

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 Accountants (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 Steering 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.

2. TENDENZE NUOVE IN TEMA DI CONTROLLO INTERNO: MISURE FINANZIARIE E MISURE NON FINANZIARIE (O DI PERFORMANCE)

1. Verso le nuove tendenze

Le considerazioni svolte nel precedente capitolo sono alla base delle profonde riflessioni che hanno interessato gli studi di ragioneria relativi alle problematiche di controllo interno. Le critiche apportate al modello della pianificazione dagli studiosi – per tutti Mintzberg, Johnson e Kaplan¹ – costituiscono la conseguenza della osservazione della realtà in cui operano le imprese nel periodo contemporaneo.

Non è più possibile considerare l'impresa come una macchina da dirigere verso mete prestabilite facendo pressione su questa o quella leva di comando. La realtà è mutevole ed è necessario essere flessibili e pronti a cambiare la direzione di sviluppo. L'impresa deve diventare pro-attiva, in grado di cogliere e provocare grandi rivoluzioni, ma soprattutto capace di ascoltare continuamente i propri interlocutori proponendo piccoli cambiamenti cui è, però, associata grande utilità marginale. Si comprende che la strategia dell'impresa non può essere prima decisa e poi comunicata ad una squadriglia di esecutori fedeli. L'impresa mette in gioco la propria posizione nell'ambito del mercato ogni giorno². Contano i piccoli accadimenti, le singole decisioni operative, le singole azioni di tutte le persone operanti a qualunque livello perché è proprio nell'ambito delle singole attività che si creano le conoscenze necessarie all'impresa per dominare la propria arena competitiva ossia per soddisfare sempre meglio il segmento di clientela cui si rivolge la propria offerta³.

¹ Le critiche apportate ai sistemi tradizionali di pianificazione e all'utilizzo delle misure di tipo finanziario, considerate troppo orientate al breve periodo e alla base del fallimento del sistema industriale statunitense, sono state, a partire dagli anni '80, molto frequenti. Si crede utile fare riferimento tra gli altri ai seguenti: H. MINTZBERG, *The rise and fall of strategic planning*, New York, Free Press, 1994; H.T. JOHNSON, R.S. KAPLAN, *Relevance lost, the rise and fall of Critique of accounting. Examination of the foundations and normative structure of an applied discipline*, Quorum Books, Westport, Connecticut, 1995; G. HOFSTEDE, *Le miserie del controllo direzionale*, in Studi organizzativi, 4/1978; T. LOWE, T. PUXTY, W.F. CHUA, *Critic perspective in management control*, Macmillan, R.G. LUCAS, J.D. DERMER, *L'illusione del controllo direzionale*, in Accounting Organization and Society, 1990; S. BERETTA, *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.

² In questo senso: F. AMIGONI, *Dal controllo direzionale al controllo strategico: il controllo della dominanza*.

³ "...the metaphor is closed to sailing in a highly competitive race under changing weather and sea conditions, rather than steering an isolated ship through a stable environment to a destination. In a sailboat race, a chain of command still exists. But the captain must constantly monitor the environment and often respond tactically and strategically to shifts in competitors behavior, team and boat capabilities, wind conditions, and water current. And the captain must receive information from a myriad of sources such as personal observation, instrumentation and measurements, and, especially, the advice of tacticians on the boat who also survey conditions and device plans". R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategic learning & the balanced scorecard*, in *Strategy & leadership*, Spet-Oct 1996, pag. 19.

Diventa chiaro il grande significato strategico del lavoro quotidiano spostato sui dettagli operativi⁴.

Ne segue che non è più utile un sistema di misure per il governo dell'impresa che permetta di controllare minuziosamente che siano raggiunti degli obiettivi stabiliti ex ante dal vertice⁵. Estremamente evocativa in questo senso è un'espressione rintracciabile in Eccles-Pyburn: "utilizzare misure finanziarie per migliorare la prestazione è come concentrarsi sul tabellone segnapunti durante una partita di football, anche se il tabellone indica che si sta vincendo o perdendo, non fornisce un'indicazione sul gioco che si deve fare"⁶. È necessario un sistema in grado di dare dei segnali utili per trasformare l'impresa in un sistema in grado di "capire quale gioco debba essere fatto" ossia in grado di apprendere, di creare nuove conoscenze, di interagire con l'esterno in particolare con i clienti per identificare quale sia la direzione giusta verso cui muoversi⁷. Queste considerazioni hanno comportato dapprima una crisi degli studi di controllo interno e quindi un deciso riorientamento degli stessi verso la ricerca di nuovi strumenti. In particolare la necessità di superare i limiti dei tradizionali sistemi di pianificazione e di controllo, sempre più

⁴ Questa espressione è utilizzata da Wheelright per identificare le principali differenze tra il *modus operandi* delle imprese giapponesi e quello delle imprese americane. S.C. WHEELRIGHT, *Japan, where operations really are strategic*, Harvard business review, 1981; sul tema sono estremamente chiare ed evocative le riflessioni rintracciabili in T.H. JOHNSON, *Relevance regained: from top-down control to bottom up empowerment*, The free press, New York, 1992.

⁵ L'esigenza di non utilizzare esclusivamente indicatori di tipo economico finanziario è stata da tempo sottolineata da Dearden: "I believe that it is most important to get away from blindly using the ROI system and to develop procedures that best satisfy the requirements of each individual company. In the management control field, I think we should recognize that ROI financial control was a very useful innovation when it was first developed, but it is now obsolete". J. DEARDEN, *The case against ROI control*, Harvard Business Review, may-june 1969.

⁶ R.G. ECCLES, P.J. PYBURN, *Il vantaggio competitivo delle misurazioni non finanziarie*, L'impresa, 6/1994. Una simile metafora si ritrova anche in Lynch e Cross: "in molte imprese la maggior parte delle misure non rispecchiano il piano di gioco e tipicamente quelle che lo fanno sono frammentate e isolate per funzione", R.L. LYNCH., K.F. CROSS, *Migliorare la performance aziendale. Le nuove misurazioni di soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività*, Franco Angeli, 1991.

⁷ ... la misurazione della performance deve essere condotta sulle variabili che la determinano e che non sono sempre e pienamente rappresentabili tramite parametri contabili. Questi ultimi, infatti, pur avendo una validità informativa, non permettono di orientare immediatamente e coerentemente i comportamenti dell'organizzazione; essi cioè non sono in grado di consentire la ricostruzione dei fenomeni, né presentano requisiti di tempestività e attendibilità, condizioni indispensabili per mantenere o migliorare le posizioni competitive raggiunte. In altri termini le prestazioni che determinano la performance economica dell'azienda non sono necessariamente rappresentabili o rilevabili attraverso parametri monetari; esse piuttosto devono essere misurate attraverso parametri quantitativi o qualitativi operativi, espressivi della dimensione e della criticità del fenomeno; quanto più la misura esprime e rappresenta il fenomeno e le esigenze dell'utilizzatore, tanto più efficaci ed efficienti saranno le opportunità di gestione e di miglioramento della performance; in generale i dati contabili rilevano solo in parte e in ritardo la dimensione strategica aziendale", R. SILVI, *La misurazione della performance. Criteri di analisi e progettazione*, in *Economia e Management* 4/1996, pag. 16.

inadeguati a fronte dell'impatto dei radicali cambiamenti che hanno pervaso il modo di approvvigionarsi, produrre e vendere, ha portato allo sviluppo di sistemi di reporting industriale od operativo, sintesi di misure basate su grandezze fisiche denominate genericamente operational o non financial, da affiancarsi ai consolidati metodi impostati sulla rilevazione di grandezze-valore⁸.

Nel presente capitolo si evidenzia la logica sottostante il cambiamento verificatosi e si sintetizzano i più importanti modelli sviluppati dalla dottrina straniera. Ciò costituisce la necessaria premessa per la successiva parte dell'analisi.

Una volta illustrate le nuove tendenze ci si propone, infatti, di riflettere sulla opportunità di considerare le categorie di informazioni individuate dai modelli costruiti per finalità di governo – ossia per fini privati – quali informazioni "pubbliche" da fornire in sede di redazione del bilancio di esercizio. Si tratta, infatti, di informazioni interessanti anche per i pubblici esterni in quanto descrivono la qualità delle attività e dei processi posti in essere e conseguentemente costituiscono indizi rilevanti sulla evoluzione della gestione e sui risultati economico-finanziari cui la medesima porterà.

2. Dalle "misure" di valore alle "misure" di prestazione.

La comprensione delle nuove tendenze in tema di controllo muove proprio dall'esame della rilevanza, ma contemporaneamente dei limiti, che devono essere rico-

⁸ Così A. GRANDO, *La misura delle prestazioni e il reporting industriale nei sistemi produttivo-logistici*, pag. 1, 1998. Nello stesso senso ECCLES e PYBURN secondo i quali: "Molte aziende hanno iniziato a prendere in considerazione misure di prestazioni non finanziarie nei loro rapporti aziendali, ma la maggior parte di esse utilizza ancora le misure finanziarie come criterio fondamentale di analisi della prestazione societaria. Purtroppo queste misure sono spesso limitate e concentrate sull'interno, con scarsa capacità di predire quali saranno le prestazioni future. Di conseguenza non riescono a ispirare decisioni gestionali di rilievo. Perché le misure non finanziarie siano efficaci, il management deve fare esplicito riferimento a un modello di business performance. In altre parole, deve identificare le variabili critiche da gestire per raggiungere il successo finanziario e comprenderne le interrelazioni esistenti. Si devono poi elaborare misure di prestazione relative ai risultati intermedi ottenuti dagli sforzi compiuti per migliorare la qualità, la soddisfazione dei clienti, ecc. Verrà così esplicitato il rapporto tra questi indicatori di prestazione non finanziari e i risultati finanziari stessi, affinché il management possa iniziare a convalidare il modello. Molte aziende hanno di recente iniziato a creare nuovi sistemi di misurazione delle prestazioni che integrano e ampliano le misure finanziarie di prestazione aziendale più tradizionali. In risposta ai cambiamenti del mercato, alle nuove strategie e alle critiche relative a un orientamento di breve termine, queste aziende hanno iniziato a misurare fenomeni come la qualità, la soddisfazione dei clienti, l'innovazione, lo sviluppo delle risorse umane e la quota di mercato, oltre, naturalmente, ai risultati contabili. I progressi nell'information technology e l'affermarsi di data base specifici con informazioni non finanziarie comparative rendono questo compito meno arduo". R.G. ECCLES, P.J. PYBURN, *op. cit.*, pag. 66. Ancora "Financial measures indicate the monetary impact of past decisions. In general they are generated too long after the events they are supposed to monitor to be useful for day to day control. Non financial measures are needed to promptly monitor the key operational variables (e.g. product quality and cycle time) that determine the ultimate financial success of organizations", J.B. MACARTHUR, *Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance*, in *Cost Management*, Fall. 1996.

nosciuti ai valori che sorgono nell'ambito degli scambi: le misure di valore o *interpretation valeur*⁹.

Si è già avuto modo di affermare che l'impresa è una organizzazione che consuma risorse per fornire prodotti e servizi, che i prodotti hanno valore economico se permettono di soddisfare dei clienti potenziali e che questo è possibile se i prodotti presentano una o più funzionalità ossia se sono in grado di rispondere ad uno specifico bisogno. Il valore nasce pertanto da un giudizio soggettivo espresso da una collettività circa l'opportunità di trasformare delle risorse in funzionalità; da qui l'idea di non utilizzare l'espressione misura, ma *interpretation*. Esso non rappresenta una misura oggettiva: può essere espresso mediante un segno – il prezzo – ma non si riduce allo stesso. Perché valga la pena di disporre delle risorse convertendole irreversibilmente in funzionalità, è necessario che qualcuno creda che il valore traibile dalla conversione supera il costo opportunità che è necessario sostenere rinunciando a tutti i possibili utilizzi alternativi.

La misura di valore (o *interpretation valeur*) che sorge nell'ambito di uno scambio è rilevante in quanto rappresenta un giudizio sulla trasformazione irreversibile che ha condotto da un paniere di risorse, rappresentante un potenziale, a una combinazione specifica di funzionalità.

Poiché esso si riferisce direttamente al risultato ottenuto e non al processo di trasformazione, si tratta, però, di un concetto che non è possibile utilizzare per governare l'impresa. Il giudizio, infatti, e, quindi, la sua manifestazione mediante il segno rappresentato dal prezzo, si realizza nel momento in cui l'impresa entra in relazione con il mercato. Quando le attività vengono poste in essere, i giudizi di valore sono incerti, essendo fondati su funzionalità che non esistono ancora.

Per finalità di governo è, invece, vitale riuscire a comprendere se i beni progettati e in via di produzione, ossia i previsti impieghi delle risorse, saranno o meno apprezzati dal mercato. In altri termini è necessario poter indagare come le risorse si trasformino in funzionalità e quindi in valore per i potenziali clienti cercando di anticipare il giudizio che questi esprimeranno in futuro. L'attenzione "agli occhi dei clienti esterni" è il cuore del nuovo approccio degli studi di accounting e comporta notevoli implicazioni.

