

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 assegni 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 Stearing Committee del FASB) e riporta l'esperienza di una società europea (Skandia).

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

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

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

Alfredo Viganò

PREMESSA

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

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

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

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

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

Il lavoro si propone:

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

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

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

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

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

3. SISTEMA DI BILANCIO E INFORMAZIONI NON FINANZIARIE (O DI PERFORMANCE)

Nel presente capitolo si riflette sul ruolo che deve essere riconosciuto al bilancio di esercizio nel contesto contemporaneo cercando di comprendere come il medesimo possa essere arricchito e modificato per adeguarsi alla nuova situazione. In particolare dopo avere descritto i cambiamenti intervenuti a modificare l'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare (capitolo 1) ed avere analizzato le conseguenze di tali cambiamenti sugli strumenti di controllo interno (capitolo 2), ci si propone di verificare se alcune delle modifiche registrate in tema di misurazione per fini di pilotage possano essere utilmente considerate anche quando l'impresa si propone il differente scopo di comunicare ai propri stakeholders.

L'indagine si focalizza sulla possibilità di una trasmigrazione delle misure non finanziarie (o di performance) dal reporting integrato al sistema di bilancio, con questa espressione intendendo un insieme di documenti tra i quali anche quelli tradizionali contenenti le misure economico-finanziarie.

1. Ruolo dell'informativa di esercizio.

1.1. Critica alla visione riduttiva del bilancio di esercizio.

È stato recentemente proposto un modello di analisi della articolazione della comunicazione aziendale di impresa che distingue contenuto e destinatari della comunicazione di azienda sulla base di due dimensioni: obiettivi della comunicazione e livelli della comunicazione¹. Si tratta di uno schema di riferimento che tenta di superare le problematiche connesse con l'utilizzo della tradizionale tassonomia di comunicazione interna ed esterna, ritenuta poco soddisfacente allorché riferita ad un sistema aperto, a confini mobili quale è riconosciuto essere l'impresa.

Gli obiettivi sono distinti tra: 1- ampliamento e coordinamento del mercato di sbocco, cui corrispondono i diversi strumenti di comunicazione commerciale; 2- organizzazione delle risorse, cui corrisponde la comunicazione organizzativa e di confine; 3- reperimento delle risorse, cui corrisponde la comunicazione ai fattori produttivi; 4- legittimazione dell'esistenza dell'impresa, cui corrisponde la comunicazione istituzionale.

La *comunicazione a scopi commerciali* definisce quella parte della comunicazione d'impresa che ha come obiettivo l'estensione del mercato mediante la formazione e il consolidamento di legami di fedeltà tra l'impresa e i consumatori e/o i distributori.

¹ F. GOLFETTO, *Articolazione e coerenza della comunicazione d'impresa: un modello di analisi*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1/1996.

Gli aspetti di comunicazione aziendale che vengono compresi in quella definita come *comunicazione organizzativa e di confine* riguardano l'insieme delle pratiche interindividuali che si svolgono tra tutti coloro che fanno parte di una determinata azienda, sia nel senso più ristretto dell'espressione (dipendenti) sia in quello più lato (diverse categorie di operatori di confine, professionisti, aziende collegate, agenti, distributori, partners e comakers in genere). Gli obiettivi di questa comunicazione sono individuabili nell'ottimizzazione dell'uso delle risorse che in qualche modo fanno già capo all'azienda compatibilmente con la continua rinegoziazione dei termini che il loro mantenimento richiede.

Diversa collocazione nell'ambito dello schema è riconosciuta alla *comunicazione effettuata per il reperimento di risorse*: essa si trova in posizione simmetrica rispetto alla comunicazione con finalità commerciali in quanto, mentre quella rappresenta uno strumento competitivo diretto ai mercati di sbocco, questa rappresenta uno strumento competitivo diretto ai mercati di approvvigionamento delle risorse. Il fine è rendere note le condizioni di impiego delle risorse nell'impresa. Essa è diretta ai portatori di capitale di credito - di finanziamento e di funzionamento - e ai portatori di capitali di rischio. È sottolineato che a differenza della comunicazione commerciale, la comunicazione rivolta alle risorse non ha ancora raggiunto livelli di differenziazione e di specializzazione adeguati all'eterogeneità di queste. Essa si risolve infatti, prevalentemente nella comunicazione economico-finanziaria ossia nel bilancio considerato uno strumento rivolto esclusivamente ai portatori di capitale azionario ed ai mercati del credito. La comunicazione ai lavoratori non ha invece sviluppato ancora propri strumenti e per lo più finisce da un lato per diventare uno degli ambiti di destinazione della comunicazione economica non specializzata, dall'altro lato per utilizzare alcuni strumenti della comunicazione organizzativa e di quella istituzionale. Ne segue un giudizio estremamente negativo sulla capacità del bilancio di esercizio di raggiungere gli obiettivi che si prefigge: "si ha la sensazione che quella che in questo campo si configura come politica di apertura dell'impresa verso l'esterno in realtà sfrutti più o meno scientemente tutte le barriere che l'ermetismo del suo linguaggio è in grado di offrire".

Infine il modello considera separatamente un quarto tipo di *comunicazione*: quella *istituzionale*. Ad essa è riconosciuto un obiettivo più ampio e insieme più indefinito rispetto alle altre tre tipologie: ha la funzione generale di legittimare l'impresa nell'ambiente o meglio di qualificarla come istituzione che appartiene allo spazio pubblico e che con questo deve operare in sintonia. La comunicazione istituzionale è considerata comunicazione tra l'impresa e l'ambiente sociale e naturale, finalizzata ad ottenere legittimazione alle attività della prima. In tale ottica essa comprende strumenti quali ad esempio il bilancio sociale, le sponsorizzazioni culturali, i rapporti con i pubblici poteri e i gruppi di interesse, ecc.. Il modello la considera diversa rispetto alla "comunicazione ai fattori produttivi" (nella accezione ristretta di azionisti ed finanziatori), la quale ultima è comunicazione specializzata, che usa linguaggi complessi e che trasmette informazioni approfondite, con il solo obiettivo di reperire o mantenere le risorse che sono solo risorse di capitale. La co-

municazione istituzionale è invece rivolta ad un pubblico - potere politico, sindacato, collettività in genere - interessato solo indirettamente all'impresa in quanto nell'impresa stessa non ha effettuato investimenti diretti.

Per ciascuna delle quattro aree individuate sono evidenziati due potenziali livelli: 1- il livello "meta" della comunicazione sui presupposti e sulle precondizioni delle relazioni con i vari interlocutori: si tratta di quella parte della comunicazione che assume "valenza strategica", che richiede tempi lunghi perché deve fissare le precondizioni della comunicazione creando mediante la costruzione di una sintonia di rapporti, la rete contestuale; 2- il livello "operativo" della comunicazione corrente: si tratta della comunicazione a "valenza tattica", con tempi brevi o brevissimi di reazione, che sfrutta il contesto già dato e funzionante².

La rappresentazione grafica del modello descritto assume la seguente fisionomia³:

OBIETTIVI \ LIVELLI	LIVELLI	
	OPERATIVO	META
Comunicazione commerciale	Comunicazione di prodotto-servizio	Comunicazione delle attività di impresa
Comunicazione organizzativa e di confine	Comunicazione di relazione	Condivisione di valori economico-sociali
Comunicazione di fattori produttivi	Comunicazione di risultati	Comunicazione della strategia d'ambiente
Comunicazione istituzionale		Comunicazione verso società e ambiente

Fig. 3 a) Contenuti nella comunicazione di impresa per obiettivi e livelli

Per ciascuno degli obiettivi e dei livelli di comunicazione individuati, sono classificati specifici canali e strumenti di comunicazione. Nella seguente figura 3.b) si sintetizzano le indicazioni fornite:

² F. GOLFETTO, *op. cit.*, Marketing e Produzione, n. 1/1996, pag. 58.

³ Si evidenzia in neretto la casella in cui verrà poi collocato il bilancio di esercizio.

LIVELLI OBIETTIVI	OPERATIVO	META
Comunicazione commerciale	Comunicazioni veicolate dal prodotto, vendite personali, processo, promozioni, TV	Pubblicità sponsorizzazioni a carattere culturale
Comunicazione organizzativa e di confine	Sistemi di scambi di informazioni finalizzati al funzionamento operativo	Sistema di scambi di informazioni volti a garantire la coesione aziendale e a trasmettere valori
Comunicazione di fattori produttivi	Sistema di bilancio	Strumenti informali (conferenze stampa, lettere agli azionisti, ecc.)
Comunicazione istituzionale		Bilancio sociale

Fig. 3 b) Mezzi di comunicazione adottati ai vari livelli per i vari scopi

Il bilancio di esercizio, anzi il sistema di bilancio - con questa espressione intendendo i seguenti documenti: stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa, relazione sulla gestione, relazione semestrale, relazione dei sindaci, relazione della società di revisione, bilanci straordinari - trova una precisa e assolutamente limitata collocazione nell'ambito dello schema proposto. La sua redazione è considerata atto comunicativo di livello operativo il cui obiettivo è ravvisato esclusivamente nel reperimento di risorse e il cui ruolo si risolve praticamente solo nella comunicazione di informazioni economico-finanziarie ai portatori di capitale di rischio e di prestito.

La collocazione attribuita al *sistema di bilancio* e i commenti che la accompagnano sono, ad evidenza, l'espressione di un giudizio negativo sulle potenzialità dello stesso che molto ricorda le critiche mosse alla fine degli anni '80 all'utilizzo delle cosiddette "misure di valore" (ossia alle sole misure economico-finanziarie) quali strumenti di controllo interno al punto che esso sembra essere la traduzione - sia pure con un decennio di ritardo - delle medesime critiche nel linguaggio tipico delle tematiche di comunicazione esterna.

Le obiezioni rilevate muovono, infatti, dai medesimi presupposti. Il sistema di bilancio è considerato uno strumento:

- *utilizzato dalle imprese esclusivamente per comunicare il risultato economico finanziario* ai portatori di capitale di rischio e di credito;
- *elitario*, essendo redatto utilizzando un linguaggio tecnico per addetti ai lavori, non comprensibile a tutti e, pertanto, non in grado di focalizzare l'attenzione e convogliare gli interessi dei suoi potenziali utilizzatori⁴;
- *di scarsa efficacia*, in quanto non permette di differenziare la comunicazione ai vari portatori di risorse in ragione degli interessi specifici di ciascuno.

A conferma delle ridotte capacità del sistema di bilancio di assolvere alle proprie funzioni comunicazionali sono sottolineate alcune caratteristiche dello stesso quali l'orientamento al passato - essendo lo stesso considerato unicamente come strumento di comunicazione di "misure di valore o finance" - e la sua natura di comunicazione obbligatoria. Si evidenzia come la comunicazione economico-finanziaria sia orientata più alla dimostrazione della capacità dell'impresa di remunerare le risorse, che all'affermazione della credibilità strategica di questa e che sono privilegiati i contenuti relativi ai risultati economico-finanziari passati rispetto ai contenuti relativi ai programmi, e quindi l'ottica di breve periodo piuttosto che quella di lungo. Ciò è considerato la conseguenza di una concezione dell'impresa ancorata ad una visione "paleo-cristiana" di impresa come bene privato con finalità esclusivamente private e gestite da una maggioranza azionaria che non deve dare conto che a sé stessa. Il ruolo pubblico e sociale dell'impresa è lasciato al margine o minimizzato e con esso vengono minimizzati i diritti all'informazione di tutti gli azionisti, dei dipendenti e degli altri interessi coinvolti direttamente (fornitori, clienti, finanziatori) o indirettamente⁵.

La riduttiva collocazione data al sistema di bilancio nell'ambito del modello proposto e la rassegnata motivazione della scelta effettuata sono difficilmente con-

⁴ "Occorre comunque osservare come, nella realtà della pratica aziendale, la comunicazione sia maggiormente sviluppata nella destinazione interna rispetto alla destinazione esterna. (...) Si tratta in ogni caso di un tipo di comunicazione quasi sempre formulato per gli addetti ai lavori e che ha un fondamentale ruolo nell'allocazione delle risorse. Difficilmente esso assume, al di là del ruolo strumentale ed espressivo specifico, anche una funzione tale per cui le risorse umane impiegate nell'azienda sono in grado di apprezzare gli elementi economici inerenti alla propria posizione se non nel caso in cui si tratti di specialisti. (...) Quando poi la comunicazione economico-finanziaria deve raggiungere gli operatori e i collaboratori esterni soffre delle limitazioni imposte oltre che dalla estrema complicità e specializzazione dei linguaggi utilizzati, dalla necessità di rispettare le esigenze fiscali e di proteggersi dalla concorrenza". E ancora: "(...) non si può non rilevare come, benché i bilanci delle aziende siano oggi pubblicati in grandi quantità e pubblicizzati da numerosi media, la loro interpretazione sia di fatto inaccessibile ai più e si presti altresì a letture parziali o distorte. Ad esempio, poco è dato di capire dai bilanci circa la volatilità dei risultati in essi esposti, circa gli effetti della presenza di beni in formazione, come il caso di beni immateriali, circa la corretta valutazione nei diversi cespiti attivi e passivi afferenti al patrimonio", F. GOLFETTO, *op. cit.*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1/1996, pag. 67.

⁵ F. GOLFETTO, *op. cit.*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1/1996.

divisibili. Poichè è fatto riferimento non solamente alle tavole di sintesi economico-finanziarie, ma all'intero sistema di bilancio, il giudizio sembra espresso a partire da un presupposto errato: non è per nulla considerata la possibilità di considerare il bilancio di esercizio un sistema integrato di informazioni di natura finanziaria e non finanziaria; è cioè esclusa a priori la possibilità di migliorare la capacità del documento di fornire indizi - se non addirittura informazioni - rilevanti sulla prevedibile evoluzione della gestione ossia sulle modalità di svolgimento delle attività e dei processi e conseguentemente sulla capacità dell'impresa di conseguire determinati risultati anche in futuro.

Anche l'accento posto sul carattere obbligatorio del documento porta a conclusioni fuorvianti. Non è, infatti, negabile, soprattutto nel caso di imprese di dimensioni medio-piccole o di imprese a capitale poco diffuso, il carattere di mero adempimento amministrativo spesso nella pratica attribuito al bilancio. Conviene evidenziare però che l'esistenza di una informativa minima obbligatoria da un lato non rappresenta un vincolo per l'impresa che voglia "andare oltre la norma" fornendo una serie di informazioni volontarie ulteriori e dall'altro lato, nei casi in cui tale volontà manchi, rappresenta un punto di forza in quanto permette di ottenere un numero minimo di informazioni sufficientemente omogenee nello spazio e nel tempo.

Le ipotesi non condivisibili alla base della riduttiva classificazione del sistema di bilancio nell'ambito del modello illustrato possono essere così sintetizzate:

- 1 - il bilancio di esercizio è considerato esclusivamente uno strumento di misurazione di risultato intendendo il termine risultato nella sua accezione riduttiva di profittabilità economica e di equilibrio finanziario;
- 2 - la comunicazione economico-finanziaria in generale e il sistema di bilancio in particolare sono strumenti di comunicazione rivolti solo ai portatori di capitale di rischio e di credito.

