate sia contabili quanto extracontabili (o statistiche);
- in terzo luogo l'interpretazione delle grandezze rilevate.

È interessante ai nostri fini sottolineare che per Zappa l'azienda è un istituto economico atto a perdurare e perciò non è tanto necessario porre l'accento sulla sua struttura attuale, quanto sul dinamico compiersi della sua vita e, in ultima analisi, sui risultati che possono scaturire dalle operazioni di gestione. Principale oggetto di indagine sono da un lato le operazioni, i processi, le combinazioni particolari e la combinazione produttiva generale e dall'altro il fluire del reddito in quanto variazione, in conseguenza di queste, del capitale di un'impresa in un determinato periodo di tempo. Ne segue che la determinazione del reddito diviene lo scopo dei sistemi di scritture contabili delle aziende, scritture che sono composte mediante l'applicazione del metodo della partita doppia.

Convieni evidenziare in proposito che, come sottolineato da Onida⁷, Zappa, "in contrasto con la pretesa di sovente espressa dagli autori di ragioneria, di rilevare integralmente, mediante le scritture contabili sistematiche i fatti amministrativi nei più disparati aspetti, pone in luce le astrazioni proprie delle rilevazioni quantitative in genere e di quelle contabili, in particolare: astrazioni per le quali la realtà viene in un certo senso mutilata per coglierne le note comuni, le uniformità, in determinati aspetti, mentre altri vengono lasciati nell'oscurità; così che i fatti che determinati ordini di rilevazioni quantitative configurano non sono mai i fatti nella loro integrale individualità". Con riferimento alle scritture del sistema del reddito così si esprime lo Zappa: "i fatti suscettibili di rilevazione contabile sono per essa determinati, così nello spazio, come nel tempo, da serie e gruppi omogenei; solo ridotte a serie ed a gruppi omogenei, le collezioni ampie dei fatti rilevati possono ricevere espressione utile, compendiosa e non troppo ardua all'educato intendimento; comunque siano foggiate i fatti nella schematica rilevazione che noi facciamo del divenire del reddito, essi sempre perderanno qualche parte della loro singolare fisionomia e la loro mutua dipendenza ne risulterà in apparenza attenuata spesso, rafforzata talvolta. Insomma l'omogeneità resa necessaria dalle nostre determina-

⁷ ONIDA P., *op. cit.*, pag. 92.

zioni, è un'omogeneità di convenzione, fittizia, che rende possibili le nostre astrazioni e le nostre sintesi, che serve per usare i nostri strumenti, ma che foggiando entità artificiose, mutila la realtà, e non può essere accolta senza esame, quando dalla visione delle classi quantitative si voglia risalire alla percezione dei fatti"⁸.

Proprio la considerazione di questi aspetti e la consapevolezza della complessità economica della gestione, sottolinea ancora Onida⁹, spingono Zappa a criticare le rilevazioni quantitative, specie quando siano limitate ad un solo sistema e ai procedimenti propri delle scritture contabili: esse non permettono di illuminare la gestione nei molteplici aspetti che in concreto giova conoscere. Uscendo dal campo relativamente ristretto delle scritture contabili sistematiche, Zappa, estende le ricerche della ragioneria alle altre svariate rilevazioni, ben più ricche di forme e di materia, che la pratica, nelle aziende più progredite, tende con crescente ampiezza ad attuare e che egli chiama, genericamente, rilevazioni statistiche od anche extra-contabili per significare che fra di esse si comprendono tutte le rilevazioni non svolgentisi nelle forme caratteristiche del conto. "Non tutti i fatti possono arbitrariamente sottomettersi a qualsiasi procedimento di rilevazione (...). La rappresentazione con procedimenti vari, dei diversi aspetti della realtà, ne rende con viva evidenza l'immagine; anche nelle rilevazioni aziendali, a problemi diversi conviene applicare diversi metodi di rilevazione". La scrittura doppia - classico metodo di rilevazione contabile - può trovare, secondo Zappa, applicazioni particolarmente utili nelle determinazioni sintetiche dei fenomeni per i quali lo scambio monetario offre elementi di prima determinazione alla rilevazione di conto. Quando, invece, i valori che si rilevano non hanno formazione nello scambio monetario, ma derivano originariamente da stime, la loro duplice e parallela classificazione, secondo le forme della scrittura doppia, perde di significato e utilità a tal punto da poter dire che l'efficacia di questo metodo si attenua e diviene tanto minore quanto più le grandezze aventi la suddetta origine tendono a prevalere su quelle derivanti da scambi regolati in moneta di conto. Le rilevazioni statistiche, non essendo vincolate ad un'unica generale forma, possono meglio servire all'analisi e alla sintesi dei fenomeni di gestione attuando la scelta, la classificazione, l'elaborazione e la rappresentazione dei fatti, in modi strettamente aderenti agli scopi della ricerca e alla natura dei fatti medesimi. Gli stessi fenomeni, rilevati in determinati aspetti dalle scritture contabili sistematiche, possono, sotto altri aspetti, essere diversamente classificati, dissociati o ricomposti nei loro elementi, mediante rilevazioni statistiche molteplici e parallele. E' così che scritture contabili e rilevazioni fuori conto si integrano a vicenda nel fornire, intorno alla gestione, ogni utile conoscenza passibile di determinazione quantitativa.

Convieni evidenziare che nonostante queste affermazioni che rivelano un riconoscimento di valore alle informazioni extra-contabili, Zappa è cosciente dei limiti che inficiano anche queste seconde misure. Sottolinea Onida che "pur afferman-

⁸ ZAPPA G., *op. cit.*, pag. 50 e ss..

⁹ ONIDA P., *op. cit.*, pag. 93 e ss.

do i vasti compiti della statistica aziendale, Zappa nota come neppure essa possa addurre alla conoscenza dei fenomeni amministrativi in se stessi o in tutte le loro più diverse modalità e come, similmente alla rilevazione di conto essa non offra, dei fatti amministrativi, che alcuni indici segnalatori i quali ne esprimono con efficacia qualche aspetto"; ancora ... "nelle imprese sono ... numerosi i fenomeni che non si può o non si sa o non conviene determinare quantitativamente e per i quali la conoscenza si limita alla generica indicazione qualitativa od alla loro classificazione su semplici caratteri qualitativi".

* * *

Da quanto precede si desumono riflessioni importantissime ai fini del presente lavoro.

In primo luogo per Zappa conta esclusivamente la realtà che deve essere letta e compresa: l'aumentata complessità del mondo delle aziende è alla base del passaggio al sistema del reddito. Nel mondo ottocentesco in cui viveva Besta le rilevazioni di "stato" erano sufficienti per comprendere gli accadimenti che si verificavano in maniera semplice ed isolata. Diverso è il contesto di inizio secolo con cui si trova a confrontarsi Zappa: l'azienda è un sistema di operazioni, di processi, di combinazioni produttive che non possono essere comprese se non considerandone la dinamica complessiva.

In secondo luogo Zappa si distingue dal suo maestro Besta quando evidenzia la rilevanza delle informazioni di tipo "dinamico" rispetto alle informazioni di tipo "statico". Scopo del sistema contabile è, infatti, la misurazione del reddito - inteso come risultato della gestione - mentre la valorizzazione del patrimonio è importante solo in quanto funzionale al raggiungimento di questo fine primario.

In terzo luogo nella teoresi zappiana la ragioneria non corrisponde affatto con un particolare metodo di rilevazione, in particolare essa non si identifica con la partita doppia, ma questa, come gli altri metodi genericamente indicati come statistici o extra-contabili, rappresenta uno "strumento" per raggiungere un fine interessante: leggere e interpretare gli accadimenti della gestione. Ciò che conta è avvicinarsi il più possibile ai fatti per selezionarne gli aspetti rilevanti al fine di "mapparli" e "interpretarli".

Infine le parole di Onida sottolineano come Zappa sia pienamente cosciente dei pregi, ma anche dei limiti del metodo contabile che, come ogni metodo quantitativo, mutila la realtà registrandone solamente particolari aspetti. Ne deriva la necessità di ricorrere a differenti metodi per studiare le operazioni e i processi da differenti angolazioni e raggiungere differenti finalità.

1.2. Il cambiamento reale alla base dell'evoluzione di inizio secolo.

Si è detto che alla base della evoluzione del pensiero evidenziata nel precedente paragrafo vi è una notevole variazione del contesto in cui operano le aziende e delle aziende stesse. Le caratteristiche dominanti di questo cambiamento di contesto sono state spesso indagate allo scopo di individuare gli elementi scatenanti il medesi-

mo. Sono state costruite teorie interpretative dei fatti storicamente verificatisi che rappresentano dei potenti strumenti di interpretazione dei medesimi¹⁰. In particolare risultano estremamente interessanti ai nostri fini quegli studi che hanno indicato quale variabile rilevante le scoperte scientifiche ed il cambiamento tecnologico: ad essi si fa riferimento in questo paragrafo. Le categorie logiche fornite da queste - che chiameremo "teorie evolutive" - sono utili per capire cosa sia accaduto in passato: esse rappresentano elementi di analisi che possono aiutare a comprendere perché si sia passati dal sistema patrimoniale di Besta al sistema del reddito di Zappa. Sono utili altresì quale punto di partenza per la comprensione delle difficoltà del medesimo sistema innanzi ai nuovi complessi cambiamenti che hanno caratterizzato la fine del secolo¹¹.

Le teorie in oggetto individuano infatti, non uno, bensì due cambiamenti di paradigma rilevanti: il primo - dal cosiddetto pre-fordismo (ottocento) al cosiddetto fordismo (tra l'inizio secolo e l'epoca contemporanea) - può essere fatto logicamente e temporalmente coincidere con il passaggio dal sistema reddituale al sistema patrimoniale; il secondo, invece, - dal cosiddetto fordismo al cosiddetto post-fordismo (epoca contemporanea) - può essere fatto logicamente e temporalmente coincidere con il manifestarsi di difficoltà crescenti nel campo dell'accounting.

1.1.1. L'impresa pre-fordista e il sistema patrimoniale di Besta.

Nel periodo pre-fordista l'ingombro e il costo della macchina di trasformazione energetica - la caldaia - comporta la necessità di collegare fisicamente tutti gli strumenti della fabbrica. Essi funzionano contemporaneamente come un solo grande

¹⁰ Ci si riferisce a: RULLANI E., DI BERNARDO B., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Ed. Il Mulino, 1990; RULLANI E., *Dal fordismo realizzato al post-fordismo possibile: la difficile transizione*, Dattiloscritto, 1997; RULLANI E., DI BERNARDO B., *Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico*, in *Economia e politica industriale*, n.42/1984; RULLANI E., DI BERNARDO B., VACCA' S., *Cambiamento tecnologico ed economia di impresa*, in *Economia e politica industriale* 50/1986; RULLANI E., VACCA' S., *Scienza e tecnologia nello sviluppo industriale*, in *Economia e politica industriale* 53/1987; RULLANI E., *Economia delle risorse immateriali*, in *Sinergie* 29/1992; RULLANI E., BECCATINI G., *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e politica industriale* 80/1993; RULLANI E., *Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione*, in *Economia e politica industriale*, 64/1989; RULLANI E., *L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità*, in *Economia e politica industriale*, 56/1987.

¹¹ Conviene evidenziare - come ricorda Catturi - che "siamo consapevoli che qualunque divisione in periodi del processo di sviluppo di fenomeni più o meno complessi (...) insieme all'attribuzione a tali periodi di rigidi limiti temporali, è un puro espediente di studio e didattico, dipendendo, infatti, dagli obiettivi conoscitivi che il proponente intende raggiungere e soprattutto dalle idee che cerca di avvalorare". Si crede in ogni caso opportuno fare riferimento alla classificazione evidenziata dalle teorie evolutive considerando la medesima un utile strumento di analisi degli accadimenti che hanno portato allo sviluppo delle differenti teoresi qui considerate. G CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico aziendali*, Cedam, Padova, 1989, pagg. 192 e ss.

movimento articolato in più diramazioni congiunte per cui ogni stabilimento viene ad essere una unica grande macchina costituita dalla caldaia e da un numero limitato di strumenti meccanici funzionanti in modo sincrono. L'impresa-macchina funziona secondo principi astratti derivati più o meno direttamente dalla scienza ed è incapace di adattarsi alla varietà e variabilità di risorse o di bisogni di coloro che utilizzano i beni. L'unico sapere che conta in questo periodo è il sapere astratto, mentre il sapere contestuale perde di rilevanza in quanto non si è capaci di costruire strumenti che possano tenerne conto. La produzione è principalmente produzione di cose materiali.

In un sistema industriale in cui tutto è prodotto in "linea" secondo uno schema rigido e preciso, in cui nulla sembra poter cambiare se non la velocità della macchina a vapore e di conseguenza dei movimenti dell'orologio perfetto rappresentato dalla catena di montaggio, Besta non può che essere interessato al valore della macchina impresa. Egli è figlio del suo tempo, ricerca leggi eterne scientifiche e astratte. Nella sua teoresi non è importante il contesto in quanto le leggi dell'amministrazione - come quelle di ogni altra scienza - sono generalmente valide. Besta è "rivoluzionario" rispetto ai suoi predecessori in quanto individua una unica grandezza astratta rilevante - il patrimonio - e organizza un sistema di conti a valore utile per misurarla¹². Si è già detto che per Besta la ragioneria è la scienza del controllo. Il controllo non si cura di cercare e di fare che siano applicati i modi migliori con cui la ricchezza può prodursi e usarsi, ma, supponendo noti quei modi, segue la ricchezza nei suoi movimenti e cerca di impedire che sia distratta dall'uso cui è destinata. "Nonostante la varietà di aziende e la varietà dei modi con cui in esse opera la ricchezza è possibile ricondurre a unità di metodo i procedimenti razionali nei quali dovrebbe esplicarsi il controllo economico e a unità scientifica la serie dei principi a cui quei procedimenti devono uniformarsi"¹³. La produzione in sé è regolata da altre scienze quali la fisica o l'ingegneria: il controllo si affianca ad esse. Chi si occupa di direzione e di gestione nell'ambito di ciascuna impresa, pertanto, potrà attingere a ciascuno di questi saperi.

Conviene sottolineare che nel sistema di Besta i conti sono accessi alle cose ed è riconosciuto un valore solamente agli elementi materiali: la conoscenza necessaria per produrre corrisponde, infatti, con il sapere scientifico che rappresenta una sorta di "bene comune" cui attingono tutte le imprese e cui pertanto non deve essere riconosciuto alcun valore economico.

1.1.2. L'impresa fordista e il sistema reddituale di Zappa.

La scoperta scientifica che caratterizza il secondo paradigma individuato dalle teorie evolutive è quella della energia elettrica. Le conseguenze di questa scoperta so-

¹² Sulla correlazione tra i cambiamenti ambientali che hanno caratterizzato la seconda metà dell'800 e il pensiero di Besta cf. G CATTURI, *op. cit.*, Cedam, Padova, 1989, pagg. 132 e ss.

¹³ BESTA F., *La ragioneria*, ed. 1932.

no enormi in quanto si rende possibile svincolare le macchine l'una dall'altra. Il movimento della turbina invece di essere trasmesso direttamente alle macchine utilizzatrici è convertito in potenza elettrica che entra in circolazione su una rete diffusa su tutto il territorio in modo quasi immediato e con bassi costi. Questo significa che diventa possibile disporre di energia e quindi creare unità produttive ovunque e non solamente in luoghi particolari. Anche a livello di singola fabbrica si hanno cambiamenti sostanziali: è possibile modificare il lay-out in quanto l'utilizzo dell'energia proveniente dalla rete e non dalla caldaia permette di sviluppare più di un centro di movimento indipendente. Sono perciò costruite diverse macchine autonome poi combinate tra loro in modi non predeterminati meccanicamente. È così che l'evoluzione tecnologica permette di recuperare la dimensione contestuale non rilevante nel precedente periodo in quanto diventa necessaria una conoscenza di secondo livello intesa come la capacità di combinare macchine differenti in modo originale. L'impresa fordista, ancorché essa non sia paragonabile alla bottega dell'artigiano/artista del passato in cui la creatività e il sapere contestuale erano i veri "attrezzi del mestiere", di fatto recupera parzialmente la capacità di utilizzare quegli attrezzi. Essa diventa il luogo in cui da un lato si standardizzano le micro operazioni (parcellizzazione delle operazioni elementari), ma dall'altro si progettano i macro processi attingendo alle insostituibili capacità individuali. È il sapere contestuale che permette ad una particolare impresa di divenire sistema unico, diverso da tutti gli altri e di costruire in questo modo il proprio specifico vantaggio competitivo. Infatti mentre il sapere astratto non ha grande valore in quanto accessibile a tutti, il bagaglio di informazioni circa modo di comporre le differenti operazioni elementari e quindi le varie macchine, ossia il sapere contestuale, è specifico, non imitabile se non in tempi lunghi e con costi elevati e, pertanto, relativamente difendibile. Esso dipende dall'idea imprenditoriale attuata in modo originale nell'ambito del singolo sistema impresa ed ha valore solo quando lo stesso è in grado di creare autonomamente ricchezza¹⁴.

Per sviluppare un sapere contestuale specifico, però, l'impresa deve scegliere tra tutte le varianti possibili ossia è costretta a realizzare una certa scomposizione materiale della complessità selezionando alcune varianti e non altre. Le scelte fatte sono irreversibili in quanto tali sono gli investimenti fisici effettuati e di conseguenza le caratteristiche dei prodotti offerti. Ne segue che, una volta presa una decisione, l'impresa è costretta a perseguire in modo rigido il percorso intrapreso. Tale rigidità è aggravata ulteriormente dal fatto che l'esistenza di know-how specifico è fonte di vantaggi per l'impresa solo se sfruttato. Esiste perciò un incentivo ad utilizzare a pieno regime gli investimenti ingenti sostenuti altrimenti non recuperabili e quindi sono perseguite economie di replicazione informativa - ossia di scala - e di integrazione informativa - ossia di scopo. Ne segue una tendenza alla crescita dimensionale molto marcata.

¹⁴ AMIGONI F., *Controllo strategico, creazione di valore e sistemi di reporting. L'analisi di un processo evolutivo*, 1997.

Questa è resa possibile dal ricorso sistematico alla forma organizzativa gerarchica che permette la centralizzazione del potere e il coordinamento delle singole parti dell'impresa mediante il meccanismo operativo della pianificazione. In questo periodo i sistemi gerarchici di pianificazione, programmazione e budgeting, la contabilità generale e analitica diventano strumenti assolutamente centrali.