Si tratta di una esigenza non eliminabile che però si scontra con grandi difficoltà in quanto non esiste alcuna relazione semplice e diretta tra i due elementi: risorse da un lato e funzionalità che generano valore dall'altro. Il fenomeno della complementarità delle risorse – comunanza e congiunzione – rende concettualmente insostenibile la misurazione del contributo di una specifica risorsa alla generazione del valore. L'anello mancante mediante il quale ha luogo la conversione degli inputs-risorse in outputs-funzionalità è rappresentato dalle modalità di svolgimento delle attività e dei processi, intesi come sistemi di attività finalizzate alla creazione di fun-

⁹ Il paragrafo fa riferimento ai testi: P. LORINO, *Comptes et récépés de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1995; P. LORINO, *Le deployment de la valeur par les processus*, Revue Française de gestion, Juin-juillet-août 1995; F. AMIGONI, A. DITILLO, *op. cit.*

zionalità e quindi di valore nell'ambito dell'impresa. Nell'epoca contemporanea più che in passato diventa indispensabile comprendere come i medesimi vengano effettivamente svolti. Diventa fondamentale una lettura trasversale dell'impresa che permetta di seguire il flusso del lavoro in modo orizzontale – indipendentemente dalle barriere organizzative – verso la soddisfazione del cliente esterno¹⁰.

3. "Misure" di prestazione: evoluzione del concetto.

3.1. Nel fordismo le attività sono scatole nere e le "misure" di prestazione sono direttamente legate alle "misure" di valore.

Vigente il paradigma del *remote control* – nel periodo fordista – il problema della analisi di attività e processi è risolto mediante l'introduzione di ipotesi semplificative circa il funzionamento dell'impresa. Esso è ipotizzato semplice, trasparente e stabile. Diventa così possibile costruire un modello capace di cogliere sia il sapere operativo (le attività), sia il sapere organizzativo (i legami tra attività). A questo è riconosciuto potere descrittivo e contemporaneamente prescrittivo. Ne segue che la rappresentazione stessa del funzionamento dell'impresa permette di identificare delle regole di decisione e di azione ottimali e di trarne delle norme di comportamento per il futuro. Il controllo in questo "mondo di stabilità" non richiede di capire la situazione specifica, ma di conoscere la norma e di verificarne l'applicazione. Si riduce tipicamente alla verifica degli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi – gli standards – definiti in fase di pianificazione, programmazione e budgeting.

Gli scostamenti non rappresentano "misure" di valore in quanto rilevano degli accadimenti interni. Essi, in linea di principio, costituiscono "misure" di prestazione – *interpretation performance* – ossia dei giudizi sulla capacità delle attività di contribuire alla creazione di valore. L'analisi degli scostamenti permette di evidenziare in modo immediato e forte il legame tra le prestazioni delle singole unità operative e il reddito: la stessa scelta di esprimere gli scostamenti in valore assoluto e non in termini relativi sottolinea la volontà di mantenere esplicito tale legame.

¹⁰ Proprio per l'incapacità di focalizzare l'attenzione delle persone che operano in azienda verso l'unico obiettivo rilevante – la soddisfazione del cliente esterno – anche Lynch e Cross muovono fortissime critiche al sistema tradizionale di direzione per obiettivi che considerano un "metro rigido" e inadeguato. Esso "innanzitutto promuove la competizione più che il lavoro di squadra, perché è un meccanismo per valutare i contributi individuali al momento delle revisioni. In secondo luogo gli obiettivi fissati dalla direzione superiore possono o no essere collegati alla strategia. Spesso le mete della direzione per obiettivi ignorano il cliente e sono basate sul rendimento passato. Un terzo grande problema è che la direzione per obiettivi s'incentra sul rapporto manager subordinato nella struttura verticale del reparto, più che sul flusso orizzontale del lavoro indipendente dalle barriere organizzative. In quarto luogo, una volta fissate, le mete della direzione per obiettivi tendono a divenire fisse in tutta l'organizzazione. Adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente esterno è spesso difficile. Per finire le misure stesse della direzione per obiettivi tendono a essere unidimensionali, spesso con un orientamento contabile". R.L. LYNCH, K.F. CROSS, *op. cit.*, pag. 51, 1991.

Si tratta però di misure di prestazione "povere" in quanto l'analisi delle caratteristiche specifiche – in termini di conoscenze e di azioni – delle attività (generatrici di funzionalità e quindi di valore) è del tutto omessa dall'analisi poiché, essendo stato ipotizzato stabile e modellizzabile, non è considerato interessante. Le attività e conseguentemente i processi rimangono una scatola nera.

Ne segue che il paradigma del controllo si concretizza in un sistema di gestione delle risorse e dei loro flussi. È rilevato solo ciò che di misurabile entra nella scatola nera dell'attività ed esce dalla stessa: tutte le possibili considerazioni qualitative sulle conoscenze o sulle informazioni veicolate non sono rilevanti in quanto, per definizione, non sono quantificabili. Perciò, ad esempio, l'accumulazione di esperienza, le variazioni nella motivazione del personale, l'acquisizione di nuove conoscenze non lasciando traccia rilevabile, sono considerati dei non-eventi. L'attenzione è focalizzata esclusivamente: a) sulle transazioni, ossia sui movimenti di risorse; b) sulle allocazioni, ossia sulla distribuzione delle risorse; c) sugli scambi con l'esterno.

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.

Nel capitolo 1) si è visto che le ipotesi semplificatrici tipiche del cosiddetto periodo fordista che permettono di costruire il modello di impresa alla base del paradigma del controllo divengono sempre meno credibili. Nell'epoca contemporanea diventa difficile sostenere la semplicità del modello di impresa in un mondo in cui aumenta continuamente la complessità.

In primo luogo la complessità si manifesta "in termini di apertura del sistema"¹¹ in quanto sempre più spesso elementi esterni diventano parte costituente dell'impresa stessa. L'impresa entra, tra l'altro, a fare parte di reti telematiche: entrare in rete diventa una esigenza in quanto l'impresa non è in grado di generare da sola conoscenze sufficienti a sopravvivere in un'epoca di continuo cambiamento e di ipercompetizione.

In secondo luogo proprio questa situazione comporta il manifestarsi di un secondo tipo di complessità cosiddetta "combinatoria"¹² con questa espressione intendendo la tendenza in questo periodo a moltiplicare gli elementi stessi che costituiscono il sistema impresa. Le tecnologie informatiche permettono alle imprese di avere accesso a più vaste quantità di dati, informazioni, conoscenze: ciò permette, ma anche condanna, ad aumentare il numero dei prodotti offerti, delle tecnologie utilizzate, dei mercati raggiunti. Si tratta di una opportunità, ma anche di una necessità in quanto si sviluppa una iper-competizione e condizione di esistenza di ciascuna impresa diviene la capacità di presentarsi ai partners di rete e ai clienti come un soggetto in grado di fornire un apporto sempre migliore e innovativo. L'impre-

¹¹ P. LORINO, *op. cit.*, 1995.

¹² P. LORINO, *op. cit.*, 1995.

sa deve essere in grado di dare vita in continuazione a nuove idee in quanto è proprio questa capacità che la differenzia dai competitors.

È evidente che le condizioni descritte rendono difficile sostenere anche la seconda ipotesi alla base dell'archetipo del remote control ossia la stabilità del modello di impresa. Il dinamismo è figlio della creazione di conoscenze¹³. Apprendere, infatti, significa aumentare i cammini possibili, creando un potenziale di sviluppo. Le nuove conoscenze non nascono nell'ambito di strutture perfettamente "ordinate e controllabili", ma nel disordine e nel caos. Ne segue che diventa necessario, ma anche auspicabile, abbandonare le sicurezze derivanti dalle semplificazioni alla base dell'archetipo del controllo. Da un lato si deve riconoscere la ridotta possibilità di effettuare previsioni corrette. Dall'altro si deve evitare, imponendo sistemi di controllo rigidi, di imbrigliare – e perciò stesso comprimere – la capacità di creare conoscenze che contraddistinguono l'impresa e permette la sua stessa sopravvivenza. Non si possono considerare le attività delle scatole nere; è necessario indagare i processi di creazione, distruzione e trasformazione delle risorse che avvengono al loro interno. Per comprendere come le risorse vengano convertite in funzionalità che generano valore si deve studiare il funzionamento effettivo del "convertitore" ossia si devono considerare quale unità di analisi le attività e i processi così come realmente si svolgono.

Secondo gli approcci più recenti ed interessanti con il termine attività non viene inteso uno sforzo fisico o una azione¹⁴. Il concetto di attività è costruito dagli attori mediante un processo cognitivo – ossia di acquisizione e creazione di conoscenze – consistente nella formalizzazione delle loro conoscenze. L'esplicitazione delle conoscenze richiede un processo di interazione tra più soggetti nell'ambito del quale vengono individuati i "moduli elementari" di attività¹⁵, ossia gli elementi più rilevanti di queste, in funzione di un giudizio sulla loro significatività e comunicabilità¹⁶. Solo una parte delle conoscenze possedute dai soggetti – i moduli scelti – viene formalizzata e comunicata. Utilizzando il linguaggio figurato l'attività reale può essere considerata una immagine complessa nell'ambito della quale vengono individuati alcuni tratti particolar-

¹³ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company*, Oxford, 1995.

¹⁴ Ci si riferisce alla teoresi di P. LORINO.

¹⁵ Espressione utilizzata da P. LORINO, *op. cit.*, pag. 35.

¹⁶ Le modalità di conversione della conoscenza sono studiate e descritte da Nonaka. Egli individua un processo a quattro fasi che permette di passare dalla conoscenza individuale implicita ad una conoscenza esplicita dominata da un gruppo di soggetti. La creazione di conoscenza entro l'organizzazione, secondo l'autore, ha luogo quando le modalità di conversione della conoscenza sono organizzativamente gestite in modo da formare un ciclo continuo. Si tratta di un processo a spirale crescente avente inizio a livello individuale, per poi ampliarsi a livello collettivo di gruppo, quindi organizzativo, raggiungendo talvolta il livello inter-organizzativo. La prima fase è quella della socializzazione durante la quale si ha conversione di conoscenza implicita in altra conoscenza implicita ossia si crea il gruppo, inteso come il "terreno interattivo che facilita lo scambio di esperienze e punti di vista tra i membri". Si tratta di un momento essenziale in quanto gli individui condividono esperienze e cominciano a sviluppare relazioni di fiducia che per l'autore costituiscono la base fondamentale per una collaborazione costruttiva. La seconda fase è quella della esteriorizzazione durante la quale è conver-

mente significativi ed evocativi. Questi tratti che, a giudizio degli attori, caratterizzano l'immagine distinguendola da altre e permettendone la riproduzione – ancorché non perfetta – sono individuati mediante un processo di interazione sociale e costituiscono il nuovo concetto di attività. Pertanto si perviene ad una rappresentazione delle attività, ma, a differenza di quanto accadeva vigente l'archetipo del controllo, questa non costituisce un modello universale, oggettivo e stabile. La rappresentazione è il frutto della interpretazione: a) di più soggetti (non del vertice, ma di chi opera); b) specifica per ciascuna attività (non universale); c) e soggetta a modifiche per tenere conto dei cambiamenti intervenuti (non stabile)¹⁷.

Solo i moduli di attività individuati e formalizzati possono essere analizzati e costituiscono l'oggetto del governo dell'impresa. La parte di conoscenza non espressa rimane implicita nei comportamenti e va a costituire la conoscenza tacita degli attori.

L'esistenza di conoscenze tacite, da un lato, e la necessità che siano gli attori stessi ad interpretare e concettualizzare le attività evidenzia il ruolo fondamentale delle singole persone e chiarisce come non sia possibile pensare di esercitare un controllo deterministico e assoluto dall'esterno sulle attività. Ciascuno degli attori, mediante le sue capacità interpretative e le sue specifiche conoscenze, partecipa al governo delle attività.

Riconoscere l'indipendenza cognitiva degli attori nonché porre al centro dell'analisi le attività, anzi le interpretazioni delle attività, riduce l'efficacia delle misurazioni in termini di flussi in entrata e in uscita. Poiché la cosa più importante diventa "guardare dentro la scatola nera" per comprendere quali siano effettivamente i fattori causali che conducono alla traduzione delle risorse in funzionalità e quindi in valore, il ruolo attribuito alle "misure" di valore ossia alle misure economico-finanziarie si modifica.

tita conoscenza implicita in conoscenza esplicita: i soggetti appartenenti al gruppo dialogano tra loro esplicitando le proprie idee e generando concetti. La terza fase è quella della *combinazione* durante la quale è convertita conoscenza esplicita in altra conoscenza esplicita in quanto i concetti elaborati in precedenza sono combinati con altri concetti rintracciati al di fuori del gruppo interagendo con altri individui e gruppi o dall'analisi di documenti, testi, banche dati. Infine l'ultima fase è quella della *interiorizzazione* durante la quale la conoscenza esplicita generata è convertita in conoscenza esplicita. Il nuovo concetto "cristallizzato" divenuto "qualche cosa di tangibile come un oggetto", diviene parte del modo di agire delle persone, ritorna a fare parte con nuova forza e nuovo significato delle routines. I. NONAKA, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in *Economia e management*, n. 3, 1994; I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *op. cit.*, Oxford, 1995.