1.2 Ruolo riconosciuto al bilancio di esercizio dalla tradizione aziendale italiana.

In contrapposizione con i modelli di classificazione descritti che tendono a denigrare il ruolo del bilancio di esercizio negandone - in fatto - l'utilità, la dottrina aziendale italiana considera il medesimo documento come lo strumento principe a disposizione dei pubblici esterni ed interni non direttamente coinvolti nella amministrazione per comprendere se la gestione si svolga secondo economicità, con questo termine intendendo, come già evidenziato ampiamente, un concetto ben più ampio del semplice conseguimento di un risultato economico-finanziario per soddisfare azionisti e creditori⁶.

La selezione degli scopi assegnabili al bilancio d'esercizio, infatti, può essere con-

⁶ Si è già fatto ampiamente riferimento al concetto di economicità nel precedente capitolo. MASI-
NI C. *Lavoro e risparmio*, UTET; CODA V. *Fisiologia e patologia del finalismo di impresa*; AIROL-
DI G., *Modelli di capitalismo e modelli di impresa*, Economia e management, n° 2/93.

venientemente effettuata considerando come rilevanti i fini conoscitivi di quei soggetti cui pertengono vaste classi di interessi meritevoli di tutela che possono trovare adeguato soddisfacimento esclusivamente o, comunque, in modo determinante solo nel sistema dei dati del bilancio ufficiale d'esercizio. Si tratta senza dubbio dei conferenti capitale-risparmio, dei creditori per forniture commerciali e per finanziamenti a titolo di prestito, ma anche dei collaboratori e dipendenti, dei clienti, di talune istituzioni private e pubbliche con varia finalità di ricerca, documentazione e decisione economica. Costoro dall'esame del bilancio ufficiale d'esercizio e delle informazioni che lo integrano o dall'osservazione comparata di serie temporali dei suoi dati, si attendono indicazioni di circostanze attuali e di tendenze significative con riguardo a vari aspetti degli svolgimenti di azienda, come i caratteri di economicità della gestione nel suo insieme e di quella economica tipica, la situazione di liquidità ed in genere le condizioni di gestione monetaria e finanziaria, i sintomi intorno al grado di efficienza di attuazione della combinazione dei processi produttivi come riflesso di circostanze gestionali ed organizzative, l'equilibrio di strutture finanziarie e patrimoniali in rapporto ai previsti svolgimenti economici e alle condizioni di settore e di ambiente economico generale⁷.

Ciò significa che il bilancio di esercizio non deve solamente fornire la quantificazione del risultato economico conseguito dall'impresa, ma deve fornire informazioni sufficienti per apprezzare la qualità dello stesso. Gli utilizzatori del documento devono trovarsi nelle condizioni di poter apprezzare la capacità dell'impresa di creare o distruggere ricchezza. Ciò è essenziale affinché essi possano fare fronte alle loro esigenze informative e possano conseguentemente interagire con l'impresa secondo svariate modalità - ad esempio assumendo decisioni di investimento, di smobilizzo, di partecipazioni, di concessione, di fido commerciale o di finanziamento, di acquisto, di collaborazione ecc. - coscienti della situazione in cui la stessa versa oggi e probabilmente verserà in futuro⁸.

⁷ In questo senso PROVASOLI A., *Il bilancio di esercizio destinato a pubblicazione*, Milano, Giuffrè, 1974, pag. 165. Una esauriente disamina della domanda di informazioni e dei soggetti interessati agli andamenti gestionali è rintracciabile in: DI STEFANO G.C., *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè Editore, Milano, 1990.

⁸ "Prendiamo ad esempio i bilanci societari, strumento principe di comunicazione. (...) La qualità delle informazioni contenute nei bilanci delle più grandi imprese italiane fino all'inizio degli anni '70 era incredibilmente bassa. (...) L'andamento economico di gran parte delle imprese era vissuto come un fatto privato, che non doveva interessare altri. (...) Occorre tempo per cambiare anni di cultura del silenzio e dell'isolamento. Occorrono anni per capire che il mercato richiede informazioni e trasparenza, quindi assunzione di responsabilità di dialogo con la società. (...) Per troppi anni le strutture societarie, e in particolare quelle amministrative, hanno sottovalutato l'importanza della comunicazione economica come fattore di costruzione della credibilità dell'azienda stessa e quindi di competitività". In conseguenza di ciò si viene a modificare il ruolo stesso della funzione amministrativa: "oltre che possedere le sue specifiche valenze e competenze, il direttore amministrativo dovrà avere un'anima di comunicatore, o perlomeno possederne la cultura. Compito essenziale di tutte le funzioni aziendali, e quindi anche e soprattutto di quella amministrativa, è infatti quello di trasformare i dati in informazioni", *Il ruolo dei sistemi amministrativi nelle politiche di comunicazione economica*, in *Il management del 2000: quali sfide per la funzione amministrativa*, a cura di A. PISTONI e L. SONGINI, EGEA, 1997, pag. 82.

Scopo dell'informativa di esercizio, pertanto, è "comporre determinazioni quantitative e rappresentazioni anche qualitative atte ad agevolare gli utilizzatori del bilancio a soddisfare le loro esigenze di *previsione* (...) e di *giudizio* intorno alla capacità di reddito d'impresa"⁹. Il bilancio di esercizio è il mezzo mediante il quale l'impresa comunica ai pubblici esterni la propria capacità di produrre valore e dal quale i pubblici esterni possono comprendere se tale capacità derivi dallo sfruttamento di opportunità semplici piuttosto che da una superiore capacità dell'impresa di dominare i segmenti di mercato selezionati. Ne segue che, con riferimento al modello sopra commentato, il bilancio di esercizio - o sistema di bilancio - non può essere considerato semplicemente uno strumento "operativo" di comunicazione del risultato ai portatori di capitale, ma deve essere riconosciuto il suo ruolo complesso. È la necessità di integrare le differenti tipologie di comunicazione fornendo agli interlocutori messaggi coerenti che porta a sottolineare la necessità di riconoscere e sfruttare a pieno tutte le potenzialità di ciascuno dei canali a disposizione dell'impresa.

Il bilancio di esercizio è in molti casi lo strumento mediante il quale gli interlocutori ottengono informazioni sull'azienda, la sua lettura può costituire l'unico momento di contatto e di espressione di giudizio sulle capacità dell'impresa: sottovalutarne la rilevanza comporta la perdita di una opportunità essenziale e la creazione di una sicura dissonanza con le restanti modalità di comunicazione cui fa ricorso l'impresa. Tale dissonanza - esattamente come ogni altro segnale incoerente comunicato dall'impresa - è potenzialmente causa nel lungo periodo della perdita di credibilità della comunicazione d'impresa complessivamente considerata e viene a rappresentare quel "punto del sistema aziendale" in cui il legame tra comportamento, strategia e comunicazione viene ad interrompersi portando il sistema verso una situazione di potenziale patologia¹⁰.

Volendo riferirsi al modello di analisi della comunicazione esterna analizzato si crede che al bilancio debba essere riconosciuto il ruolo:

- 1 - di strumento "operativo" di comunicazione non semplicemente ai portatori di capitale di rischio, ma più in generale agli stakeholders;

⁹ Ancora PROVASOLI A., *op. cit.*, 1974, pag. 203. L'autore evidenzia come la stessa composizione delle tavole di sintesi debba per forza basarsi su ipotesi attendibili circa l'evoluzione futura della gestione: "Per via del bilancio d'esercizio si intendono infatti conseguire giudizi economico-finanziari intorno agli svolgimenti d'azienda e non già di singoli o molteplici affari, comunque conclusi. Ogni operazione, o coordinato complesso di operazioni, svolto od in atto nella combinazione produttiva d'azienda, trova significato economico e giustificazione anche nell'insieme dei processi e degli accadimenti futuri cui funzionalmente si connette; perciò, la determinazione d'esercizio, che desideri consentire una significativa interpretazione economica di quel complesso di operazioni, non può sottrarsi, ancorché consuntiva, ad una corretta percezione dell'evoluzione prospettica dei fenomeni interessanti l'azienda. (...) i valori stimati e congetturati, calcolati con riferimento alla data di chiusura dell'esercizio, esprimono tutti, nessi economici con il futuro".

¹⁰ Le considerazioni svolte sono la conseguenza delle riflessioni sullo scritto di V. CODA, *Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante*, in *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, EGEEA, 1989, pag. 3.

- 2 - di strumento "meta" di comunicazione sulle strategie di impresa ai medesimi stakeholders, ossia strumento in grado di fornire informazioni anche sulla prevedibile evoluzione della gestione;
- 3 - di strumento "meta" di comunicazione integrata di tipo istituzionale, commerciale, organizzativa.

Considerare anche il bilancio di esercizio uno strumento di comunicazione di livello meta ed in particolare uno strumento utile per comunicare la strategia d'impresa è necessario per poter ambire alla creazione di un sistema eccellente di comunicazione d'impresa. Perché sia raggiunto un profilo di eccellenza, infatti, "oggetto fondamentale di comunicazione, sia all'interno sia all'esterno, deve essere la strategia dell'impresa con la sua intrinseca forza unificante, di aggregazione intorno all'idea di sviluppo che ne costituisce il cuore"¹¹. Naturalmente presupposto per poter comunicare la strategia è che una strategia ossia un'idea di sviluppo unificante dell'impresa esista. Solo una strategia in grado di comporre ad unità ed integrare le esigenze del cliente con quelle del personale, le esigenze di redditività con quelle di salvaguardia dell'ambiente e così via si traduce in fatti e messaggi unificanti e convergenti destinati a fare presa su più pubblici e a farne convergere i consensi¹².

In figura 4.a) si ri-colloca - coerentemente con la differente posizione qui condivisa - il sistema di bilancio nell'ambito della rappresentazione grafica del medesimo modello oggetto di critica. La funzione riconosciuta al sistema di bilancio è ampliata notevolmente. Considerando la funzione di "comunicazione ai fattori produttivi" esso non solo è strumento di comunicazione a livello operativo, ma anche a livello meta. Infatti, non fornisce esclusivamente commenti tecnici ai risultati ottenuti nell'esercizio, ma vi si possono e devono rintracciare anche informazioni circa i piani e le strategie dell'impresa. Inoltre a livello "meta" ossia a livello di comunicazione sui presupposti, e sull'identità dell'impresa il bilancio è sicuramente strumento di comunicazione istituzionale e può rappresentare uno strumento di comunicazione commerciale e organizzativa.

Poiché il bilancio di esercizio non è strumento rivolto ai soli portatori di capitale, ma strumento di comunicazione utile a tutti i potenziali portatori di interessi istituzionali ossia agli stakeholders è però opportuno modificare ulteriormente il modello di classificazione sostituendo la dizione "comunicazione ai fattori produttivi" con l'espressione "comunicazione agli stakeholders" e la dizione "comunicazione di risultati" con l'espressione "comunicazione sulla capacità dell'impresa di soddisfare gli stakeholders"¹³.

¹¹ V. CODA, *op. cit.*, pag. 23. Conviene ricordare la definizione di strategia evidenziata nello stesso scritto dall'autore: "la strategia è un'idea di sviluppo dell'impresa in cui le esigenze di competitività e di redditività, da un lato, e quelle etico sociali (di valorizzazione del personale, di tutela dell'ambiente ecc.) dall'altro, si integrano e si coniugano sinergicamente diventando un tutt'uno".

¹² V. CODA, *op. cit.*, pag. 25.

¹³ Una interpretazione simile si rintraccia nel più recente lavoro di Fiocca e Corvi che distingue tra: a- informativa economico-finanziaria di base - il bilancio - rispondente ai bisogni legislativi e di tutela di alcuni interlocutori aziendali quali i clienti, i dipendenti, gli azionisti, il fisco, la comunità

LIVELLI OBIETTIVI	OPERATIVO	META
Comunicazione commerciale	Comunicazione di prodotto-servizio	Comunicazione delle attività di impresa
Comunicazione organizzativa e di confine	Comunicazione di relazione	Condivisione di valori economico-sociali
Comunicazione di fattori produttivi	Comunicazione di risultati	Comunicazione della strategia d'impresa
Comunicazione istituzionale		Comunicazione verso società e ambiente

Fig. 4 a) La funzione del bilancio di esercizio: tentativo di ricollocazione nell'ambito del modello di Golfetto

Una ulteriore modifica al modello è rappresentata dalla ridefinizione del concetto di comunicazione istituzionale qualificando la medesima non tanto con riferimento agli interlocutori cui la stessa si rivolge quanto al suo oggetto: la sua identità più profonda sintetizzabile nel concetto di vision aziendale (Fig. 4.b).

A questo punto è possibile trovare una ri-collocazione ai vari documenti (obbligatori e volontari) che compongono il sistema di bilancio nell'ambito dello schema così rielaborato (Fig 4.c):

La ri-collocazione dei vari documenti costituenti il sistema di bilancio è stata effettuata partendo dal presupposto che le informazioni di tipo forward-looking ossia in grado di fornire indizi sul futuro e sulla prevedibile evoluzione della gestione possono potenzialmente trovare accoglienza nei documenti meno legati alla individuazione e al commento dei dati di tipo economico-finanziario. Inoltre si è consi-

finanziaria, ma anche ad una pressante necessità di divulgazione dello svolgimento del progetto strategico di lungo periodo; b- informativa economico-finanziaria applicata - il cui obiettivo risulterebbe quello di trasmettere chiari e calibrati messaggi verso definiti interlocutori in relazione a specifici accadimenti. L'informativa economico-finanziaria applicata è considerata dagli autori del tutto complementare alla comunicazione economico-finanziaria di base la quale a sua volta non è vista semplicemente come la risposta ad un obbligo legislativo, ma come un'occasione importante di comunicazione a più livelli, spesso sottovalutata. R. FIOCCA, E. CORVI, *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, EGEA, 1996, pag.137.

LIVELLI OBIETTIVI	OPERATIVO	META
Comunicazione commerciale	Comunicazione di prodotto-servizio	Comunicazione delle attività di impresa
Comunicazione organizzativa e di confine	Comunicazione di relazione	Condivisione di valori economico-sociali
Comunicazione agli stake holders	Comunicazione sulla capacità d'impresa di soddisfare gli stake holders	Comunicazione della strategia d'impresa
Comunicazione istituzionale		Comunicazione della identità d'impresa

Fig. 4 b) La funzione del bilancio di esercizio: variazioni proposte al modello di Golfetto

derato che la comunicazione di livello "meta" possa trovare accoglienza in via principale se non esclusiva nei documenti di natura più qualitativa quali la relazione sulla gestione e appositi allegati, quali appunto quelli eventualmente contenenti gli indicatori di performance. Infine il bilancio ambientale trova collocazione sia a livello operativo, sia a livello meta in quanto il medesimo fornisce entrambe le tipologie di informazione: da un lato informazioni che permettono di comprendere come l'impresa si ponga nei confronti della tematica ambientale ed interpreti il proprio ruolo nell'ambiente naturale, dall'altro lato informazioni che permettono di comprendere se l'interpretazione del proprio ruolo si sia o meno trasformata in modalità operative e in riflessi - in termini di costi, ricavi, investimenti, o anche finanziamenti - sui risultati economico-finanziari.