L'esigenza di conoscere la grandezza del patrimonio passa, però, in secondo piano. L'impresa, infatti, è diventata un sistema complesso di operazioni e processi combinati in modo originale e unico che è necessario conoscere e governare. Zappa, anch'egli figlio del suo tempo, non può che cogliere il differente bisogno esistente e costruire un sistema, diverso da quello del suo maestro, che permetta di raggiungere questo scopo¹⁵. Al centro della osservazione è posta la gestione intesa appunto come l'insieme delle operazioni e dei processi svolti dall'impresa. Compito della ragioneria è rilevare i risultati di operazioni e processi e ricomporli ad unità mediante la determinazione del reddito conseguito. A tale fine egli compone in via principale la tavola del reddito e solo in quanto funzionale alla costruzione di questa la tavola del patrimonio.

Conviene evidenziare che in questo periodo anche se è rilevante la conoscenza contestuale - ossia la conoscenza necessaria per adattare ad uno specifico contesto il sapere astratto della scienza - essa si materializza, in ogni caso, nella composizione a sistema di specifiche condizioni produttive materiali. La fisicità delle risorse impiegate mantiene, anche se in modo differente rispetto al passato, la propria rilevanza. La ridotta attenzione verso le risorse immateriali da un lato è giustificata dalla oggettiva difficoltà nel definire e valutare le medesime, ma dall'altro è tollerata in quanto il problema risulta, nei fatti, marginale. Si tratta al limite di un problema considerato tipico di alcune specifiche categorie di imprese. Anche in epoca fordista la produzione è soprattutto produzione di beni: banche, assicurazioni e imprese di servizi in genere sono considerate casi specifici che presentano problematiche tipiche cui applicare particolari schemi interpretativi. Anche in questi casi però il problema è vissuto in funzione della non materialità dell'output piuttosto che della non materialità del processo produttivo.

A differenza di quanto accadeva nel sistema patrimoniale di Besta, con Zappa la contabilità generale viene a distinguersi dalla contabilità analitica. Differenti sono infatti gli scopi riconosciuti ai due sistemi: il primo permette di identificare il risultato complessivo ottenuto dal sistema azienda; il secondo è strumento di governo del sistema stesso. Si sviluppa l'archetipo del controllo a distanza - o remote control - che comporta l'assegnazione da parte del vertice dell'impresa, di obiettivi basati su parametri contabili ai manager delle diverse unità decentrate dell'impresa¹⁶. Tali parametri rappresentano la base per la valutazione e l'incentivazione¹⁷. Essi

¹⁵ Anche sull'influenza degli accadimenti storici che hanno caratterizzato l'inizio del XX° secolo sullo sviluppo della teoresi zappiana cf. G. CATTURI, *op. cit.*, Cedam, Padova, 1989, pagg. 149 e ss.

¹⁶ JOHNSON H.T., KAPLAN R.S., *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, Harvard business school press, 1987; JOHNSON H.T., *Relevance regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The free press, 1992.

¹⁷ VANCIL R.F., *Decentralization. Managerial ambiguity by design*, Irwin, Homewood, 1979.

sono lo strumento mediante il quale ci si assicura che l'impresa si muova efficientemente nella direzione stabilita ex ante. In un mondo di relativa stabilità, infatti, "modificazioni arbitrarie di rotta sono pericoli che minacciano costantemente i business senza un piano. Il più debole vento contrario può allontanare dalla propria rotta un'imbarcazione non adatta a resistere (...) incresciosi cambiamenti di rotta possono essere decisi sotto l'influsso di un disturbo profondo ma transitorio (...) il piano protegge il business (...) contro cambiamenti indesiderati di rotta prodotti da gravi eventi, ma anche contro deviazioni dapprima impercettibili che finiscono per sviarlo dai propri obiettivi"¹⁸.

2. Il nuovo cambiamento reale di fine secolo: conseguenze.

Alla fine del ventesimo secolo, così come era accaduto all'inizio del medesimo, le imprese si trovano ad operare in un contesto del tutto nuovo. Gli studiosi hanno tentato di fornire un modello utile per comprendere i meccanismi di funzionamento della realtà e le conseguenze di questi sul funzionamento dell'azienda. Due approcci interessanti e per molti aspetti contrastanti al problema sono quello delle teorie evolutive e quello della resource based view.

2.1 L'impresa che scambia risorse di conoscenza descritta dall'approccio evolutivo.

Secondo le teorie evolutive le caratteristiche dell'impresa di fine secolo sono diretta conseguenza di un secondo cambiamento di paradigma tuttora in corso riconducibile, come all'inizio del secolo, all'avvento di una scoperta scientifica rivoluzionaria.

Nel periodo fordista la creazione di una rete energetica diffusa permette di parcellizzare le operazioni materiali, in quanto i singoli punti di impiego dell'energia diventano indipendenti gli uni dagli altri, ma l'impossibilità di "mettere in rete" anche le informazioni necessarie per ricomporre le singole operazioni in un sistema, comporta la nascita di luoghi accentrati di uso dell'informazione: le grandi imprese. Secondo le teorie oggetto di esame la transizione verso il paradigma cosiddetto post-fordista incomincia nel momento in cui si sviluppa una nuova base tecnologica che rende possibile questo secondo passaggio: la nascita di una rete informativa diffusa accanto a quella energetica. Tale base è rappresentata dalla scoperta di stru-

¹⁸ Così Mintzberg descrive la funzione che i pianificatori attribuiscono al piano, aggiungendo - lui, figlio dell'epoca contemporanea - che "... si tratta di un buon modo per fare fronte alle raffiche occasionali, ma di un pessimo modo di fronteggiare gli uragani e tanto meno gli iceberg o notizie sulla scoperta dell'oro su una diversa isola ... inoltre è dato per scontato che chi guida la barca abbia una notevole conoscenza delle acque in questione". MINTZBERG H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, 1995.

menti di elaborazione automatica dell'informazione (computer) e dalla scoperta di strumenti per la comunicazione a distanza in tempo reale (internet, intranet)¹⁹. Il loro utilizzo su larga scala permette di codificare le conoscenze sviluppate in un determinato punto e di renderle utilizzabili da un numero elevato di soggetti spazialmente lontani²⁰. Questo fondamentale cambiamento si verifica sia con riferimento al mondo esterno all'impresa, quanto con riferimento al mondo interno alla stessa con la conseguenza che le informazioni e le conoscenze divengono più facilmente accessibili e diffuse²¹.

Ciò ha notevoli implicazioni in quanto permette di superare il problema chiave del paradigma fordista. Usando le nuove tecnologie della comunicazione a rete, infatti, "è possibile procedere mediante: a- la scomposizione virtuale della complessità (dei prodotti, delle filiere, delle lavorazioni, delle fasi e delle mansioni), realizzata con l'impiego di oggetti virtuali modulari che rappresentano le singole parti materiali di un processo, b- la ricomposizione delle parti mediante la ricombinazione dei moduli virtuali, in modo da poter costruire risposte personalizzate, anche di volta in volta diverse, utilizzando sempre lo stesso campionario di moduli virtuali"²².

In linea di principio l'informazione, come l'energia, circola nel sistema: come la prima aveva permesso di creare punti di produzione materiale più snelli e separati

¹⁹ Anche oltre frontiera è sottolineato che con l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche incomincia una nuova era. Johnson individua differenti periodi storici: a- the age of energy (1800-1950) che coincide con il periodo da noi chiamato fordismo; b- the dark age of relevance lost (1950s-1980s) che coincide con la transizione verso l'epoca contemporanea e la crisi dei sistemi di management tradizionali centrati sulle misure finanziarie; c- the age of information (1990s) che coincide con l'epoca contemporanea in cui le nuove tecnologie informatiche pongono al centro dell'attenzione con nuova enfasi la persona (cliente, dipendente, investitore, pubblico esterno, ecc.), le sue esigenze e le sue capacità. JOHNSON H.T., *Relevance regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The free press, 1992. Hall sottolinea che "With the computers and telecommunication technologies of the future and of today, we must learn how to perform operations in new ways rather than simply computerizing the old ones. In manufacturing, the reinvention of lean manufacturing in the information age is starting to be denoted by new buzz words such as agility, holonic systems, virtual organization, and mass customization.", R.W.HALL, *The not so simple broadening of performance measurement*, in Cost Management, spring 1996, pag. 4.

²⁰ In realtà alcuni autori fanno notare come "oltre al cambiamento nelle tecnologie per il trattamento delle informazioni si hanno dei grandi progressi anche in altri campi quali quello della robotica, della miniaturizzazione dei circuiti, delle biotecnologie, dei materiali e delle leghe. Si è così passati dalla potenza di calcolo di sistemi centralizzati, all'informatica distribuita e infine alle reti", AMIGONI F., DITILLO A., *Evoluzione dei sistemi di misure: il ruolo della tecnologia*, 1997.

²¹ "Management accountants have been the primary source of data, analysis, and reporting on economic results for a very long time. It is a role that brings significant influence and power. As the information age changes the way data is processed, and used, it will likely lead to the spread of economic information throughout the organization", C.J.MCNAIR, *To serve the customer within*, in Cost Management, winter 1996.

²² RULLANI E., *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, 1996, pag. 29.

l'uno dall'altro, così la seconda permette di creare nodi di creazione di conoscenza. L'impresa si trova in una nuova situazione: non è più condannata a dover scegliere una volta per tutte particolari opzioni e non altre; non deve più assumersi il rischio derivante dalla necessità di effettuare investimenti non recuperabili per portare avanti decisioni vincolanti e non caratterizzate da esito certo.

L'impresa è portata a generare in continuazione nuova complessità ossia è portata a creare nuove varianti significativamente distinte. Ciò è possibile in quanto la produzione materiale dei beni passa in secondo piano, rappresenta lo stadio finale di un processo di creazione. La fase più rilevante è quella in cui l'impresa, combinando i "pezzi di conoscenza" posseduti con quelli che "circolano in rete" si cimenta in "prove successive" di fattibilità. Poiché nulla è materialmente creato in questa fase, e i nuovi "pezzi di conoscenza" sono rintracciabili in rete ad un costo molto più sostenibile rispetto al passato, gli investimenti necessari per queste prove sono ridotti ed è possibile procedere effettuando simulazioni successive che tengano conto delle esigenze di molteplici attori: primi fra tutti i consumatori finali. L'impresa deve creare valore per questi ultimi e quindi, proprio partendo dalla analisi delle loro esigenze, progetta soluzioni sempre più di tipo "one to one".

È perseguito un nuovo tipo di vantaggio: non più economie di scala e di scopo, ma economie di varietà²³. Esse nascono dal fatto che la maggiore appropriatezza dei beni creati genera un maggiore valore d'uso per il cliente. Ciò che rende possibile e rivoluzionario il nuovo modus operandi è la caratteristica della reversibilità che vengono ad assumere i prodotti fino a che si rimane nel "mondo delle idee" e non si passa alla successiva fase di effettiva produzione. Ne segue che la possibilità di generare nuove conoscenze e quindi di creare "cose nuove" è ricercata sistematicamente: essa non rappresenta più una minaccia terribile, ma diventa il "nuovo stile di vita" che tipizza le "nuove" imprese del periodo contemporaneo²⁴.

2.2. L'impresa che crea conoscenza descritta dalla resource based view.

Si è visto che per le "teorie evolutive" lo scenario contemporaneo è reso possibile dalla sopravvenuta possibilità - grazie alle nuove scoperte scientifiche tradotte in

²³ Espressione utilizzata da: RULLANI E., DI BERNARDO, *Il management e le macchine*, op. cit.; nello stesso senso BERETTA S., *Il controllo organizzativo: alla ricerca di un nuovo paradigma*, in AMIGONI F. (a cura di) *Misurazioni di azienda. Programmazione e controllo*, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1995, pag. 247 e ss..

²⁴ "The core problem is that whereas the Machine Age was about measurement, repetition, process, and routine, the Information Age is not. The Machine Age was about optimization, but the Information Age is about change, new opportunities, creative destruction, and ever-increasing returns. The Machine Age was about control and predictability, but the Information Age is about ordered chaos. In the new world, there is a lack of objective reality to measure. What matters more is that reality can be created through knowledge-based interaction with people and events. The winners are the leaders who intuitively envision and effectively ride the next wave", J.D. TRUDEL, *Review to book the Balanced Scorecard: translating Strategy into action by Norton Kaplan*, in Production, Innovation and Management, n.14/1997, pag. 237.

nuove tecnologie utilizzabili dalle imprese - di trasferire e ricevere nuove conoscenze, vera insostituibile risorsa produttiva nel nuovo paradigma. Anche la resource based theory²⁵ attribuisce la medesima centralità alle risorse intangibili e ai nuovi processi produttivi ad esse legati. Si tratta però di una concezione per molti aspetti differente e contrapposta rispetto a quella proposta dalle "teorie evolutive".

Nella loro riflessione i sostenitori di questo secondo approccio non pongono l'accento sull'interazione dell'impresa - per via telematica o meno - con altri soggetti in quanto sostengono che non è possibile il trasferimento di alcuna conoscenza: per l'impresa è possibile ottenere le conoscenze necessarie per la propria sopravvivenza solo generandole al proprio interno²⁶. Ne segue che differenti disponibilità e capacità di generare - e non di cercare nel mondo esterno - risorse di conoscenza sono in grado di spiegare le caratteristiche "cromosomiche" di una determinata impresa ossia la vocazione della stessa verso determinate attività e non verso altre. Con il termine "risorse" i sostenitori della resource based theory intendono riferirsi ai fattori che stanno alla base del funzionamento delle combinazioni produttive²⁷ e che permettono di soddisfare le variabili che determinano i livelli di efficienza e di differenziazione perseguiti dall'impresa²⁸. Esse vengono classificate come tangibili oppure intangibili, ma è attribuito un peso assolutamente preponderante alle seconde e ciò indipendentemente dal tipo di attività svolta dall'impresa e dalle caratteristiche del settore in cui la stessa opera²⁹.

Più in particolare le risorse intangibili sono identificate con il patrimonio di conoscenze codificato e accumulato dall'impresa nel corso del tempo. Esse rappresentano la fonte del vantaggio competitivo sostenibile che caratterizza ciascuna

²⁵ La RBV emerge a partire dagli anni '80 come evoluzione degli studi di strategia e trova ampio riferimento nei lavori precedenti di economisti quali Penrose e Nelson & Winter. E.T. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley and Sons, 1959; R.R. NELSON, S.G. WINTER, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard business press, 1982.

²⁶ "Sviluppato in un contesto teorico lontano dalle problematiche di taglio contabile, il concetto di risorse aziendali si amplia a ricomprendere tutte le capacità, le potenzialità che l'impresa ha a disposizione per realizzare l'attività produttiva, indipendentemente dalla loro natura specifica: qualsiasi cosa che possa costituire per una specifica impresa un punto di forza o di debolezza", F. CORNO, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, 1996, pag. 61.

²⁷ Le risorse "... contribuiscono ad alimentare i processi tipici di impresa che consentono a questa di creare, produrre ed offrire i propri prodotti e servizi in un mercato", F. DE LEO, *Le determinanti del vantaggio competitivo. Il contributo della resource-based view*, EGEA, 1995, pag. 39.

²⁸ J.T. MAHONEY & J.R. PANDIAN, *The resource based view within the conversation of strategic management*, Strategic management Journal, vol. 13, n.5, June 1992.

²⁹ Alcuni autori hanno invece posto in primo piano l'importanza degli elementi intangibili sia, come logico, nei settori ad elevato tasso di innovazione, in relazione all'importanza della capacità di ricerca, sia nei settori maturi, in relazione al marchio e alle strutture distributive, sia ancora nel settore del terziario, ad esempio nelle società ad elevato contenuto professionale, in relazione all'immagine, al know-how tecnico ed al portafoglio clienti. Ci si riferisce in particolare a G. BRUGGER, *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing ed alla tecnologia*, in Finanza, marketing e produzione, n. 1, 1989.

impresa ed è proprio questo il motivo per cui devono necessariamente risiedere in risorse che stanno fuori mercato: se così non fosse, i concorrenti potrebbero sempre intervenire nel mercato della risorsa in questione, alterando l'equilibrio tra domanda e offerta e vanificando eventuali posizioni di rendita³⁰. Ne segue che, in contrapposizione con quanto sostenuto dalle "teorie evolutive", una risorsa ha valore nel momento in cui esistono delle barriere che impediscono il trasferimento della stessa al di fuori dei confini dell'impresa.

Devono, dunque, essere considerate attività intangibili solo quelle che non possono essere oggetto di autonoma transazione. Data questa particolare definizione tutte quelle attività che, pur essendo per loro natura intangibili, possono tuttavia essere oggetto di autonome operazioni di scambio come per esempio un brevetto o un marchio non rientrano tra le risorse intangibili. In positivo è possibile affermare che sono risorse intangibili quelle basate sulla informazione, intendendo il concetto in senso ampio, comprensivo cioè delle informazioni detenute internamente, ma anche esternamente all'impresa. Più precisamente le prime - denominate risorse di competenza - sono quelle capacità basate sulla conoscenza, sul sapere (superficiale e profondo). Le seconde - denominate risorse di fiducia - sono il prodotto dei processi di comunicazione aziendali e sono quindi basate su modelli cognitivi di altri soggetti.

Conseguenza estrema dell'approccio resource based è il modello messo a punto dai sostenitori della "teoria dell'impresa vivente"³¹. Secondo questa particolare interpretazione l'impresa è considerata un sistema in grado di "vivere" in quanto capace di autopoiesi: processo che costituisce condizione necessaria e sufficiente per caratterizzare l'organizzazione dei sistemi viventi. Spogliato il concetto di "vita" di qualsiasi contenuto animistico, è fatto riferimento alla definizione di sistema vivente enunciato dagli studiosi della teoria dei sistemi in base al quale sostanzialmente un sistema vivente è autopoietico in quanto in grado di auto-riprodursi³². La caratteristica più peculiare di un sistema autopoietico è che si mantiene con i suoi stessi mezzi e contemporaneamente si costituisce come distinto dall'ambiente circostante³³. Secondo questa teoria ciò che permette all'impresa contemporanea di "vivere" è la conoscenza: l'impresa "fonda la sua esistenza ed il suo operare sulla conoscenza ed è in grado di alimentarla continuamente: attiva conoscenza per pro-

³⁰ In questo senso D.J. TEECE, *Contributions and impediments of economic analysis to the Study of Strategic Management*, Working Paper, School of Administration, University of California, Berkeley, 1988.