¹⁷ Ciò permette di evitare il rischio descritto da Mintzberg con la celebre metafora della battaglia di Passchendaele: "I critici sostengono che la pianificazione della battaglia (...) venne eseguita in quasi totale ignoranza delle condizioni in cui la battaglia doveva essere combattuta. Nessun ufficiale di alto livello del settore operazioni del comando generale, si è affermato, mise mai piede sul campo di battaglia ... nel corso dei quattro mesi di durata della battaglia. Rapporti giornalieri sulle condizioni del campo di battaglia furono dapprima ignorati e quindi ordinati di cessare. Soltanto dopo la battaglia il capo di stato maggiore dell'esercito apprese di aver diretto i propri uomini ad attaccare in un mare di fango". H. MINTZBERG, *op. cit.*, NY, 1994.

Esse non sono più "l'Alfa e l'Omega del controllo"¹⁸, ma diventano *uno* degli elementi utili per effettuare una diagnosi. Ciò che conta è la capacità di interpretare le attività e i processi e a tale fine le misure finanziarie non sono sufficienti. Questo non significa semplicemente che è necessario calcolare qualche altro indicatore da accostare per completezza alle misure finanziarie, ma che: a) deve essere creato un sistema di indicatori; b) a ciascuno degli indicatori, economico-finanziari o meno, deve essere riconosciuta pari rilevanza¹⁹. Nella ragioneria ed in particolare negli studi di controllo si è perciò innanzi ad una vera e propria rivoluzione²⁰.

Questo è vero soprattutto se si pensa che il concetto di "misura" di prestazione, o meglio l'*interpretation performance*, assume un significato complesso.

Da un punto di vista dell'oggetto di interpretazione, infatti, non è possibile stabilire un modello universale di rappresentazione dell'attività e dei processi e pertanto non si è nemmeno in grado di individuare in modo oggettivo e assoluto degli indici validi per esprimere dei giudizi su tutte le realtà aziendali. La specificità del sistema degli indicatori dipende dalle peculiarità e dal profilo strategico e organizzativo dell'azienda considerata che viene a riflettersi e ad informare le modalità di svolgimento di ciascuna singola attività e di ciascun processo.

Da un punto di vista del soggetto interpretante, inoltre, il riconoscimento della autonomia cognitiva induce in linea di principio a negare che esista un unico modo accettato da tutti di interpretare lo svolgimento delle singole attività e dei processi osservati e posti in atto. La semantica, ossia il significato concreto attribuito a ciascuna attività e a ciascuno degli indici utilizzati per descriverla sarà quanto meno parzialmente specifica di ciascun attore. Ne segue allora che la scelta degli indicatori utilizzati per esprimere il giudizio sulla performance sarà diverso nelle varie realtà.

È indispensabile evidenziare che i giudizi sulle prestazioni presentano una caratteristica di portata generale. Essi devono essere espressi avendo presente che, pur riferendosi all'interno, rappresentano il tentativo di anticipare nel tempo un altro giudizio di valore: quello espresso dai clienti al momento dell'acquisto²¹. Le potenzialità delle attività e dei processi devono perciò essere apprezzate avendo ben presente il fine per cui le stesse sono poste in essere ossia soddisfare le esigenze dei clienti²².

¹⁸ Espressione utilizzata da P. LORINO, *op. cit.*, 1995, pag. 54.

¹⁹ Vale la pena di ricordare i risultati della ricerca svolta su un ampio campione di aziende statunitensi eccellenti nel 1982 da Peters e Waterman dalla quale era risultato che le società con migliore performance individuavano gli obiettivi in termini qualitativi, piuttosto che quantitativi, inserendo in ogni caso gli obiettivi di tipo finanziario e strategico nel contesto delle altre decisioni. Al contrario la stessa ricerca evidenziava che i managers delle imprese che conseguivano risultati meno favorevoli si animavano solamente innanzi ad obiettivi di tipo finanziario, quali il rendimento delle azioni e le misure di crescita. PETERS e WATERMAN, *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, Harper & Row, 1982.

²⁰ In questo senso si esprime R.G. ECCLES, *The performance manifesto*, in *Harvard business review*, Jan.-Feb., 1991.

²¹ Così P. LORINO, *op. cit.*, pag. 117 e ss.

²² "The difficulty of implementing a strategically relevant balanced scorecard – si veda infra – approach should not be underestimated. I will require, managers to alter their focus from traditional

Gli studi di controllo evidenziano che, in linea di principio, i segni che esprimono l'*interpretation performance* possono essere di molteplice natura²³. Tutti i tentativi di dare una rappresentazione comunicabile del contributo delle attività/processi alla creazione del valore vengono considerati potenzialmente rilevanti: essi possono essere delle cifre, delle parole, un disegno, un grafico, un gesto, una azione²⁴. Tali espressioni possono essere individuate formalmente o meno, ma ai fini del governo dell'impresa è necessario identificare alcuni indicatori di tipo formale. Conviene evidenziare che la necessità di affiancare gli stessi alla strumentazione di analisi tradizionale di tipo economico-finanziario non implica affatto che debbano avere esclusivamente natura qualitativa. La critica agli indicatori di natura economico-finanziaria non è infatti rivolta alla loro natura quantitativa, ma al significato semantico universale agli stessi attribuito²⁵.

I nuovi indicatori si affiancano e non si sostituiscono alle misure di tipo economico-finanziario costituendo con le medesime un sistema di misure integrato finalizzato alla comprensione della complessità di attività e processi.

Le misure di performance (o misure di prestazione o, ancora, *interpretation performance*) vengono a rappresentare quella parte del sistema di informazioni nelle mani del manager che modifica la prospettiva di analisi focalizzando l'attenzione sul futuro: esse sono considerate e denominate misure *forward-looking* o *orientate al futuro* proprio in contrapposizione alle misure di tipo più tradizionale²⁶. Gli indicatori di tipo economico-finanziario di tipo consuntivo, pertanto, in

functions and departments towards customers and activities", M. PARTRIDGE, L. PERREN, *Winning ways with a balanced scorecard*, Accountancy, International edition, August 1997, pag. 51.

²³ Così P. LORINO, *op. cit.*, pag. 151 e ss.

²⁴ In termini molto generali Lorino individua cinque categorie di indicatori particolarmente rilevanti ai fini della "misurazione" delle prestazioni: a) gli indicatori che definiscono un concetto di misura, rientrano in questa categoria gli algoritmi non valorizzati (n° di pezzi all'ora per indicare la produttività); b) indicatori sotto forma di valore misurato; c) indicatori che enunciano una relazione di causa effetto tra due entità; d) le regole di azione che non esplicitano, ma sottintendono, le relazioni di causa effetto; e) le azioni concrete che rappresentano la manifestazione esteriore di una regola di comportamento. P: LORINO, *op. cit.*, 1996. "More than one observer has commented that it is better to be approximately right than precisely wrong", A.M. KING, *Three significant digits*, in *Cost Management*, winter 1997, pag. 34.

²⁵ Questa critica è chiaramente espressa da Mintzberg mediante la metafora dell'allegoria di Platone: "il prigioniero (manager) è legato e vede le ombre (dati contabili) delle cose reali (macchinari, materiali, fabbricati, prodotti, personale dell'impresa, clienti) sulla parete della caverna davanti a lui. Se si liberasse potrebbe uscire e imparare molto dall'osservazione degli oggetti che generano le ombre (soprattutto i clienti). A molti managers (...) si è fatto credere che il loro compito fosse controllare la realtà (fuori dalla caverna) operando sui dati contabili (ombre sul muro). Così questi hanno speso le loro carriere nell'accounting e nella finanza invece che lavorando con i clienti. Usando i numeri per controllare le persone si è spostato il focus di queste dalla realtà ossia dalla effettiva efficacia del processo al conseguimento dello standard a tutti i costi anche manipolando l'output del processo. Si perde di vista il cavallo che genera il risultato". H. MINTZBERG, *op. cit.*, 1994. La medesima immagine è ripresa da T.H. JOHNSON, *op. cit.*, New York, 1992.

²⁶ "These measures are useful indicators of long-term financial performance", A. HUSSAIN, *How do you measure performance?*, in *Certified Accountant*, march 1996.

questo nuovo quadro mantengono la loro rilevanza, ma sono qualificati proprio dalla considerazione degli indicatori non finanziari.

4. Differenti modi per coniugare misure di valore e misure di prestazione.

Alcuni approcci più estremi al tema delle misure di performance operational o non finance vogliono che per la loro stessa natura queste non possano essere che specifiche per le singole realtà aziendali e concludono pertanto che la progettazione del sistema di misurazione debba essere riferita di volta in volta alla specifica situazione²⁷. La definizione di persone che condividono significati e linguaggi non può che portare alla conclusione che tutto debba essere relativizzato e che non sia possibile prevedere alcuna regola di comportamento, ancorché generalissima, che possa essere considerata valida per tutte le situazioni.

Altri autori hanno invece proposto, pur sempre nella consapevolezza che le previsioni generali debbono poi essere declinate sulla realtà specifica dell'azienda in cui si opera, alcuni modelli di riferimento generali²⁸. Tra questi si distinguono i più recenti contributi intesi ad approfondire i legami tra misure operational o non finanziarie e misure finanziarie, quali l'approccio "Balanced scorecard" che considera separatamente diverse classi di prestazioni corrispondenti a diverse ottiche di analisi senza aggregare i risultati ottenuti e il modello della "Piramide delle prestazioni" di Lynch e Cross che, invece, cerca di creare dei livelli successivi di sintesi delle misure ottenute.

Presupposto di entrambi i modelli è l'idea che i rendimenti globali sono il risultato "sistemico" dell'interazione di una pluralità di prestazioni intermedie e spesso frammentate, interdipendenti nel tempo e nello spazio, conseguenti all'attuazione delle decisioni aziendali. Comprendere la performance significa pertanto individuare le relazioni di causa-effetto tra prestazioni economiche globali (effetto) e prestazioni parziali, di carattere intermedio e frammentato, realizzatesi in momenti e in luoghi differenti, con il contributo di unità organizzative interne o addirittura esterne all'azienda (causa)²⁹. Conviene evidenziare ancora una volta che nonostan-

²⁷ "... il sistema di misurazione al pari dei caratteri aziendali, va considerato come unico e specifico. Esso cioè deve riflettere le peculiarità e il profilo strategico e organizzativo dell'azienda considerata: il problema della misurazione tende così a spostarsi sull'individuazione di quei parametri più coerenti con le esigenze aziendali (...). La pluralità di performance e di misure a esse sottostanti, poiché altamente integrate e interdipendenti, qualifica la progettazione del sistema di misurazione come complessa e delicata: essa infatti coerentemente ai principi economico-aziendali, deve essere riferita di volta in volta alla specifica realtà aziendale, agli obiettivi perseguiti, alle esigenze e caratteristiche degli utilizzatori. Il proporre soluzioni precostituite rende spesso la misurazione inefficace e cioè non utile, un'ulteriore procedura priva di valore e generatrice di complessità aziendale, di attriti organizzativi e di comportamenti non coerenti e perciò economicamente fuorvianti", R. SILVI, *op. cit.*, pag. 17.

²⁸ Per un tentativo di classificazione si veda A. DE TONI, S. TONCHIA, *I sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione. I risultati di una ricerca empirica*, in *Economia e Management* 4/1996.

²⁹ "La nostra esperienza è che i migliori Balanced Scorecard sono molto più che una collezione di indicatori critici o di fattori chiave di successo organizzati in prospettive differenti. I differenti tipi di

te le misure non finanziarie – riguardando misure fisiche pertinenti alle caratteristiche dei prodotti, alle tecnologie di produzione, alle tecniche di gestione degli impianti, alla soddisfazione dei soggetti che operano nell'impresa e interagiscono con la stessa primi fra tutti i clienti – possano sembrare di natura essenzialmente operativa, esse invero hanno rilevanza anche tattica e strategica in quanto sono proprio queste misure che riflettono le caratteristiche più o meno ottimali di attività e processi³⁰.

Sia l'approccio *balanced scorecard* sia l'approccio della piramide delle prestazioni rendono esplicita l'esigenza di pervenire a modelli integrati, caratterizzati da circolarità di flussi informativi in grado di rappresentare a tutto tondo i risultati conseguiti e le traiettorie di intervento prospettabili. Ambedue i modelli inoltre, mirano all'identificazione delle attività a valore aggiunto e si propongono come strumenti fortemente orientati alla gestione in quanto costituiscono nei fatti strumenti di interazione tra le persone operanti a diversi livelli gerarchici e in differenti funzioni. La rilevanza attribuita ai parametri operativi permette a coloro che operano nella produzione o che si trovano in stretto contatto con i clienti di vedere riconosciuto anche formalmente il loro contributo all'ottenimento del risultato complessivo incentivando l'empowerment e il gioco di squadra³¹.