2. L'introduzione nel sistema di bilancio delle misure di prestazione non finanziarie utilizzate per fini di controllo interno.

È stato evidenziato in dottrina che nelle imprese l'analisi quantitativa dei fenomeni di gestione tende sempre più ad estendersi e ad affinarsi, ma che questa tendenza è riscontrabile soltanto se ci si riferisce alle informazioni interne mentre non lo è se ci si riferisce alle informazioni esterne. "Le imprese non sogliono trasmettere all'esterno una parte crescente della cospicua quantità di dati e di informazioni che ela-

LIVELLI OBIETTIVI	OPERATIVO	META
Comunicazione commerciale		Relazione sulla gestione Allegati Bilancio ambientale
Comunicazione organizzativa e di confine		Relazione sulla gestione Allegati Bilancio ambientale
Comunicazione agli stakeholders	SP+CE+Nota integrativa + Relazione sulla gestione + Allegati + Semestrale + Bilancio ambientale	Relazione sulla gestione Allegati Bilancio ambientale
Comunicazione istituzionale		Relazione sulla gestione Allegati Bilancio ambientale

Fig. 4 c) Mezzi di comunicazione adottati ai vari livelli per i vari scopi: variazioni proposte al modello di Golfetto

borano intorno alla loro economia; ben poche sono le informazioni che varcano la ristretta cerchia dei dirigenti di più alto livello (e del gruppo di potere da cui essi sono espressi) per raggiungere coloro che, per motivi diversi sono interessati a conoscere in modo approfondito alcuni aspetti dell'economia della gestione¹⁴. Anche se queste riflessioni sono state scritte in un periodo in cui l'informativa di bilancio risultava estremamente limitata e qualsiasi informazione - persino quella relativa al fatturato - era considerata privata, esse mantengono per molti aspetti ancora oggi la loro validità. Allo stesso modo mantiene validità il suggerimento che da

¹⁴ P. CAPALDO, *Qualche riflessione sull'informazione esterna di impresa*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 5/75, pagg. 833 e ss.

queste è stato tratto di predisporre di veri e propri sistemi di informazioni costituiti in insiemi coordinati di dati e di notizie sui fenomeni in cui si esprime la vita dell'impresa¹⁵ costruiti cercando di ottenere un maggiore allineamento - e integrazione - tra le informazioni contenute nei reporting per la direzione e nei documenti destinati alla comunicazione esterna¹⁶.

2.1. Le misure di prestazioni come "qualità prime".

La costruzione di un sistema di bilancio in grado di rappresentare uno strumento di comunicazione complesso nel senso sopra esposto non può essere raggiunta solamente sulla base di rappresentazioni di tipo quantitativo intendendo l'espressione nell'accezione ristretta di contabile. Le medesime considerazioni svolte con riferimento ai limiti delle misure finanziarie quali strumenti di controllo interno valgono, infatti, anche quando si proceda alla comunicazione di tali misure all'esterno¹⁷.

¹⁵ Capaldo nel suo articolo critica e a ragione la struttura di bilancio prevista dalla legislazione all'inizio degli anni '70 e suggerisce di non insistere nel disperato tentativo di ristrutturare il bilancio stesso - inteso lo stesso come pura informazione di tipo economico-finanziaria concretizzatasi come stato patrimoniale, conto economico e relazione degli amministratori - ma di prendere atto dei limiti del medesimo costruendo un "sistema" informativo del quale il bilancio stesso potrà costituire la parte centrale, ma in ogni caso solo una parte. "Certo si possono escogitare svariati accorgimenti per accrescere la capacità informativa del bilancio. Si pensi, ad esempio, all'obbligo di corredare il bilancio di una relazione molto dettagliata (eventualmente standardizzata), di arricchirlo di opportune note ed allegati ecc.. Ma tali accorgimenti non sarebbero risolutivi, per l'ovvio motivo che - fornendo dati esplicativi delle sue poste - si muoverebbero pur sempre, se così si può dire nell'ambito dei fini propri del bilancio. In altre parole, posto che il bilancio sia rivolto a porre in luce, in alcuni dei loro possibili aspetti il reddito e il capitale d'impresa, gli accorgimenti in parola consentirebbero di offrire informazioni che si ricollegano al suddetto fine, ma non informazioni che con esso non hanno relazioni, almeno immediate. A mio parere, sono inutili, o quantomeno infruttuosi, i tentativi rivolti a dare al bilancio una struttura idonea a soddisfare ogni esigenza conoscitiva. Conviene piuttosto, prendere atto dei suoi limiti e pensare ad elaborare un vero e proprio sistema informativo; un sistema del quale il bilancio costituirà magari la parte centrale, ma pur sempre una parte soltanto. Questa impostazione, oltre ad accrescerne (come è ovvio) la quantità, contribuirebbe molto a migliorare la qualità delle informazioni, anche di quelle affidate, per così dire, direttamente al bilancio di esercizio", P. CAPALDO, *op. cit.*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 5/75, pag. 837.

¹⁶ In questo senso si esprime più di recente anche Bruni: "(...) vale anche la pena di ricordare che tanto nella funzione di rendiconto come in quella di pianificazione e controllo le informazioni acquisite dal sistema contabile nel suo complesso (di contabilità generale ed analitica) non sono sufficienti a rappresentare compiutamente il fenomeno dell'impresa e del suo sistema di relazioni ambientali se non si fa anche ricorso ad altre informazioni quantitative, ma non contabili (statistiche di produzione, volumi fisici di materie e prodotti, ore lavorate, ecc.) e; non di meno, ad informazioni di tipo qualitativo. Il sistema contabile duplice, della financial e della cost accounting viene quindi a segnare una naturale evoluzione verso un sistema unico informativo integrato", G. BRUNI, *Tendenze evolutive della "financial" e della "managerial" accounting nella dottrina contabile americana*, in Scritti di economia aziendale per Egidio Giannesi, Pisa, Pacini ed., 1987, pag.198.

¹⁷ Sottolinea al contrario la rilevanza delle indagini svolte esclusivamente sui dati contabili Cattaneo: "(...) le analisi di bilancio svolte sui dati di bilancio - e cioè su sistemi di valori riguardanti in prevalenza il passato - sono utilizzate soprattutto per lo svolgimento di proiezioni sul futuro

Se si vuole realmente costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholders basato sul valore della trasparenza dell'informazione, il sistema di bilancio non può essere, pertanto, considerato solo uno strumento per la determinazione e la comunicazione del reddito e del capitale di funzionamento anche se questi restano elementi insostituibili e fondamentali. Poiché fine del sistema di bilancio è rispondere alle esigenze degli utilizzatori e scopo di questi ultimi è comprendere la situazione in cui versa l'impresa nel tempo presente e stimare la prevedibile evoluzione futura della gestione, il dato economico finanziario deve essere integrato. A questo si devono affiancare informazioni di differente natura ossia qualitative, con questa espressione intendendo sia le misure di prestazione consistenti nelle rilevazioni di tipo statistico o extra-contabile così come descritte nel precedente capitolo 2), sia le informazioni qualitative in senso stretto, con questa espressione intendendo la descrizione di piani e strategie deliberate¹⁸.

Conviene ricordare che l'esigenza - recentemente evidenziata con enfasi dalla dottrina anglosassone¹⁹ e, come si vedrà ampiamente *infra*, fatta propria dagli organismi contabili AICPA e FASB - di affiancare ai dati contabili informazioni non finanziarie è stata sottolineata da tempo dalla dottrina aziendale. Unico fine esplicitamente riconosciuto al sistema informativo è quello della conoscenza della realtà aziendale: "l'economia è caratteristicamente quantitativa, tuttavia nell'eco-

aziendale (...) Il meccanismo della previsione sui futuri andamenti di un'impresa è sempre fondato sull'utilizzo di elementi e di conoscenze acquisite nel passato. Il problema consiste nell'identificare i mezzi e i limiti con riguardo ai quali sia ragionevole estrapolare il futuro dalle esperienze passate", M. CATTANEO, *Analisi finanziaria e di bilancio*, 1986, ETAS, pag. 10.

¹⁸ "(...) il bilancio di esercizio, nella sua veste destinata a pubblicazione, deve essere in ogni caso integrato da chiarimenti circa i suoi dati, nell'aspetto del loro contenuto economico e della logica di misurazione, e da note aggiuntive, anche di carattere quantitativo, atte ad illuminare le circostanze d'azienda e d'ambiente che condizionano, non solo al tempo della determinazione, l'affermarsi del sistema dei valori in date strutture e grandezze", A. PROVASOLI, *op. cit.*, 1974, pag. 170. La necessità di svolgere analisi di tipo "prospettivo" è evidenziata anche in Ceccherelli il quale, sia pure riferendo il proprio pensiero a rielaborazioni analitiche di dati contabili, evidenzia la necessità di pervenire ad indicatori di rapidità del processo di produzione, di qualità del medesimo e di potenzialità degli impianti e afferma che: "Base dell'indagine resta pur sempre la struttura del capitale, ma il procedimento di analisi interpretativa, per corrispondere alle più ampie finalità sopradette, deve essere integrato con il sussidio dei dati informativi che dalla struttura non si possono direttamente dedurre. L'esame di una situazione d'impresa, anche se la situazione fu desunta ed esposta in modo corrispondente alle particolari necessità dell'indagine prospettiva, non può direttamente offrire, nella estrema sintesi che di consueto la caratterizza, tutti gli elementi necessari al giudizio, ma può suggerire gli opportuni completamenti di ricerca e di opportuna raccolta di dati statistico-contabili", A. CECCHERELLI, *Il linguaggio dei bilanci. Formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, Firenze, 1956, pagg. 333 e ss..

¹⁹ "Interest has recently emerged in the use of non-financial information in performance measurement. Financial analysts and institutional investors are also expressing a growing interest in the use of non financial information. Fornell et al. investigated the effects of the public release of non financial indices of customer satisfaction. Measures provides new and forward-looking information to the stock market that is not completely reflected by traditional accounting performance measures such as profit. Recent field work reports suggest that, when managers are asked about useful data,

nomia delle aziende le qualità hanno notevole parte cosicché spicca il carattere complementare delle indagini economiche qualitative e quantitative. La scelta appropriata di quantità elementari e di *qualità prime* è fondamento di un sistema informativo di azienda"²⁰.

Recentemente, inoltre, proprio nella dottrina aziendale italiana sono stati formulati giudizi positivi sulla eventuale trasmutazione delle informazioni tipiche del modello balanced scorecard, che potremmo definire usando il linguaggio masiniano *qualità prime*, nel bilancio di esercizio: gli indici in esso contenuti, infatti, "diffusi all'esterno, offrono uno stimolante momento di colloquio con quanti siano effettivamente interessati a valutare le potenzialità future dell'azienda. Mentre aiuta ad approfondire la conoscenza dell'azienda e dei suoi elementi più critici, costituisce di per sé un chiaro segnale 'comunicativo' che l'azienda emette nei confronti dei suoi interlocutori, coinvolgendoli in prima persona nel proprio processo di sviluppo"²¹.

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.

La descrizione dei modelli proposti dagli studiosi di management accounting anglosassoni svolta nel precedente capitolo ha permesso di individuare le principali categorie di "misure" di prestazione utilizzate per finalità interne di governo. In particolare si è evidenziato che accanto alle misure di tipo economico-finanziario devono trovare posto altri indicatori che descrivono direttamente alcune dimensio-

they mention quantitative non financial data that relates to daily control of operations and physical output. (...) Management information systems have long been criticised for providing managers with too much information obtained too late, often too aggregated or of an irrelevant nature and not focused on 'how the organization really operates'. Providing relevant and direct non financial information on the performance of organizational processes to managers on a timely basis enables them to intervene in processes to achieve desired financial results", R. MORRISSETTE, *Financial and non financial information toward an integrative theory of information choices in organizations*, paper presentato alla XXI European Accounting Association Conference, Antwerp, 1998.

²⁰ MASINI C., *Lavoro e risparmio*, pag. 105..

²¹ Così Fabio Corno il cui pensiero e le cui, pur sintetiche, considerazioni sull'argomento sono assolutamente in linea con quanto qui sostenuto. "Malgrado le significative innovazioni introdotte nel sistema di bilancio, esso resta focalizzato più sui risultati consuntivi che non su quelli previsti: non aiuta così a ricollegare le risorse disponibili alle strategie perseguite, nè consente di identificare quali delle risorse risultino più critiche per l'azienda. È per tenere sotto controllo questi fattori che, stimolati anche da alcuni contributi accademici, si stanno diffondendo nelle realtà aziendali più avanzate alcuni cruscotti di controllo che hanno per oggetto l'intero patrimonio intangibile aziendale. Sviluppati inizialmente a fini di monitoraggio interno, sono stati in un secondo momento messi a disposizione degli stakeholders, a completamento dell'informativa di bilancio. Un interessante esempio è costituito dalla balanced scorecard (...)", F. CORNO, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, EGEA, 1996, pag. 194.

ni rilevanti - clienti/mercato, processi interni, innovazione, ecc. - per comprendere se l'impresa stia operando in modo da creare valore per il cliente finale in questo modo ponendo le basi per il proprio successo duraturo.

Cercando di tradurre il "linguaggio per l'interno" in un "linguaggio per l'esterno", possiamo dire che tutti questi indicatori ben rispondono alle esigenze individuate dalla stessa legislazione civilistica di descrivere nella relazione sulla gestione redatta dagli amministratori "... la situazione della società, l'andamento della gestione ... e il prevedibile andamento della gestione"²². Questa convinzione risulta rafforzata dal fatto che lo stesso legislatore indica questa come la strada da percorrere là dove rende obbligatoria l'evidenziazione "delle attività di ricerca e sviluppo", svolte durante l'esercizio²³: la descrizione di queste attività può infatti essere fatta in un certo senso corrispondere alla evidenziazione dei processi interni innovativi previsti esplicitamente nell'ambito del modello del balanced scorecard.

Alternativamente è possibile pensare di evidenziare le misure in documenti distinti che sarà poi utile allegare al bilancio stesso e cui sarà possibile anche, se del caso, dare una propria autonoma diffusione. Questa strada è stata preferita, come si evidenzierà in seguito, da una società scandinava - Skandia - che è divenuta nei fatti un modello - amato o criticato, ma in ogni caso conosciuto - per tutti gli studiosi delle tematiche qui indagate.