³¹ S. VICARI, *Risorse aziendali e valore*, Sinergie, n° 29, 1992, pag. 81.

³² Una "macchina autopoietica è una macchina organizzata (definita come unità) come una rete di processi di produzione (trasformazione e distruzione) di componenti che produce i componenti che: a) attraverso le loro interazioni e trasformazioni continue rigenerano e realizzano la rete di processi (relazioni) che li producono; e b) la costituiscono (la macchina) come una unità concreta nello spazio nel quale essi (i componenti) esistono specificando il dominio topologico della sua realizzazione in quella rete", H.R. MATURANA & F.J. VARELA, *Autopoiesi e cognizione*, Ed. Marsilio, 1985, pag. 131.

³³ H.R. MATURANA & F.J. VARELA, *L'albero della conoscenza*, Ed. Garzanti, 1984, pag.62.

durre nuova conoscenza, attraverso continui processi di apprendimento"³⁴. In questo modo l'impresa accresce il proprio patrimonio di risorse creando valore. Conviene evidenziare che la concezione dell'impresa come soggetto che "vive" implica l'accettazione di un presupposto forte: non è significativo osservare l'impresa da un particolare punto di vista, ma è necessario "porsi nell'oggetto di osservazione" scegliendo "l'unico punto di vista non semplificante" che è "quello dell'impresa stessa"³⁵. Questo implica che per poter effettivamente comprendere la situazione in cui versa l'impresa non ci si può limitare a considerarla uno strumento per il raggiungimento del fine di una o di più categoria di soggetti in quanto questi sono estranei all'unico soggetto interessante: l'impresa.

Giungere a definire l'impresa un essere vivente - e non un sistema - che si "nutre" di - e non che trasforma o utilizza - risorse intangibili costituisce una posizione estrema, ma assolutamente evocativa - ancorché per eccesso - del pensiero degli autori che si riconoscono nel filone di ricerca della resource based view.

2.3. *Quale ruolo riconoscere al sistema del reddito nel nuovo contesto.*

Proprio i cambiamenti della realtà in cui si trovano ad operare le imprese, nonché i conseguenti nuovi fermenti nel campo degli studi di management riconducibili alle idee ricordate sinteticamente nei precedenti due paragrafi sono alla base della recente riflessione degli studiosi di accounting³⁶. Le nuove teorie di riferimento proposte rischiano, infatti, se portate ad estreme conseguenze, di negare qualsiasi validità ai modelli tradizionali.

Se si accettasse, infatti, l'idea estrema di un'impresa "che vive" si dovrebbe accettare il punto di vista di chi afferma che: "non è più possibile rivolgersi ai metodi di misura fondati sulla contabilità generale e analitica". Queste ultime "hanno come riferimento gli input di attrezzature, merce e lavoro (costi) e l'output delle vendite (ricavi)" ..., ma "la conoscenza non è in alcun modo assimilabile ai tradizionali fattori produttivi": ... essa "non può essere acquistata all'esterno, ... non è neanche un bene che possa essere inviato, trasmesso o negoziato ... essa può essere solo prodotta". Poiché non è possibile scambiare conoscenza, non è possibile nemmeno misurare con i sistemi tradizionali il suo valore e pertanto non è possibile dare valore al più importante dei fattori produttivi - la conoscenza necessaria per pro-

³⁴ S. VICARI, *op. cit.*, Sinergie.

³⁵ S. VICARI, "L'impresa vivente", *cit.*, pag. 13.

³⁶ Per ciò che concerne il management accounting si pensi, per tutti, alle obiezioni proposte da Mintzberg in H. MINTZBERG, *The rise and fall of strategic planning*, New York, Free Press, 1994. Per ciò che concerne il financial accounting basti pensare che la relazione introduttiva di P.P. BEHET, al XXI Annual Congress of the European Accounting Association, tenutosi ad Antwerp il 6-8 aprile 1998 portava il seguente titolo "Are Financial Statements an Obsolete Product?", oppure che l'intervento di J. WHITNEY al XV Congrès Mondial de la comptabilité, tenutosi a Parigi il 27 ottobre 1997 titolava "Il y a un rhinoceros dans la salle" dove il rinoceronte era rappresentato proprio dalle nuove caratteristiche di dinamismo in cui le imprese operano e dalle nuove esigenze dei lettori esterni di ottenere informazioni più forward looking.

durre - ed al più importante dei risultati raggiunti - la creazione di conoscenza. La conseguenza grave consterebbe nella determinazione di un risultato di esercizio non più significativo.

Si tratta evidentemente di un approccio che si propone di rompere con il passato e di creare il nuovo cercando di rivoluzionare l'idea stessa di impresa. Il patrimonio non è più, in fatto, tangibile e intangibile, ma solo intangibile, in quanto l'impresa è meccanismo di "produzione di risorse da risorse". Si tratta di risorse che sono rigorosamente di informazione vale a dire o di conoscenza (schemi cognitivi dell'impresa) o di fiducia (schemi cognitivi di terzi): gli assets tangibili non trovano cittadinanza in quanto tali nel nuovo mondo della conoscenza, ma solo in quanto "contenitori di altro" ossia "incarnazione" di conoscenze immateriali.

Se tutto ciò può risultare affascinante³⁷ e se è sicuramente indiscutibile che la componente immateriale delle risorse utili per produrre ha assunto una preponderante - ma non assoluta - rilevanza, non convince la conclusione che da queste premesse è tratta senza peraltro proporre un modello alternativo (come al contrario è accaduto in occasione di precedenti "rivoluzioni"³⁸). Ci si riferisce al rifiuto del sistema del reddito quale modello di rappresentazione della realtà aziendale. Tale rifiuto è fatto discendere direttamente dalla considerazione che lo scambio monetario non può più essere considerato il momento di rilevazione dei valori³⁹.

Questa posizione si contrappone con quanto sostenuto dalle teorie evolutive, le quali, si è visto, descrivono l'impresa come un soggetto che scambia, e non crea, conoscenze, con ciò stesso riconoscendo nuova enfasi al momento dello scambio con terze economie. In realtà la considerazione delle teorie evolutive e degli scenari dalle stesse descritti - che con riferimento al post-fordismo hanno un sapore futurista - risultano di aiuto solamente da un punto di vista teorico permettendo di evidenziare come il progresso tecnologico sia destinato nel tempo ad esaltare e non ad annullare la validità del momento di moneta e di credito per la rilevazione. La descrizione del periodo contemporaneo e delle linee evolutive del medesimo se da un lato coglie una relevantissima tendenza di sviluppo delle imprese ossia la creazione di reti telematiche e il conseguente aumento vertiginoso della capacità di comunicare con soggetti terzi, dall'altro sembra ignorare alcuni elementi che ancora caratterizzano la realtà contemporanea con ciò prestando troppo facilmente il fianco a potenziali critiche in primo luogo da parte proprio dei sostenitori della re-

³⁷ Sempre che si ignorino le conseguenze disumanizzanti di una teoresi che veda l'uomo spogliato della sua stessa dimensione di persona e ridotto a neurone di un più importante e unico essere vivente.

³⁸ Cf. par. 1.1.

³⁹ S. VICARI, *op. cit.*, Sinergie; lo stesso aspetto è sottolineato da Quagli secondo il quale "the accounting model deals only with assets derived from monetary transactions, with external parties, so that such aspects as creativity, knowledge, good relationships existing within the organization and its reputation or credibility in the eyes of outside subjects are not directly represented. (...) the cost principle is often in contrast to a full representation of the economic value of cognitive resources", A. QUAGLI, *Knowledge in the system of the firm's intangible resources*, The European Accounting Review, Doctoral session, 1995, pag. 393.

source based view. Primo fra gli elementi ignorati è il problema della tutela delle conoscenze immesse in rete e la conseguente difficoltà di creare un mercato efficiente - reale o virtuale che si voglia - sul quale scambiare le medesime.

Queste riflessioni critiche sulle teorie evolutive non valgono certo però a ridurre la rilevanza del tema che qui sta più a cuore ossia la validità del momento dello scambio per la rilevazione dei valori. Tale validità trova, infatti, conferma sulla base di altre considerazioni. Se anche si accettasse l'idea che le conoscenze possono essere solamente create e non scambiate non si potrebbe, comunque, negare che, ora come in passato, è proprio con lo scambio dei beni e servizi offerti dall'impresa - e creati quindi grazie alle conoscenze - che si comprende se le medesime conoscenze create e utilizzate per creare tali beni e servizi abbiano o meno un effettivo valore. In quel momento dei soggetti esterni all'impresa esprimono un giudizio sul risultato cui tutti i processi di produzione, compresi quelli di produzione di conoscenza, hanno condotto. Non esiste un altro momento così significativo nella vita dell'impresa: la creazione di idee e l'autopoiesi medesima - volendo utilizzare la terminologia resource based - condurrebbero alla "morte" certa dell'impresa in assenza di una interazione positiva con soggetti terzi, poichè non di idee qualsiasi "vive" l'impresa, ma di idee apprezzate dai clienti che con essa interagiscono per trovare soddisfazione ai propri bisogni. I prodotti hanno valore economico se permettono di soddisfare dei clienti potenziali: ciascun prodotto può essere considerato un "fascio di funzionalità" - frutto questo certamente del combinarsi di valide conoscenze - che ha, però, valore solo se esiste un particolare gruppo sociale i cui bisogni possono essere soddisfatti da quelle funzionalità.

È proprio nel momento dello scambio che è espresso l'importante giudizio dei clienti sulla capacità dell'impresa di raggiungere l'obiettivo di produrre un bene o un servizio rilevante. Il giudizio investe tutto il processo di produzione ed è quindi in primis un giudizio sulla qualità delle risorse di informazione di cui dispone l'impresa. Il fatto che non si tratti di un giudizio diretto su tale qualità, ma di un giudizio indiretto sul risultato cui l'impiego delle medesime risorse ha condotto non scalfisce la rilevanza delle informazioni che lo stesso è in grado di fornire. Un giudizio negativo sul risultato equivale, infatti, ad un giudizio negativo sul processo e sulle risorse in esso impiegate siano esse tangibili o meno e viceversa accade in caso di giudizio positivo. Per queste considerazioni, e non solo perchè si tratta di un momento in cui la situazione assume caratteristiche di maggiore certezza, non pare possibile negare la cittadinanza allo scambio quale momento di rilevazione dei valori. Conseguentemente, per questi stessi motivi, non pare possibile considerare il sistema del reddito - che considera rilevante il momento di moneta o di credito - uno "strumento obsoleto" non più in grado di fornire informazioni utili. La misura del reddito conseguito nell'esercizio e per tutta la durata dell'impresa continua ad essere una informazione insostituibile.

Ben diverso tenore rispetto alla obiezione ora commentata, assume la riflessione più recente degli studiosi di ragioneria ed in particolare di quegli studiosi che si occupano prevalentemente di controllo interno i quali non si chiedono se misurare il

reddito abbia ancora un senso, ma se abbia ancora un senso limitarsi a misurare il reddito. Se da un lato infatti non pare accettabile una obiezione che pretende di minare la validità del momento di moneta o di credito quale presupposto per la rilevazione contabile, dall'altro non si può negare che il giudizio che nello scambio stesso è espresso, è giudizio sui prodotti e servizi di oggi frutto di conoscenze sviluppate e di processi di produzione posti in essere ieri⁴⁰. Ne segue che la misurazione e lo studio del reddito permette di ottenere informazioni utili, ma non tutte le informazioni utili: esso va integrato con nuove misure che permettano di anticipare i giudizi che verranno espressi in futuro dai potenziali clienti dell'impresa sui risultati dei processi, tra i quali certamente anche quelli di produzione di conoscenze, che sono posti in essere oggi e che saranno posti in essere domani.

In altri termini perchè l'informazione sia completa occorrono nuovi parametri e misure che permettano di formulare un giudizio non solo su ciò che è stato, ma soprattutto sull'andamento attuale e previsto futuro dell'impresa. A tale fine la ragioneria, intendendo il termine nell'accezione ad esso attribuita da Zappa, deve sviluppare altre modalità - di tipo contabile, ma anche di tipo extra-contabile - per fornire informazioni direttamente sui processi di creazione di risorse di informazione.

Operare in questo senso non significa muovere in contrasto con il modello tradizionale, ma anzi seguire gli insegnamenti dei maestri della disciplina. Occuparsi di ragioneria, infatti, non significa affatto limitarsi a conoscere ed applicare il metodo della partita doppia, ma al contrario ricercare e sviluppare gli "strumenti di lavoro" utili per la comprensione degli accadimenti aziendali. Questo aspetto risulta chiarissimo nelle parole di Zappa: "se nelle nostre rilevazioni i fatti non debbono essere costretti quasi ad interpretazione necessaria ed assoluta; se i loro caratteri, se i loro aspetti debbono essere rispettati e consapevolmente determinati da una mente che li sappia comprendere; se tutto ciò si vuole, è necessario che la trama

⁴⁰ "Uno dei limiti più importanti risiede nel fatto che le misure contabili sono in ritardo stabile, vale a dire che esse sono il risultato di un'azione di gestione e di una prestazione organizzativa, non la causa. Indicano ai manager quali sono le conseguenze di decisioni che sono già state prese, ma fanno ben poco per predire quale sarà la prestazione futura. Di conseguenza non forniscono un orientamento su cosa deve essere fatto diversamente. Uno studio recente ha riscontrato che le misure contabili hanno un ruolo limitato nel processo decisionale del management proprio per questo motivo (...). Un altro limite della maggior parte delle misure finanziarie è il fatto che esse hanno un centro di interesse rivolto più all'interno che all'esterno. Le misure del periodo corrente vengono in genere confrontate con degli standard sviluppati internamente, come lo stesso periodo dell'anno precedente o con previsioni di aspettative ragionevoli da parte del management. Anche se ciò non è insito nelle misure finanziarie, è una conseguenza naturale della difficoltà di ottenere misure paragonabili per i concorrenti. Tuttavia il rafforzamento rispetto alla concorrenza è almeno altrettanto importante di quello effettuato rispetto alle proprie aspettative. Aumentare le entrate del 15% rispetto all'anno precedente e superare il budget del 5% non è una gran cosa se il mercato è cresciuto del 30% e il nostro concorrente principale ha incrementato le sue vendite del 40%", così R. G. ECCLES, e P. J. PYBURN, *Il vantaggio competitivo delle misurazioni non finanziarie*, in L'impresa, 6/1994, pag. 67.

delle rilevazioni aziendali sia allargata, che i limiti delle consuete forme contabili siano oltrepassati, che le nostre dottrine, spaziando in più vasti territori, colgano i loro fatti nella vita, e nella varietà della vita più e più si addentrino". E ancora "(...) le rilevazioni contabili non riguardano che una porzione, e spesso non la più cospicua porzione di quell'infinito campo che per loro mezzi si presume di dominare; la vita aziendale è ben più complessa di quanto appaia alle nostre rilevazioni sistematiche"⁴¹.

⁴¹ G. ZAPPA, "Il reddito di impresa", Giuffrè, Milano, 1950, pag. 21 e ss..

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., 1993, *Environmental strategies for industry*, Fischer Schot Publishing.
- AA.VV., 1994, "Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione", *Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani*, Pisa, ESI.
- AA.VV., 1995, "L'innovazione nell'economia delle aziende", *Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani*, Parma, ESI.
- AA.VV., 1996, "Business, government and society", *Proceedings of the Second AIDEA Giovani International Conference*, Milano.
- AA.VV., 1996, "Comunicazione finanziaria e sviluppo delle imprese: le prospettive", *Relazioni e premiazione Oscar di bilancio 1996*, Quaderno 147, Milano.
- AA.VV., 1996, "Ripartire dall'azienda", *Atti del convegno dedicato al Prof. Carlo Masini*, EGEA.
- AA.VV., 1996, *Corporate environmental management*, R. Welford Publishing.
- AA.VV., 1996, *Greening people*, Geanleaf Publishing.
- AA.VV., 1996, *Design for environment*, McGraw-Hill.
- AA.VV., 1996, *Business and the environment*, Earthscan.
- AA.VV., 1996, *Environmental ROI. Successful techniques in cost avoidance*, Wiley Ed.
- AICPA, 1996, *Improving Business Reporting. A Customer Focus*.
- AICPA, 1994, "Letter from the chairman of the Accounting Institute of CPAs special Committee on Financial Reporting", *Journal of accountancy*, october.
- AICPA, 1994, "Recomandation of the special committee on financial reporting. Reaction of 10 business leader to the far reaching reporting model", in *Journal of accountancy*, october.
- Airoldi G., 1975, "Aspetti organizzativi dei sistemi di controllo d'impresa", in *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vallardi, Milano.
- Airoldi G., 1980, *I sistemi operativi*, Giuffrè Ed., Milano.
- Airoldi G., 1993, "Modelli del capitalismo e modelli di impresa", in *Economia e management*, n. 2.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., 1989, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Agliati M., Beretta S., 1990, *I sistemi amministrativi nei gruppi di imprese*, Collana CESAD, EGEA.
- Agliati M., 1990, *La misurazione economica nella gestione d'impresa*, EGEA, Milano.
- Aguiari R., Nurra A., 1996, "È il bilancio strumento di marketing? Analisi di 111 bilanci di aziende in Italia, USA e UK", in *Economia e diritto del terziario*, n.2.
- Amaduzzi A., 1950, *Il sistema di impresa nelle condizioni prospettiche del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Amaduzzi A., 1965, *Introduzione alle rilevazioni contabili*, Cisalpino Ed.

Amaduzzi A., 1978, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle rilevazioni*, Utet, Torino.

Amaduzzi A., 1985, *Economia aziendale, principi, modelli, procedure*, Cacucci, Bari.

Amigoni F., *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il controllo della dominanza*, paper.

Amigoni F., 1997, *Controllo strategico, creazione di valore e sistemi di reporting. L'analisi di un processo evolutivo*.

Amigoni F., 1995, *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, 2 ed. Giuffrè.

Amigoni F., Ditillo A., 1997, *Evoluzione dei sistemi di misure: il ruolo della tecnologia*.