Pur accomunati da tali principi ispiratori, i due modelli si connotano per differenti e complementari modalità di interpretazione del legame esistente tra vantaggio competitivo, decisioni aziendali e misura delle performance. Il modello del *balanced scorecard* di Norton e Kaplan pone particolare enfasi sui necessari collegamenti tra prospettiva interna e prospettiva esterna della performance e sulle capacità aziendali di innovare e migliorarsi. Il modello della piramide delle performance di Lynch e Cross, invece, offre un'interessante analisi dei legami verticali tra processi e prestazioni collocati a differenti livelli gerarchici di impresa, suggerendo un'efficace modalità di collegamento tra obiettivi strategici e attività operative.

misure che danno origine ad un *Balanced Scorecard* ben costruito dovrebbero consistere in una serie di obiettivi e di misure in grado di rinforzarsi reciprocamente. La metafora deve essere quella di un simulatore di volo, non quella di un insieme disordinato di strumenti. Come un simulatore di volo lo *scorecard* dovrebbe incorporare il complesso insieme di relazioni causa-effetto tra le variabili critiche in grado di descrivere le traiettorie, il piano di volo, la strategia. La strategia è un insieme di ipotesi circa le cause e gli effetti. Le relazioni di cause ed effetti possono essere espresse da una sequenza di frasi del tipo se-allora. Per esempio l'organizzazione può stabilire un legame tra un aumento dei costi per la formazione dei venditori e un aumento dei profitti formulando una serie di ipotesi specifiche (...)", P. NORTON, R. KAPLAN, *Linking the Balanced scorecard to strategy*, in *California management review*, No. 39/1, Fall. 1996.

³⁰ J.D. WISNWE, S.E. FAWCETT, *Linking from strategy to operating decisions through performance measurement*, in *Production & inventory management journal*, pagg. 5 e ss., third quarter, 1991.

³¹ "Every person can see how his or her efforts contribute to achieving broad organizational goals. The BSC communicates a holistic model that links individual efforts and accomplishments to business unit objectives. Thus, a shared vision and shared performance model structured around the BSC, provides an essential element for a strategic learning process", R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *op. cit.*, in *Strategy & leadership*, Sept.-Oct. 1996, pag. 19.

Quest'ultimo può essere avvicinato al pensiero di Lebas³², autore francese che ha utilizzato una metafora – quella di un albero – per mostrare la natura complessa, differenziata e variabile della performance.

Se il reddito (effetto) è dato dalla differenza tra ricavi e costi (cause), gli stessi ricavi sono la conseguenza di una pluralità di variabili quali la soddisfazione della clientela, la qualità del prodotto-servizio, della puntualità e tempestività delle consegne, dell'innovatività, della flessibilità e di costi contenuti. I costi, a loro volta, sono il risultato di processi produttivi e di servizio che originano tali variazioni e trovano la loro dimensione quali-quantitativa in altrettante variabili riconducibili, ad esempio, alla qualità delle risorse umane, alla politica formativa attuata, alle competenze di mercato o tecnologiche acquisite o sviluppate negli anni, all'organizzazione commerciale, alle relazioni sociali, alle relazioni con i fornitori e i clienti, alla manutenzione degli impianti, alla politica degli investimenti ecc. Il contributo di Lebas può essere inquadrato nel più ampio filone di letteratura francese che da tempo si occupa della costruzione di un cosiddetto *tableau de bord* ossia di un insieme di misure finanziarie e non finanziarie utili per indagare le relazioni di causa effetto tra attività e risultati economici.

Esso è però differente rispetto al modello proposto da Lynch e Cross in quanto gli autori americani non si limitano a ricercare le determinanti non finanziarie delle misure finanziarie tradizionali, ma cercano di creare un sistema di misure finanziarie e non finanziarie in cui alle prime e alle seconde è riconosciuta pari dignità. Ne segue che, come si avrà modo di approfondire nel seguito, nel modello proposto dai due autori il primo livello di analisi non si focalizza solamente su misure di tipo finanziario in grado di esprimere la capacità dell'impresa di ottenere soddisfacenti livelli reddito – come accade nel *tableau de bord* francese –, ma accanto a queste trovano posto misure che riflettono un elemento di tipo non finanziario considerato altrettanto critico ossia la posizione dell'impresa sul mercato³³.

L'interesse per la tematica, per quanto ampiamente sviscerata in pubblicazioni ed esperienze concrete, appare tuttavia affatto isterilito, sia sotto il profilo delle modalità di applicazione nella realtà d'azienda, sia sotto il profilo dello sviluppo del pensiero. Ci si propone nei prossimi paragrafi di identificare le principali caratteristiche dei citati approcci così da comprendere come vengano operazionalizzati i concetti individuati in precedenza ossia per comprendere quali categorie di

³² M. LEBAS, *Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice*, in *European Accounting Review*, Vol. 3, n. 3, 1994.

³³ Ancora più forte è naturalmente il distacco tra il *tableau de bord* e il modello *Balanced Scorecard* ove la dimensione economico finanziaria rappresenta una delle tante dimensioni da monitorare e non una delle due dimensioni da spiegare (essendo l'altra la posizione competitiva sul mercato) come accade nel modello di Lynch e Cross. Per un confronto tra il modello francese del *Tableau de bord* e il modello americano del *Balanced Scorecard* si vedano: M.J. EPSTEIN, J.F. MANZONI, *The balanced scorecard and Tableau the bord, traslating strategy into action*, *American Management Accounting*, august, 1997, pag. 34.

misure di prestazione siano di fatto utilizzate dalle aziende per finalità interne di governo.

La scelta di limitare l'analisi solo ad alcuni dei modelli rintracciabili in dottrina si giustifica da un lato in quanto i medesimi rappresentano gli approcci più noti e che meglio si coniugano con la problematica indagata nel presente scritto, dall'altro in quanto questo capitolo, lungi dal proporsi di essere una trattazione completa delle problematiche relative alle misurazioni di prestazioni ai fini istituzionali di pilotage, vuole rappresentare un passo necessario e strumentale per svolgere le successive riflessioni sulla trasferibilità delle medesime informazioni nell'ambito dei documenti utilizzati per la comunicazione ai pubblici esterni.

5. Il modello del *balanced scorecard*.

L'approccio del *balanced scorecard* (BSC), ovvero tabella di misurazione bilanciata, fornisce un framework che traduce la visione aziendale in un set di indicatori di prestazione *financial* e *non financial*. Si traduce nella costruzione di un report integrato volto al monitoraggio delle attività di business sotto quattro differenti prospettive: la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi interni, la prospettiva di sviluppo e quella finanziaria³⁴. In realtà nei loro più recenti scritti Norton e Kaplan – gli ideatori del modello stesso – sostengono che altre dimensioni possono e devono essere aggiunte alle quattro principali ad esempio vengono indicate come potenzialmente rilevanti: le relazioni con i fornitori, le relazioni con la comunità e le relazioni con l'ambiente naturale³⁵. Affermano gli autori che le quattro dimensioni evidenziate dal modello "should be considered a template and not a strait jacket: no mathematical theorem exists that says four perspectives are both necessary and sufficient"³⁶. Il modello, infatti, nella sua versione tradizionale riconosce

³⁴ È interessante il risultato di una ricerca effettuata sulle 10 maggiori imprese di costruzione statunitensi circa la percezione di importanza di sei aree di misurazione cruciali – tra le quali quelle individuate dal BSC – per il raggiungimento del successo imprenditoriale: "... information about customer satisfaction is highly valued by the largest percentage of executives, even more than the traditional management gauges of financial performance and operative efficiency. In a tough, competitive marketplace, knowledge about customers is power and competitive advantage. Two-thirds place a significant level of importance on employee performance, and nearly half of all managers place importance on innovation and change and community/environment issues (...) another key distinction separating industry leaders from non leaders is that industry leaders report reviewing on a more frequent basis a broader range of measures than do non leaders, especially those related to customer satisfaction, employee performance, and community and environmental issues. These organizations keep performance measures continually in front of key executives managers, knowing that if measures are out of sight, they're out of management. (...) These companies realize that their organizations are complex environments that require greater alignment and a balanced set of performance gauges". J.H. LINGLE, W.A. SCHEMANN, *From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?*, American management review, march 1996.

³⁵ Questo aspetto è sottolineato da: M. PARTRIDGE, L. PEREEN, *op. cit.*, Accountancy, International editing, August 1997, pag. 51.

³⁶ R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Why does business need a balanced scorecard?*, in *Journal of cost management*, may-june 1997.

esplicitamente gli interessi degli azionisti, dei clienti e dei lavoratori, ma non considera altri importanti stakeholders. Ciò si giustifica sulla base della considerazione che mentre le relazioni con i primi risultano senza dubbio e in ogni situazione fondamentali per l'impresa, quelle con i secondi potrebbero non esserlo. Gli indici relativi alle relazioni che intercorrono con particolari categorie di stakeholders devono essere oggetto di misurazione solo se costituiscono fattori indispensabili per il conseguimento del vantaggio competitivo e per il perseguimento della strategia dell'impresa. Conviene però evidenziare che aggiungere nuove dimensioni non significa affatto "inserire" nella tabella dei nuovi indici da monitorare e controllare, ma al contrario significa avere bene presente come le nuove misure si inseriscano nella catena di relazioni causa-effetto che definisce la strategia di impresa.

Obiettivo precipuo dell'approccio BSC, infatti, risiede nella realizzazione di una modalità operativamente perseguibile per monitorare, pur senza eccedere in complessità e articolazione delle rilevazioni, le diverse dimensioni (interne ed esterne) della prestazione complessiva aziendale. È interessante proprio il tentativo di integrare le diverse misure e di sottolineare come ogni intervento di tipo gestionale, perché possa essere considerato di successo e generatore di vero valore, debba necessariamente riverberare i suoi effetti su miglioramenti leggibili sia sul fronte delle misure operative sia su quello delle misure finanziarie.

Ciò che caratterizza il modello è la capacità di coniugare l'analisi storica con quella prospettica³⁷ in quanto accanto al monitoraggio delle misure economico-finanziarie tradizionali, capaci di rappresentare i risultati delle azioni già intraprese sono considerate le misure espressive dei fattori che condizioneranno i risultati economico finanziari che l'impresa conseguirà in futuro (la soddisfazione del cliente, i processi interni e le attività di innovazione e di miglioramento e altre dimensioni vitali per l'impresa).

Come risulta dalla rappresentazione grafica del modello (figura seguente), l'espressione "balanced" è, pertanto, evocativa della mancanza di una gerarchizzazione tra le prospettive individuate le quali sono considerate ugualmente rilevanti ai fini della gestione e trovano la loro sintesi estrema nella visione strategica³⁸. Il mo-

³⁷ "... the BSC is the attempt to capture the essence of the organization's critical value-creating activities. (...) aids in communicating the company's goals and rewarding those employees whose efforts enhance those goals. Because of the financial perspective, the BSC retains and interest in short term performance but, at the same time, clearly reveals those drivers leading to long-term financial and competitive performance". C.W. CHOW, K.M. HADDAD, J.E. WILLIAMSON, *op. cit.*, American management accounting, August 1997, pag. 23.

³⁸ Taluni autori hanno reinterpretato il pensiero di Kaplan e Norton riproponendo una visione piramidale del loro modello in cui al vertice sono posti gli indicatori di tipo finance, quindi gli indicatori relativi alla prospettiva clienti, poi quelli relativi ai processi interni e, quindi, alla base della figura gli indici di apprendimento e crescita. Si tratta di una gerarchizzazione in realtà assente nei testi dei due autori di Harvard i quali, come visto, sono preoccupati della esistenza di un equilibrio tra le differenti dimensioni e rifiutano con la medesima energia sia un approccio esclusivamente di tipo finance, quanto un approccio esclusivamente di tipo non finance. B.D. CLINTON, KO-CHENG HSU, *JIT & the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control*, in *Management*

nito degli autori è anche quello di non "innamorarsi" di una determinata dimensione, ma di attribuire il medesimo peso a ciascuna di esse evitando non solo il rischio di focalizzare l'attenzione solo sulle misure finanziarie, ma anche il rischio opposto di perseguire risultati misurabili in termini non finanziari dimenticandosi del fatto che tali obiettivi devono poter trovare traduzione in risultati reddituali e finanziari positivi in un periodo di tempo più o meno lungo³⁹.



Fig. 2.1 Le quattro principali prospettive del Balanced scorecard (KAPLAN & NORTHON)

accounting, sept. 1997; "The key is "balance": all four perspectives are needed. The danger of concentrating on the financial perspective is well documented. Less well understood is that concentrating purely on the customer perspective can also have its dangers because the fortunes of a company become locked into the lifecycle of its customers products, which might be quite short. To avoid this, due recognition has to be given to monitoring the internal strengths of a company", R. B OOTH, *Accountants do it by proxy*, in *Management Accounting*, oct. 1996.

³⁹ "A Balanced Scorecard must retain a strong emphasis on financial outcomes, like sales growth, return on capital employed, or economic value added. Many managers – infatuated with local and isolated improvement programs such as total quality management, cycle time reduction, reengineering, and employee empowerment – have failed to link such programs to future financial performance. For such organizations, the improvement programs have been taken as ends in themselves and have not been linked to specific targets for improving customer and, eventually, financial performance. The inevitable result is that such organizations eventually become disillusioned about the lack of tangible payoff from such efforts. Ultimately causal paths for, all the measures on a Scorecard should be linked to financial objectives", R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Linking the Balanced scorecard to strategy*, op. cit., pag. 67.