La scelta di localizzare le informazioni in questione in uno dei documenti che ufficialmente costituiscono il bilancio di esercizio o in un allegato al medesimo è però in realtà un problema formale che assume un rilevanza minima se considerato alla luce di recenti studi sull'effetto delle tecnologie informatiche sulle modalità di redazione e comunicazione del bilancio di esercizio. Delineando uno scenario forse un po' futurista alcuni autori hanno infatti evidenziato che ci si muove, anche con riferimento alla comunicazione del bilancio di esercizio, nella direzione di una relazione *one to one* con i differenti interlocutori. Il sistema bilancio sarebbe destinato a divenire in realtà un insieme di informazioni - tra le quali quelle economico-finanziarie - a disposizione degli interlocutori e ciascuno di questi potrebbe costruire il proprio insieme di informazioni eventualmente anche interagendo con l'impresa per richiedere ed ottenere gli ulteriori dati che dovesse considerare interessanti²⁴.

²² Art. 2428 c.c., c. 1) e c. 2), n. 6).

²³ Art. 2428 c.c., c. 2), n. 1).

²⁴ "The essential element of change scenario lies in the potential for the current financial reporting system to be replaced by electronic information systems providing financial and other forms of information concerning companies which would be widely available via the internet. Under this scenario, a decision maker could decide on the types of information that were relevant and then arrange the information in ways that would be useful for decision purposes. Financial reports, including financial statements, auditors' opinions, and even generally accepted accounting principles, would become obsolete as users decided individually the types of information that were important to them. If this scenario were to come into being, the question arises as to whether there would be any continuing need for financial reporting as presently constituted", C.R. BAKER, P. WALLAGE, *The future of financial reporting: is it time to do away with financial reporting?*, paper presentato alla XXIst Annual Congress of the European Accounting Association, Antwerp, aprile 1998.

È opportuno evidenziare che la necessità di ampliare l'informativa esterna creando un sistema di documenti non costituisce affatto un concetto nuovo per la dottrina italiana. In particolare fin dalla metà degli anni '70 è stato proposto di articolare il medesimo sistema in quattro parti: 1- il bilancio di esercizio in senso stretto, che riflette i risultati economico-finanziari; 2- i programmi pluriennali, che evidenziano i progetti futuri dell'impresa; 3- l'analisi finanziaria, in termini di studio del cash-flow, che permette di comprendere la dinamica finanziaria e monetaria della gestione nel periodo considerato; 4- l'analisi della produttività, dei prezzi e della remunerazione dei fattori²⁵.

Le idee che più rilevano ai nostri fini - in quanto muovono nella stessa direzione delle riflessioni sin qui svolte - sono quelle espresse ai punti 2) e 4). Due sono infatti le idee convogliate in modo inequivocabile da queste indicazioni: a- è necessario fornire - mediante la comunicazione del piano - ai soggetti interessati che interagiscono con l'impresa informazioni sull'evoluzione futura della gestione; b- le informazioni contabili devono essere affiancate da misure di tipo statistico - quelle sulla produttività - relative alla qualità delle attività e dei processi posti in essere dall'impresa.

Le direzioni verso cui muovere l'indagine risultano perciò ancora valide. Conviene evidenziare, però, che l'idea di comunicare il "piano aziendale" inteso in senso tradizionale deve essere aggiornata coerentemente con i nuovi orientamenti²⁶. I redattori del bilancio non possono comunicare la ferma volontà di guidare la azienda verso predeterminati e rigidi obiettivi. Si è visto infatti che questi per definizione non potranno essere raggiunti a causa di molteplici cause quali il dinamismo ambientale, la necessità di tenere conto delle esigenze in continua evoluzione degli interlocutori, la continua evoluzione della scienza e della tecnologia. Ancora, si è evidenziato che le imprese non pianificano più in modo rigido, ma cercano di costruire l'identità dell'impresa e la dominanza sul mercato ogni giorno valorizzando il contributo per definizione strategico di coloro che in essa operano. Il linguaggio interno non è più quello della pianificazione strategica, ma quello del controllo strategico. Non si cerca di imporre un percorso, ma individuare una generica linea di condotta ci si pone in posizione di ascolto cercando di captare quei segnali utili per ri-direzionare continuamente l'organizzazione e modificare gli obiettivi con grande flessibilità. Ne segue che può essere oggetto di comunicazione esterna non il piano nel senso tradizionale del termine, ma il piano inteso come direzione di massima e l'insieme degli indicatori di performance utilizzati per controllare il processo. L'attenzione in questo modo non è più sui risultati presunti attesi, ma sulla capacità dell'impresa di fronteggiare la realtà in cui si trova ad operare. Non è importante comunicare se una determinata decisione sarà presa o meno, ma se esistono le capacità, le conoscenze, la cul-

²⁵ Questa la proposta di Capaldo, P. CAPALDO, *op. cit.*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 5/75, pag. 847.

²⁶ Per l'esame approfondito della problematica si rinvia alle riflessioni in proposito esposte nei precedenti capitoli 1) e 2).

tura aziendale necessaria per prendere, ma soprattutto per modificare quella medesima decisione.

La comunicazione delle misure di performance o non finanziarie diventa il nuovo linguaggio condiviso che si affianca al linguaggio tradizionale finanziario con il fine di fornire le informazioni utili perché gli interlocutori possano comprendere o quantomeno crearsi un convincimento circa l'esistenza di queste capacità.

2.3 Le misure di prestazione come informazioni da non inserire nel cosiddetto "bilancio" sociale.

Ci si può chiedere se sia auspicabile inserire le "misure" di performance nell'ambito di un differente documento: il "bilancio" sociale²⁷. Questa possibilità non sembra accettabile a parere di chi scrive in quanto differenti paiono le finalità di questo documento rispetto a quelle che ci si propone di perseguire inserendo nella informativa di esercizio le "misure" di prestazione. Per giustificare questa affermazione conviene comprendere quali siano le origini e le finalità del cosiddetto "bilancio" sociale e quali configurazioni lo stesso possa assumere.

Si tratta di un documento in realtà impropriamente denominato "bilancio" ideato negli anni '70. In quel periodo si prende coscienza dell'esistenza di una responsabilità sociale dell'azienda nei confronti dei soggetti con cui interagisce: stato, cittadini, associazioni sindacali, dipendenti, clienti. L'impresa deve dimostrare la propria utilità sociale, ossia deve poter dimostrare di non essere gestita contro i citati soggetti, ma al contrario nel loro interesse e nel rispetto delle loro esigenze. In altri termini viene evidenziato che l'esercizio dell'impresa non può contrastare, ma per

²⁷ La tradizione legata al bilancio sociale si sviluppa verso la fine degli anni '70 in Francia e in Germania dando origine a due differenti modelli. In Francia redigere il bilancio sociale annualmente è obbligatorio per legge (L. 77/769). Il bilancio sociale è definito come un documento unico a sé stante che ricapitola "i principali dati in cifre che consentono di valutare la situazione dell'impresa nel campo sociale, di prendere atto delle realizzazioni effettuate e di misurare i mutamenti intervenuti nel corso dell'anno in riferimento e dei due anni precedenti". In realtà, però, il modello francese non si prefigge di valutare le azioni effettuate dall'azienda nei confronti di tutti gli stake-holders: unico pubblico rilevante è rappresentato dai dipendenti. Nel documento vengono così fornite informazioni sull'occupazione, le retribuzioni, le indennità accessorie, le condizioni di igiene e sicurezza, le altre condizioni di lavoro, la formazione, le relazioni industriali, così come le condizioni di vita dei dipendenti e delle loro famiglie nella misura in cui tali condizioni dipendono dall'impresa. Il fine è costituito sostanzialmente nel "dare una base in cifre al dialogo tra i partners dell'impresa, che consenta di misurare lo sforzo compiuto in campo sociale e di meglio inquadrare gli obiettivi". In Germania il bilancio sociale è un documento a sé stante che incorpora informazioni sulla soddisfazione dei pubblici interni, ma anche dei pubblici esterni. Esso è suddiviso in tre parti complementari: a- Il rapporto sociale ossia la descrizione corredata da statistiche degli scopi e delle prestazioni aziendali e, per quanto è possibile, dell'output, realizzato con le attività sociali; b- Il calcolo del valore aggiunto ossia l'anello di congiunzione tra il documento e le risultanze del prospetto tradizionale di conto economico; c- La contabilità sociale: esposizione in cifre delle spese sociali quantificabili. È suddivisa in sei classi di destinatari delle prestazioni dell'impresa: dipendenti, azionisti, stato, pubblico, ambiente, imprese.

quanto possibile deve favorire, la qualità della vita sia di coloro che in essa operano sia di quanti, direttamente o indirettamente, possono essere influenzati dalla sua attività produttiva. Il bilancio sociale, quindi, proprio in contrapposizione al significato attribuito in quel periodo al bilancio di esercizio - strumento per la rendicontazione alla sola proprietà circa il profitto perseguito - assume la funzione di strumento con il quale rendere conto del proprio operato su questo piano.

Lo scopo della sua redazione, pertanto, risulta molto diverso da quello che ci si propone di perseguire mediante "il semplice" inserimento delle misure di prestazione (o non finanziarie) nei documenti ufficiali. Con il bilancio di esercizio così integrato, infatti, ci si propone di fornire uno strumento atto a meglio interpretare la qualità del risultato di esercizio dando indicazioni sulla strategia perseguita dall'impresa e sulle modalità più operative poste in essere a tale fine. Al contrario con il "bilancio" sociale ci si propone di dimostrare ai singoli pubblici interni e/o esterni che l'impresa non è retta contro il loro interesse e che il risultato conseguito - indipendentemente dalla qualità dello stesso - è equamente distribuito.

A parere di chi scrive concordare con la necessità di redigere un bilancio sociale a sé stante significa mettere completamente in discussione il fatto che il sistema di bilancio costituisca la rappresentazione della capacità dell'impresa di dare soddisfazione degli stake-holders quasi che le informazioni economico-finanziarie, comunque integrate da dati qualitativi, rappresentino delle elucubrazioni tecniche oscure ai più frutto di qualche alchimia poco attendibile e poco chiara. Se da un lato è necessario riconoscere che le informazioni economico-finanziarie comunicate all'esterno - come quelle utilizzate internamente per finalità di governo - devono essere integrate con informazioni di tipo qualitativo, negare completamente l'utilità dell'informazione economico-finanziaria per gli stakeholders non sembra un punto di vista accettabile²⁸. La redazione di un bilancio sociale a parte sembra ricondurre ad una idea abbastanza semplicistica dell'impresa come ente garantista che "deve dare" qualche cosa a tutti quelli che in essa hanno qualche interesse. Isolando uno degli aspetti della vita di impresa - ignorando cioè la capacità di creare ricchezza e focalizzando l'attenzione sulla distribuzione della stessa - si rischia di perdere la visione sistemica dell'impresa, di fornire una visione distorta e quindi di precludere la comprensione della situazione reale in cui la stessa, e di riflesso gli stakeholders, si sono trovati e presumibilmente si troveranno in futuro.

Al contrario l'introduzione di misure di prestazione accanto alle quantificazioni economico-finanziarie tipiche delle tavole di sintesi nella sede ufficialmente preposta alla comunicazione sociale permette di non incorrere nel citato errore "bilanciando" le differenti dimensioni di indagine in un quadro il più possibile equilibrato.

²⁸ Provasoli evidenzia che le informazioni di tipo economico-finanziario contenute nel bilancio di esercizio costituiscono una informazione interessante per i collaboratori dipendenti e per le loro organizzazioni a carattere sindacale in quanto offrono informazioni che concorrono "a favorire la formulazione di un apprezzamento critico delle circostanze economiche, patrimoniali e finanziarie che hanno consentito o possono consentire, secondo diversa origine e forma, correnti di flussi monetari verso i prestatori di lavoro", PROVASOLI A., op. cit., 1974, pag. 179.

A questo proposito conviene ricordare l'approccio al bilancio sociale proposto in Inghilterra. La reponsabilità sociale dell'impresa è considerata sia con riferimento all'interno - rapporti con i dipendenti - sia con riferimento all'esterno - rapporti con i clienti, con i fornitori, e in generale con le istituzioni e con l'ambiente in cui opera l'impresa. La Confederation of British Industry nel 1973, in proposito, ha redatto un rapporto sulla responsabilità delle società pubbliche inglesi. Il documento sottolinea la permanente validità del parametro del reddito nel giudicare il successo o il fallimento di una società e quindi considera il perseguimento dello stesso un obiettivo principale dell'azienda. Il documento specifica però che esso non rappresenta il solo obiettivo e, pur non individuando in dettaglio gli altri specifici impegni, puntualizza che l'impresa, così come l'individuo, deve essere considerata come avente funzioni, doveri e obblighi morali che vanno al di là del conseguimento del reddito e delle specifiche imposizioni legislative. Ne segue la considerazione che il successo nel perseguire questi altri obblighi e funzioni non è misurabile solo in termini di reddito, ma deve essere valutato con riferimento all'abilità della stessa di raggiungere un insieme bilanciato di obiettivi. Al fine di rilevare la capacità dell'impresa di agire in tale senso, sottolineando anche l'orientamento verso il riconoscimento del diritto alla informazione di un numero crescente di gruppi, si suggerisce la necessità di introdurre nei rapporti delle imprese altri indicatori di condotta, funzionali alla conoscenza del suo operato in rapporto alla società e all'interesse nazionale. Si afferma così un approccio globale tendente a legare l'economico e il sociale e a sostituire al concetto di reddito quello di "mantenimento dell'attività e di eliminazione dello spreco". Il sistema di bilancio fondato su tale approccio si articola in tre parti fondamentali²⁹: 1- parte ambientale e fisica, riguardante le risorse, le condizioni fisiche di lavoro, l'inquinamento esterno e interno; 2- parte economico-finanziaria tradizionale; 3- parte sociale e del personale concernente gli atteggiamenti e le relazioni umane così come il benessere dell'insieme della comunità.

L'approccio inglese evidenzia esplicitamente la necessità di inserire degli indicatori di condotta e richiede di articolare gli stessi secondo alcune dimensioni che richiamano - sia pure parzialmente - le prospettive di analisi individuate nei modelli di reporting integrato del balanced scorecard e della piramide delle prestazioni, ma, ciò nonostante, non rappresenta un punto di riferimento utile.

Il fine che ci si propone di raggiungere mediante la costruzione e l'inserimento delle misure di prestazione utilizzate per finalità di governo tra le informazioni contenute nel bilancio di esercizio può essere sintetizzato nella volontà di fornire degli indici evocativi della capacità dell'impresa di concretizzare la propria vision costruendo la propria dominanza sul segmento di mercato in cui opera, contribuendo a sviluppare le capacità e le conoscenze di ciascuna persona operante in impresa e contribuendo a creare valore soddisfacendo le esigenze dei soggetti che con es-

²⁹ DAUMAN J., *Business survival and social change, a practical guide to responsibility and partnership*, Londra, 1975.

se interagiscono, principalmente i clienti, gli azionisti e i lavoratori. Al contrario l'approccio al bilancio sociale proposto in Inghilterra sopra descritto non si propone di comprendere se l'impresa sia in grado di perseguire e conseguire la propria visione strategica. L'impresa è chiamata più semplicemente a rendicontare circa le iniziative intraprese a favore degli stakeholders. L'attenzione rimane, anche in questo caso, non sulla creazione di valore, ma sulla sua distribuzione: collocare le informazioni nel bilancio di esercizio piuttosto che in un documento a parte - il "bilancio" sociale - rappresenta nei fatti una pura scelta formale.