Amir E., 1993, "The market valuation of accounting information: the case of postretirement benefits other than pensions", in *The Accounting Review*, Vol. 68, n. 4, October.

Amodeo D., 1938, *Contributo alla teoria delle valutazioni nei bilanci di esercizio*, Italia Imperiale, Napoli.

Amodeo D., 1964, *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.

Amodeo D., 1981, "Alcune considerazioni sugli standards contabili generalmente accettati", in *Studi in onore di P. Onida*, Giuffrè, Milano.

Anthony R., 1965, *Planning and control systems: a framework for analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Ardemani E., 1957, *L'avviamento dell'impresa*, Marzorati, Milano.

Ardemani E., 1963, *L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

Arduini S., 1993, "Considerazioni sull'iscrizione del capitale umano nel bilancio di esercizio", in *Banking Management*, n. 35/36.

Arzac E.R., 1986, "Do your business units create shareholder value?", *Harvard Business Review*.

Azzali S., 1996, *Il sistema delle informazioni di bilancio delle aziende di produzione*, Giuffrè, Milano, 1996.

Azzini L., 1965, *Le situazioni di impresa investigate nella dinamica economica delle produzioni*, Giuffrè, Milano.

Azzini L., 1982, *Istituzioni di economia di azienda*, Giuffrè Ed., Milano.

Australian CPA, 1997, *Beyond the numbers reporting non-financial information*, september.

Australian CPA, 1998, *Toward intellectual capital reporting. Developing new measures*, june.

Bailey K.D., *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

Baker C.R., Wallage P., 1998, *The future of financial reporting: is it time to do away with financial reporting*, paper presentato al XXIst Annual Congress of the European Accounting Association, Antwerp, aprile.

Bartlett C.A., 1997, "Skandia AFS", *Harvard business review*, ottobre.

Bartolomeo M., 1997, *La contabilità ambientale*, Il Mulino.

Bartolomeo M., Malaman R., Pavan M., Sammarco G., 1995, *Il bilancio ambientale di impresa*, Pirola.

Beretta S., 1995, "Il controllo organizzativo: alla ricerca di un nuovo paradigma", in *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, di Amigoni F., Giuffrè.

Bergamin Barbato M., 1997, "Contenuti informativi del bilancio in relazione ai mutamenti normativi: l'applicazione del D.Lgs. 127", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Bertini U., 1987, "In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa", *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.

Bertini U., 1988, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, Giuffrè, Milano.

Bertini U., 1990, *Il sistema azienda*, Giappichelli, Torino.

Bertini U., 1993, "Il sistema aziendale delle idee", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, Milano.

Bertini U., 1997, "Verso una nuova interpretazione del concetto di azienda", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Bertolini F., Troilo G., 1996, *Green management*, EGEA.

Besta F., 1932, *La ragioneria*, Vallardi Ed.

Blackler F., 1993, "Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management", in *Journal of Management Studies*, november.

Bodega D., Decastri M., 1989, "Il ciclo di vita dei processi di conoscenza aziendali", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 114.

Bodega D., Musile Tanzi P., 1996, *Comunicare il cambiamento. Una raccolta critica di casi*, EGEA, Milano.

Boer G., 1996, "Management accounting beyond the year 2000", in *Cost Management*, winter.

Boettinger H.M., 1975, "Is management really an art", in *Harvard Business Review*, jan-feb.

Bohon R.E., 1994, "Measuring, and managing technological knowledge", in *Sloan management review*.

Boisot M., 1992, *Organizzazioni e informazioni*, FrancoAngeli.

Booth R., 1996, "Best practice revolution. Accountants do it by proxy", in *Management accounting*, may.

Borgonovi E., 1997, "La contabilizzazione delle spese pluriennali", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Brugger G., 1988 "La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia" in *Scritti in onore di Guatri L.*, Ed. Bocconi Comunicazione, Milano.

Brugnoni C., 1990, *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende*, EGEA.

Brugnoni C., 1996, *Concezione sistemica dell'impresa e scelte aziendali*, EGEA, Milano.

Brunetti G., 1988, "Gli investimenti in marketing: caratteri generali e modelli di analisi economico-finanziaria", in *Scritti in onore di Guatri L.*, Ed. Bocconi Comunicazione, Milano.

- Brunetti G., Buttignon F., Tessitore T., 1997, "Valutazione del capitale economico e ristrutturazione del debito finanziario", in *La valutazione delle aziende*, n. 5, giugno.
- Bruni A., 1996, "Concettualizzazione e misurazione delle prestazioni aziendali nelle PMI", in *Economia e Management*, n. 4.
- Bruni G., 1965, *L'attitudine segnaletica del bilancio di esercizio*, CEIV, Verona.
- Bruni G., 1994, *Analisi del valore: il contributo dell'activity based management*, Giappichelli, Torino.
- Bruni G., 1987, "Tendenze evolutive della financial e della managerial accounting nella dottrina contabile americana", in *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, Pisa, Pacini Ed.
- Brusa L., 1974, "Veridicità, attendibilità e chiarezza del bilancio di esercizio", Giuffrè, Milano, 1974.
- Burch J.G., 1994, *Cost management accounting: a modern approach*, West Publishing Company.
- Busacca B., 1994, "Le risorse aziendali "customer based". Potenziale generativo e condizioni di sviluppo", in *Economia e management*, n. 5.
- Busacca B., Castaldo S., 1991, *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta*, EGEA.
- Busacca B., Costabile M., 1994, *La misurazione del valore potenzialità delle risorse immateriali di marketing generate dalla customer satisfaction*.
- Busacca B., Costabile M., Valdani E., 1994, *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane. Valenze strategiche, dimensioni analitiche e metodi di rilevazione*, EGEA.
- Bushman R.M., Indjejikian R.J., 1993, "Stewardship value of distorted accounting disclosures", in *The Accounting Review*, Vol. 68, n. 4, oct..
- Buttignon F., 1993, "Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione", in *Sinergie*, n.30.
- Buttignon F., 1993, "Modelli finanziari di valutazione delle strategie", in Gozzi A., (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, ETAS, Milano.
- Campra M., 1994, *L'economia delle aziende di software*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A., 1984, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A., 1997, "Per il ritorno a una concezione classica in tema di bilancio di esercizio", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Capaldo P., 1975, "Qualche riflessione sull'informativa esterna di impresa", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5.
- Capaldo P., 1998, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Capasso A., 1994, "Risorse immateriali e governo dell'impresa", in "Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione", *Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani*, Pisa, ESI.
- Capasso A., 1996, *Assetti proprietari e governo di impresa*, CEDAM, Padova.
- Caramel R., 1996, *Il bilancio delle imprese*, Il sole24ore, Milano.
- Caramiello C., *Programmi e piani aziendali. Introduzione allo studio della funzione di programmazione*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C., 1965, *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Pisa.
- Caramiello C., 1993, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C., 1994, *Il bilancio di esercizio ieri e oggi*, Giuffrè, Milano.
- Caratozzolo M., 1998, *Il bilancio di esercizio*, Giuffrè.
- Cassandro P.E., 1980, *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari.
- Cassandro P.E., 1982, "Sui principi generalmente accettati secondo la normativa nord americana", in *Rivista Dottori Commercialisti*.
- Cattaneo M., Manzonetto P., 1992, *Il bilancio di esercizio, profili teorici e istituzionali negli anni novanta*, ETAS.
- Catturi G., 1992, *La redazione del bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova.
- Catturi G., 1989, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, CEDAM, Padova.
- Catturi G., 1997, "I contenuti culturali ed etici del bilancio di esercizio", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Cavaliere E., 1987, "Aspetti sociali dell'informazione economica di impresa", in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa.
- Ceccanti G., 1992, "Il valore della capacità organica", in *Sinergie* n° 29.
- Ceccehrelli A., 1970, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze.
- Charkham J., 1994, *Keeping good company. A study of corporate governance in five countries*, Oxford University Press.
- Choi F.D., Levich R.L., 1994, *International capital markets in a world of accounting differences*, Irwin, New York.
- Chow W.C., Haddad K. M., Williamson J.E., 1997, "Applying the balanced scorecard to small companies", in *Management accounting*, august.
- Chung K.H., Ghigas D., Pastena V., 1993, "Lender's use of accounting information in the oil and gas industry", in *The Accounting Review*, Vol. 68, n.4, oct.
- Cinquini L., 1991, "Le stime nel pensiero di Vittorio Alfieri: aspetti di attualità per la valutazione dei beni immateriali", in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Clinton D., Hsu K., 1997, "JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control", in *Management accounting*, sept.
- Coda V., 1983, "Trasparenza dei bilanci di esercizio e principi contabili", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 2.
- Coda V., 1984, "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n.82.
- Coda V., 1990, "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", in *Finanza, Marketing e produzione*, n. 1.
- Coda V., 1991, *L'orientamento strategico di impresa*, UTET.
- Coda V., 1997, *Valore e intangibles nella misura della performance aziendale, un processo storico*, EGEA.
- Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., 1974, *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, ETAS.

- Coda V., Brunetti G., Favotto F., 1990, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie di impresa*, ETAS, Milano.
- Coda V., Cortesi A., Russo P., 1997, *Gestione strategica d'impresa*, Unicopoli.
- Colombo G.E., 1987, *Il bilancio di esercizio: struttura e valutazioni*, UTET, Torino.
- Colombo G.E., Olivieri G., 1994, "Bilancio di esercizio e consolidato", in *Trattato delle società per azioni*, Vol. 7, UTET.
- Colucci E., Riccomagno F., 1997, *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, CEDAM, Padova.
- Comoli M., Guerini D., 1989 "La relazione degli amministratori", in AA.VV. (a cura di Provasoli A.), *La IV e la VII Direttiva CEE nel progetto di attuazione*, Giuffrè, Milano.
- Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti e Collegio Ragionieri, *Principi contabili*, Giuffrè, Milano.
- Corno F., 1996, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, EGEEA, Milano.
- Cortesi A., 1996, *L'interpretazione del bilancio di esercizio*, EGEEA, Milano.
- Corvi E., 1997, *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria di impresa*, EGEEA, Milano.
- Corvi E., Fiocca R., 1996, *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, EGEEA, Milano.
- Curtis C.C., 1994, "Non financial performance measures in new product development", in *Cost Management*, Fall.
- Curtis C.C., Ellis L.W., 1997, "Balanced scorecards for new product development", in *Journal Cost Management*, may-june.
- Dauman J., 1975, *Business survival and social change, a practical guide to responsibility and partnership*, Londra, 1975.
- Dearden J., 1969, "The case against ROI control", in *Harward Business Review*, may-june.
- De Cicco R., 1996, *Le condizioni produttive immateriali nei bilanci di impresa: determinazioni di esercizio, di rivalutazione, di capitale economico*, Giappichelli Ed., Torino.
- De Dominicis U., 1976, *Lezioni di ragioneria*, Azzoguidi, Bologna.
- De Leo F., 1995, *Le determinanti del vantaggio competitivo. Il contributo della resource-based view*, EGEEA.
- De Leo F., 1994, "Ripensare l'impresa come piattaforma di conoscenze. Alcune riflessioni introduttive", in *Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione*, Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani, Pisa, ESI.
- De Toni A., Tonchia S., 1996, "I sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione. I risultati di una ricerca empirica", in *Economia e Management*, n. 4.
- Dezi L., 1996, *Le dinamiche di convergenza imprenditoriale e settoriale. Risorse immateriali, outsourcing, reti di imprese, cross border*, CEDAM.
- De Vecchi C., 1979, *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano.
- De Vecchi C., 1992, *La gestione ambientale nelle imprese: modelli manageriali a confronto*, Ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

- Dezzani F., 1974, *La certificazione del bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., 1991, *Il bilancio e la IV direttiva CEE*, Giuffrè, Milano.
- Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., 1996, *Il bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Di Bernardo B., 1989, "La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato", in *Economia e politica industriale*, n. 64.
- Di Bernardo B., 1989, "Economie di scala, economie di scopo, economie di varietà. Il valore economico della complessità", in *Economia e politica industriale*, n. 61.
- Di Bernardo B., 1987, "Catena del valore e surplus strategico: cosa c'è di nuovo sul fronte della teoria della complessità industriale", in *Economia e politica industriale*, n. 54.
- Di Cagno N., 1995, *Il bilancio di esercizio*, Cacucci, Bari.
- Dimancescu D., Dwenger K., 1997, *World-class new product development. Benchmarking best practices of agile manufacturers*.
- Dhavalé D.G., 1996, "Problems with existing manufacturing. Performance measures.", in *Cost Management*, Winter.
- Dhavalé D.G., 1996, "Performance measures for cell manufacturing and focused factory systems", in *Cost Management*, spring.
- Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E., 1990, *The new performance challenge. Measuring operations for world-class competition*, Dow Jones-Irwin Homewood, Illinois.
- Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E., 1990, "Strategic control and performance measurement", in *Cost management*.
- D'Ippolito T., 1971, "I limiti tecnico-economici di una chiara e precisa rappresentazione in bilancio della situazione patrimoniale delle società commerciali come prescritta dall'art. 2423 c.c.", in *Rivista Dottori Commercialisti*.
- Di Stefano G.C., "Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna", Giuffrè Editore, Milano, 1990.
- Di Toro P., 1991, "Informazione o conoscenza? Lineamenti teorici per la progettazione dei processi conoscitivi aziendali", in *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, n. 2.
- Donelan J.G., Kaplan E.A., 1998, "Value chain analysis: a strategic approach to cost management", in *Journal of cost management*, march-april.
- Donna G., 1992, *La valutazione economia delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- D'Orlando R., 1990, *Sugli sviluppi dell'informazione di bilancio*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Drucker P.F., 1974, *Manuale di management*, ETAS, Milano.
- Dubini M., 1989, "La strategia d'impresa e i fattori socio ambientali", in *Economia e management*, n. 7.
- Dubini P., Cavazza C., 1996, *L'impatto della variabile ambientale sulle strategie delle piccole e medie imprese*, W.P. 8, Università Bocconi.
- Eccles R.G., 1991, "The performance measurement manifesto", in *Harward Business Review*.

Eccles R.G., Noharia N., 1992, *Beyond the hype*, HBSP.

Eccles R.G., Pypurn P.J., 1994, "Il vantaggio competitivo delle misurazioni non finanziarie", in *L'impresa*, n. 6.

Edvinsson L., Roos J., Roos G., Dragonetti M.C., 1997, *Intellectual Capital. Navigating in the new business landscape*, Mc Millan Business.

Epstein M.J., Manzoni J., "1997, The Balanced scorecard and tableau de bord, translating strategy into action", in *Management accounting*, agosto.

FASB, 2000, *Business reporting research project*, in FASB web site.

FASB, 2000, *Business reporting research project*, in sito web www.rutgers.edu/Accounting/raw/fasb/project/busreport.html, october 1999.

FASB, 2000, *Business reporting research project. Electronic distribution of business reporting information*, Steering Committee Report Series, gennaio.

FASB, *Minutes of meeting. Business Reporting Research Project*, verbali del 10 agosto 1998, 2 novembre 1998, 16 marzo 1999, 15 giugno 1999, 5 ottobre 1999.

FASB, 1997, *Statement 131*.

Fellegara A.M., 1995, *I valori delle immobilizzazioni immateriali nelle sintesi di esercizio*, Giuffrè, Milano.

Ferneau P.J., 1999, *Balancing the corporate scorecard. An interactive simulation on cd-rom*, High Performance Systems Inc, HBS.

Ferraris Franceschi R., 1997, "L'indagine metodologica nelle discipline economico aziendali fra tradizione e nuove tendenze", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Ferrero G., 1968, *Istituzioni di economia di azienda*, Giuffrè, Milano.

Ferrero G., 1968, *Il calcolo economico del reddito di esercizio e del capitale di bilancio*, Milano.

Fiocca R., 1994, *La comunicazione integrata nelle aziende*, EGEA, Milano.

Flegm E.H., 1996, "The future of management and financial accounting", in *Cost Management*, winter.

Foss N.J., 1996, "Knowledge-based approached to the theory of the firm: some critical comments", in *Organization Science*, Vol. 7, n. 5, sept-oct.

Foster G., 1996, "Management accounting", in *Cost Management*, Winter.

Foster G., Gupta M., Sjioblom L., 1996, "Customer profitability analysis: challenges and new directions", in *Cost Management*, spring.

Fratini G., 1997, *Contabilità e bilancio*, EGEA, Milano.

Frey M., 1993, "Strategie e strumenti gestionali nel rapporto impresa-ambiente", in *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, n. 1.

Fukuyama F., 1995, *Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità*, Rizzoli Ed., Milano.

Gabrovich Mei O., 1988, "Le relazioni extra-contabili per le decisioni", in AA.VV., *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, CLUEB, Bologna.

Galassi G., 1987, "Economia dell'informazione ed economia della conoscenza: recenti sviluppi metodologici", in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pisa, Pacini.

Galassi G., 1987, "Concetti costitutivi e concetti operativi di reddito nelle loro mutue relazioni, in *Saggi di ragioneria e di economia aziendale. Scritti in onore di Domenico Anodeo*, CEDAM, Padova.

Garvin D.A., 1993, "Building a learning organization", in *Harvard Business Review*.

Giannessi E., 1960, *Le aziende di produzione originaria*, Corsi Ed., Pisa.

Giannessi E., 1964, *Corso di economia aziendale*, Corsi Ed., Pisa.

Giannessi E., 1980, *I precursori in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

Giddens A., 1994, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino.

Gerelli E., 1995, *Società post-industriale e ambiente*, Ed. Laterza.

Golfetto F., 1993, *Comunicazione e comportamenti comunicativi. Una questione di coerenza per l'impresa*, EGEA.

Golfetto F., 1996, "Articolazione e coerenza della comunicazione di impresa: un modello di analisi", in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.

Grando A., 1995, *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, EGEA, Milano.

Grandori A., 1989, "Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione", in *Economia e management*, n. 7.

Grandori A., 1983, "I processi decisionali nelle imprese", in De Vecchi-Grandori, *I processi decisionali d'impresa. La scelta dei sistemi informativi*, Giuffrè, Milano.

Grandori A., 1989, "Efficienza ed equità delle reti inter-organizzative: una prospettiva negoziale", in *Economia e politica industriale*, n. 64.

Grant R. M., 1991, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", in *California Management Review*, spring.

Graves O.F., Flesher D.L., Jordan R.E., 1996, "Pictures and the bottom line: the television epistemology of US annual reports", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, n. 1.