Conviene evidenziare che la considerazione di più dimensioni potrebbe portare ad un errore che inficerebbe l'utilità del modello: il numero di misure non finanziarie che potrebbero essere incluse potenzialmente nel balanced scorecard è così elevato che l'azienda potrebbe non essere in grado di focalizzare l'attenzione sui pochi parametri rilevanti. Verrebbe in questo modo costruito un reporting sicuramente ricco di informazioni, ma di fatto non utile in quanto non sufficiente per generare apprendimento. Alcuni autori, pertanto, individuano tre semplici regole che dovrebbero essere seguite quando viene costruito il balanced scorecard: a) deve essere costruito in modo semplice, individuando al massimo tre o quattro indici rilevanti per ciascuna delle dimensioni; b) deve essere misurato solamente ciò che è strategicamente importante; c) devono essere misurate quelle attività che producono conoscenze (intellectual capital)⁴⁰.

Poiché la prospettiva finanziaria comprende le misure economico-finanziarie tradizionali⁴¹, si rivolge l'attenzione in modo specifico verso le altre tre dimensioni del modello. Vale in ogni caso la pena di ricordare che possono entrare a fare parte del modello sia misure di tipo finanziario – fra le quali il cash-flow o flusso di CCN della gestione caratteristica – sia misure di tipo reddituale – fra le quali il ROI, il ROE, il ROS – sia misure indicative della capacità di sviluppo dell'impresa – fra le quali la crescita del fatturato.

5.1 La prospettiva cliente.

Il primo passo verso la definizione delle misure di prestazione nella prospettiva clienti è rappresentato dalla traduzione dell'orientamento strategico di fondo in obiettivi che facciano da riferimento al mercato, ossia da un processo di segmentazione della domanda volto ad individuare i gruppi di clienti serviti dall'azienda che presentano bisogni omogenei⁴².

⁴⁰ Questi tre suggerimenti sono rintracciabili in R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Tools for measuring and managing intellectual capital*, 1996.

⁴¹ "To this extent the Balanced scorecard does retain traditional financial measures, but these financial measures are viewed in the larger context of the company's competitive strategies for creating future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology and innovation". C.W. CHOW, K.M. HADDAD, J.E. WILLIAMSON, *Applying the balanced scorecard to small companies*, *American management accounting*, August 1997, pag. 22; "Periodic financial statements must continue to play an essential role in reminding executives that improved quality, response times, productivity, and new product area means to an end, not the end itself", R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *op. cit.*, in *Journal of cost management*, may-june 1997.

⁴² "But how is a company to achieve his financial goals? Current wisdom, is that every company needs to pay attention to the needs and desires of its customers because customers pay for the company's costs and provide for its profit. Companies need to identify the customer and market segments in which they choose to compete. This customer perspective allows companies to align their measures of customer values (i.e. satisfaction, loyalty, retention, acquisition, and profitability) with targeted customers and market segments", C.W. CHOW, K.M. HADDAD, J.E. WILLIAMSON, *op. cit.*, *American management accounting*, August 1997, pag. 21.

Il modello identifica un gruppo di misure di prestazione – dette di base – che si distinguono per essere utilizzabili in qualsiasi contesto aziendale, indipendentemente dalle caratteristiche dell'offerta.

Si tratta in primo luogo della quota di mercato. Questa informazione completa le rilevazioni della prospettiva finanziaria, nel senso che permette di comprendere la rilevanza di eventuali variazioni intercorse nel fatturato confrontandola con l'andamento dei risultati conseguiti dai concorrenti. Da sola però non fornisce che una idea vaga della capacità dell'impresa di svolgere attività e processi orientati nella giusta direzione ossia verso la piena soddisfazione del segmento di clientela individuato.

Accanto ad essa devono pertanto essere collocati degli indicatori più diretti di customer satisfaction. Gli indicatori che la dottrina individua sono riconducibili a due categorie: *field e desk*.

I primi sono informazioni derivanti da indagini effettuate sul campo mediante interviste, questionari ed altre metodologie di ricerca⁴³. Il loro utilizzo permette all'impresa di cogliere la percezione che i clienti hanno circa l'utilità del prodotto, la sua capacità di incontrare le loro esigenze. Si tratta pertanto di misurazioni "sulle cause" alla base del conseguimento di un determinato risultato di fatturato. Il cliente soddisfatto infatti è portato a sviluppare fiducia e a ripetere l'acquisto.

I secondi indicatori – *desk* – hanno una minore portata informativa nel senso che generano una conoscenza meno profonda sul fenomeno. Si tratta infatti di misurazioni non "sulle cause" del conseguimento del fatturato, ossia sul grado di soddisfazione della clientela, ma "sulla qualità del fatturato effettivamente conseguito". Si tratta di indici che solo indirettamente colgono la soddisfazione del cliente in quanto misurano il grado di affezione del cliente all'impresa – è il caso delle misure del grado di ritenzione dei clienti – e danno una determinazione del valore di questa affezione per l'impresa – è il caso del *life time value* e della *anzianità media del portafoglio*. Il fatto che gli indici *desk* siano costruiti a partire dal *data base* clienti ossia sulla base di dati facilmente reperibili e di natura quantitativa, non li rende più rilevanti degli indici *field* ai fini della costruzione del *balanced scorecard*⁴⁴.

Tra le misure di maggiore rilevanza conviene ricordare le seguenti:

⁴³ "In generale, inserire variabili di fonte esterna permette di tenere in considerazione il punto di vista dei clienti; alcune aziende ricorrono regolarmente a ricerche di mercato condotte da agenzie o consulenti esterni in modo da sviluppare un reporting fortemente improntato sulla prospettiva clienti. Nel caso degli Stati Uniti, ad esempio, la Survey sulla qualità realizzata da J.D. Powers è diventata lo standard qualitativo di riferimento dell'industria automobilistica, così come la rilevazione del Ministero dei Trasporti sul rispetto degli orari e del livello di smarrimento dei bagagli sono diventati il benchmark di riferimento per tutte le aziende che operano nel settore del traffico aereo", R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Reporting integrato: un sistema di misurazione che permette di migliorare la performance*, in Rivista internazionale del Gruppo Bain, Results, Anno IV, n. 2, Milano.

⁴⁴ Gli indici riportati sono esaminati analiticamente in *La misurazione del valore potenziale delle risorse immateriali di marketing generate dalla customer satisfaction*, B. BUSACCA, M. CONSTABILE, 1994.

1. Anzianità media del portafoglio clienti: è calcolata sulla base della media ponderata dell'anzianità dei clienti;

$$AMP_o = (\text{Somatoria } C_i \times A_i) / N$$

Dove: C_i = numero di clienti fedeli da un certo numero di anni A_i ; A_i = numero di anni; N = numero complessivo di clienti;

2. Customer retention rate: complemento a 1 del tasso di uscita dei clienti dal portafoglio aziendale

$$CRR = 1 - \{[CIA - (CFA - CNA)] / CIA \times 100\}$$

Dove: CIA = n. clienti a inizio anno; CFA = n. clienti a fine anno; CNA = n. di nuovi clienti acquisiti durante l'anno; (CFA - CNA) = n. vecchi clienti trattuti. Quello della formula è il CRR istantaneo, il quale presenta limiti derivanti dalla ristrettezza temporale del fenomeno osservato: un qualsiasi fenomeno contingente può distorcere la grandezza di tale indicatore se riferito a un singolo anno di gestione. È preferibile considerare il CRR storico costruito quale media dei CRR istantanei di un ragionevole intervallo temporale (3 o 5 anni). Nel caso di beni che presentano una grande ampiezza del ciclo di acquisto-riacquisto (beni di consumo durevole) il riacquisto avviene con tempi estremamente lunghi richiedendo che il CRR sia determinato sull'intervallo medio che nel mercato intercorre tra l'acquisto e il riacquisto.

3. Anzianità media prospettica: questo indice permette di prevedere la durata del portafoglio clienti e può essere calcolato considerando il tasso di rotazione dei clienti in portafoglio e proiettandolo temporalmente secondo la formula $AMP = 1 / (1 - CRR)$

4. Life time value: questo indice permette di calcolare il valore economico del singolo cliente in portafoglio nell'arco della vita commerciale. Tale valore è individuato come prodotto dei dati sul fatturato o sulla redditività dei clienti in portafoglio incrociati con la loro anzianità media. Ai fini della valorizzazione delle risorse è possibile procedere sulla base dei dati medi, oppure segmentando i clienti in portafoglio, ponderando anzianità media prospettica e consumi per classi omogenee di clientela.

Il modello identifica un secondo gruppo di misure di prestazione – denominate della proposizione al cliente – mediante le quali si cerca di esprimere il valore attribuito dal cliente all'offerta fatta dall'impresa. Il raggiungimento di tale risultato è possibile solamente risalendo alle determinanti della percezione del cliente.

In primo luogo si dovranno identificare gli attributi del prodotto/servizio ossia: a) le funzionalità del bene offerto; b) il prezzo; c) la qualità percepita.

In secondo luogo si dovranno identificare gli attributi della relazione con il cliente ossia l'insieme delle attività finali della catena del valore, identificabili con i servizi di consegna dei beni acquistati, in risposta alle esigenze temporali del cliente. A questo proposito l'enfasi delle misure è da porre sulla dimensione temporale, per permettere di monitorare e, di conseguenza, di ridurre ove possibile il cosiddetto *lead time* ossia il tempo che intercorre dal momento in cui il bisogno del consumatore è rilevato, a quello in cui è soddisfatto.

In terzo luogo si dovranno considerare gli attributi legati all'immagine intesa come l'insieme dei fattori che spingono un consumatore all'acquisto di determinati prodotti.

Ci si trova innanzi ad una serie di concetti ad evidenza non nuovi che caratterizzano l'attività di marketing della maggior parte delle imprese. Ciò che è nuovo è il riconoscimento alle stesse di un ruolo differente. Non semplicemente misure interessanti una specifica funzione, ma misure indispensabili per il "pilotage de l'entreprise" in quanto necessarie per valutare ex ante se l'impresa sarà in grado in futuro di tramutare le proprie risorse in funzionalità apprezzate dagli utenti finali e quindi tramutabili in misure di valore.

5.2 La prospettiva processi interni.

Il balanced scorecard prevede l'identificazione di una serie di misure che permettano di monitorare i processi – intesi come sistemi di attività finalizzate alla creazione di valore – maggiormente critici per il soddisfacimento delle prospettive finanziaria e cliente. Alla luce delle riflessioni di cui al precedente paragrafo 3) è necessario sottolineare la rilevanza eccezionale di questa dimensione dell'analisi e del suo collegamento sistemico con le altre prospettive. Si tratta, infatti, di evidenziare dei parametri che permettano un giudizio sulle attività e sui processi avendo ben presente, in quanto declinato in specifiche misure, l'obiettivo finale di soddisfazione degli acquirenti. Ciò che distingue l'implementazione del BSC è da un lato l'ampiezza della revisione dei processi che costituiscono la catena del valore, dall'altro il fatto che gli obiettivi identificati in questa prospettiva sono propedeutici al soddisfacimento degli obiettivi identificativi delle altre e, quindi, rappresentano la traduzione più operativa della strategia. Il modello BSC propone una classificazione dei processi in tre categorie che vogliono rappresentare una generica catena del valore: processi di innovazione, operativi, post-vendita.

È riconosciuta grande rilevanza ai *processi di innovazione*. L'attenzione dedicata alla definizione di misure della performance di questa categoria di processi è sempre stata limitata in quanto per definizione "sfuggente": nei processi di ricerca e sviluppo la relazione tra input utilizzati e risultati ottenuti non è predeterminabile e quindi non permette il controllo mediante analisi degli scostamenti rispetto allo standard tipica del paradigma del remote control. Sulla base delle riflessioni svolte nei precedenti paragrafi è possibile però affermare che l'indagine sulle capacità dell'impresa di innovare, ossia di creare conoscenze nuove che le permettano di meglio rispondere alle richieste dei clienti, costituisce un elemento ineliminabile del BSC. Esso solo, infatti, è indice del reale vantaggio competitivo dell'impresa. Sono individuate alcune categorie di misure applicabili.

a) misure di rendimento (ad esempio: il numero di progetti iniziati da una serie di idee base rispetto al totale, la percentuale delle vendite dovute ad un nuovo prodotto);

- b) misure di tempo (ad esempio: la durata del ciclo di sviluppo di un prodotto);
- c) misure di costo (ad esempio: il costo totale di un processo completo di sviluppo di un nuovo prodotto);
- d) misure di stadio, ossia misure che verificano la realizzazione dell'implementazione di progetti confrontando la stessa con il relativo piano programmato (ad esempio: effettiva introduzione di un nuovo prodotto confrontata con il relativo piano operativo).

Un ruolo centrale è naturalmente attribuito ai *processi operativi*. È questa la categoria di misure proposte dal balanced scorecard che più permette di operationalizzare i concetti espressi in precedenza. Considerare i "processi operativi", infatti significa considerare in via diretta le attività e i sistemi finalizzati di attività ossia i processi. Le misure di prestazione proposte dal modello non possono che discostarsi, in questa sede, dalle tradizionali tecniche di natura contabile – quali l'analisi degli scostamenti – che sono eventualmente classificabili nell'ambito della differente prospettiva economico-finanziaria. Poiché nessuna ipotesi semplificativa sulle modalità di svolgimento è ammessa e il fine è descrivere come effettivamente le attività sono svolte, diventa essenziale entrare "nella scatola nera" delle attività. Le misure proposte per giudicare come attività e processi permettano di creare funzionalità e quindi valore per il cliente finale sono da un lato misure di qualità e dall'altro misure di tempo.