Sulla base delle considerazioni che precedono si crede di poter concludere che la redazione di un "bilancio" sociale distinto, quand'anche si condivida la necessità di una sua redazione, non costituisce l'occasione adatta per accogliere le misure di prestazione nell'accezione qui considerata in quanto diverso è il fine che con la costruzione di quel documento si vuole raggiungere. Allo stesso modo la costruzione di un bilancio di esercizio che paternalisticamente comprenda alcune informazioni circa le iniziative intraprese dall'impresa a favore degli stakeholders in conformità con il modello inglese, non può essere considerata una soluzione sostitutiva di una migliore articolazione del documento stesso che preveda l'inserimento nella relazione sulla gestione piuttosto che in un allegato specifico di misure di prestazione (o non finanziarie).

2.4. Le misure di prestazione contenute nel "bilancio" ambientale.

La rapida crescita dei sistemi industriali ha comportato negli ultimi decenni un progressivo aumento dell'impatto delle attività economiche sull'ambiente. L'idea di un'insanabile dicotomia tra salvaguardia ambientale e crescita economica sta progressivamente lasciando il posto al concetto di sviluppo sostenibile, secondo il quale esiste la possibilità di svolgere le attività economiche in modo compatibile con la conservazione e la tutela del patrimonio naturale.

Le imprese pro-attive sulle tematiche verdi considerano la tutela ambientale un valore positivo: esso rappresenta uno dei concetti da cui trae origine l'idea di sviluppo dell'impresa e intorno al quale è articolata la formula imprenditoriale³⁰. L'at-

³⁰ Sulla classificazione dei possibili atteggiamenti nei confronti della variabile ambientale cf.: P. DUBINI, C. CAVAZZA, *L'impatto della variabile ambientale sulle strategie delle piccole e medie imprese*, W.P. 8, maggio 1996, Università Bocconi; HEYES R.H., WHELLWRIGHT S.C., CLARK K.B., *Restoring our competitive edge: coming through manufacturing*, New York, John Wiley & Sons, 1984; C. DE VECCHI, *La gestione dell'impatto ambientale delle imprese: modelli manageriali a confronto*, Università Cattolica del Sacro Cuore, dicembre 1992; MARANGONI A., *La gestione della variabile ambientale nelle imprese industriali*, W.P. 3, novembre 1992; PORTER M., C. VAN DE LINDE, *Green and competitive*, in Harvard Business Review, Sept-ott. 1995, pag. 120 e ss., oppure in Business and the environment, Earthscan Publications Ltd, London, march 1996, pag. 61 e ss; POGUTS S & TENCATI A., *Economia e gestione delle imprese (Health, safety & environment)*, Ambiente, competitività e innovazione: teoria e casi, IEAIC Università Bocconi, EGEA, 1997/1998; BERTINI U., *Impresa e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Relazione al Convegno Nazionale AIDEA di Lecce 1997; BERTOLINI F., TROILO G., *Green management*, EGEA, 1996.

teggimento responsabile nei confronti dell'ambiente è il risultato più evidente di una differente concezione della finalità di impresa e del suo stesso ruolo. Inoltre l'orientamento al lungo periodo, invece che al breve, permea la strategia di queste imprese in quanto obiettivo principale diventa il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile. La capacità di comunicare qualifica il comportamento dell'impresa sensibile alle tematiche ambientali. Questa capacità nasce dalla convinzione circa la validità dell'oggetto della comunicazione e si concretizza in una ben studiata strategia di comunicazione che definisce priorità e sequenze di obiettivi. Il fine perseguito non è solo la costruzione di una immagine di prodotto con caratteristiche di eco-compatibilità, quanto la trasmissione di una immagine istituzionale di impresa impegnata realmente nella difesa dell'ambiente e in grado di farsi carico delle proprie responsabilità sociali.

Strumento principe utilizzato a tale fine è il bilancio ambientale. Non esistono in realtà criteri definitivi che prescrivano i contenuti e le modalità di presentazione del medesimo, ma si tratta senza dubbio di uno strumento che permette di comunicare misure di prestazione ossia misure di tipo non finanziario del tutto complementari alle misure di tipo finanziario contenute nel bilancio di esercizio. Il bilancio ambientale può essere, pertanto, considerato uno degli elementi che costituiscono il sistema di bilancio e la sua veicolazione, su base del tutto volontaria, insieme con il bilancio di esercizio ne rafforza la capacità di convincere gli stakeholders della forte credibilità dell'atteggiamento dell'impresa verso le tematiche "verdi".

Conviene ricordare che gli stessi Norton e Kaplan nella descrizione del modello del Balanced scorecard chiariscono immediatamente che le quattro dimensioni individuate possono e devono essere integrate con altre dimensioni - tra le quali appunto quella relativa al rapporto impresa/ambiente - purché, naturalmente, le medesime siano strategicamente rilevanti per l'impresa.

La costruzione del bilancio ambientale può essere effettuata sulla base di differenti modelli, ma in Italia quello certamente più diffuso è il modello elaborato dalla Fondazione ENI Enrico Mattei. Questo ente - riconosciuto nel nostro paese come autorevole depositario di conoscenze in materia - definisce il bilancio ambientale come "uno strumento contabile in grado di fornire un quadro organico delle interrelazioni dirette tra l'impresa e l'ambiente naturale, attraverso l'opportuna rappresentazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi all'impatto ambientale delle attività produttive, e dello sforzo economico e finanziario sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente. L'obiettivo finale è la costruzione di un insieme di quadri contabili da cui trarre informazioni utili sia alla gestione dei rapporti con il mondo esterno sia alla gestione interna delle politiche ambientali d'impresa. Le caratteristiche fondamentali della metodologia di costruzione del documento sono state così sintetizzate³¹:

³¹ M. BARTOLOMEO, R. MALAMAN, M. PAVAN, G. SANMARCO, *Il bilancio ambientale di impresa*, Pirola Ed., 1995; M. BARTOLOMEO (a cura di), *La contabilità ambientale*, Il Mulino, 1997.

- a. rileva in modo esaustivo i dati di tipo fisico relativi sia alle risorse naturali utilizzate come input nei processi produttivi, sia alle emissioni nell'atmosfera, agli scarichi idrici, ai rifiuti e al rumore prodotti dalle attività d'impresa;
- b. rileva in modo esaustivo i dati di tipo monetario relativi alla spesa sostenuta dall'impresa per la protezione dell'ambiente;
- c. consente, per quanto possibile, collegamenti tra la contabilità fisica di cui al punto a) e la contabilità monetaria di cui al punto b);
- d. è basata su una metodologia che sia applicabile alle differenti realtà d'impresa e che pertanto sia dotata di un elevato grado di flessibilità;
- e. è sottoponibile a verifica da parte dei responsabili delle strategie ambientali d'impresa sia da parte di esperti esterni e di società di auditing ambientale".

I punti a) e b) sono soddisfatti dalla struttura stessa del bilancio ambientale che si compone dei seguenti tre quadri contabili distinti: conti fisici delle emissioni, reflui e rifiuti (output processo produttivo); conti fisici dei consumi intermedi (input processo produttivo); conti monetari delle spese ambientali (spese per prevenire, controllare, ridurre o eliminare gli effetti negativi arrecati all'ambiente). Il quadro delle spese ambientali costituisce il nucleo centrale del bilancio e consente il collegamento tra spesa effettuata e risultati ottenuti in termini di riduzione o prevenzione della produzione di inquinanti. La metodologia elaborata si propone infatti di stabilire, ove possibile, opportune relazioni tra i tre conti, pur considerando le rilevanti difficoltà connesse a tali collegamenti, costituite sia dal più lungo orizzonte temporale entro cui le spese di investimento esplicano il loro effetto in termini di riduzione di emissioni, sia dalle difficoltà tecniche di associare ad una spesa ambientale un effetto positivo unico e determinato, in quanto i benefici possono essere molteplici e riguardare contemporaneamente diversi tipi di inquinanti e rifiuti. Un bilancio ambientale così strutturato ha il grande vantaggio di permettere un agevole controllo del budget ambientale: se l'impresa si pone obiettivi di riduzione delle emissioni per unità di prodotto e stanziava una determinata somma per raggiungerli, può successivamente verificare i risultati conseguiti dall'analisi dei dati disaggregati contenuti nei singoli quadri.

Quand'anche non si condividesse l'idea di considerare il bilancio ambientale un documento facente parte di diritto del sistema di bilancio, nulla potrebbe essere obiettato alla differente considerazione che di questo sistema devono in ogni caso fare parte integrante le informazioni sul rapporto impresa-ambiente. Si tratta di un tema che proprio negli ultimi tempi sta occupando gli studiosi di economia aziendale in generale e di ragioneria in particolare. La necessità di dare maggiore spazio nell'ambito dell'informativa di esercizio alla strategia ambientale è giustificata sulla base di differenti argomentazioni, ma soprattutto sulla base del già menzionato influsso sulla redditività attuale e prospettiva delle politiche ambientali³². Le

³² È molto interessante notare che all'estero le banche incominciano a considerare molto rilevante l'atteggiamento delle imprese nei confronti della problematica ambientale. La Swiss Bank Corporation, ad esempio, condivide l'opinione in base alla quale la considerazione della problematica

performances economico-finanziarie del futuro sono considerate condizionate in modo importante dalle politiche ambientali intraprese nel presente: il bilancio deve perciò, a prescindere da qualsiasi considerazione di tipo etico, informare azionisti e parti interessate circa il profilo di rischio ambientale del capitale investito e circa la dimensione economica di tale rischio³³. È possibile concludere che le informazioni relative al rapporto impresa-ambiente rientrano a pieno titolo tra le misure non finanziarie (o di performance) che devono essere fornite agli stakeholders.

3. La posizione degli organismi contabili degli Stati Uniti.

Particolare attenzione è stata dedicata alla materia oggetto del presente lavoro dalle organizzazioni d'oltre oceano. Dapprima l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) e poi lo stesso Financial Accounting Standards Board (FASB) hanno svolto significative ricerche. Nei prossimi paragrafi ci si propone di sintetizzare i risultati ottenuti dal lavoro ormai decennale di queste importanti istituzioni statunitensi.

3.1 L'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) e il Jenkin's Committee Report del 1994.

L'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ha istituito già nel 1991 uno speciale Comitato – noto negli Stati Uniti come Jenkin's Committee – investendolo del compito di redigere un rapporto sulla informativa esterna (fi-

ambientale aumenta il valore per l'azionista (shareholder value). Le motivazioni apportate per sostenere tale posizione sono la maggiore innovatività dei prodotti ambientalmente compatibili rispetto agli altri presenti sul mercato e la migliore ottimizzazione dei processi produttivi, inoltre considerano la presenza di manager sensibili alle tematiche ambientali un indice della esistenza di manager generalmente più competenti. Sulla base di queste considerazioni la SBC ha individuato una nuova metodologia di valutazione delle imprese da finanziare che si sviluppa in quattro step successivi: a- valutazione utilizzando i criteri tradizionali; b- valutazione delle politiche ambientali dell'impresa utilizzando un questionario; c- giudizio sintetico e decisione di affidamento. Il questionario di cui al precedente punto b) è composto di più sezioni ciascuna dedicata ad un particolare aspetto della gestione del rapporto impresa-ambiente naturale: 1- politiche e strategie ambientali; 2- struttura organizzativa dedicata alla gestione delle problematiche ambientali; 3- Costi e risparmi di costo derivanti dalla politica ambientale; 4- Comunicazione ai pubblici interni ed esterni delle politiche ambientali; 5- Dati quantitativi desumibili dal bilancio ambientale e altre rilevazioni; 6- Strategie di prodotto. K. KNECHT, *What banks ask*, materiale relativo all'intervento al convegno della Fondazione Enrico Mattei del dicembre 1997; SWISS BANK CORPORATION, *Eco-efficient portfolios*, in The global feature, 1997.

³³ Così C. MIO, S. BORGHINI, *La contabilità generale*, in La contabilità ambientale, op. cit., 1997, pagg. 60 e ss.. Sull'argomento si vedano anche: PEARSON B., LITTLE BFP, BRIERLEY MG, *Using environmental management systems to improve profits*, Graham & Trotman, 1993; AA.VV., *Environmental ROI. Successful techniques in cost avoidance*, Wiley Ed., 1996; REIJNDERS L., *Environmentally improved production processes and products*, Kluwer, 1996.

nancial statement) che evidenziassero le vie percorribili per aumentarne la qualità³⁴. Il Comitato non rappresentava un organismo in grado di statuire autonomamente degli standards ossia dei principi accettati generalmente, ma la sua rilevanza è stata comunque notevole in quanto esso ha lavorato sin dall'inizio fianco a fianco con il Financial Accounting Standard Board (FASB) l'organismo demandato a redigere i principi contabili statunitensi, la SEC ed altre importate organizzazioni.

I lavori del Comitato si sono chiusi alla fine del 1994 portando alla redazione di un importante documento dal titolo *"Improving business reporting. A customer focus"*. È stato evidenziato come il business report, ossia il bilancio di esercizio, assuma un ruolo centrale nel supportare le decisioni di allocazione dei capitali. Conseguentemente il lavoro del Comitato si è focalizzato: sulla individuazione di quegli elementi che possono essere considerati *"customer oriented"* ossia utili per coloro che considerano il bilancio di esercizio la principale fonte di informazione sull'impresa³⁵; e sulla costruzione di un *"model of business reporting"* nel quale vengano evidenziati i medesimi³⁶. Il lavoro risulta particolarmente significativo in quanto le affermazioni che in esso si rintracciano non sono semplicemente il frutto del pensiero di un gruppo di persone, ma rappresentano le riflessioni svolte a partire da una serie di dati empirici raccolti ed elaborati statisticamente. Si legge nel documento che *"the Committee undertook a comprehensive study to determine the information needs of users to identify the types of information most useful in predicting earnings and cash flows for the purpose of valuing equity securities and assessing the prospects of repayment of debt securities or loans. The Committee designed the study to ensure that the findings were representative of a broad group of users and to distinguish between the types of information users really need and the types that are interesting but not essential"*³⁷.

Il lavoro dell'AICPA, come si evidenzia *infra* è alla base di una recentissima pubblicazione del FASB.

³⁴ AICPA, *Improving business reporting. A customer focus*, noto come *Jenkin's Committee report*, New York, 1994.

³⁵ Conviene evidenziare che in realtà il Comitato AICPA giunge alle proprie conclusioni facendo riferimento ad una ristretta cerchia di "users": "The following is a comprehensive model of business reporting (the model) based on the Committee's understanding of the information needs of investors and creditors (users) in making rational capital allocation decision related to for profit companies", AICPA, *Jenkin's Committee Report*, pag. 1.