Guatri L., 1989, "Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese", in *Finanza Marketing e Produzione*, Milano, EGEA, n.1.

Guatri L., 1991, *La teoria della creazione del valore. Una via europea*, Milano, EGEA.

Guatri L., 1994, *La valutazione delle aziende*, EGEA.

Guatri L., 1996, *Il metodo reddituale per la valutazione delle aziende. Nuovi orientamenti*, EGEA, Milano.

Guatri L., Massari M., 1992, *La diffusione del valore*, EGEA, Milano.

H.B.S. Case Study, 1993, *Chadwick Inc. The balanced scorecard*.

H.B.S. Case Study, 1997, *Skandia AFS*.

Hall R., 1991, "The contribution of intangible resources to business success", in *Journal of general management*, vol. 16, N° 4, summer.

Hall R., 1992, "The strategic analysis of intangible resources", in *Strategic Management Journal*.

- Hall R., 1993, "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", in *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Hall R., 1996, "The not-so simple broadening of performance measurement", in *Cost Management*, Sprig.
- Harding N., McKinnon J., 1996, "User involvement in the standard setting process: a research note on the congruence of accountant and user perceptions of decision usefulness", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n.1.
- Harrison G., Perera S., Poole M., 1997, "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operation-based non financial performance measures: a research note", in *Accounting, Organization and Society*, Vol. 22, n. 6.
- Heyes R.H., Whellwright S.C., Clark K.B., 1984, *Restoring our competitive edge: coming through manufacturing*, New York, John Wiley & Sons.
- Hofstede G., 1978, *Le miserie del controllo direzionale*, in Studi organizzativi, n. 4.
- Hoffecker J., Goldenberg C., 1994, "Using the balanced scorecard to develop companywide performance measures", in *Cost Management*, Fall.
- Hopwood A.G., 1987, "The archeology of accounting systems", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, n.3.
- Hopwood A.G., 1995, "An Empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", in *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, Supplement.
- Hopwood A.G., 1996, "Introduction to Vol. 21", in *Accounting, Organizations and Societies*, Vol. 21, n. 1.
- Hussein A., 1996, *How do you measure performance?*, Certified Accountant, march.
- Innes J., Mitchell F., 1994, *I costi di struttura*, EGEA, Milano.
- Inkpen A.C., 1996, "Creating knowledge through collaboration", in *California management review*, vol. 39, n° 1.
- Invernizzi G., 1990, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica: strumenti per valutare la posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Milano, ETAS.
- Invernizzi G., Molteni M., 1992, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*", ETAS.
- Itami H., 1988, *Le risorse invisibili*, ISEDI, Torino.
- Jenkins E.L., 1994, "An information highway in need of capital improvents. User's critical external reporting needs are not being met", in *Journal od accountancy*, maggio.
- Johanson T.H., 1998, "Management accounting in the 21st century", in *Cost Management*, Fall.5.
- Johnson H.T., Kaplan R.S., 1987, *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, Harward Business School Press, 1987.
- Johnson H.T., Kaplan R.S., 1992, *Relevance regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The free press, 1992.
- Jones G., 1998, *Intellectual capital measurement and evaluation*, Working Paper, April.

- Jovenitti P., "La valutazione delle risorse aziendali invisibili", in scritti in onore di C. Masini, EGEA, Milano, 1993.
- Kaplan R.S., 1995, "New roles for management accountants", in *Cost Management*, Fall.
- Kaplan R.S., 1984, "Yesterday's accounting undermines production", *Harward Business Review*.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The balanced scorecard. Translating strategy into action*, Harward business school press.
- Kaplan R. S., Norton D.P., 1993, "Putting the balanced scorecard to work", in *Harward Business Review*, sett-oct.
- Kaplan R. S., Norton D.P., 1996, "Linking the Balanced scorecard to strategy", in *California management review*, vol. 39, n.1, Fall.
- Kaplan R. S., Northon D.P., 1996, "Strategic learning & the balanced scorecard", in *Strategy and leadreship*, sept.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, "Using the Balanced scorecard as a strategic management system", in *Harward Business Review*, gen-feb.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1997, "Why does business need a Balanced scorecard?", in *Journal of cost management*, may-june.
- Kaplan R.S., Norton D.P., "Reporting integrato: un sistema di misurazione che permette di migliorare la performance", in *Rivista internazionale del Gruppo Bain*, Anno IV, n. 2, Milano.
- King A.M., 1997, "Three significant digits", in *Cost Management*, Winter.
- King R.R., 1996, "Reputation formation for reliable reporting: an experimental investigation", in *The Accounting Review*, Vol. 71, n. 3, Jul.
- Kerr S., 1975, "On the folly of rewarding A, while hoping for B", in *Academy of management journal*.
- Klein J.A., Gordon M.E., Kass T., 1991, "Skill-based competition", in *Journal of general managemet*, vol.16, n° 4, summer.
- Knecht K., 1997, "What banks aks", *Relazione dell'intervento al Convegno della Fondazione Enrico Mattei del dicembre 1997 in tema di tutela ambientale*.
- Koehlin D., Muller K., 1992, *Green business opportunities. The profit potential*, Pittman publishing.
- Lebas M., 1994, "Managerial Accounting in France:overview of past tradition and current practice", in *European Accounting Review*, vol. 3, n. 3.
- Lebas M., 1995, "Performance measurement and performance management", *Atti del I Convegno Internazionale AIDEA-Giovani*, Padova, 16-17 giugno.
- Levinson H., 1976, "Appraisal of what performance", in *Harward Business Review*.
- Liberatore G., 1996, *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, CEDAM, Padova.
- Linch R.L., Cross K.F., 1991, *Migliorare la performance aziendale. Le nuove misure di soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, FrancoAngeli.
- Lingle H., Schiemann W. A., 1996, "From balanced scorecard to Is Measurement", in *American management association*, march.

- Lorange P., 1980, *Corporate planning. An executive view point*, Prentice Hall Int.
- Lorino P., 1996, *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- Lothian N., 1997 *Misurare la performance aziendale. Il ruolo degli indicatori funzionali*, EGEA.
- Lowe T., Puxty T., Chua W.F., 1990, *Critical perspective in management control*, Macmillan.
- Lucas R.G., Dermer J.D., 1990, "L'illusione del controllo direzionale", in *Accounting, Organization and Society*.
- Lugli G., 1993, *Comunicazione e pubblicità. Analisi economica e dinamiche competitive*, EGEA.
- Lynch R.L., Cross K.F., 1991, *Measure up! Yardsticks continuous improvement*, Basil Blackwell.
- Lynch R.L., Cross K.F., 1991, *Migliorare la performance aziendale. Le nuove misure della soddisfazione del cliente. Della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli.
- Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992, "The resource-based view within the conversation of strategic management", in *Strategic management journal*, vol. 13, n. 5, June.
- Manfriani G., Rabatti A., 1993, *Immobilizzazioni immateriali*, EBC, Milano.
- Marangoni A., 1992, *La gestione della variabile ambientale nelle imprese industriali*, W.P. 3, novembre.
- March J.G., 1987, "Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n. 2.
- March J.G., Simon H.A., 1958, *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Marchi L., 1993, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L., Marasca S., Paolini A., Quaglia A., 1994, *Bilancio e contabilità di impresa*, Ipsoa, Milano.
- Marchini I., 1967, *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino.
- Masini C., 1957, *I bilanci di impresa*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1961, *L'ipotesi e l'economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1963, *Economia delle imprese industriali e rilevazioni di azienda*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1963, *La dinamica economica nei sistemi dei valori di azienda: valutazioni e rivalutazioni*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1964, *Il dinamismo moderno e l'osservazione quantitativa d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1977, *Il sistema dei valori di azienda*, Giuffrè, Milano.
- Masini C., 1978, *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino.
- Matacena A., 1979, *Introduzione allo studio del bilancio d'esercizio*, CLUEB, Bologna.
- Matacena A., 1993, *Il bilancio di esercizio. Strutture formali, logiche sostanziali e principi generali*, Clueb, Bologna.

- Mattessich R., 1995, *Critique of accounting. Examination of the foundations and normative structure of an applied discipline*, Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Maturana H., Varela F., 1985, *Autopoiesi e cognizione*.
- Maturana H., Varela F., 1987, *The tree of knowledge*, Copenhagen, Ask.
- McArthur J.B., 1996, Performance measures that count. monitoring variables of strategic importance", in *Cost Management*, Fall.
- McNair C.J., 1996, "To serve the customer within", in *Cost Management*, winter.
- McNair C.J., Cross K.F., Lynch R.L., 1990, "Do financial and non financial performance measures have to agree?", in *Management Accounting*.
- McSweeney B., 1997, "The unbearable ambiguity of accounting", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n. 7, pp-691-712.
- Mella P., 1967, *La rilevazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Mella P., 1983, *Contabilità generale e bilancio di esercizio*, Ipsoa, Milano.
- Mella P., 1997, "L'impresa quale sistema cognitivo di trasformazione efficiente", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Messier W., 1996, "Symposium on the future of auditing", in *19th Congress of the European Accounting Association*, Bergen, Norway, may.
- Mintzberg H., 1994, *The rise and fall of strategic planning*, New York, Free Press.
- Mintzberg H., 1973, *The nature of managerial work*, H & R, New York.
- Mintzberg H., 1978, "Patterns in strategies formation", in *Management Science*, n. 24.
- Mintzberg H., 1979, *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Mintzberg H., 1991, *Management. Mito e realtà*, Garzanti.
- Modugno G., 1994, "Investimenti o costi? Il problema dell'identificabilità delle risorse", in "Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione", in *Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani*, Pisa, ESI
- Molteni L., 1993, *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing. Applicazioni alla segmentazione della domanda e al mapping multidimensionale*, EGEA, Milano.
- Morisette R., 1998, *Financial and non financial information: toward an integrative theory of information choices in organizations*, W.P., January.
- Moro Visconti R., 1993, "La valutazione economica dei marchi di impresa: una analisi introduttiva", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 1.
- Nelson R.R., Winter S.G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard Business Press.
- Noll D.J., Weygandt J.J., 1997, "Business reporting: what comes next?", in *Journal of accountancy*, february.
- Nonaka I., 1994, "Come un'organizzazione crea conoscenza", in *Economia e management*, n. 3.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The knowledge creating company*, Oxford.
- Norman R., 1979, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, ETAS, 1979.

Nova M., 1997, "La rappresentazione dei costi di pubblicità nel bilancio di esercizio", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 4.

Ohmae K., 1985, *Strategie creative. (The mind of the strategist)*, Ipsoa, Milano.

Onida P., 1951, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano.

Onida P., 1970, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.

Onida P., 1951, *Economia di azienda*, UTET.

Onida P., 1974, *Il bilancio di esercizio nelle imprese*, Giuffrè, Milano.

Ottman J.A., 1995, *Green Marketing*, Il sole 24 ore.

Palma A. (a cura di), 1996, *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, Giuffrè, Ed., Milano.

Paolone G., 1992, *Il bilancio di esercizio*, Giappichelli Ed., Torino.

Paolone G., 1997, "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Paris A., 1997, *I beni immateriali nel bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino.

Parry R.L., 1992, *Le risorse intangibili*, ETAS Libri, Milano, 1992.

Partridge M., Perren L., 1997, "Winning ways with a balanced scorecard", in *Accountancy*, August.

Patton J., Zelenka I., 1997, "An empirical analysis of the determinants of the extent of disclosure in annual reports of joint stock companies in the Czech Republic", in *The European Accounting Review*.

Patz A.L., 1991, "Performance appraisal: useful, but still resisted", in *Haward Business Review*.

Pearson B., Little B.F.P., Brierley M.G., 1993, *Using environmental management systems to improve profits*, Graham & Trotman.

Penno M., 1997, "Information quality and voluntary disclosure", in *The Accounting Review*, Vol. 72, n. 2, April.

Penrose E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Blackell, Oxford.

Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In search of excellence*, Harper & Row.

Pini M., 1978, "Valutazione del software e principi contabili", in *Economia e Management*, maggio.

Pini M., 1990, *Trasparenza dei bilanci e investimenti in EDP*, ETAS Libri, Milano.

Pini M., 1993, *I principi del nuovo bilancio di esercizio. Le logiche di redazione secondo il D.Lgs. 127/91 in attuazione della IV Direttiva CEE*, ETAS Libri, Milano.

Pistoni A., Songini L., 1996, *Il management del 2000: quali sfide per la funzione amministrativa?*, EGEA, Milano.

Podestà S., 1992, "Intangibles e valore", in *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attenuarne i divari?*, Milano, Università L. Bocconi.

Pogts, Tencati A., 1998, *Economia e gestione delle imprese (Health, safety & environment). Ambiente, competitività e innovazione: teoria e casi*, IEAIC Università Bocconi, EGEA.

Poli R., 1971, *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nell'economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè Ed., Milano.

Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analysing industry and competitors*, Free Press, New York.

Porter M.E., 1996, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, VI Ed., Milano.

Porter M.E., 1987, "From competitive advantage to corporate strategy", in *Harward Business Review*, may-jun.

Porter M. E., Claas Van Der Linde, 1995, "Green and competitive", in *Harward business review*, september/october.

Porter M.E., Montgomery C., 1993, *Strategia*, Il Sole24ore, Milano.

Potito L., "Esame del concetto di fairness", 1971. in *Studi economici*, Napoli.

Potito L., 1993, *Bilanci straordinari*, UTET, Torino.

Pozza L., 1999, *Le riserve immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative di azienda*, EGEA, Milano.

Preston M.A., Wright C., Young J.J., 1996, "Imag(in)ing annual reports", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, n.1.

Provasoli A., 1969, "Aspetti introduttivi ad una teoria della pianificazione e programmazione di impresa", in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano.

Provasoli A., 1970, "Misurazioni per le sintesi del sistema di valori di un'impresa industriale", in Masini C., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, 1970.

Provasoli A., 1974, *Il bilancio di esercizio destinato a pubblicazione*, Milano, Giuffrè.

Provasoli A., 1983, *Inflazione e risultati di azienda*, Giuffrè, Milano.

Provasoli A., 1983, "La trasparenza dei bilanci di esercizio e principi contabili", in *Rivista Dottori Commercialisti*.

Provasoli A., 1984, "Il quadro fedele ai sensi della legge n. 72/83 e le valutazioni di bilancio. Aspetti economico-aziendali", in *Rivista Dottori Commercialisti*.

Provasoli A., 1989, "Il bilancio nel processo di comunicazione", in AA.VV., *La comunicazione economica: valore aziendale o sociale*, EGEA, Milano.

Provasoli A., 1989, "Il bilancio come strumento di comunicazione", in *Economia e Management*, Vol. 8, maggio.

Provasoli A., 1997, "Le differenze di consolidamento nel bilancio consolidato. Norme e principi contabili in Italia e in alcuni paesi dell'Unione Europea", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

Provasoli A., 1997, "Problemi di misurazione della performance aziendale nei modelli di valore", in *La valutazione delle aziende*, n. 7.

Provasoli A. (a cura di), 2000, *Il bilancio di esercizio*, EGEA.

Quagli A., 1995, "Knowledge in the system of the firm's intangible resources", in *The European Accounting Review*.

Quagli A., 1995, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Milano, Giuffrè.

Quararò B., 1989, *Il bilancio di esercizio. Problematiche civili, fiscali e penali*, Milano, Giuffrè.

- Raffournier B., 1995, "The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies", in *The European Accounting Review*.
- Rayport J. F., Sviokla J.J., 1995, "Exploiting the virtual value chain", in *Harvard Business Review*, nov.-dic.
- Ranalli F., 1984, *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, CEDAM, Padova.
- Rappaport A., 1989, *La strategia del valore*, F. Angeli, Milano.
- Reboa M., 1989, *Strategie economico-finanziarie*, EGEA, Milano.
- Reijnders L., 1996, *Environmentally improved production processes and products*, Kluwer.
- Renoldi E., 1992, *La valutazione dei beni immateriali*, EGEA, Milano.
- Riva P., 1994, *Le fusioni e il conferimento di azienda*, in *Temi speciali di bilancio*, a cura di Perotta R. e Garegnani G, CUSL.
- Riva P., 1995, "La fusione: casi", in "Contabilità e bilancio II: materiale didattico", a cura di A. Viganò, CUSL.
- Riva P., "Valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto: problematiche di rappresentazione e di determinazione", in *Revisione Contabile*, n. 8/96 e in *Atti del convegno nazionale AIDEA-giovani 1995*.
- Riva P., 1996, "La fusione per incorporazione del Credito Varesino nella Banca Popolare di Bergamo S.c.r.l.", in "Comunicare il cambiamento", a cura di Bodega D. e Musile Tanzi P, EGEA.
- Riva P., 1996, "Revisione della posta titoli e partecipazioni", in "Revisione Contabile", CUSL.
- Riva P., 1998, "Alcune riflessioni sulla determinazione del rapporto di cambio in sede di fusione", in *Rivista dei dottori commercialisti*, n.1.
- Riva P., 1997, "Attendibilità e chiarezza dell'informazione esterna quali possibili determinanti delle condizioni di affidamento per le medie imprese: una ricerca empirica", in *Il controllo legale dei conti*, n. 6.
- Riva P., 1998, "Una rilettura alla luce della teoria neo-istituzionalista delle operazioni di fusione di impresa", W.P. 1, Collana paper PhD Bocconi.
- Riva P., 1998, "Le spese di ricerca e sviluppo", in *Summa*.
- Riva P., 1999, "A raft in the stormy sea ..", W.P. n.36, DIR Bocconi.
- Riva P., 1999, "From value measurement to performance measurement in performance system", W.P. 39, DIR Bocconi.
- Riva P., 2000, "I conti d'ordine e la nota integrativa nelle società di leasing e nelle società locatarie", in "I conti d'ordine e la nota integrativa. Aspetti innovativi di contabilizzazione", a cura di Travella D., EGEA.
- Riva P., 2000, "Costruzione e lettura del rendiconto finanziario", in "Il bilancio di esercizio", a cura di A. Provasoli, EGEA.
- Robins J.A., 1992, "Organizational considerations in the evaluation of capital assets: toward a resource-based view of strategic investment by firms", in *Organization science*, vol.3, N° 4, novembre.