Con riferimento alle prime conviene evidenziare che considerare la qualità non significa assolutamente chiedersi se una certa attività o un certo prodotto corrispondano a determinate specifiche individuate ex ante. Ciò ricondurrebbe nuovamente ad una logica di flusso tipica dell'analisi degli scostamenti. Al contrario significa valutare la capacità di soddisfare le aspettative del cliente il cento per cento delle volte mediante la fornitura di prodotti e servizi esenti da difetti. Si tratta di un concetto che ha a che fare con il rendimento, la durevolezza, l'affidabilità, l'estetica, la qualità percepita, ecc.⁴⁵. Le più conosciute misure della qualità dei processi operativi sono: il tasso di pezzi difettosi per processo, il tasso di rendimento (percentuale di pezzi vendibili prodotti rispetto al totale realizzato), gli sprechi, gli avanzati di lavorazione, le rilavorazioni, i resi e la percentuale dei processi sottoposti a controllo continuo. Sono, inoltre, di aiuto nella identificazione delle misure della qualità dei processi operativi i programmi di qualità presenti nelle imprese in conformità alle norme ISO⁴⁶ recentemente introdotte le quali forniscono indica-

⁴⁵Così R.L. LYNCH, K.F. CROSS, *op. cit.*, 1991.

⁴⁶Emesse nel marzo 1987 e aggiornate successivamente nel 1994, le norme ISO 9000 hanno permesso di rendere omogeneo l'approccio all'introduzione in azienda di un sistema di qualità, superando le differenze tra i diversi canoni previsti in precedenza a livello nazionale e diventando il modello di riferimento internazionale. Esse, infatti, sono state adottate in pratica in tutti i paesi del mondo, anche se talvolta con sigle e numerazioni differenti. Sono un insieme di più norme particolari. Cercando di tracciare uno schema molto generale è possibile distinguere tre tipi di norme: 1) Le ISO 9000 che hanno lo scopo di chiarire le differenze e le interrelazioni tra i principali concetti di qualità e nello stesso tempo di fornire criteri di scelta e di utilizzazione delle norme relative, costituendo in

zioni sui fattori tecnici, umani, gestionali, economici che influenzano la qualità di un prodotto/servizio su tutto il suo ciclo di produzione dall'individuazione dei bisogni alla soddisfazione del cliente.

Per ciò che concerne invece l'utilizzo di misure di tempo sono considerati parametri quali il lead time ossia il tempo intercorrente tra il momento in cui il cliente effettua l'ordinazione e quello in cui riceve il prodotto desiderato. Questa misura assume grande rilevanza in quanto permette di comprendere quanto l'impresa sia riuscita a spostarsi da una logica di produzione per il magazzino ad una logica di produzione just in time ottenendo un aumento della flessibilità della produzione, nonché una riduzione dell'investimento finanziario in circolante. Un'altra misura di tempo utilizzata è il manufacturing cycle effectiveness inteso come il rapporto tra il tempo di produzione effettivo e il tempo totale di ciclo, con questa espressione intendendo la somma del tempo di produzione, di trasferimento, d'ispezione, d'attesa e di magazzinaggio. Solo il tempo di produzione è considerato un tempo che fornisce "valore aggiunto"⁴⁷, pertanto l'indice così individuato esprime la capacità della impresa di comprimere i tempi non produttivi e di aumentare invece i tempi produttivi.

Il richiamo ad entrambe le dimensioni menzionate – qualità e tempo – ha portato alcuni autori a sottolineare lo stretto legame esistente tra l'utilizzo delle misure di prestazione secondo il modello del balanced scorecard e l'applicazione delle tecniche del just in time. Secondo questa logica, infatti, da un lato si persegue la riduzione dei difetti di produzione e quindi l'aumento della qualità mediante il coinvolgimento diretto dei lavoratori i quali sono chiamati ad operare in squadra e sono

pratica la linea guida per la scelta della norma specifica da attuare. 2) Le ISO 9001, 9002 e 9003 sono le norme da utilizzare in situazione contrattuale in quanto esse indicano i requisiti del Sistema Qualità da utilizzare quando sia contrattualmente previsto che il fornitore debba dare evidenza della propria capacità di rilevare, all'atto delle prove e collaudi finali, eventuali non conformità del prodotto (ISO 9003); di tenere sotto controllo i processi che determinano l'accettabilità dei prodotti forniti (ISO 9002); di saper progettare e sviluppare il prodotto; 3) Le ISO 9004, infine, illustrano una serie di elementi base per definire e attuare i sistemi di conduzione aziendale per la qualità indipendentemente da eventuali vincoli contrattuali; esse inoltre danno indicazioni su fattori tecnici, umani, gestionali, economici che influenzano la qualità di un prodotto/servizio su tutto il suo ciclo dall'individuazione dei bisogni alla soddisfazione del cliente. La filosofia di fondo che emerge dalla considerazione dei principi ISO consiste nella necessità di prevedere il più a monte possibile una serie di situazioni in modo da poter identificare ex ante le eventuali cause di carenze qualitative: l'applicazione del sistema qualità comporta pertanto il coinvolgimento di tutte le persone operanti in impresa. Alla base dei principi vi è il riconoscimento della rilevanza del concetto di azienda come sistema di processi e di attività e la considerazione che, esistendo interdipendenza tra le parti, un intervento effettuato su una di esse ha ripercussioni anche sulle altre, e si rende pertanto necessario un approccio di tipo globale a ciascun problema.

⁴⁷ Tipicamente solo il 5% del ciclo totale è devoluto a creare valore aggiunto. In molti casi per il 95% del tempo il prodotto o servizio è in attesa d'essere lavorato (...). Ci sono molte opportunità di miglioramento e molto si può fare incentrandosi sulla riduzione del tempo di ciclo. Un tempo di ciclo necessariamente lungo contribuisce in modo diretto a un cattivo rendimento strategico riguardo alla produttività e flessibilità", R.L. LYNCH, K.F. CROSS, *op. cit.*, 1991.

ad identificare e risolvere i problemi man mano che i medesimi si manifestano e dall'altro lato si persegue l'obiettivo della flessibilità della produzione così da ottenere una riduzione degli investimenti in scorte mediante la riduzione e il controllo dei tempi necessari per concludere i differenti stadi della produzione⁴⁸.

L'ultimo stadio della generica catena del valore identificata dal modello sono i *processi post-vendita*. Questi servizi includono attività di riparazione in garanzia, politiche di restituzione e di sostituzione di prodotti, assistenza tecnica all'uso dei prodotti e l'insieme di tutti i processi di pagamento automatizzato. Ricadono in questo gruppo anche tutte le attività svolte dall'organizzazione per mantenere i propri clienti, mediante sistemi di contatto continuo dopo la vendita con gli stessi. I processi post-vendita sono particolarmente critici quando è alto il contenuto tecnologico del prodotto, ma rappresentano una risorsa importantissima per tutte le imprese. Il servizio post-vendita, infatti, costituisce un momento chiave per legare la propria attività con quella dei propri clienti creando una relazione di quasi-partnership. Le prestazioni fornite in questo ambito possono essere valutate utilizzando misure di tempo, qualità e costo simili a quelle descritte per i processi operativi.

5.3 La prospettiva apprendimento e crescita.

La quarta prospettiva considerata dal balanced scorecard si propone di individuare gli obiettivi strategici e relative misure legate all'apprendimento e alla crescita dell'organizzazione nel suo complesso. Monitorare la prospettiva del cliente e quella dei processi interni permette all'azienda di monitorare il proprio successo competitivo in un futuro piuttosto prossimo, ma non garantisce necessariamente il successo di lungo periodo, dato che i fattori critici di successo cambiano nel tempo. La competizione globale richiede di apportare miglioramenti continui alla propria offerta e di introdurre continuamente prodotti e processi nuovi con caratteristiche superiori.

Dando evidenza separata a questa prospettiva il modello riconosce la rinnovata criticità per il successo dell'impresa delle persone e delle conoscenze specifiche (esplicithe, ma soprattutto tacite) da queste possedute. Si tratta di una scelta coerente con lo scenario contemporaneo in cui il vantaggio competitivo delle imprese si basa sulla capacità di perseguire economie di varietà e pertanto sulla capacità, tutta delle persone operanti in azienda, di generare nuove idee⁴⁹. L'apprendimento e la

⁴⁸ Questo aspetto è sottolineato da B.D. CLINTON, KO-CHENG HSU, *op. cit.*, in Management accounting, sept. 1997.

⁴⁹ "The balanced scorecard is about empowering people throughout the organization, enabling them to focus on what they should be doing to contribute to the corporate vision. Part of the empowerment process is allowing individuals to develop their own performance measures (with management's participation), thus giving them a vital sense of ownership", J. HOFFCKER, C. GOLDENBERG, *Using the balanced scorecard to develop companywide performance measures*, in Cost Management, fall. 1994, pagg. 5 e ss.

crescita delle persone costituiscono in fatto l'infrastruttura di base per il soddisfacimento degli obiettivi nelle altre tre prospettive. Si è detto infatti che non valendo più la logica semplificatrice del controllo, in cui era possibile individuare una schiera di meri esecutori ed uno sparuto numero di sapienti capi, non è utile enfaticamente il mero raggiungimento di target prestabiliti. Le misure devono stimolare a tutti i livelli dell'organizzazione la ricerca e lo sfruttamento di nuove opportunità. In altre parole le idee per aumentare l'efficienza dei processi e la performance presso i clienti devono venire dai lavoratori che operano in prima linea, coloro che portano a termine i vari processi e stabiliscono contatti diretti con la clientela⁵⁰.

Una prima categoria di misure è volta alla individuazione delle capacità e del grado di coinvolgimento manifestato dai dipendenti. È necessario comprendere il grado di soddisfazione del personale in quanto il medesimo rappresenta un elemento fondamentale per aumentare la produttività. Questo risultato è ottenuto solitamente mediante inchiesta rivolta a tutto o ad una parte del personale finalizzata a comprendere: il coinvolgimento delle persone nella presa di decisioni, il grado di incoraggiamento ad essere creativo e ad utilizzare la propria libera iniziativa (empowerment), l'efficacia di un determinato sistema di valutazione delle prestazioni, la soddisfazione generale per il fatto di lavorare nell'ambito di un determinato ambiente di lavoro. A questo giudizio di tipo qualitativo si affiancano misure della ritenzione del personale che esprimono la capacità dell'impresa di trattenere i benefici derivanti dagli investimenti volti a fare crescere la professionalità delle persone e misure della produttività del personale che dovrebbero, ancorché in modo approssimativo, esprimere l'apporto medio delle persone all'impresa.

Il modello richiede, inoltre, che siano evidenziati gli investimenti effettuati dall'impresa per potenziare le capacità dei singoli. Da un lato dovranno trovare spazio delle misure in grado di apprezzare la qualità e la ricchezza degli strumenti informativi a disposizione dei singoli che rappresentano degli "attrezzi" potenzialmente disponibili. Dall'altro dovrà essere evidenziato il fabbisogno di formazione del personale necessario per aumentare le abilità specifiche nonché per riuscire ad utilizzare gli strumenti messi a disposizione e le iniziative poste in essere dall'azienda per farvi fronte.

Infine, sono considerate delle misure utili per monitorare il grado di accettazione e implementazione del processo di governo mediante lo stesso balanced scorecard. Poiché infatti l'introduzione di un nuovo sistema di valutazione delle performances strategiche, accompagnato all'uso di misure di prestazione rispetto a differenti prospettive, rappresenta indubbiamente un fattore di cambiamento rispetto al

⁵⁰ Per approfondimenti sul tema si rinvia, oltre che alle riflessioni di cui ai precedenti paragrafi, ai seguenti articoli: R. SIMONS, *Levels of control: how managers use innovative control systems to drive strategic-renewal*, Harvard business school press, Boston, 1995; S. KERR, *On the folly of rewarding A, while doping for B*, in *Academy of management journal*, 1975, pagg. 769-783.

contesto tradizionale è auspicabile verificare che esso non rimanga uno sterile documento, ma rappresenti realmente uno strumento di "pilottage de l'entreprise".

Nei prospetti che seguono si evidenziano le misure più comunemente utilizzate dalle imprese per monitorare le quattro principali dimensioni individuate dal modello balanced scorecard.