³⁶ L'orientamento al "consumatore" anche in tema di accounting costituisce stimolo per nuove direttrici di ricerca: oltre al lavoro dell'AICPA che qui si commenta conviene, infatti, evidenziare lo sviluppo recente di studi sull'opportunità di coinvolgere gli utilizzatori dei bilanci - e non solamente gli ordini professionali degli accountant - nella procedura di statuizione dei principi contabili. N. HARDING, J. MCKINNON, *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, pag. 55.

³⁷ *Jenkin's Committee Report*, Chapter I, Introduction.

3.1.1. Le principali conclusioni raggiunte dal Jenkin's Committee.

Il documento redatto dal Jenkin's Committee sostiene che risultano sicuramente indispensabili le informazioni di tipo economico-finanziario che il report annuale propone, ma che il ritmo incessante con cui si presentano i cambiamenti nel mondo aziendale e la portata notevole degli stessi rischiano di rendere lo strumento di bilancio obsoleto in quanto non in grado di fornire le informazioni richieste dagli utilizzatori³⁸. Questa è considerata dal Comitato dell'AICPA non una sconfitta o una temibile minaccia, ma al contrario una grande sfida. Le imprese stanno imparando che cambiare è importante per sopravvivere e il cambiamento continuo sta diventando la nuova regola. Ne segue che anche il business report - così come il business che descrive - deve modificarsi per tenersi al passo con i bisogni sempre in evoluzione degli utilizzatori così da poter fare fronte realmente agli stessi.

Il documento del Comitato evidenzia che i redattori del bilancio di esercizio otterrebbero un migliore risultato se:

- si focalizzassero sui bisogni di informazione dei soggetti terzi cui l'informazione è indirizzata cercando modi efficienti per allineare gli stessi con le informazioni rintracciabili in bilancio³⁹;
- sviluppassero un modello di riferimento per fornire tali informazioni e lo mantenessero costante nel tempo;
- adottassero un'ottica di lungo periodo cercando di comprendere la probabile evoluzione futura delle esigenze dei soggetti terzi cui il documento è diretto.

Nelle prime pagine del documento in esame vengono fornite delle indicazioni di tipo generale denominate *key concepts*.

Il primo di essi intitola "*Explain the nature of a company businesses, including the linkage between events and activities and the financial impact on a company of those events and activities*". È evidenziato che gli utilizzatori hanno bisogno di comprendere la natura del business ossia i tipi di prodotti o servizi offerti, le modalità di produzione o di consegna dei medesimi, il numero e la tipologia dei fornitori e dei clienti, le caratteristiche dei mercati e tutte quelle informazioni che permettono di comprendere la struttura delle attività svolte. In particolare per gli utilizzatori è considerato particolarmente critico il passaggio dalla comprensione del fun-

³⁸ Letter from the Chairman of the American Institute of CPAs special Committee on Financial Reporting, Journal of accountancy, October 1994, pag. 39 e ss..

³⁹ L'esigenza di costruire un bilancio di esercizio "customer oriented" costituisce un fatto in realtà chiaro da tempo nella dottrina italiana. In proposito Provasoli afferma: "I fini generali del bilancio di esercizio destinato a pubblicazione ricollegano il contenuto di quest'ultimo agli interessi e alle necessità degli utilizzatori. Sicché il contenuto del bilancio di esercizio può essere giudicato in relazione al grado con il quale soddisfa tali interessi e necessità. Il sistema dei principi di determinazione quantitativa e di configurazione di condizioni qualitative deve dunque essere eminentemente informato alla domanda di conoscenze economiche degli utilizzatori. Le condizioni qualitative, in particolare, hanno lo scopo di delineare le caratteristiche di struttura e rappresentazione delle informazioni quantitative e non di bilancio concorrendo in tal modo a costituire elementi per la formulazione dei citati giudizi di efficacia teleologica delle determinazioni consuntive di esercizio", PROVASOLI A., *op. cit.*, 1974, pag. 189.

zionamento delle attività medesime al legame che le stesse hanno poi con l'ottenimento dei risultati economico-finanziari. Gli utilizzatori sono infatti ben consapevoli a parere del Comitato del fatto che esiste una relazione consequenziale tra le modalità di svolgimento delle attività - dalla progettazione, alla produzione fisica del bene o all'erogazione del servizio, alla soddisfazione del bisogno del cliente - e le decisioni di acquisto ossia di scambio che generano i risultati reddituali.

Un secondo *key concept* intitola "*Provide a forward-looking perspective*" ed evidenzia che l'attenzione degli utilizzatori è volta al futuro, mentre il bilancio di esercizio costruito secondo le regole tradizionali è in grado di fornire solo informazioni sul passato, su ciò che è stato. Anche se è possibile affermare che le informazioni sul passato rappresentano indicatori utili per comprendere ciò che presumibilmente potrà accadere in futuro, esse non sono sufficienti: "*users need more forward-looking information*"⁴⁰.

Un terzo *key concept* intitola "*Provide management's perspective*" richiamando il desiderio degli utilizzatori di imparare a interpretare la realtà aziendale e l'ambiente che la circonda, con tutte le opportunità e i rischi che in esso si ritrovano, avendo compreso quali sono i principi di riferimento, i valori, le idee fondamentali dei managers che in essa operano. Ciò permette agli users di meglio prevedere in quale direzione questi ultimi condurranno l'azienda in futuro.

È di estremo interesse soffermarsi ad analizzare le modalità operative individuate dal Comitato per spostare il contenuto del bilancio di esercizio nel senso indicato nelle premesse generali e nei *key concepts*. Si tratta di un approccio innovativo che più o meno esplicitamente richiama le riflessioni svolte nei precedenti paragrafi.

In primo luogo è evidenziato che deve essere fornito un numero di informazioni maggiore circa i piani futuri dell'impresa e che devono essere illustrate le opportunità, i rischi e le incertezze che caratterizzano la gestione. Forte è l'accento posto sulla necessità di fornire informazioni forward-looking. Sostanzialmente il Comitato raccomanda di fare trasparire dalla informativa di esercizio delle indicazioni circa la strategia perseguita così che siano possibili delle ragionevoli previsioni sull'evoluzione futura della gestione. Ciò rappresenta una conferma alla possibilità qui sostenuta di una "trasmigrazione" delle misure di performance nel bilancio di esercizio.

È auspicato, infatti, un impegno delle imprese per ottenere un maggiore allineamento del livello e della completezza delle informazioni riportate all'esterno ri-

⁴⁰ Anche questa riflessione è ben presente da tempo nella dottrina italiana. Si consideri in proposito il seguente passo tratto da Provasoli: "(...) l'orientamento di conoscenza presenta sempre un orientamento prospettico e l'osservazione del passato può essere strumentale ai processi decisionali solo in quanto le attinenti rappresentazioni esprimano condizioni non labili e forniscano, in nuce, elementi di un divenire". Ciò che caratterizza e differenzia i suggerimenti del Jenkin's Committee sono le modalità operative individuate per operationalizzare questa considerazione di carattere generale: il ricorso sistematico ad informazioni di tipo non finanziario. PROVASOLI A., *op. cit.*, 1974, pag. 192.

spetto al livello e alla completezza delle informazioni che costituiscono i reporting costruiti per finalità di governo⁴¹. Poichè negli Stati Uniti il *balanced scorecard*, la piramide delle prestazioni e gli altri modelli di misurazione della performance sono utilizzati in modo diffuso ai fini di governo dell'impresa, tale affermazione deve essere interpretata nel senso che è auspicabile che gli indici relativi alle differenti prospettive - clienti, processi interni, crescita - siano comunicati anche a chi dall'esterno deve formulare un giudizio sul futuro dell'impresa.

Che questo sia il senso che deve essere attribuito alle affermazioni del Comitato è chiaro in quanto viene esplicitamente affermato che devono essere forniti "*high-level operating data and performance measures*" e viene fatto riferimento alle società degli Stati Uniti le quali, nonostante non esista un obbligo di legge, spesso forniscono le citate informazioni su base volontaria. Il fatto che le citate misure mutino per definizione da impresa ad impresa non è affatto considerato elemento ostativo alla loro introduzione in bilancio in quanto "*management should identify measures it believes are significant and meaningful to its business and that are leading indicators of a company's future*".

Ad ulteriore conferma di queste considerazioni conviene sottolineare che il documento redatto dal Jenkin's Committee richiede alle imprese una maggiore focalizzazione dell'informazione esterna su quei fattori che creano valore nel lungo periodo, e suggerisce, ancora una volta, per raggiungere tale fine di evidenziare in bilancio le misure di performance o non finanziarie che possono descrivere le caratteristiche fondamentali delle attività e dei processi di produzione più critici per l'azienda (siano essi operativi, innovativi, post-vendita o siano essi relativi in modo più diretto alla instaurazione di una relazione soddisfacente con il mercato). È richiamata e sottolineata la necessità di riconoscere uno spazio particolare agli indicatori di tempo, a quelli di qualità e a quelli di customer satisfaction.

L'importanza della creazione di valore per il cliente è estremamente chiara ai redattori del documento in primo luogo in quanto insita nel compito stesso loro assegnato ed esplicitamente suggerita nella scelta del titolo attribuito al documento finale - "*Improving Business Reporting: a Customer Focus*" - e in secondo luogo in quanto tale appare dalle affermazioni in quest'ultimo rintracciabili: "*Winners in*

⁴¹ Si suggerisce di superare i preconcetti diffusi circa le finalità e le modalità di redazione dei documenti di bilancio che portano ad affermazioni del tipo: "Unlike financial accounting and reporting (where GAAP must be followed and auditors check to make sure that you do) internal reporting has to follow only one simple rule: does it work? (...)". Anche le informazioni fornite agli stakeholders che interagiscono con l'impresa devono essere considerate strumenti "working". Ciò è possibile solamente se - anche con riferimento all'informazione esterna - si dà maggiore peso al concetto di "relevance" dell'informazione fornita, rispetto al concetto di "accuracy": "too many accountants overemphasize reliability because they consider it to be a synonym for accuracy. They forget to ask about relevance from the perspective of the user. Accountants will never be first-string players on management teams until the focus is placed first and foremost on relevance. (...) Recognizing that there is more judgment and less precision in accounting than most people think is the first step towards the program to enable accountants to survive into the 21st century", A.M.KING, *Three significant digits*, Cost Management, Winter 1997, pag. 33.

the marketplace are the companies that are focusing on the customer, stripping away low value activities, and forming new alliances with suppliers customers, (and even competitors). They are setting the pace for others that must, in turn, reexamine their business in light of the increased competition".

3.1.2. "Model of business report" proposto dal Jenkin's Committee.

Nel seguente prospetto è riportato lo schema "*Model of Business Report - Major Components*" presentato dal Comitato che rappresenta la proposta per la costruzione di un sistema di bilancio articolato e completo utile agli users:

- I. **FINANCIAL AND NON FINANCIAL DATA**
 - A. Financial statements and related disclosures;
 - B. High-level operating data and performance measurements that management uses to manage the business.
- II. **MANAGEMENT'S ANALYSIS OF FINANCIAL AND NON FINANCIAL DATA**
 - A. Reasons for changes in the financial, operating, and performance-related data, and the identity and past effect of key trends.
- III. **FORWARD LOOKING INFORMATION**
 - A. Opportunities and risks, including those resulting from key trends;
 - B. Management's plans, including critical success factors;
 - C. Comparison of actual business performance to previously disclosed opportunities, risks, and management's plans.
- IV. **INFORMATION ABOUT MANAGEMENT AND SHAREHOLDERS**
 - A. Directors, management, compensation, major shareholders, and transactions and relationships among related parties.
- V. **BACKGROUND ABOUT THE COMPANY**
 - A. Broad objectives and strategies
 - B. Scope and description of business and properties
 - C. Impact of industry structure on the company.

La struttura di bilancio suggerita riflette a pieno le considerazioni sino ad ora svolte: in primo luogo la complementarietà tra informazioni di tipo finanziario e di tipo non finanziario e in secondo luogo la necessità di fornire informazioni di tipo forward-looking. Nella rappresentazione individuata le informazioni di tipo non finanziario sono classificate in due sedi distinte:

- da un lato è evidenziato un gruppo di informazioni di tipo "forward looking" potremmo dire in senso stretto costituite dalle informazioni più qualitative sui piani futuri dell'impresa e sulle opportunità e i rischi che alla medesima si presentano condizionando i medesimi piani di azione;
- dall'altro sono individuate, a fianco delle informazioni finanziarie, le misure non finanziarie o di performance.

Questa distinta classificazione non vuole affatto significare, come vedremo, che le seconde non abbiano un significativo ruolo nel fornire indizi sulla prevedibile evoluzione della gestione. La loro collocazione nell'ambito del modello è estremamente significativa. Esse sono affiancate alle informazioni tradizionali di tipo finanziario per arricchire le medesime. Il bilancio stesso - quello tradizionale naturalmente - è considerato il migliore mezzo per convogliare all'esterno uno dei tipi di informazione necessari e utili agli "users": le informazioni di tipo economico finanziario. Esso non è di per sé sufficiente a fornire tutte le informazioni necessarie: solo un "sistema di bilancio" costruito secondo il modello suggerito che integra differenti tipologie di informazioni può permettere di raggiungere tale scopo.

Le misure non finanziarie contenute nella sezione "I" del modello sono considerate anch'esse misure forward looking - eventualmente potremmo dire in senso lato per distinguerle da quelle informazioni che il Comitato classifica in apposita sezione - in quanto sono informazioni che permettono conoscere la qualità dei processi e delle attività poste in essere dall'impresa ossia permettono di esprimere un giudizio sulle cause dei risultati economico finanziari che l'impresa otterrà domani.

Nella restante parte del paragrafo si analizzano più dettagliatamente i contenuti delle differenti parti del modello costruito dal Jenkin's Committee.

I. FINANCIAL & NON FINANCIAL DATA

A. Financial statements and related disclosures

Il lavoro di ricerca empirica svolto dal comitato ha confermato che le informazioni finanziarie costituiscono il cuore del bilancio di esercizio. Gli utilizzatori, pur essendo alla ricerca anche di altre informazioni, continuano a considerare questo tipo di informazione come essenziale per poter formulare i loro giudizi e conseguentemente per prendere le loro decisioni. In particolare con le parole stesse del Comitato: "The study indicated that financial statements are an excellent model for capturing and organizing financial information. They package information in a structured fashion that permits analysis of a wide range of trends and relationships among the data. These trends and relationships, in turn, provide considerable insight into a company's opportunities and risks, including growth and market acceptance, costs, productivity, profitability, liquidity, collateral and many others. No user suggested that financial statements should be scrapped and replaced with a fundamentally different means of organizing financial information"⁴².

Conviene evidenziare che devono trovare posto in questa sezione lo stato patrimoniale, il conto economico e le note di commento agli stessi.