- Roos J, Roos G., 1998, "Intellectual capital: the next generation", in *Mastering Management*.
- Rosenfield P.H., 1994, "AICPA issues report on information needs of investors and creditors", in *Journal of accountancy*, gen.
- Rossi N., 1965, "Il bilancio di impresa", Torino.
- Rossi N., 1966, "L'economia di azienda e i suoi strumenti di indagine", Torino.
- Rullani E., 1997, *Dal fordismo realizzato al post-fordismo possibile: la difficile transizione*, Dattiloscritto.
- Rullani E., 1989, "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione", in *Economia e politica industriale*, n. 64.
- Rullani E., 1992, "Economia delle risorse immateriali", in *Sinergie*, n. 29.
- Rullani E., 1987, "L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità", in *Economia e politica industriale*, n. 56.
- Rullani E., Beccatini G., 1993, "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e politica industriale*, n. 80.
- Rullani E., Di Bernarndo B., 1990, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Ed. Il Mulino.
- Rullani E., Di Bernardo B., 1984, "Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico", in *Economia e politica industriale*, n. 42.
- Rullani E., Di Bernardo B., Vaccà S., 1986, "Cambiamento tecnologico ed economia di impresa", in *Economia e politica industriale*, n. 50.
- Rullani E., Vaccà S., 1987, "Scienza e tecnologia nello sviluppo industriale", in *Economia e politica industriale*, n. 53.
- Rumelt R.P., 1984, "Toward a strategic theory of the firm", in *Competitive strategic management*, R.B.Lamb, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Rumelt R.P., 1987, "Theory, strategy and entrepreneurship", in *The competitive challenge*, D.J. Teece, Cambridge, Massachussets, Ballinger Publishing Company.
- Saita M., 1983, "Organizzazione e informatica", in AA.VV., *L'organizzazione nella economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Salvioni D., 1992, *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata di impresa*, Giappichelli, Torino.
- Santesso E., 1992, "Valutazioni di bilancio, Aspetti economico-aziendali e giuridici", Giappichelli, Torino.
- Santucci S., 1999, "Il ruolo del terzo elemento del bilancio di esercizio nella comunicazione esterna di impresa", paper presentato al VI° convegno nazionale AIDEA Giovani sul tema "La comunicazione nell'economia di azienda, processi, strumenti, tecnologie", Ancona, dicembre.
- Saraceno P., 1978, *La produzione industriale*, Libreria Universale ed.
- Schreuder H., 1995, "Strategic monitoring at a chemical company", in *Long Range Planning*, Vol.28, n. 6.
- Sciarelli S., 1991, *Il sistema di impresa*, CEDAM, Padova.

Selleri L., 1983, *La contabilità industriale*, ETAS, Milano.

Shapiro B.P., 1997, "Buy low, sell high. Creating and extracting customer value by enhancing organizational performance", in *Harvard Business Review*.

Shapiro B.P., 1997, "Objectivity, relativism, and truth in external financial reporting: what's really at stake in the disputes?", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n. 2, pp. 165-185.

Shumpeter J., 1977, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.

Simonetto E., 1967, "Le spese di impianto e di avviamento", in *Rivista di diritto civile*, n. 1.

Silvi R., 1996, "La misurazione della performance. Criteri di analisi e progettazione", in *Economia e Management*, n. 4.

Silvi R., 1995, *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.

Simons R., 1987, "Accounting control systems and business strategy", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, n. 4, pp. 357-374.

Simons R., 1990, "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspective", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, n. 1, pp. 127-143.

Simons R., 1995, *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard business school press, Boston.

Sinatra A., 1989, *Impresa e sistema competitivo. Strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, UTET, Torino.

Skar J., 1997, "On the limits to management control", *Scand. J. Mgmt.*, Vol. 13, n. 1, pp.51-64.

Smith M., 1996, *New tools for management accounting: putting activity based costing and non financial indicators to work*, Financial Times Pitmann Publishing.

Smith M., 1997, "Putting Non Financial Informations (NFIs) to work in a balanced scorecard environment", in *Management Accounting*, march.

Smith L.J., 1997, "Beyond profit and loss", in *Best's Review*, april.

Sostero U., Ferrarese P., 1995, *Il rendiconto finanziario. Logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna*, Cosa e Come.

Superti Furga F., 1978, "La relazione degli amministratori nelle società di capitali", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 4.

Superti Furga F., 1991, *Il bilancio di esercizio italiano secondo la nuova normativa*, Milano, Giuffrè.

Superga Furga F., 1991, *Il reddito e il capitale nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1991.

Swiss Bank Corporation, 1997, *Eco-efficient portfolios, in the global feature*.

Thompson P.H., Dalton G.W., 1970, "Performance appraisal: managers beware", in *Harvard Business Review*, jan.-feb.

Teece J.D., 1988, *Contributions and impediments of economic analysis to the Study of Strategic Management*, Working Paper, School of Administration, University of California, Berkley.

Teece J.D., 1989, *La sfida competitiva. Strategie per l'innovazione*, Mc Grow-Hill.

Teodori C., 1989, *Modelli di previsione nell'analisi economico-aziendale*, Giappichelli, Torino.

Teodori C., 1994, *La costruzione e l'analisi dei flussi finanziari e monetari. Il rendiconto finanziario*, Giappichelli.

Teodori C., 1995, *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino.

Terzani S., 1987, "Responsabilità sociale dell'azienda", in *Saggi di ragioneria e di economia aziendale, Scritti in onore di Domenico Amodeo*, CEDAM, Padova.

Tessitore A., 1979, "Redditività dell'impresa in periodi di inflazione", CEDAM, Padova.

Tessitore A., 1982, "Il potenziale conoscitivo del risultato economico d'esercizio", in AA.VV., *La determinazione del reddito delle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa*, CEDAM, Padova.

Tessitore A., 1991, "Il bilancio di esercizio in periodi di inflazione durevoli", in *L'impresa*, a cura di Ardemani, Giuffrè, Milano.

Tessitore A., 1997, "Una riconsiderazione del concetto di azienda", in *Economia e Finanza Aziendale, Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano.

Travella D., (a cura di), 2000, *I conti d'ordine nel bilancio di esercizio. Profili innovativi di contabilizzazione*, EGEA.

Trudel J.D., 1997, Review to book the Balanced Scorecard: translating strategy into action by Norton Kaplan, in *Production, Innovation and Management*, n.14/1997.

Tucker F.G., Zivan S.M., Camp R.C., 1987, "How to measure yourself against the best", in *Harvard Business Review*, jan.-feb.

Vacca' S., 1986, "Cambiamento tecnologico ed economia di impresa", in *Economia e politica industriale*, n. 50.

Valdani E., 1995, "Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore", ETAS, Milano.

Van De Vliet A., 1997, "The new balancing act", in *Management today*, july.

Van Hulle K., 1993, "Truth and untruth about true and fair: a commentary on a european true and fair view", in *European accounting review*, n. 1.

Vancil R.F., 1979, *Decentralization. Managerial ambiguity by design*, Irwig, Homewood.

Vermiglio F., 1984, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grafo Editor.

Vicari S., 1991, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, ETAS libri, Milano.

Vicari S., 1992, "Risorse aziendali e valore", *Sinergie*, n. 29.

Vicari S., 1995, *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, EGEA.

Vicari S., 1996, "Il management post-industriale è cominciato. Anzi è già finito", in *Economia e management*, n. 4.

Viganò A., 1996, *Gli investimenti di impresa in risorse umane. Alcuni aspetti quantitativi di dinamica economica*, Giuffrè, Milano.

- Viganò A., 1997, *Le immobilizzazioni tecniche investigate nella dinamica economica di impresa*, Giuffrè, Milano.
- Viganò A., 1993, "Alcune osservazioni su realtà e modelli nel campo delle determinazioni quantitative di azienda", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, Milano.
- Viganò A., 1997, "Ambienti contabili ed armonizzazione dell'informazione economico-finanziaria di impresa: alcune riflessioni", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM.
- Viganò E., 1996, *L'economia aziendale e la ragioneria*, CEDAM, Padova.
- Viganò E. (a cura di), 1997, *Azienda: primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.
- Visconti F., 1997, "Le strategie competitive delle piccole e medie imprese", in *Piccole e medie imprese*.
- Weick E., 1979, *Cognitive processes in organization*, in Cumming L.L., Staw B.M., *Research in organizational behaviour*, Greenwich, Jay Press.
- Welford R., Gouldson A., 1993, *Environmental management & business strategy*, Pitman publishing.
- Wernerfelt B., 1984, "A resource-based view of the firm", in *Strategic Management Journal*, Vol. 5.
- Wheelright S.C., 1981, "Japan, where operations really are strategic", in *Harvard Business Review*.
- Whitney J., 1997, *Il y a un rhinoceros dans la salle*, XVème congrès mondial de la comptabilité, Intervention de M. John Whitney, Directeur Général, Columbia Business School's Deming Centre, 27 octobre.
- Wisniewski J.D., Fawcett S.E., 1991, "Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement", in *Production & inventory management journal*, third quarter.
- Zambon S., 1988, "Profili economico-contabili delle attività di ricerca e sviluppo", in Falsitta G., *I costi di ricerca scientifica*, Giuffrè.
- Zappa G., 1927, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa G., 1950, *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G., 1957, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè.
- Zarzeski M.T., 1996, "Spontaneous harmonization effects of culture and market forces on accounting disclosure practices", in *Accounting Horizons*, n. 10.
- Zarzeski M.T., Robb W.G., Single L.E., 1998, *Non financial information in corporate annual reports: an opportunity for harmonization?*, paper presentato al XXIst Annual Congress of European Accounting Association, Antwerp, 7 aprile.

APPENDICE 1 ANALISI DOCUMENTALE: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca

Il metodo di ricerca prescelto con riferimento alla prima proposizione è stato l'analisi documentale. Ci si è proposti infatti proprio di comprendere se in particolari documenti - i fascicoli di bilancio - fossero o meno presenti determinate informazioni - le misure di performance. Per poter correttamente procedere è stata preparata una griglia di analisi così strutturata:

- le righe sono intestate alle singole misure di performance; le misure di performance sono raggruppate per categorie omogenee:

I- Mission: orientamento strategico di fondo, strategia deliberata, informazioni sul settore, identità del gruppo di controllo e dei managers.

II- Prospettiva finanziaria.

II- Prospettiva clienti: indicatori di soddisfazione (desk e field), indicatori di efficienza.

IV- Prospettiva processi interni: processi di innovazione, processi operativi (qualità, costo, tempo), processi post vendita.

V- Prospettiva apprendimento e crescita: indicatori di soddisfazione del personale e dei partners strategici (desk e field), investimenti dell'impresa per fornire ai dipendenti e ai partners strumenti di lavoro di qualità e per aumentare le capacità di servirsene.

- le colonne sono intestate alle singole imprese

L'analisi dei singoli fascicoli di bilancio ha permesso di annotare in ciascuna delle caselle di ciascuna colonna:

- l'evento "presenza dell'indicatore/informazione" con un "1";
- l'evento "assenza dell'indicatore/informazione" con uno "0".

Nella tavola che segue si riporta la griglia di analisi ora descritta.

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																
PROPOSIZIONE LA: Nei bilanci delle società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																
VARIABILI: Misure di performance																
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici e informazioni																
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0 MISSIONI:																
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS.																
Chiave concettuale della mission																
Principali fattori critici di successo																
Descrizione della situazione economica generale																
Descrizione del settore																
Fidatezza di bilancio all'esterno																
Esclusione di prodotti sostituti																
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti																
Innovazioni																
Cambiamenti intervenuti nelle regole di compensazione: mercato e tecnologia																
Andamento della quota di mercato dell'impresa																
Diversificazione e ricambio a norme di legge che influenzano l'andamento del settore																
Informazioni qualitative esterne al futuro: previsioni e piani																
Esistenza di situazioni di contesto che potrebbero influenzare l'andamento del cash flow in futuro																
Identità degli azionisti di maggioranza																
Identità e background dei manager																
II) PROSPETTIVA FINANZIARIA																
Calcolo e commenti ai seguenti indici:																
ROI																
ROE																
ROS																
EBIT																
Fatturato																
Crescita del fatturato																
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti																
Flusso di CCN complessivo																
Cash flow (flusso di CCN dalla gestione ordinaria)																
Flusso di cassa complessivo																
Flusso di cassa generato dalla gestione corrente																
EPS																
III) PROSPETTIVA CLIENTI																
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE																
Dati																
Omnis di servizio																
Adegnità media del personale clienti																
Customer retention rate																
Customer list																
Adegnità media prospettiva dei clienti																
Life time value																
N° dei clienti																
Fatturato per cliente																
N° di reclami																
N° di resi																
% ordini accettati																
% ordini speciali accettati																
N° di visite del cliente alla società																
I/visi																

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																
PROPOSIZIONE LA: Nei bilanci delle società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																
VARIABILI: Misure di performance																
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici e informazioni																
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Puntaggi assegnati dai clienti nei sondaggi (da autonomi, quanto sponsorizzati)																
Intenzione di riacquistare presso dei clienti																
Deviazione del profilo psicologico del proprio cliente tipo																
B. INDICATORI DI EFFICIENZA																
Tempo di aviazione di una pratica/bollo																
Giorni spesi presso i clienti																
Tempo medio che intercorre tra il contatto con il cliente e la vendita																
N° di punti di vendita																
N° di clienti/N° impiegati																
N° di impiegati front line																
N° di clienti contattabili elettronicamente o telefonicamente																
Spesa per la comunicazione diretta con il cliente																
Spesa per servizi al cliente																
Spesa per investimenti in IT specifici per migliorare la relazione con il cliente																
IV) PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI																
A. PROCESSI DI INNOVAZIONE																
Durata del ciclo di sviluppo di un prodotto																
Studio di introduzione di nuovi prodotti rispetto al programma																
Costi per ricerca di base																
Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti																
Costo di un processo completo di sviluppo di un nuovo prodotto																
N° di brevetti																
Età media dei brevetti dell'impresa																
N° di prodotti nuovi																
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti																
N° nuovi processi																
prodotto																
B. PROCESSI OPERATIVI																
QUALITA'																
% di componenti valide nell'assemblaggio finale																
% di pezzi senza da problemi al primo tentativo																
% di rilevazioni																
% scarti di lavorazione																
N° di prodotti in garanzia resi dai clienti																
% di informatizzazione della produzione																
N° di computer/N° impiegati																
COSTO																
Costi amministrativi/fatturato																
Costi amministrativi/risultato netto																
Costi amministrativi/Totale costi																
TEMPO																
Lead time																
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)																
Manufacturing cycle effectiveness																
% consegna puntuali per ordini/ivi urgenti																
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderato)																
Rispetto dei tempi e standard																
Tempi medi di riavanzaggio (nel caso di commesse)																
C. PROCESSI POST VENDITA																
Durata garanzia prodotti																

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																	
PROPOSIZIONE 1A: Nei bilanci della società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																	
VARIABILI: Misure di performance																	
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici o informazioni																	
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
N° di contatti con i clienti dopo la vendita																	
N° di reclami																	
N° di sostituzioni																	
N° di riacquisti																	
V) PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA																	
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI																	
DESK																	
N° di dipendenti persi nell'anno																	
Età media dei dipendenti																	
Anzianità media di servizio per l'azienda dei dipendenti																	
% di assenteismo																	
Turnover di dipendenti																	
N° di lamentele da parte dei dipendenti																	
Partenza/N° dei dipendenti																	
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche professioni																	
N° di dipendenti imprenditoriali dei dipendenti																	
N° di partner strategici																	
N° di componenti dei prodotti o dei prodotti disegnati o prodotti dai partners																	
FIELD																	
Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:																	
- coinvolgimento nelle decisioni																	
- incoraggiamento alla imprenditorialità																	
- efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni																	
- soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa																	
B. INVESTIMENTI DELL'IMPRESA PER FORNIRE AI DIPENDENTI E AI PARTNERS STRUMENTI DI LAVORO DI QUALITA' E PER AUMENTARE LE CAPACITA' DI SERVIRE																	
Costi per la formazione/N° addetti																	
Costi per la formazione/N° clienti																	
GG di formazione/N° addetti																	
N° di programmi di formazione progettati e svolti in comune con i partners																	
Costo della progettazione di programmi di formazione comuni con i partners																	
Costi per IT/Totale costi																	
Costi per IT/N° impiegati																	
Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/Totale spese IT																	
Costi per la ricerca di base																	
Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti																	

Per poter raccogliere i dati necessari per sottoporre a verifica la proposizione di ricerca 1.B è stata predisposta una seconda griglia di analisi che costituisce lo strumento operativo per raccogliere informazioni omogenee sulle caratteristiche strutturali delle imprese del campione.

I documenti oggetto di analisi sono ancora i fascicoli di bilancio e, laddove questi non fossero sufficienti, altri documenti ove siano rintracciabili informazioni sulle differenti società. In particolare, poiché come si evidenzia *infra* si è scelto di fare riferimento a società quotate, sono consultati i volumi informativi esistenti sulle medesime società (per le società italiane R&S).

La struttura di questa seconda griglia è la seguente:

- le righe sono intestate alle singole imprese
- le colonne sono intestate alle differenti variabili prescelte:

- settore
 - settore di appartenenza
- dimensione
 - fatturato
 - totale attivo
- grado di internazionalizzazione
 - % fatturato prodotto all'estero
- leverage
 - MT/MP
- risultato di esercizio
 - positivo o negativo
- società di revisione
 - big five o altro

Nella tavola che segue si riporta la griglia di analisi ora descritta.

ANALISI DOCUMENTALE: griglia delle caratteristiche strutturali

PROPOSIZIONE 1.B: La presenza assenza di informazioni qualitative orientate al futuro nei fascicoli di bilancio si correla alla presenza/assenza di specifiche caratteristiche strutturali dell'impresa.

VARIABILI: Misure di performance; Settore, Dimensione, Auditing, Nazionalità, Leverage, Risultato di esercizio.

INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici e informazioni: S - tipo di settore; D - futuro; totale attivo; I - % fatturato estero; R - risultato positivo/negativo; L - leverage; A - società di auditing.

SOCIETÀ	SETTORE	DIMENSIONE		INTERN.	RISULTATO DI ESERCIZIO	LEVERAGE	AUDITING
		Pubbliche	Altre				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

2. Dimensione spazio-tempo.

È opportuno tracciare i confini della ricerca per ciò che concerne la dimensione spazio-tempo.