Tab. 2.1 Prospettiva finanziaria

<ul style="list-style-type: none"> • ROI • ROE • ROS • EBIT • Fatturato 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita del fatturato • % di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti • Cash flow • EPS
--	---

Tab. 2.2 Prospettiva clienti

<p><u>Indicatori desk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato • Anzianità media portafoglio clienti • Customer retention rate • Customer lost • Anzianità media prospettica • Life time value • Tempo di evasione di una pratica/ordine • N° di clienti • Fatturato per cliente • N° di reclami • N° di resi • % ordini accettati • % ordini speciali accettati • N° di visite del cliente alla società • giorni spesi presso i clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • N° clienti/N° impiegati • N° impiegati front-line • Tempo medio che intercorre tra il contratto con il cliente e la vendita • N° di punti vendita • N° di clienti contattabili telefonicamente o elettronicamente • Spese per la comunicazione diretta con il cliente/N° clienti • Spese per servizi al cliente/N° clienti <p><u>Indicatori field:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Punteggi assegnati dai clienti nei sondaggi (sia autonomi che sponsorizzati dall'impresa) • Intenzione di riacquistare espressa dai clienti
---	---

Tab. 2.3 Prospettiva processi interni

<p><u>I) Processi di innovazione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Età media dei brevetti dell'impresa • N° di prodotti nuovi (meno di due anni)/totale dei prodotti offerti • N° nuovi progetti • % vendite dovute ad un nuovo prodotto <p><u>II) Processi operativi</u></p> <p><u>a) Qualità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • % componenti valide nell'assemblaggio finale • % pezzi esenti da problemi (al primo tentativo) • % lavorazioni • % scarti di lavorazione • Precisione della programmazione • N° prodotti in garanzia resi dai clienti • N° di PC/N° impiegati • Grado di informatizzazione della produzione 	<p><u>b) Costo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi amministrativi/attività gestite • Costi amministrativi/risultato netto <p><u>c) Tempo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lead time • Time to market (o velocità di sviluppo) • Manufacturing cycle effectiveness • Consegna puntuale per ordinativi urgenti • Reattività del processo di produzione (ottenimento del volume e mix di ordinativi voluto) • Tempi di produzione del reparto • Rispetto dei tempi standard • Tempi medi di riattrezzaggio (nel caso di commesse) • Tempi di avviamento della stazione di lavoro <p><u>III) Processi post-vendita</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Durata garanzia prodotti • N° di contatti con i clienti dopo la vendita • N° reclami • N° di sostituzioni • N° di riacquisti
---	---

6. Il modello della "piramide delle prestazioni".

Si è visto che il balanced scorecard considera differenti prospettive di analisi e le affianca senza dare evidenza esplicita ai legami che intercorrono tra le differenti misure di prestazione considerate. L'approccio "a piramide" al contrario si preoccupa

Tab. 2.4 Prospettiva apprendimento e crescita

<p><u>I. Soddisfazione del personale e dei partners strategici:</u></p> <p><u>Indicatori desk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ritenzione del personale • 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 • Fatturato/N° dipendenti • N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche professioni • N° di dipendenti "imprenditivi"/totale dipendenti • N° di partner strategici • N° di componenti dei prodotti o di prodotti forniti dai partners <p><u>Indicatori field</u></p> <p>Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento nelle decisioni; • Incoraggiamento alla imprenditorialità; • Efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni; • Soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa 	<p><u>II. Investimenti effettuati dall'impresa per fornire ai dipendenti e ai partners strumenti di lavoro di qualità e per aumentare le capacità di servirsene</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi per la formazione/N° addetti • gg di formazione/N° addetti • Spese per la formazione/N° clienti • N° di programmi di formazione progettati e svolti in comune con i partners • Spese per la creazione di programmi di formazione comuni con i partners/ totale spese di formazione • Costi per IT/totale costi • Costi per IT/N° impiegati • Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/totale spese IT • Costi di rimpiazzo degli investimenti in IT • Costi per ricerca di base • Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti • N° di brevetti • Età media dei brevetti dell'impresa • N° di prodotti nuovi (meno di due anni)/totale dei prodotti offerti • Speranza di vita dei nuovi prodotti (su base storica) • Investimenti nello sviluppo di nuovi mercati
--	--

di dare evidenza a quei legami gerarchizzando per livelli successivi le misurazioni. In particolare Linch e Cross, partendo dal presupposto che "le misure devono collegare le attività agli obiettivi strategici, che il sistema deve integrare le informazioni di natura contabile e non contabile e che il vero valore di un sistema di misurazione

riesiede nella sua capacità di focalizzare tutte le attività dell'impresa sulle esigenze del cliente operazionalizzano la visione aziendale a tre livelli di analisi⁵¹.

Ad un primo livello sono definiti in termini di mercato e finanziari gli obiettivi di ciascuna unità aziendale e sono formulate le strategie che descrivono come questi obiettivi di massima saranno raggiunti.

Ad un secondo livello per ciascun sistema operativo che supporta la strategia aziendale sono definiti gli obiettivi e le priorità più tangibili in termini di soddisfazione del cliente, flessibilità e produttività. Si tratta dei tre fondamentali versanti tra i quali devono essere equilibrati gli obiettivi aziendali. Un sistema operativo guidato dalla soddisfazione del cliente pone grande accentuazione sul versante del mercato della piramide della performance e ha impatto sulla misurazione del flusso di lavoro da un reparto all'altro. La flessibilità è posta al centro della piramide in quanto interessa la reattività del sistema operativo: essa ha una componente interna ed una esterna. La componente esterna è costituita dalla capacità di soddisfare le richieste del cliente, mentre quella interna dalla capacità di farlo in modo efficiente. Infine la produttività si riferisce all'efficienza con cui sono gestite le risorse al fine di raggiungere gli obiettivi di soddisfazione e di flessibilità. È una dimensione non percepita dal cliente e fortemente collegata con il versante finanziario della piramide della performance.

Ad un terzo livello di analisi gli obiettivi sono tradotti in criteri operativi specifici: qualità, consegna, tempo di ciclo ed efficienza (o sprechi) per ciascun reparto o componente del sistema aziendale. Queste quattro dimensioni possono essere classificate per tenere conto del fatto che alcune – quelle relative alla qualità e alla consegna – rappresentano misure esterne, importanti per il cliente, mentre altre – quelle relative

⁵¹ Così R.L. LYNCH, K.F. CROSS, OP. CIT., pag. 33, 1991. Un approccio di tipo piramidale è proposto da Silvi il quale, però, si distingue per il numero di livelli di analisi individuati, per i criteri di discriminazione tra i livelli e per l'estrema elasticità del modello proposto. Le indicazioni fornite risultano soprattutto metodologiche, l'autore rifugge dalla evidenziazione di classificazioni di indici, sia pure a titolo esemplificativo in quanto – al pari di Lorino – sostiene l'inefficacia di soluzioni pre-costituite e la necessità di fare riferimento di volta in volta alla specifica realtà aziendale. Egli individua due livelli di analisi: "Il primo livello di indicatori è di carattere sintetico e globale e tende a coincidere con gli obiettivi e gli indicatori strategici di performance (...) che misurano le performance della azienda vista nella sua globalità e unitarietà. Tali indicatori verranno espressi in funzione di obiettivi o di vincoli economico-finanziari e dei fattori critici di successo perseguiti. Il secondo livello riguarda invece la definizione degli indicatori di performance intermedi che determinano i risultati di primo livello. Tali indicatori di performance saranno di carattere analitico, verteranno cioè sui risultati delle specifiche azioni organizzative e gestionali poste in essere per conseguire i risultati globali. (...) Gli indicatori di performance globali o di sintesi, possono essere rilevati al momento dello scambio con l'ambiente esterno all'azienda (quota di mercato, redditività netta, indebitamento, soddisfazione del cliente), o per i progetti rilevanti da un punto di vista strategico e che non necessariamente si concludono con una transazione tra cliente e fornitore, in itinere o al termine del loro processo di attuazione (si pensi ad esempio ai progetti di ricerca e sviluppo, di riduzione del time to market, di formazione e sviluppo del personale di vendita o di assistenza). Gli indicatori di performance analitici hanno un carattere interno all'azienda e parziale, poiché riflettono: il funzionamento delle singole unità organizzative o dei processi preposti all'attuazione delle scelte organizzative e gestionali e al conseguimento della performance globale; i risultati intermedi delle combinazioni prodotto-mercato-organizzazione", R. SILVI, *op. cit.*, pag. 24.

al tempo di ciclo e agli sprechi – costituiscono misure interne, non direttamente percepite dal cliente, ma cruciali per il successo ultimo delle attività stesse. Il concetto di "qualità" non corrisponde – anche in questo modello – con la conformità a specifiche date, ma al contrario ha a che vedere con le caratteristiche tipiche del prodotto o servizio offerto, con il suo rendimento, con la sua durevolezza, con la sua affidabilità, con la sua estetica così come i medesimi risultano percepiti dal cliente stesso. Raggiungere un livello accettabile di qualità significa soddisfare le aspettative del cliente offrendo tutte le funzionalità dal medesimo attese. La dimensione "consegna", invece, oltre che essere ovviamente costituita dall'aspetto della tempestività, è anche costituita dall'aspetto della quantità, intesa come la precisione della consegna stessa e la modalità di consegna. In questo modo il modello sottolinea che anche la consegna diviene un aspetto su cui competere con i concorrenti: si pensi al caso in cui ad esempio siano concordate alcune consegne secondo un calendario ed altre a richiesta in questo modo agevolando il cliente che vede ridotto il proprio magazzino e riesce ad avvicinarsi ad una logica di just in time. Le due categorie di misure che abbiamo definito come interne sono invece molto più legate alla dimensione finanziaria della piramide e al raggiungimento dell'obiettivo della produttività: la riduzione del tempo di ciclo⁵² e della produzione di pezzi non difettosi (efficienza) costituiscono infatti non tanto un modo per rispondere meglio alle esigenze dei clienti, ma un modo per raggiungere tale obiettivo in modo diretto senza perdite di risorse.



Fig. 2.2 La piramide della performance (LYNCH & CROSS)

⁵² Per una analisi critica della rilevanza della variabile tempo e del legame tra riduzioni del tempo di ciclo e miglioramento dei risultati economico-finanziari si veda C.C. CURTIS, *Non financial performance measures in new product development*, in *Cost Management*, Fall. 1994.

La percorribilità a due vie (top-down e bottom-up) della piramide delle prestazioni così costruita è garanzia dai legami, espressi nelle metriche specifiche delle grandezze economico-finanziarie e delle grandezze operative, instaurabili tra i differenti strati decisionali, nonché dalle modalità di implosione e esplosione delle relazioni causali osservabili nelle gerarchie di obiettivi e condizioni operative declinate lungo la piramide. A puro titolo esemplificativo si propongono alcuni percorsi logici che permettono di tradurre il linguaggio tipico del primo livello in misure di performance (operation o non finance) tipiche invece dei livelli inferiori e viceversa:

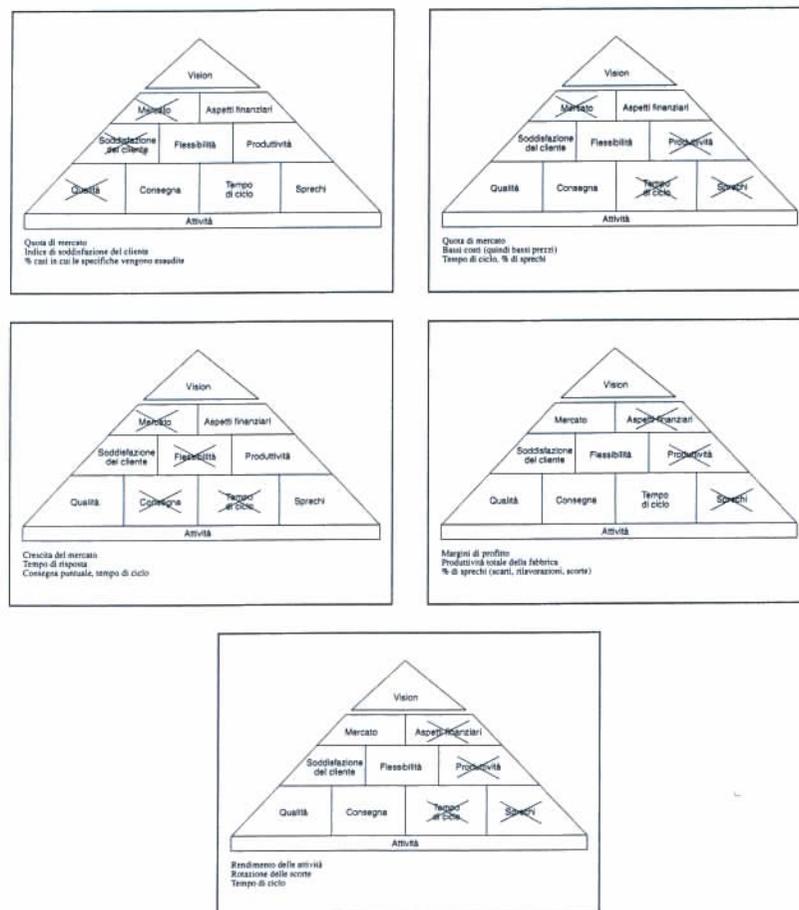


Fig. 2.3 Percorsi logici nell'ambito della piramide delle prestazioni

I circuiti di feed-back, basati su cicli iterativi di definizione degli obiettivi, attuazione degli interventi correttivi e misura dei risultati conseguiti, avviati alla base della piramide e quantificati mediante l'impiego di misure operative sono tradotti e progressivamente aggregati in misure e risultati di tipo economico-finanziario, risalendo lungo i livelli gerarchici, sino alla verifica, condotta a livello strategico, delle prestazioni complessive conseguite dall'intera azienda. Per contro, discendendo dal vertice alla base dell'architettura proposta, si procede a una disarticolazione degli obiettivi di ordine superiore in sub-obiettivi di maggior dettaglio, misurabili nelle specifiche unità di misura della gestione operativa.