⁴² Queste affermazioni sono estremamente significative in quanto permettono di affermare che proprio coloro che utilizzano il bilancio di esercizio non considerano affatto il bilancio di esercizio tradizionale uno strumento obsoleto, da sostituire, non in grado di fornire le informazioni davvero

Devono poi essere costruiti anche i seguenti prospetti:

- il rendiconto finanziario;
- una tavola che presenti i più significativi indici di bilancio calcolati sugli ultimi cinque esercizi;
- una tavola che evidenzia le variazioni subite dai mezzi propri nel periodo considerato.

I tre prospetti principali - conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario - devono essere costruiti in modo tale da suddividere le poste che si riferiscono alla gestione ordinaria sia essa caratteristica o *accessoria* (*core earnings, cash flow, assets*) dalle poste cui deve essere riconosciuta natura straordinaria (*non core earnings, cash flow, assets*). In particolare il Comitato raccomanda di costruire il conto economico in modo tale da fornire informazioni analitiche utili agli utilizzatori circa le differenti gestioni.

Le note di commento devono essere poi arricchite con un maggior numero di informazioni di tipo qualitativo e quantitativo. In particolare devono essere evidenziati i rischi collegati alle differenti poste (a titolo esemplificativo sono richiamati i rischi associati al ricorso a specifici strumenti finanziari).

Infine è evidenziata l'opportunità di fornire tutte le informazioni rilevate o quantomeno gli indicatori chiave in modo disaggregato in funzione dei differenti settori in cui opera l'impresa e della zona geografica in modo tale da fornire insieme di dati omogenei che gli utilizzatori possono poi considerare per effettuare confronti più significativi con altre realtà aziendali operanti nei medesimi settori e zone formulando giudizi più attendibili.

B. High level operating data and performance measurements

A commento della introduzione delle "High-level operating data and performance measurements that management uses to manage the business", il Comitato scrive: "they will vary by industry and company. Management should identify those measures that it believes are significant and meaningful to its business, and that are leading indicators of the company's future. Non financial information is important to understanding a company, its financial statements, the linkage between events and the financial impact on the company of those events, and predicting the company's future. (...) Generally the following disclosures of non financial would be of quantitative measurements, assuming those measurements are sufficiently reliable for external presentation; however, companies should supplement quantitative measurement disclosures with qualitative discussions where meaningful (...) They help users identify trends affecting a business and thereby provide users with a forward looking perspective".

utili in quanto non in grado di fotografare la "creazione di conoscenza", ma solo lo scambio di conoscenza, come invece sostenuto dalle interpretazioni estreme della resource based theory. Emerge dalla ricerca la necessità di arricchire l'informazione economico finanziaria con altri dati utili per esprimere un giudizio affidabile. Nella pur avanzata realtà degli Stati Uniti nessuno degli utilizzatori ha proposto in alternativa delle "misure di entropia" o di "creazione dell'informazione".

Per "Operating data" il Comitato intende "statistics about a company's business activities, excluding data reported in financial statements and related disclosures, which the Committee considers to be financial data. Operating data may be denominated in terms of a currency or in terms of units of products or service, number of employees, units of time, and others".

Per "Performance measures" il Comitato intende "data about a company key business processes. For example, they relate to the quality of products and services, the relative cost of activities and the time required to perform key activities, such as new product development".

Viene però evidenziato che "the distinction between operating data and performance measurements is unimportant and some measures may fall in both categories. For example, productivity measures, such as the ratio of outputs to inputs, are both an operating statistic and a performance measure".

La decisione di affiancare le misure non finanziarie alle finanziarie è nata dall'esame dei comportamenti degli utilizzatori delle informazioni che spesso basano i loro giudizi sull'esame di entrambe le componenti informative. In particolare si sottolinea che due sono i metodi cui questi ultimi ricorrono per estrapolare l'andamento futuro dell'impresa dalle note a loro disposizione. Un primo metodo è rappresentato dalla classica estrapolazione dei dati finanziari futuri dai dati finanziari passati. Un secondo metodo è invece rappresentato dalla stima dei risultati futuri "based on estimates of the number of widgets the company may sell and the widgets' future selling price. The number of widgets could be predicted for example, based on industry estimates of the total market for widgets and the users's estimate of the company's share of that market. The market share could be based on recent trends in that share and the user's judgment about the quality of the company's widget compared to that of competitors. The users could estimate future price based on recent trends in that price and estimates about whether the widget industry would be operating at or near capacity in future years. (...) The second method requires a variety of information, none of which comes from financial statements". Gli studi del Comitato hanno evidenziato che gli "users" sono interessati ad ottenere informazioni direttamente sulle attività e sui processi esattamente quanto lo sono ad ottenere informazioni di tipo finanziario. L'esame dei report redatti dagli utilizzatori selezionati ha infatti evidenziato che essi dedicano attenzione agli uni e agli altri e che con riferimento ai secondi ottengono i dati dalle aziende che volontariamente li producono e li sottopongono alla loro attenzione: "many large public companies supply users with 'fat books' containing data about a company's business activities and process".

Anche con riferimento alle informazioni non finanziarie, come alle finanziarie, è suggerito di procedere alla esposizione delle medesime sia globalmente sia facendo riferimento al singolo settore e alla singola zona geografica.

II. MANAGEMENT'S ANALYSIS OF FINANCIAL AND NON FINANCIAL DATA.

Gli utilizzatori risultano interessati al punto di vista del management, vogliono ve-

dere il business "con gli occhi" del medesimo. A tale fine il Comitato prevede una particolare sezione del bilancio - che potremmo assimilare alla relazione sulla gestione redatta dalle aziende italiane - in cui però gli amministratori dovrebbero fornire i loro commenti qualitativi ai dati finanziari e non finanziari evidenziati nella sezione "T".

Sono in particolare richieste: a) delle analisi di trend dei risultati conseguiti dall'azienda; b) e delle giustificazioni circa i cambiamenti nei medesimi intervenuti che cerchino di correlare i medesimi a cambiamenti nel mercato, nella produttività, nel costo delle risorse, nella profittabilità del business, nel grado di innovazione, nella posizione finanziaria, piuttosto che al verificarsi di eventi non prevedibili di carattere straordinario.

Le informazioni qui fornite devono pertanto rappresentare il tentativo di analizzare la situazione passata ed esistente, individuando, mediante l'analisi delle misure non finanziarie, indizi sulla probabile evoluzione della situazione. Al contrario i piani deliberati dell'azienda devono trovare posto nella sezione successiva.

III. FORWARD LOOKING INFORMATION

Si è già avuto modo di esaminare nel precedente capitolo e in precedenti paragrafi le critiche che sono state mosse al concetto di piano a partire dagli anni ottanta. Si è già detto che non è più possibile considerare l'impresa come una imbarcazione che può essere semplicemente guidata lungo una rotta prestabilita. Il concetto di piano è soppiantato da quello di controllo strategico basato sul gioco di squadra, sulla considerazione egualmente importante dell'apporto di tutti i soggetti che operano in impresa, sul controllo delle prestazioni.

Il Jenkin's Committee suggerisce di dedicare una sezione del bilancio di esercizio alla descrizione dei piani aziendali evidenziando altresì i fattori critici di successo ("Management's plans, including critical success factors"). Si tratta di una scelta solo apparentemente in contrasto con le considerazioni sopra svolte, in quanto è il Comitato stesso a specificare il significato che deve essere attribuito alla espressione piano e quale utilità debba essere riconosciuta alla sua evidenziazione nel bilancio di esercizio. Non esiste alcuna pretesa di evidenziare ciò che "sicuramente" l'impresa farà, ma più che altro si desidera evidenziare l'intenzione del management di muovere in una certa direzione con un atteggiamento estremamente flessibile e pronto a modificare "la rotta" nel caso in cui si dovessero manifestare elementi differenti. Si tratta di una "visione futura" dell'impresa e non di una direzione vincolante da raggiungere a tutti i costi: "Even though a company may not achieve its plans, understanding the general direction of the company is helpful".

Le indicazioni sulla strategia deliberata hanno valore per gli utilizzatori in quanto "management is the best source of information about the direction it intends to lead the company and its plans are an important leading indicator of the company's future".

In questa sezione devono essere incluse anche informazioni circa i rischi e le opportunità ("Opportunities and risks") che si presentano all'impresa a causa di

cambiamenti nella struttura del settore. Sono a titolo esemplificativo elencate le seguenti situazioni: l'affacciarsi di produttori di beni e servizi sostituiti, cambiamenti nel potere contrattuale dei vari interlocutori (clienti, fornitori, dipendenti), cambiamenti nelle modalità di competizione.

Anche se gli utilizzatori potrebbero recuperare queste ultime informazioni in fonti documentali diverse rispetto al bilancio di esercizio il loro inserimento in questa sede risulta utile in quanto permette di comprendere che cosa pensano gli amministratori, che cosa per loro costituisce un rischio e che cosa costituisce una opportunità.

Infine in questa sezione dovrebbero trovare posto i *dati previsionali costruiti dagli amministratori* ("Forcasted operating and financial data"). L'analisi empirica del comitato ha evidenziato che solitamente gli utilizzatori preferiscono ottenere tutte le informazioni necessarie e costruire da soli sulla base delle medesime i dati previsionali. La richiesta di ottenere in ogni caso i dati previsionali costruiti dal management si giustifica per il fatto che *"it helps the users understand management's view of the future and its plans for the company"*.

IV. INFORMATION ABOUT MANAGEMENT AND SHAREHOLDERS.

È evidenziata la utilità di ottenere le seguenti categorie di informazioni:

- identità e background dei managers;
- tipologia, importo, modalità di determinazione dei compensi degli amministratori e numero di azioni dagli stessi possedute;
- identità dei maggiori azionisti che controllano l'impresa;
- transazioni e relazioni esistenti tra l'impresa e i maggiori azionisti, i manager, i fornitori, i clienti e i concorrenti.

V. BACKGROUND ABOUT A COMPANY.

Infine è sottolineata l'importanza per gli utilizzatori di ottenere informazioni che permettano di costruire *"a mental image of a company's business"*. Si tratta sostanzialmente di informazioni sulla struttura dei differenti settori in cui opera l'impresa e sulle modalità utilizzate storicamente dall'impresa per competere nell'ambito dei medesimi.

3.1.3. Riflessioni critiche del Jenkins Committee sul proprio lavoro.

Il documento redatto dal Comitato criticamente evidenzia alcuni punti di debolezza della linea di miglioramento della informativa esterna suggerita.

In primo luogo fornire informazioni sulla probabile evoluzione futura della gestione mediante la comunicazione di misure di tipo non finance troppo dettagliate può essere causa di difficoltà per gli amministratori allorché le previsioni desumibili dall'esame sistemico degli indizi sul futuro forniti non si verificano: *"the current legal environment discourages companies from disclosing forward looking*

information". Proprio per aumentare la credibilità del sistema di bilancio e per evitare spiacevoli conseguenze in casi come quello prospettato, sin dalle prime pagine è evidenziata la necessità di fornire *"elements that help ensure balanced, neutral and unbiased reporting"*. Tra questi elementi sono individuati:

- la rendicontazione sia dei rischi sia delle opportunità, onde evitare una informativa asimmetrica;
- la costruzione di tabelle di confronto tra indici che descrivono la situazione in cui versa attualmente la società e le informazioni di tipo forward looking evidenziate in passato;
- l'indicazione del grado di rischio e di incertezza delle informazioni relative alle prospettive future dell'impresa.

Il Jenkin's Committee evidenzia questo rischio come un potenziale disincentivo verso la comunicazione trasparente e completa di questo genere di informazioni, ma una tale considerazione non gli impedisce di trarre in ogni caso la conclusione che si tratti di un rischio che varrebbe la pena di assumere. Anche se la riluttanza delle imprese a fornire informazioni che costituiscono indizi sulla evoluzione futura sono giudicate *"understandable defensive measures to reduce litigation risks"*, è infatti sottolineato che la conseguenza di tale atteggiamento *"is to deprive users of information and inhibit the progress in business reporting that comes from experience with voluntary disclosure"*. Ben consapevole del problema il Comitato formula una *"Raccomandazione"* in base alla quale: *"Lawmakers, regulators, and standard setters should develop more effective deterrents to litigation that discourages companies from disclosing forward-looking information"*. Aggiunge inoltre che *"Steps should be taken to reduce unwarranted litigation that makes disclosures of forward looking information inordinately risky. The reduction must be sufficient to ameliorate the unreasonable threat of litigation costs incurred for competently prepared, good-faith disclosure of forward looking information that serves the interests of users"*.

In secondo luogo è evidenziato come per alcune imprese dovere procedere alla redazione di un bilancio molto articolato sulla base del modello suggerito può comportare dei costi molto elevati e potrebbe non fornire dei benefici immediati rilevanti. Al di là di ogni considerazione sui benefici di lungo periodo il documento suggerisce la possibilità di prevedere un certo grado di flessibilità nella statuizione di eventuali principi contabili in materia: *"The Committee acknowledges that reporting standard could inflict costs on some companies without resulting benefit. The solution is not to do away with reporting standards but, rather, to design standards flexible enough to be responsive to the costs and benefits companies face in particular circumstances"*.

In terzo luogo è considerato il problema della revisione delle nuove informazioni. Gli utilizzatori infatti giudicano utile - secondo il comitato - il ruolo svolto dalle società di revisione con riferimento alle informazioni finanziarie. Ne segue che sarebbe altrettanto gradito lo svolgimento di una attività di controllo su tutte le informazioni contenute nel bilancio costruito secondo il modello suggerito. Questo crea non pochi problemi in quanto per poter svolgere attività di revisione è neces-

sario che esista un termine di riferimento, ossia un principio contabile, che serva da termine di paragone nello svolgimento dell'attività. Sarebbe pertanto necessaria la redazione di standard per la costruzione di misure delle performance (sez. I) e delle misure più qualitative denominate forward-looking in senso stretto (sez. III). Queste ultime misure e informazioni sono però per loro natura e per detta stessa del Comitato specifiche per ciascun settore e per ciascuna impresa. Il Comitato in proposito formula la seguente "Raccomandazione": "The auditing profession should prepare to be involved with all types of information in the comprehensive model, so companies and users can call on it to provide assurance on any of the model's elements"⁴³.

3.2 Il Financial Accounting Standards Board (FASB) e lo Steering Committee Report del marzo 2001.⁴⁴

La pubblicazione del documento "Improving Business Reporting – A customer focus" nel 1994 ha rappresentato il punto di partenza per le successive ricerche del FASB. Infatti nel 1998 l'organismo demandato alla statuizione dei principi contabili degli Stati Uniti ha dato inizio al *Business Reporting Research Project* con il fine di continuare ed approfondire le ricerche del Jenkin's Committee, facendo proprio il suggerimento di questo in base al quale sarebbe stato opportuno uno studio ulteriore delle informazioni volontarie fornite dalle imprese. Questo progetto ha portato alla pubblicazione nel marzo 2001 del documento "Improving business reporting: insights into enhancing voluntary disclosures", noto anche come *Steering Committee Report*.