Ci si è proposti di comprendere se le misure di performance siano considerate informazioni pubbliche con riferimento a due paesi: Italia e Stati Uniti.

La scelta di studiare il comportamento delle società residenti negli Stati Uniti discende dalle seguenti considerazioni:

- come si è sottolineato nella prima parte del lavoro, negli Stati Uniti l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ha istituito il Jenkin's Committee e il FASB l'ha istituito lo Steering Committee proprio per studiare l'opportunità di inserire nel bilancio di esercizio nuove informazioni tra le quali le misure di performance;
- negli Stati Uniti è più vivace il dibattito relativo alla significatività delle misure di performance sia per finalità interne di controllo sia per finalità esterne di comunicazione;
- recenti ricerche hanno evidenziato come le società statunitensi siano solite arricchire l'informativa di bilancio con misure di performance.

Il riferimento alle società statunitensi è, pertanto, importante ai fini della presente ricerca in quanto permette di formulare una serie di significativi confronti tra i comportamenti rilevati delle imprese domestiche e quelli delle imprese d'oltre oceano.

La ricerca si propone, perciò, di studiare la proposizione 1.A con riferimento:

- ai fascicoli di bilancio 1998 redatti da un campione di società italiane;
- ai fascicoli di bilancio 1998 redatti da un campione di società statunitensi.

Ci si è proposti di procedere alla mappatura dei comportamenti delle imprese correlando i medesimi a caratteristiche strutturali delle stesse - ossia si è verificata la **proposizione 1.B** - con riferimento sia alle società italiane sia con riferimento alle società statunitensi.

Conviene evidenziare che lo studio delle correlazioni con riferimento alle società statunitensi rischia di essere meno efficace in quanto il campione è composto da un numero inferiore di imprese. D'altra parte l'utilità di questo secondo tipo di analisi è inferiore in quanto simili ricerche sono già state poste in essere, come evidenziato in precedenza, in tempi recenti.

La ricerca si propone, perciò, di studiare la proposizione 1.B con riferimento:

- ai fascicoli di bilancio 1998 redatti da un campione di società italiane;
- ai fascicoli di bilancio 1998 redatti da un campione di società statunitensi.

3. Selezione del campione.

L'analisi è condotta considerando due differenti gruppi di imprese:

1. un campione di imprese italiane
2. un campione di società statunitensi.

3.1. Campione di imprese italiane.

Sono stati analizzati i fascicoli di bilancio di tutte le società quotate alla Borsa di Milano.

La scelta di considerare solamente i fascicoli di bilancio delle società quotate si giustifica in quanto i medesimi fascicoli risultano mediamente più elaborati e completi rispetto a quelli delle società non quotate. Le società quotate, infatti, oltre ad essere soggette ad una più elaborata normativa di bilancio, sono studiate e analizzate da un numero elevato di stake-holders. Ne segue che è senza dubbio loro interesse fornire informazioni attendibili sulla probabile evoluzione futura della gestione.

Verificare se esse scelgano di comunicare o meno misure di performance è pertanto particolarmente significativo.

Inoltre la scelta di considerare tutti i fascicoli di bilancio disponibili senza selezionare alcuni specifici settori di riferimento si giustifica per il fatto che fine dell'indagine è anche raggruppare le differenti imprese cercando di comprendere se comportamenti omogenei possano o meno essere ricondotti a caratteristiche strutturali omogenee.

La scelta di non considerare talune categorie di imprese avrebbe ridotto le possibilità di giungere ad un tale risultato.

Nella tavola seguente si fornisce l'elenco completo delle stesse.

CAMPIONE SOCIETÀ ITALIANE (215)

1	Acqua Marcia	109	Generali
2	Acqua De Ferrari	110	Gewiss
3	Aeroporto di Roma	111	Gildemeister
4	Aedes	112	Gim
5	AEM	113	Grandi Viaggi
6	Alitalia	114	HdP
7	Alleanza	115	Idra Presse
8	Amga	116	Ifi
9	Ansaldo	117	Ima
10	Arquati	118	I. Metanopoli
11	Assitalia	119	Impregilo
12	Ausiliare	120	Ina
13	Autostrate TO-MI	121	Intek
14	Autogrill	122	Interpump
15	Autostrade	123	Ipi
16	B.A. Mantovana	124	Irce Italcementi
17	Banca Carige	125	Italfond
18	Banca Legnano	126	Italgas
19	Banco Roma	127	Italmobiliare
20	Banco Fideuram	128	Ittierre
21	Banca Intesa	129	Jolly Hotel
22	Banco Lombardia	130	La Doria
23	Banca Popolare di Bergamo	131	La Fondiaria
24	Banca Popolare di Brescia	132	Lazio
25	Banca Popolare Commercio e Industria	133	Linificio
26	Banca Popolare di Cremona	134	Locat
27	Banca Popolare dell'Etruria	135	Maffei
28	Banca Popolare di Intra	136	M. Marelli
29	Banca Popolare di Lodi	137	Manuli Rubber
30	Banca Popolare di Milano	138	Marangoni

31	Banca Popolare di Novara	139	Marzotto
32	Banca Popolare di Spoleto	140	Mediaset
33	Banca Popolare di Verona	141	Mediobanca
34	Banca Toscana	142	Mediolanum
35	Banco Desio	143	Merloni
36	Banco Chiavari	144	Milano Assicurazioni
37	Banco Napoli	145	Mittel
38	Banco di Sardegna	146	Mondadori
39	BNL	147	Monrif
40	Bassetti	148	Montedison
41	Bastogi	149	Montefibre
42	Bayer	150	Nav. Montanari
43	Bayerische	151	Necchi
44	Beghelli	152	Nicolay
45	Benetton	153	Olcese
46	Bim	154	Olivetti
47	Binda	155	Pagnossin
48	Boero	156	Parmalat
49	B. Ferraresi	157	Perlier
50	Bonaparte	158	Pininfarina
51	Brembo	159	Pirelli
52	Brioschi	160	Poligr. Editoriale
53	Buffetti	161	Premafin
54	Bulgari	162	Premuda
55	Burgo	163	Ras
56	Caffaro	164	Ratti
57	Calceamento	165	Recordati
58	Calp	166	Reno De Medici
59	Caltagirone	167	Ricchetti
60	CamFin	168	R. Ginori
61	Carraro	169	Rinascente
62	Castelgarden	170	Risanamento
63	Cembre	171	Riva Fin.
64	C. Augusta	172	Roland Europe
65	C. Barletta	173	Rolo Banca
66	Cementir	174	Rotondi Evol.
67	Cent. & Zin.	175	Sabaf
68	Ciga	176	Sadi
69	Cir	177	Saes
70	Cirio	178	Safilo
71	Class	179	Sai
72	CMI	180	Saiag
73	Cofide	181	Saipem
74	Comau	182	S Paolo
75	Comit	183	Savino d. Bene

76	Compart	184	Schiapparelli
77	Credito Bergamasco	185	Seat
78	Credem	186	Simint
79	Credito Fondiario	187	Sirti
80	Credito Valtellinese	188	Smi
81	Cremonini	189	Smurfitt
82	Crespi	190	Snia
83	Csp	191	Sogefi
84	Cucirini	192	Sol
85	Dalmine	193	Sondel
86	Danieli	194	Sopaf
87	Deroma	195	Sorin
88	Ducati	196	Stayer
89	Edison	197	Stefanel
90	Espresso	198	STMicroelectr.
91	Emak	199	Targhetti
92	Eni	200	Tecnost
93	Erg	201	Telecom
94	Ericsson	202	Terme Ac.
95	Erid. B-Say	203	TIM
96	Esaote	204	Toro
97	Falck	205	Trenno
98	Fiar	206	Unicem
99	Fiat	207	Unicredito
100	Fin. Part.	208	Un. Immob.
101	Fincasa 44	209	Unipol
102	Fin Aste	210	Vianini
103	Finmeccanica	211	Vittoria
104	Gabetti	212	Volkswagen
105	Gaiana	213	Zignago
106	Garboli	214	Zucchi
107	Gefran	215	Zucchini
108	Gemina		

3.2. Campione di imprese statunitensi.

I fascicoli di bilancio delle società statunitensi sono stati utilizzati soprattutto al fine di verificare la proposizione 1.A). Ci si è proposti altresì di mappare i comportamenti di queste società in funzione di caratteristiche strutturali delle stesse al fine di tentare una verifica della proposizione 1.B).

Il campione è però in questo secondo caso maggiormente mirato, poichè in effetti fine principale di questa seconda tipologia di analisi è creare una sorta di benchmark con il quale poter confrontare il comportamento delle società italiane.

Si è pertanto deciso di considerare il medesimo campione di imprese utilizzato da Zarzeski-Robb-Single (1998) per le loro ricerche.

Si tratta di imprese appartenenti a specifici settori - auto, chimico, costruzioni, elettronico, farmaceutico, meccanico - che possono essere qualificate come operanti su scala globale.

Nella tavola seguente si fornisce un elenco completo delle stesse.

CAMPIONE SOCIETÀ STATUNITENSI (70)

1	Abbott Laboratories	36	Jacobs Engineering Group Inc.
2	Aceto Corporation	37	Johnson & Johnson
3	Amcast Industrial Corporation	38	Juno Lighting
4	American Home Products	39	Lilly Industries
5	Amistar Corporation	40	Lindsay Manufacturing Company
6	Avnet Inc.	41	Maytag Corporation
7	B. Schulman Inc.	42	Merck & Comapny Inc.
8	B.O. Smith Corporation	43	Mestek, Inc.
9	Carter Wallace Inc.	44	Monsanto Company
10	Centex Corporation	45	Motorola Inc.
11	Colgate-Palmolive Company	46	Mylan Industries
12	CTS Corporation	47	NL Industries
13	Daniel Industries, Inc.	48	Oshkosh Truck Corporation
14	Deere & Company	49	Paccar, Inc.
15	Devcon International Corporation	50	Parker Hannifin
16	Dexter Corporation	51	Pfizer Inc.
17	Donaldson Company Inc.	52	PPG Industries
18	Dow Chemical Company	53	Procter & Gamble Company
19	Dynamics Corporaion of America	54	Pulte Corporation
20	Echlin, Inc.	55	Raychem Corporation
21	Emerson Electric Company	56	Regal-Beloit
22	Flow International Corporation	57	Rohm & Haas Company
23	Fluor Corporation	58	Schering-Plough
24	Ford Motor Company	59	Sensormatic Electronics
25	Forest Laboratories Inc.	60	Sherwin-Williams Company
26	General Electric Company	61	Tecumseh Products Company
27	General Instrument Corporation	62	The Duriron Company
28	Giddings & Lewis	63	The Turner Corporation
29	Halliburton Company	64	Toll Brothers
30	Harris Corporation	65	Toro Company Inc.
31	Hastings	66	Trinova Corporation
32	Helix Inc.	67	TRW Inc
33	ICN Pharmaceuticals Inc.	68	Varian Associates
34	IDEZ Corporation	69	Warner-Lambert
35	Ingersoll-Rand Company	70	Zurn. Insutries Inc.

4. Metodo di rielaborazione statistica dei dati.

I dati sono stati rielaborati facendo ricorso a strumenti di statistica descrittiva. In particolare:

• Con riferimento alla proposizione 1.A)

È stato costruito un indice sintetico per ciascuna delle cinque prospettive analizzate che permette di valutare in che misura ciascuna azienda ha fornito informazioni qualitative di un certo tipo nel fascicolo di bilancio analizzato. Sono stati evidenziati i valori medi assunti da questi cinque indici sintetici considerando tutto il campione, nonché è stata evidenziata la distribuzione dei valori riscontrati.

• Con riferimento alla proposizione 1.B)

Le variabili strutturali sono di due tipi:

- I. (S= settore) & (A= auditing) sono variabili categoriche;
- II. (D= dimensione), (R= risultato di esercizio), (I= fatturato estero), (L= MP/MT) sono variabili quantitative.

Per lo studio delle correlazioni tra la presenza/assenza di informazioni qualitative orientate al futuro nei bilanci esaminati e le caratteristiche strutturali delle imprese medesime è stato pertanto necessario utilizzare due indici di correlazione differenti nei due casi:

- I. per le variabili categoriche si è fatto ricorso all'indice Chi-quadro
- II. per le variabili quantitative si è fatto ricorso all'indice di Pearson

Quale strumento di elaborazione dei dati è stato utilizzato il programma SPSS.

5. Fasi della ricerca.

Il lavoro di ricerca è stato suddiviso in quattro principali fasi operative:

1. Raccolta dei fascicoli di bilancio delle società italiane e statunitensi nonché di eventuali informazioni aggiuntive relative alle caratteristiche strutturali di ciascuna impresa.
2. Esame "cover to cover" di ciascun fascicolo e classificazione delle informazioni rintracciate nelle griglie di analisi predisposte.
3. Elaborazione statistica dei dati ottenuti e redazione del resoconto di ricerca (cf capitolo 4).

Durante il 1999 sono state contattate – via telefono, fax, e-mail – le 215 imprese del campione italiano ossia tutte le imprese quotate alla Borsa Valori di Milano e le 70 imprese del campione statunitense ossia una rappresentanza delle imprese quotate alla Borsa Valori di New York al fine di ottenere copia del fascicolo di bilancio relativo agli esercizi 1997 e 1998.

Con riferimento al campione italiano sono state ottenute 201 risposte positive su 215 richieste effettuate. La ricerca può quindi contare sui dati del 93,4% delle imprese incluse nel campione. Con riferimento al campione statunitense sono state ot-

tenute 54 risposte positive su 70 richieste effettuate. La ricerca può quindi contare sui dati del 77,1% delle imprese incluse nel campione.

Tutti i fascicoli di bilancio sono stati letti "cover to cover" e le informazioni di tipo qualitativo/forward-looking in essi fornite sono state catalogate utilizzando la griglia di analisi predisposta in sede di redazione del disegno di ricerca. È stata pertanto redatta una tabella di catalogazione dei dati che evidenziasse per ciascuno dei documenti analizzati la presenza (valore 1) o assenza (valore 0) di un determinato indice, nonché tutte le caratteristiche strutturali delle imprese medesime.

Per poter rendere significativa l'analisi è stato costruito un indicatore sintetico per ciascuna delle cinque tipologie di indici individuati; per rendere indipendente il valore dell'indicatore dal numero di indici ricompreso in ciascuna categoria si è proceduto in coerenza con la seguente metodologia:

Fase a) È stato evidenziato il numero complessivo di casi di presenza per ogni indice;

Fase b) Sono stati sommati i casi di presenza relativi agli indici di ciascuna categoria;

Fase c) È stato individuato un fattore di ponderazione dei casi di presenza (indicato con la lettera *f*) in modo tale da poter attribuire un peso relativo alla presenza/assenza di ciascun indice rapportando:

– il numero di casi di presenza registrato per ciascun indice in tutte le osservazioni

– al totale dei casi di presenza calcolato per la categoria di appartenenza. Il fattore di ponderazione è compreso tra 0 e 1. La somma dei fattori di ponderazione di ciascuna categoria di indici è pari a 1. La ponderazione permette pertanto di rendere gli indicatori sintetici indipendenti dal numero di indici considerati per ciascuna dimensione e conseguentemente permette di considerare grandezze fra loro confrontabili.

Fase d) È stata ricodificata la posizione di ciascuna società ponderando i casi di presenza (e quindi il valore 1 là dove presente). A tale fine il fattore di ponderazione identificato nella precedente *fase d)* è stato moltiplicato per 1 o per 0 a seconda che per una determinata osservazione fosse rilevato un caso di presenza piuttosto che un caso di assenza. Per semplificare la lettura dei dati ricodificati i medesimi sono stati espressi in percentuale. Anche questi dati sono compresi tra 0 e 1.

Fase e) Sono stati definiti e calcolati gli indicatori sintetici esprimenti l'importanza relativa attribuita da ciascuna azienda a ciascuna categoria di indicatori. Essi sono stati definiti come la somma dei valori assunti dai casi di presenza dopo la ponderazione di cui alla precedente *fase d)*. A ciascuno di essi è stata attribuita la denominazione corrispondente alla categoria di indici cui si riferisce e pertanto: mission; economico-finanziari; clienti; processi interni; apprendimento e crescita.

APPENDICE 2 INCHIESTA MEDIANTE QUESTIONARIO: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca.

Il metodo di ricerca prescelto con riferimento alla seconda proposizione è l'inchiesta mediante questionario.

L'utilizzo di questo metodo si giustifica per il fatto che si desidera svolgere una analisi di tipo percettivo. L'analisi mediante questionario non conduce a dei risultati oggettivi, ma permette soprattutto di comprendere quale sia l'atteggiamento dei soggetti nei confronti della problematica sottoposta alla loro attenzione. Le risposte dei compilatori, infatti, non possono che dipendere dai valori di cui questi soggetti sono portatori e dalla memoria di esperienze passate e presenti. Poiché ci si propone di comprendere se un determinato evento - l'"inserimento di informazioni qualitative orientate al futuro" nei fascicoli di bilancio - modifichi il giudizio sulla utilità del bilancio di esercizio percepita dagli utenti il ricorso al questionario pare una scelta particolarmente efficace.

Come si evidenzia meglio *infra*, anche per questa parte della ricerca, si è creduto opportuno svolgere l'indagine con riferimento a due gruppi distinti di soggetti.

In primo luogo l'inchiesta coinvolge i responsabili delle funzioni fidi e analisi di bilancio (ove presente in modo distinto) dei principali istituti di credito italiani. Questa particolare categoria di stake holders - rappresentanti il capitale di credito - è portatrice di una cultura estremamente tradizionalista ed è pertanto interessante cercare di misurare le potenziali reazioni innanzi al cambiamento proposto.

In secondo luogo la medesima inchiesta coinvolge gli analisti finanziari che operano nell'ambito delle principali banche d'affari. Questa seconda categoria di stake holders - rappresentanti il capitale proprio - è portatrice di una cultura innovatrice e, pertanto, potenzialmente più aperta ad cogliere l'importanza di modifiche nell'informativa di bilancio come quelle proposte.