La strutturazione del MPS (measure performance system), pertanto, è volta ad evidenziare le relazioni di causa effetto tra le singole misure di prestazione rilevate al livello inferiore – "misure rilevate in trincea" – e risultati via via più sintetici così da fornire un quadro articolato, ma compatto della situazione alla direzione. Conviene evidenziare però ancora una volta che il fine non è ricondurre il tutto ad una misurazione di natura economico-finanziaria, come accade nel tableau de bord francese⁵³, bensì quello di focalizzare l'attenzione su parametri di differente natura – finance e non finance – riconoscendo agli stessi la medesima rilevanza. Ciò risulta evidente se si considera il primo livello della piramide: la vision aziendale è operazionalizzata sia mediante la considerazione degli aspetti finanziari (principalmente: ROI, ROE, cash flow, ecc.), sia mediante la considerazione di "misure esterne guidate dal cliente" (tra le quali: quota di mercato assoluta e relativa, distanza dal principale concorrente, vendita di nuovi prodotti, ecc.).

Nei seguenti prospetti si evidenziano alcuni indicatori tipicamente utilizzati per operazionalizzare le differenti dimensioni individuate dal modello:

Tab. 2.5

MERCATO	ASPETTI FINANZIARI
<ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato assoluta e relativa • Distanza dal principale concorrente • Vendita di nuovi prodotti e % del mercato nelle mani dell'impresa (quota di mercato futura) • Spese per la ricerca e sviluppo • ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI • ROE • ROS • Fatturato • Cash flow • EPS • ecc

⁵³ C.F. LEBAS, *supra*, par. 4.

Tab. 2.6

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	FLESSIBILITÀ	PRODUTTIVITÀ
<p><u>Indicatori desk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Anzianità media del portafoglio clienti Customer retention rate Anzianità media prospettica Life time value Tempo di evasione di una pratica/ordine Fatturato per cliente N° di reclami N° di resi % ordini accettati % ordini speciali accettati <p><u>Indicatori field:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Punteggi assegnati dai clienti nei sondaggi (sia autonomi che sponsorizzati dall'impresa) Intenzione di riacquistare espressa dal cliente ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Lead time Consegna puntuale per ordinativi urgenti Rotazione delle scorte Time to market (o velocità di sviluppo) Reattività del processo di produzione (ottenimento del volume e mix di ordinativi voluto) N° di prodotti utilizzando processi comuni (flessibilità del progetto del processo produttivo) Percentuale di ordini evasi per riassorbimenti N° di prodotti per ordine <u>accettato</u> ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Produttività del fattore totale (n° degli output/ input) Costo delle vendite Spese di vendita e generali amministrative Margini di profitto sul prodotto Rapporto spese/costi totali Tasso di rotazione delle attività Vendite giornaliere Valore aggiunto per dipendente Tempo di pareggio Costi totali/numero addetti Ore macchina preventive/Ore macchina consumivate ecc.

7. Misure di prestazione come misure di economicità.

Si crede opportuno evidenziare che le dimensioni di analisi considerate dai modelli illustrati – ossia l'attenzione a particolari pubblici interni ed esterni all'impresa quali i lavoratori, i clienti e tutti coloro che interagiscono con l'impresa stessa ponendo in essere relazioni rilevanti per la stessa – possono essere rintracciate da tempo negli studi di economia aziendale italiani. Ne segue che monitorare mediante il ricorso a modelli sistematici di misure le dimensioni che riguardano il rapporto tra l'impresa e i portatori di interesse non costituisce in linea di principio per nulla un tema nuovo: ciò che di nuovo è rintracciabile sono solo le modalità di operazionalizzazione di concetti noti, anzi considerati basilari in economia aziendale.

Conviene, infatti, ricordare che gli studiosi di economia aziendale da sempre considerano l'azienda come un sistema finalizzato al raggiungimento della economicità. Ciò, come è noto, significa che ottenere una soddisfacente redditività, un

Tab. 2.7

QUALITÀ	CONSEGNA	TEMPO DI CICLO	EFFICIENZA (SPRECHI)
<ul style="list-style-type: none"> % componenti valide nello assemblaggio % pezzi esenti da problemi (al primo tentativo) N° prodotti in garanzia resi dai clienti Precisione della programmazione ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> % consegnata secondo calendario % consegnata su ordini urgenti % consegne puntuali al cliente più importante gg medi di ritardo di consegna ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Time to market Lead time di produzione Manufacturing cycle effectiveness Tempi di produzione del reparto Rispetto dei tempi standard Tempi medi di riattrezzaggio (nel caso di commesse) Tempi di avviamento della stazione di lavoro ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Costo dei materiali rifiutati Numero di rilavorazione Prodotti in corso scartati Costi di garanzia N° incidenti Rese delle lavorazioni Standard fisici ecc.

equilibrio patrimoniale e finanziario non è mai stato considerato lo scopo dell'attività di impresa, ma piuttosto il mezzo indispensabile per ottenere un insieme articolato di equilibri multipli su differenti fronti. Solo il raggiungimento di più posizioni di equilibrio può rappresentare il fondamento per il successo duraturo dell'impresa. L'individuazione di questi equilibri è strettamente collegata al modello di corporate governance condiviso dai vari autori. È centrale, perciò, la definizione di soggetto economico formulata da ciascuno di essi. Secondo la definizione tradizionale – ci si riferisce agli scritti di Masini – la gestione si svolge secondo economicità, infatti, se sono “perseguiti i fini del soggetto economico istituzionale ossia i fini delle persone nell'interesse delle quali l'impresa è istituita e retta, in modo durevole, senza dipendere da terze economie”⁵⁴. Gli elementi richiamati da questa classica definizione sono tre: a- il perseguimento degli interessi economico-istituzionale; b- l'autonomia, e c- la durata in un ambiente definito come mutevole, in continua evoluzione.

Per Masini appartengono al soggetto economico quei soggetti le cui economie sono strettamente legate all'andamento dell'impresa e quindi principalmente gli azionisti e i lavoratori, ma anche in alcuni casi, quando cioè il legame con l'azien-

⁵⁴ C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, UTET, 1979.

da sia particolarmente forte, i fornitori e i clienti⁵⁵. Non basta pertanto ottenere un buon livello di reddito e remunerare ampiamente i capitali apportati dai soci in quanto un risultato di questo tipo non accompagnato dalla piena soddisfazione dei lavoratori minerebbe alla base la capacità stessa dell'impresa di ottenere i medesimi risultati positivi nel lungo periodo. Lo sfruttamento dei lavoratori – inteso come una remunerazione non adeguata dei loro sforzi e un ridotto coinvolgimento dei medesimi nelle problematiche aziendali – porterebbe ad una disaffezione dai destini dell'impresa di una delle due componenti del soggetto economico privando l'azienda di un elemento essenziale per il suo stesso funzionamento. Allo stesso modo la mancanza di cura nei confronti di partners esterni quali fornitori e clienti essenziali per l'impresa porterebbe ad un loro progressivo allontanamento o, in ogni caso, alla creazione di una relazione non soddisfacente nell'ambito della quale non tutte le possibili opportunità di collaborazione verrebbero sfruttate a pieno.

Nella teoresi Masiniana l'istituto impresa non raggiunge il proprio scopo se non permette la soddisfazione delle esigenze, tutte umane, dei componenti del soggetto economico: è proprio perché le persone si uniscono in istituti – le imprese in questo caso – per riuscire a trovare soddisfazione alle proprie esigenze e perché queste esigenze sono durature, che anche la vita dell'istituto stesso dovrà essere duratura. Il raggiungimento del fine di durata sarà a sua volta condizionato dalla capacità dell'istituto di permettere il raggiungimento degli scopi parziali delle persone nell'interesse delle quali esso stesso è retto.

La necessità per l'impresa di muoversi contemporaneamente su più fronti e in più contesti è chiarissima negli scritti di Coda⁵⁶. La sua teoresi può essere considerata una necessaria base concettuale dei modelli commentati nei precedenti paragrafi. Le dimensioni là indagate, infatti, corrispondono quasi perfettamente con le aree di risultato che – secondo l'autore – devono essere attentamente e simultaneamente monitorate dall'impresa. Egli evidenzia che per ottenere un successo duraturo si deve essere in grado di ottenere un triplice equilibrio in tre differenti ambiti: a- equilibrio reddituale-patrimoniale-finanziario; b- equilibrio competitivo; c- equilibrio sociale. Poiché queste tre sfere sono estremamente interdipendenti, non è affatto sufficiente ottenere dei buoni risultati in una sola di esse. Al risultato economico finanziario si deve affiancare una buona posizione competitiva nell'ambito del settore e dei mercati di riferimento e si deve affiancare anche la capacità di mantenere buoni rapporti con gli stakeholders. All'idea di soddisfazione del soggetto economico si affianca quella più ampia di successo sociale con ciò allargando il numero di soggetti verso i quali deve essere volta l'attenzione dell'impresa. Gli stakeholders sono infatti tutti quei soggetti anche solo potenzialmente interessati all'attività di impresa, che possono interagire con essa e dalla cui interazione

⁵⁵ C. MASINI, *op. cit.*, UTET, 1979.

⁵⁶ V. CODA, A. CORTESI, P. RUSSO, *Gestione strategica d'impresa*, UNICOPLI, 1997; V. CODA, *L'orientamento strategico di impresa*, UTET, 1991; V. CODA, G. BRUNETTI, G. AIROLDI, *Economia aziendale*, Il Mulino, 1994.

positiva o negativa possono sortire degli effetti rilevanti per l'impresa. Rientrano in questa categoria i lavoratori, ma anche i fornitori, gli enti pubblici, il governo, le associazioni per l'ambiente, le altre associazioni, ecc. I clienti sono, invece, gli stakeholders per i quali si "combatte" sul piano competitivo.

Infine, una concezione di governance che coniuga le due visioni di Coda e di Masini è quella rintracciabile negli scritti di Airoldi⁵⁷ il quale ridefinisce il concetto di soggetto economico per ricomprendervi potenzialmente tutti quei soggetti che potrebbero avere una rilevanza per l'impresa in quanto in grado di apportare contributi rilevanti di qualsiasi tipo siano i medesimi e pretendere ricompense. La definizione di soggetto economico, ossia l'individuazione di quei soggetti nel cui interesse l'impresa deve essere governata, viene pertanto a ricomprendere tutti quelli che Coda considera stakeholders.

È possibile pertanto concludere che l'idea di monitorare più dimensioni al fine di comprendere se l'impresa sia in grado di soddisfare le esigenze di coloro che con essa interagiscono ed in particolare di coloro che legano il proprio destino alla sua esistenza e di comprendere pertanto se l'impresa stia perseguendo un successo di tipo non effimero ma duraturo trova profonde radici nel pensiero degli economisti aziendali.

⁵⁷ G. AIROLDI, *Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l'analisi comparata*, in *Economia e Management*, aprile 1993.

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, 1963.

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.

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

Brugnioli 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.
- Buschman R.M., Indjekian 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*, EGEA, Milano.
- Cortesi A., 1996, *L'interpretazione del bilancio di esercizio*, EGEA, Milano.
- Corvi E., 1997, *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria di impresa*, EGEA, Milano.
- Corvi E., Fiocca R., 1996, *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, EGEA, 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*, EGEA.
- 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 economica 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 Amodeo*, CEDAM, Padova.

Garvin D.A., 1993, "Building a learning organization", in *Haward 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'organization.
- 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*, Blackwell, 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	17
0 MISSION:																	
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																	
Esclusione di business all'estero																	
Esclusione di prodotti sostituti																	
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti																	
risorse																	
Cambiamenti intervenuti nelle regole di compensazione: mercato e tecnologia																	
Andamento della quota di mercato dell'impresa																	
Discontinuità e rischi non a norma 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																	
Delta																	
Quota di mercato																	
Aspettativa media del portafoglio clienti																	
Customer retention rate																	
Customer list																	
Aspettativa media prospettica 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																	
IFM																	

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	17
Punteggi 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 progetti																	
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/rischio parte																	
Costi amministrativi/Totale costi																	
TEMPO																	
Lead time																	
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)																	
Manufacturing cycle effectiveness																	
% consegna puntuale 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 del dipartimento																	
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 QUALITÀ E PER AUMENTARE LE CAPACITÀ 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 I.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 I.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 c)* 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

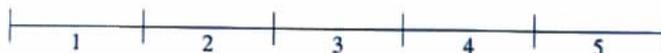
Informazioni anagrafiche

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				
Giudicare sui seguenti aspetti del tipo business di performance, sulla qualità dell'azienda e sui suoi prodotti/servizi				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO 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 innovativi 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 propensione 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				
Giudicare sui seguenti aspetti del tipo business di performance, sulla qualità dell'azienda e sui suoi prodotti/servizi				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO 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 ordini/ivi 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 caselle 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				
Aziendatà 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 asse- gno di ricerca presso l'Istituto di Economia aziendale dell'Uni- versità Bocconi e collabora con l'Area Amministrazione e Con- trollo della SDA-Bocconi. Dottore commercialista e revisore contabile, iscritta negli elenchi dei consulenti tecnici e dei cu- ratori 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)