Nelle pagine che seguono è riportato per l'intero il questionario (versione in italiano) sottoposto alla attenzione dei soggetti coinvolti. Sono previste dodici domande. Le prime quattro domande mirano a comprendere quale sia il giudizio del soggetto interpellato sulla attuale informativa di bilancio e quale finalità il medesimo si proponga di raggiungere esaminandola. La quinta domanda si propone di comprendere se a parere dello scrivente il fascicolo di bilancio debba subire delle modifiche o se addirittura debba essere sostituito con altri e differenti documenti. Le successive domande sei e sette sono centrali in quanto sottopongono alla attenzione del compilatore - chiedendo al medesimo di esprimere un giudizio - le misure di performance che, secondo il modello proposto, dovrebbero integrare il bilancio di esercizio fornendo informazioni qualitative orientate al futuro. Una volta espressa una opinione analitica circa ciascuno degli indicatori proposti dal modello - con le successive domande otto e nove - si chiede di esprimere un giudizio sintetico su di un ipotetico fascicolo di bilancio che proponga, accanto alle misure tradizionali anche

le misure di performance. Le successive tre domande propongono al compilatore un confronto con la realtà. Dapprima si chiede di indicare se e in quanti casi e con quali modalità sia stata riscontrata la predisposizione di prospetti integrativi recanti le informazioni oggetto di studio. Quindi si cerca di registrare potenziali modifiche nel comportamento dell'utente innanzi alla scelta dell'impresa di potenziare la propria informativa di bilancio nel senso indicato. Sono a tale fine elencate una serie di possibili cambiamenti comportamentali ed è chiesto al compilatore di indicare l'eventuale grado di intensità del cambiamento posto in essere.

QUESTIONARIO

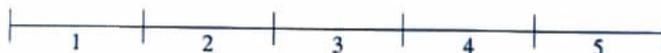
Informazioni anagrafiche

Nome:
 Cognome:
 Istituto di credito:
 Funzione di appartenenza:
 Ruolo svolto:

Misure di performance nel fascicolo di bilancio: utilità

1. Dovete esprimere un giudizio su una determinata situazione aziendale. Il fascicolo di bilancio attualmente predisposto dalle imprese rappresenta (apporre una crocetta sul numero corrispondente al giudizio che si vuole esprimere):

Livello 1 = un documento che non ha alcuna rilevanza
 Livello 2 = un documento che ha scarsa rilevanza
 Livello 3 = uno dei tanti documenti da considerare
 Livello 4 = un documento importante da considerare
 Livello 5 = il solo documento fondamentale da considerare



2. L'analisi del fascicolo di bilancio deve permettere di (indicare 1, 2, 3, ecc. - dove 1 rappresenta il massimo grado di importanza attribuito - nel quadratino):

- verificare la possibilità di ottenere garanzie reali o personali
- verificare la capacità prospettica dall'azienda di generare redditi
- verificare la capacità prospettica dell'azienda di generare flussi finanziari
- verificare l'attendibilità delle informazioni fornite dalla azienda
- altro

3. Condivide la seguente espressione "il fascicolo di bilancio - così come attualmente redatto - è uno strumento obsoleto in quanto non fornisce alcuna informazione utile sull'unica cosa che conta: la capacità dell'impresa di affrontare il futuro":

- sì
- no

4. Condivide la seguente espressione "il fascicolo di bilancio - così come attualmente redatto - è uno strumento obsoleto in quanto è il frutto di una tecnica di rilevazione - la contabilità - che per definizione non può cogliere la creazione di attività immateriali quali conoscenza e fiducia":

- sì
- no

5. A Suo giudizio il fascicolo di bilancio:

- deve essere sostituito con altri documenti
- deve essere integrato con nuove informazioni fornite dall'azienda
- non deve subire alcuna modifica

6. Le imprese utilizzano a fini gestionali indicatori qualitativi di tipo extra-contabile (le cosiddette misure di performance). Lei crede che se queste informazioni fossero rese pubbliche esse costituirebbero "utili integrazioni" alle informazioni tradizionali?

- sì
- no
- dipende dal tipo di informazione cui ci si riferisce

7. Nella tavola che segue sono classificate le più comuni misure di performance utilizzate dalle imprese per finalità gestionali.

Si tratta di:

- indicazioni qualitative sulla mission aziendale
- indicatori finanziari "evoluti"
- indicatori di customer satisfaction
- indicatori di efficienza ed efficacia dei processi interni (operativi, innovativi, post vendita)
- indicatori che esprimono la capacità dell'impresa di investire in innovazione e formazione
- indicatori della soddisfazione dei soggetti che lavorano nell'impresa e con l'impresa

La invito a compilare la tavola esprimendo con riferimento a ciascuna delle misure considerate uno dei seguenti giudizi:

- MOLTO NEGATIVO** = porta il lettore a giudizi sul futuro errati
NEGATIVO = confonde il lettore
INDIFFERENTE = è irrilevante
POSITIVO = aiuta il lettore
MOLTO POSITIVO = porta il lettore a giudizi sul futuro attendibili

UTILITA' PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE				
<small>(Esprimere gli eventuali commenti del tipo: buona o pessima, con rispetto per il giudizio e il periodo di osservazione)</small>				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	MOLTO POSITIVO
I. MISSION				
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS				
Chiara enunciazione della mission				
Principali fattori critici di successo				
Descrizione della situazione economica generale				
Descrizione del settore				
Esistenza di barriere all'entrata				
Esistenza di prodotti sostitutivi				
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti				
Posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti				
Caratteristiche intervenenti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia				
Andamento della quota di mercato dell'impresa				
Descrizione e studio a norme di legge che influenzano l'andamento del settore				
Informazioni qualitative orientate al futuro: previsioni e piani				
Esistenza di situazioni di contesto che potrebbero influenzare l'andamento del cash flow in futuro				
Identità degli azionisti di maggioranza				
Merito e background dei managers				
II. PROSPETTIVA FINANZIARIA				
Calcolo e commenti ai seguenti indici:				
ROI				
ROE				
ROA				
EBIT				
Fatturato				
Crescita del fatturato				
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti				
Piano di CCN complessivo				
Cash flow (flusso di CCN dalla gestione reddituale)				
Piano di cassa complessivo				
Piano di cassa generato dalla gestione corrente				
EPS				
III. PROSPETTIVA CLIENTI				
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE				
Desk				
Quota di mercato				
Adeguata media del portafoglio clienti				
Customer retention rate (Capacità dell'impresa di trattenerne i clienti)				
Customer lost (N° di clienti persi nell'anno)				
Adeguata media proporzioni dei clienti				
Life time value (Valore economico medio del cliente considerando tutti gli anni durante i quali non abbandona l'impresa)				
N° di clienti				
Fatturato per cliente				
N° di reclami				
N° di resi				
% ordini accettati				
% ordini speciali accettati				
N° di visite del cliente alla società				
Piani				

UTILITA' PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE				
<small>(Esprimere gli eventuali commenti del tipo: buona o pessima, con rispetto per il giudizio e il periodo di osservazione)</small>				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	MOLTO POSITIVO
Punteggi assegnati dai clienti nei sondaggi (sia autonomi, quanto sponsorizzati)				
Intenzione di riacquisto espressa dai clienti				
Descrizione del profilo psicologico del proprio cliente tipo				
B. (INDICATORI DI EFFICIENZA)				
Tempo di evasione di una pratica/ordine				
Giorni spesi presso i clienti				
Tempo medio che intercorre tra il contatto con il cliente e la vendita				
N° di punti di vendita				
N° di clienti/N° impiegati				
N° di impiegati/linea line				
N° di clienti contattabili elettronicamente o telefonicamente				
Spese per la comunicazione diretta con il cliente				
Spese per servizi al cliente				
Spese per investimenti in IT specifici per migliorare la relazione con il cliente				
IV. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI				
A. PROCESSI DI INNOVAZIONE				
Durata del ciclo di sviluppo di un prodotto				
Stadio di introduzione di nuovi prodotti rispetto al programmato				
Costi per ricerca di base				
Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti				
Costo di un processo completo di sviluppo di un nuovo prodotto				
N° di brevetti				
EM media dei brevetti dell'impresa				
N° di prodotti nuovi				
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti				
N° nuovi progetti				
% delle vendite dovute ad un nuovo prodotto				
B. PROCESSI OPERATIVI				
QUALITA'				
% di componenti valide nell'assemblaggio finale				
% di pezzi esenti da problemi al primo tentativo				
% di rilavorazioni				
% scarti di lavorazione				
N° di prodotti in garanzia resi dai clienti				
% di informatizzazione della produzione				
N° di computers/N° impiegati				
COSTO				
Costi amministrativi/fatturato				
Costi amministrativi/risultato netto				
Costi amministrativi/totale costi				
TEMPO				
Lead time				
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)				
Manufacturing cycle effectiveness				
% consegne puntuali per ordinativi urgenti				
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderato)				
Rispetto dei tempi a standard				
Tempi medi di ristrezzaggio (nel caso di commesse)				
C. PROCESSI POST VENDITA				
Durata garanzia prodotti				

UTILITA' PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE (oppure una crocetta accanto ad ogni misura di performance nelle scale corrispondenti al giudizio circa l'importanza)				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
N° di contatti con i clienti dopo la vendita				
N° di reclami				
N° di sostituzioni				
N° di riacquisti				
V. PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA				
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI				
DESK				
N° di dipendenti pari nell'anno				
Età media dei dipendenti				
Azienda media di servizio per l'azienda dei dipendenti				
% di assenteismo				
Turnover di dipendenti				
N° di lamenti da parte dei dipendenti				
Fatturato/N° dei dipendenti				
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nella loro specifica professione				
N° di dipendenti imprenditivi/totalo dei dipendenti				
N° di partner strategici				
N° di componenti dei prodotti o dei prodotti disegnati o prodotti dai partners				
FIELD				
Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:				
- coinvolgimento nelle decisioni				
- incoraggiamento alla imprenditorialità				
- efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni				
- soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa				
B. INVESTIMENTI DELL'IMPRESA PER FORNIRE AI DIPENDENTI E AI PARTNERS STRUMENTI DI LAVORO DI QUALITA' E PER AUMENTARE LE CAPACITA' DI SERVIRENE				
Costi per la formazione/N° addetti				
Costi per la formazione/N° clienti				
OO di formazione/N° addetti				
N° di programmi di formazione progettati e svolti in comune con i partners				
Costo della progettazione di programmi di formazione comuni con i partners				
Costi per IT/Totalo costi				
Costi per IT/N° impiegati				
Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/totalo spesa IT				
Costi per la ricerca di base				
Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti				

8. Condividi la seguente espressione "un fascicolo di bilancio che contenga accanto alle informazioni contabili tradizionali anche una serie di misure di performance è uno strumento utile in quanto permette di cogliere la creazione di attività immateriali quali conoscenza e fiducia":

sì no

9. Condividi la seguente espressione "un fascicolo di bilancio che contenga accanto alle informazioni contabili tradizionali anche una serie di misure di performance è uno strumento utile in quanto permette di formulare più attendibili giudizi sulle prospettive future dell'impresa":

sì no

10. In quanti casi Le è capitato di avere a disposizione prospetti integrativi del fascicolo di bilancio nei quali erano contenute alcune tra le misure di performance individuate nel precedente quesito n. 7?

più di 10 tra 5 e 10 tra 1 e 5 mai

11. Tali prospetti:

- erano parte integrante del fascicolo di bilancio
 erano stati preparati dall'azienda su base volontaria appositamente per Lei
 erano stati richiesti da Lei

12. Il Vostro atteggiamento nei confronti di una impresa che redige un fascicolo di bilancio integrato con misure di performance potrebbe modificarsi?

- no
 sì, infatti ...

PER GLI STUDI DI CREDITO (segnare con una crocetta il potenziale comportamento assunto, tenendo presente che A = variazione alta; M = variazione media; B = variazione bassa)

	A	M	B
... aumenterebbe la probabilità per quell'azienda di ottenere affidamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... si ridurrebbero i tempi per l'approvazione dell'affidamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... si ridurrebbe il numero di informazioni ricercate presso fonti terze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... si ridurrebbero numero e controvalore delle garanzie personali e reali chieste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... si ridurrebbe il tasso di interesse applicato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PER LE MERCHANT BANK (segnare con una crocetta il potenziale comportamento assunto, tenendo presente che A = variazione alta; M = variazione media; B = variazione bassa)

	A	M	B
... si ridurrebbe il numero di informazioni ricercate presso fonti terze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... aumenterebbe l'attenzione dedicata a quella particolare situazione aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... aumenterebbe il rating della società	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... aumenterebbe la probabilità di investire in azioni di quella società	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dimensione spazio-tempo.

I questionari sono stati inviati all'inizio del secondo semestre 1999 e sono stati restituiti entro la fine del primo semestre 2000.

La ricerca è stata condotta in Italia - con riferimento agli istituti di credito - e in Inghilterra/Stati Uniti - con riferimento alle merchant bank.

3. Selezione del campione.

L'analisi è svolta considerando due differenti gruppi di utenti:

1. un campione di istituti di credito italiani;
2. un campione di merchant bank.

3.1. Campione di istituti di credito italiani.

Sono state coinvolte nella ricerca le prime venti banche italiane. In particolare il questionario è stato inviato/consegnato ai responsabili degli uffici fidi e/o analisi di bilancio chiedendo di fare compilare il medesimo a cinque funzionari.

La scelta di coinvolgere solo le prime venti banche italiane si giustifica in quanto pare alla scrivente che il comportamento delle medesime possa essere considerato evocativo del comportamento mediamente tenuto dai soggetti operanti nel settore, se non addirittura un modello "da seguire".

Per selezionare il campione si è considerata la classificazione di tutte le principali banche italiane contenuta nella pubblicazione "Le principali società italiane (ottobre 1998)" di Mediobanca. Conviene evidenziare che tale classificazione prende a riferimento i dati evidenziati nei bilanci 1997 sulla base del dato della raccolta.

Gli istituti di credito che rientrano nel campione sono i seguenti:

a)	b)	Istituto di credito
1	1	Gruppo Banca Intesa
2	2	Istituto S. Paolo di Torino
3	3	Credito Italiano
4	4	Banca di Roma
5	5	Banca Nazionale del Lavoro
6	6	Banca Commerciale italiana
7	7	Banca Monte dei Paschi di Siena
8	-	Unicredito (1)
9	-	IMI (1)
10	8	Gruppo Banco di Napoli
11	9	Banco di Sicilia
12	10	Banca Popolare di Bergamo-CV
13	11	Banca Popolare di Verona-Banco S. S. Geminiano e S. Prospero
14	-	Mediobanca - Banca di credito finanziario (3)
15	12	Banca Antoniana - Popolare Veneta
16	13	Banca Popolare di Novara
17	14	Banca Popolare di Milano
18	-	Casse Venete (1)
19	15	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
20	16	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
21	17	Centrobanca - Banca centrale di credito popolare
22	18	Deutchbank
23	19	Banco di Sardegna
24	20	Banca Agricola Mantovana

(1) Esclusa dal campione in quanto svolge quale attività prevalente la gestione di partecipazioni.

(2) Inclusa nel campione, ma in quanto fusa con l'Istituto San Paolo di Torino.

(3) Esclusa dal campione in quanto istituto specializzato nel credito a medio/lungo termine.

3.2. Campione di banche d'affari.

Sono stati coinvolti nella ricerca gli analisti finanziari delle principali banche d'affari operanti sul territorio nazionale.

N°	Banca d'affari
1	Morgan Stanley International
2	Società Generale Equities International
3	J.P. Morgan Securities
4	Warburg Dillon Read
5	Schroder Securities Ltd
6	Merrill Lynch International
7	PariBas
8	Salomon Smith Barney
9	Lehman Brothers SpA
10	Dresdner Kleinwort Benson Securities Ltd.

4. Metodo di rielaborazione statistica.

Anche con riferimento ai questionari i dati sono stati rielaborati facendo ricorso alla statistica descrittiva: frequenze e medie.

5. Fasi della ricerca.

Il lavoro di ricerca è stato suddiviso in cinque principali fasi operative:

1. Predisposizione del questionario in lingua italiana e in lingua inglese ed individuazione degli istituti di credito e delle banche d'affari da inserire nel campione.
2. Spedizione o - ove possibile o preferibile - consegna a mani del questionario e successiva gestione della relazione con i vari interlocutori.
3. Raccolta dei questionari.
4. Classificazione statistica dei dati ottenuti e loro rielaborazione statistica.
5. Redazione del resoconto di ricerca.

Nello scenario in cui le imprese si trovano a competere, caratterizzato dalla maggiore rilevanza delle risorse intangibili, dalla smaterializzazione dei processi produttivi, dalle nuove tecnologie informatiche, diventa necessario riflettere sul ruolo del bilancio di esercizio. Le organizzazioni internazionali - l'American Institute of Certified Public Accounting (AICPA), il Financial Accounting Standard Board (FASB), la European Accounting Association (EAA) - si chiedono ormai da tempo se si tratti di uno strumento superato oppure di uno strumento indispensabile ma da integrare con informazioni complementari. In particolare è forte l'esigenza di fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni *forward-looking* che permettano loro di formulare un giudizio attendibile sulla prevedibile evoluzione della gestione. Il libro propone di qualificare le cosiddette misure di performance, già utilizzate dalle aziende per finalità interne, come informazioni di tipo *forward-looking* da comunicare all'esterno agli stakeholder e ai terzi in generale.

L'Autore ha svolto una ampia analisi documentale sullo stato dell'arte, verificando se le misure di performance selezionate trovino già un proprio spazio, sia analizzando i bilanci di circa 300 imprese sia impostando un'indagine mediante questionario per comprendere come alcune specifiche categorie di stakeholder giudichino l'inserimento sistematico delle misure di performance nei fascicoli di bilancio.

La rilevanza delle problematiche affrontate e delle soluzioni proposte è confermata dalla pubblicazione, nel marzo 2000, da parte del FASB del documento *Improving business reporting: insight into enhancing voluntary disclosures* che, basandosi sugli studi svolti dall'AICPA, raccomanda comportamenti del tutto coerenti con il modello proposto in questo libro.

Patrizia Riva

Ph.D. in Economia aziendale e management, è titolare di assegno di ricerca presso l'Istituto di Economia aziendale dell'Università Bocconi e collabora con l'Area Amministrazione e Controllo della SDA-Bocconi. Dottore commercialista e revisore contabile, iscritta negli elenchi dei consulenti tecnici e dei curatori fallimentari del Tribunale, è responsabile dei convegni e corsi e coordinatore della Scuola di formazione dell'Ordine dei dottori commercialisti di Milano. È autore di articoli e working paper in italiano e in inglese.

ISBN 88-238-0778-6



9 788823 807785

€ 18,08 (Lire 35.000)