La rilevanza e al tempo stesso la delicatezza di questo documento possono essere meglio evidenziate facendo riferimento al processo che ha portato alla sua pubblicazione. È opportuno infatti notare che l'esame del Jenkin's report del 1994

⁴³ Più in particolare è evidenziato che "Current standards are not adequate to deal with the varying nature of information in the comprehensive model of business reporting. Current standards focus on audits or reviews of financial statements and the information in accounting records. However the model includes information not derived from accounting records, such as business strategy. It also includes information that is more subjective than the types of information on which auditors now report, such as business opportunities and risks. Reporting on the various elements of the model, if requested, would require new standards and, in some cases new skills for auditors. The Committee believes that one standard setter, the AICPA Auditing Standard Board, should assume responsibility for new audit standards. The board traditionally has established standards for audits and focusing responsibility on a single standard setter offers the best opportunity for progress".

⁴⁴ Questo paragrafo si basa oltre che sull'esame dei documenti originali del FASB anche sul risultato di una intervista rilasciata, nell'aprile 2001 dal prof. Raymond Simpson, senior project manager del FASB, estensore dell'Invitation to comment. Recommendations of the AICPA Special Committee on Financial Reporting and the Association for Investment Management and Research e coordinatore operativo del Business Reporting Research Project, cui vanno i più sentiti ringraziamenti di chi scrive.

ha portato dapprima nel 1996 alla redazione e diffusione di un "Invitation to comment. Recommendations of the AICPA Special Committee on Financial Reporting and the Association for Investment Management and Research" con il quale il FASB stesso dava diffusione al documento dell'AICPA e chiedeva commenti con riferimento ad alcuni quesiti specifici. Il primo e più importante tema sottoposto all'attenzione della business community era il seguente: "Should the FASB broaden its activities beyond financial statements and related disclosures to also address the types of non financial information that would be included in a comprehensive business reporting model? Respondents' preliminary views about the Committee's suggested concepts, elements, constraints, or other aspects of the Committee's model will be important input to the Board's consideration of the Committee's recommendations"⁴⁵.

Le riposte ottenute furono per la maggior parte negative: le informazioni erano considerate senz'altro utili, ma non si reputava opportuna la regolamentazione in modo rigido della informativa non finanziaria, né era visto con favore l'obbligo di adeguarsi a regole nuove e probabilmente molto articolate⁴⁶.

Nonostante ciò, i responsabili del FASB, convinti della necessità di presidiare una tematica giudicata, anche dai rispondenti, rilevante, decise di fare qualche cosa di nuovo e di differente. Anziché muovere, come al solito, verso la redazione di un documento avente valore normativo, fu progettata una ricerca ad ampio raggio che vedesse impegnati più soggetti e interessasse un gran numero di imprese appartenenti a differenti settori. Alla fine della ricerca ci si proponeva di pubblicare un report senza valore di principio contabile, ma che in ogni caso avrebbe rappresentato un utile punto di riferimento per imprese.

Il documento del 2001 assume pertanto un ruolo molto particolare in quanto esso è emanato dal FASB come un principio contabile, ma i suoi contenuti costituiscono dei semplici "esempi di buona comunicazione" che pertanto non hanno alcun valore normativo. Si legge nel capitolo 1 del documento: "The objective of this Report is to help companies improve their business reporting. By providing evidence that many leading companies are making extensive voluntary disclosures and by listing examples of those disclosures, the Steering Committee expects that more companies will undertake or expand their efforts of providing voluntary disclosures. The examples in this Report provide helpful illustrations of such voluntary

⁴⁵ Invitation to comment Recommendations of the AICPA Special Committee on Financial Reporting and the Association for Investment Management and Research, Financial Accounting Series, FASB february 29, 1996.

⁴⁶ Durante l'intervista al prof. Ray Simpson è stato evidenziato che i rispondenti hanno espresso il timore che l'introduzione di principi atti a regolamentare una informativa aziendale ampliata sul modello identificato dall'AICPA avrebbe comportato l'emanazione di un numero elevatissimo di norme. Si tratta di un timore comprensibile se si considera che tutti i principi contabili ad oggi emanati dal FASB regolamentano nei fatti uno solo dei dieci punti previsti dal modello proposto dal Jenkin's Committee.

disclosures. They do not present a list of recommended disclosures. Individual companies will need to determine their own appropriate, relevant, and useful voluntary disclosures". Ancora nel capitolo 3 del documento il FASB incoraggia le imprese affinché migliorino la propria informativa di bilancio e affinché provino a fornire le categorie di informazioni evidenziate nel documento, informazioni considerate utili agli investitori attuali e potenziali per decidere di investire o di continuare ad investire nell'impresa.

Il documento *"Improving business reporting: insights into enhancing voluntary disclosures"* non è un principio contabile FASB e quindi non obbliga le imprese a fornire informazioni di tipo non finanziario. Al contrario il FASB vuole:

- I. da un lato fornire un esempio da seguire, un possibile "modello di riferimento specifico per settore";
- II. dall'altro lato suggerire alle imprese un metodo per definire esse stesse un proprio modello di *disclosure volontaria*.

Con riferimento al punto I) è necessario evidenziare che la ricerca svolta dal FASB ha coinvolto 65 esperti cautamente selezionati e ha interessato da sei a nove grandi imprese appartenenti a ciascuno dei seguenti otto settori: automobilistico, chimico, informatico, alimentare, petrolifero, farmaceutico, bancario, tessile. Sono stati organizzati cinque gruppi di studio (*working groups*) che si sono occupati dell'analisi dei bilanci, ma anche di altri documenti emanati dalle imprese in differenti situazioni (per esempio *quarterly reports*, *SEC filings*, *press releases*, *fat books*, *transcripts of presentations to shareholders, analysts, and potential investors, web sites*). I gruppi hanno operato coordinati dallo Steering Committee. Le informazioni non finanziarie presenti nei documenti esaminati sono state classificate in sei categorie, cinque delle quali (le prime) tratte direttamente dal *Comprehensive business reporting model* dell'AICPA:

1. *Business data*
2. *Management's analysis of business data;*
3. *Forward-looking information;*
4. *Information about management and shareholders;*
5. *Background about the company;*
6. *Information about intangible assets*⁴⁷.

Nelle tavole che seguono si riportano i risultati ottenuti dal FASB e contenuti nel documento del marzo 2001^(*) con riferimento ai differenti settori. Per ciascuno dei settori e per ciascuna delle categorie di analisi sono evidenziate le informazioni riscontrate e considerate migliori ossia più utili per il lettore.

⁴⁷ FASB, *op. cit.*, pag. 6.

(*) FASB, *op. cit.*, Chapter 2.

Business Data

Examples of business data disclosed about *sales* are:

- Details of growth in market share in all major regions and countries (Automobiles)^(**)
- Table of monthly orders broken down by strategic business unit and by product category (Computer Systems)
- Information about the company's sales and marketing teams, including number of experienced professionals, backgrounds, sales force productivity, and image (Pharmaceuticals)
- Discussion of change in approach to an important overseas region's sales strategy (Foods).

Examples of business data disclosed about *product* are:

- Information about the rollout of new products and the expansion of high-growth product lines (Computer Systems)
- Quarterly changes in physical volume of product by business group and by geographic location of customer, expressed as percentages (Chemicals)
- Description of products in development and product agreements with strategic alliance partners (Pharmaceuticals)
- The number of physicians prescribing specific products, the total number of prescriptions written for specific products, and the number of patients currently being prescribed for specific products (Pharmaceuticals).

Examples of business data disclosed about *operations* are:

- Quarterly capacity utilization of production facilities (Automobiles)
- Plant capacities by product, including the past year's additions to those capacities and the additions scheduled for the upcoming year (Chemicals)
- Productivity gains over several years in terms of sales per employee and earnings before interest and taxes (EBIT) per employee (Chemicals)
- Initial production rates from new fields and test flow rates for new exploration wells (Oil-Integrated Domestic)
- Discussion of expanded presence in international locations through joint ventures (Food)
- Description of labor contracts in the United States and Europe (Automobiles)
- The percentage of garments sewn offshore (Textile-Apparel)
- The reduction in full-time employees during the year and the number of full-time equivalent employees at year-end (Regional Banks)
- The percentage of noninterest operating costs "taken out" after integration of the operations of new acquisitions (Regional Banks).

(**) The company's industry is identified in parentheses.

Examples of business data disclosed about *financial performance* are:

- Graph depicting the resiliency of earnings per share to price changes over several years that demonstrates the company's ability to maintain earnings in the face of price volatility (Chemicals)
- Company's percentage return on invested capital compared with that of the industry, and information about stock price performance as compared with certain competitors (Computer Systems)
- A good discussion of actions taken and expected outcomes by a company in a financial "turnaround" situation (Computer Systems).

Management's Analysis of Business Data

Examples of management's analysis of business data about *sales* are:

- Analysis of the automobile marketplace in each major region or country (Automobiles)
- Quarterly analysis of volume, price, and cost trends by segment (Chemicals)
- Discussion of the impact of generic drugs in the marketplace and their effect on specific brand name product sales (Pharmaceuticals)
- Discussion of the impact of market conditions on sales volume and product pricing (Pharmaceuticals)
- Disclosure of the effect on fee revenue if equity values increase or decrease 10 percent and if bond prices increase or decrease 10 percent (Regional Banks).

Examples of management's analysis of business data about *products* are:

- Disclosure of the company's goal for the percentage of revenue from product introduced within the last three years together with a five-year chart on revenues from products introduced in the last three years (Computer Systems)
- Summary of consumer's level of concern about specific health matters pertaining to food (Foods)
- Disclosure of the company's domestic market share of various product lines with comparisons to competitors (Textile-Apparel).

Examples of management's analysis of business data about *operations* are:

- Detailed information about the impact of strikes (Automobiles)
- Discussion of the impact of technology on research and development (R&D) expenditures and product research (Pharmaceuticals)
- Presentation of historical information demonstrating trends in raw material prices (Foods).

Examples of management's analysis of business data about *financial performance* are:

- Discussion, by regions, of the year's highlights and accomplishments, management responses to business climates, investments in capacity and in partnerships earning trends, liquidity review, and strategic position (Automobiles)
- The company's performance (benchmarked against many of its peer companies) for revenue growth, earnings growth, cash flow, return on equity (ROE), and total shareholder return (Computer Systems)
- Sensitivity of operating profit, earnings, cash flow, and earnings per share (EPS) to changes in the unit price of a major chemical product, refined product, crude oil, and natural gas (Oil-Integrated Domestic)
- Key performance measures for the company as compared with the 25 largest banks about assets, net income, return on assets (ROA), ROE, equity/assets, nonperforming assets, loan loss coverage information, overhead ratio, and Standard and Poor's (S&P), credit ratings (Regional Banks).

Forward-Looking Information

Examples of forward-looking information disclosed about *sales* are:

- Forecast of unit sales for the coming year in each major country (Automobiles)
- Discussion of the growth opportunities in the company's four major customer categories (Computer Systems).

Examples of forward-looking information disclosed about *products* are:

- Discussion of a product whose patent protection will expire and the potential impact on the product's revenue stream (Pharmaceuticals)
- Plans for expansion and particular brand introductions into specific international regions (Food).

Examples of forward-looking information disclosed about future *operations* are:

- Next year's targets for growth in revenues, net income, and gross margin and for reducing the ratio of expenses to revenues (Computer Systems)
- Five-year projections of reserve additions and lifting costs by region (Oil-Integrated Domestic)
- Projected cash flow, oil production, and gas sales for five years (Oil-Integrated Domestic)
- Report on the company's effectiveness during the past year in meeting its beginning-of-year performance targets, which included vehicle unit sales, sales and revenues, net income, and capital expenditures (Automobiles)
- Management discussion of projects and previous year's goals and milestones, those not achieved and those to be deferred to future periods (Oil-Integrated Domestic),

Examples of forward-looking information disclosed about *financial performance* are:

- Projected earnings and free cash flows by segment (Chemicals)
- Projected five-year earnings growth for the company versus peers (Regional Banks)
- Percentage growth goals for revenue, EPS, and ROE by line of business for two years (Regional Banks).

Information about Management and Shareholders

Disclosures for this category included in the detailed findings (Appendix C) prove interesting but do not go significantly beyond what is currently required or generally provided.

Background about the Company

An example of background information disclosed about *sales* is:

- Discussion of legislation in the industry regarding the mandatory use of generic drugs (Pharmaceuticals).

Examples of background information disclosed about *products* are:

- Description of the company's products and their uses (Chemicals)
- Discussion of trends in the industry and their potential impact on the company's current and planned product lines (Pharmaceuticals)
- Detailed listing of products, brands, and registered trademarks (Food).

Examples of background information disclosed about *operations* are:

- Principal manufacturing facilities and the products manufactured and the number of employees (Automobiles)
- Discussion of the company's strategy to control operating expenses and the strategy for spending on R&D (Computer Systems)
- Discussion of the company's transition from a country-based management approach to a strategic-lines-of-business management approach (Computer Systems)
- Description of the company's long-term performance objectives (Food).

An example for background information disclosed about *financial performance* is:

- Description of the company's strategy for acquisitions (Regional Banks).

Information about Unrecognized Intangible Assets

Accounting standards prohibit recognition of intangible assets in many instances. However, accounting prohibitions do not obviate the existence of those intangible assets or the fact that intangible assets are critical to the success of some businesses. Disclosure of information about unrecognized intangible assets such as research and development, human resources, customer relations, innovations, and others that are critical to the success of a business would be especially helpful to investors in making investment decision.

The detailed findings show that companies in the pharmaceutical industry made considerable disclosures about their research and development activities and product development pipeline. Disclosures by companies in other industries were generally sparse. The few disclosures found tended to be somewhat vague and not particularly helpful.

One explanation may be that companies in the pharmaceutical industry recognize that information about research and development activities and the product development pipeline is one of their key performance measurements and that investors need it to assess management's plans and strategies. Other industries for which product development is also very important, such as computer systems, may disclose less because they concluded that the benefit of voluntary disclosures in this area does not outweigh the risk of competitive disadvantage.

Con riferimento al punto II), invece, è utile analizzare il contenuto del capitolo 3 dello Steering Committee Report. Questa parte del documento fornisce un "framework for providing voluntary disclosures", ossia suggerisce alle aziende un "processo logico per (a) identificare le informazioni che potrebbero essere utili agli investitori e (b) decidere se la comunicazione delle stesse sia o meno consigliabile". Tale framework è descritto nei termini seguenti:

- "Identify the aspects of the company's business that are especially important to the company's success. These are the critical success factors for the company.
- Identify management's strategies and plans for managing those critical success factors in the past and going forward.
- Identify metrics (operating data performance measures) used by management to measure and manage the implementation of their strategies and plans.
- Consider whether voluntary disclosures about the company's forward-looking strategies and plans and metrics would adversely affect the company's competitive position and whether the risk of adversely affecting competitive positions exceeds the expected benefit of making the voluntary disclosure.
- If disclosure is deemed appropriate, determine how best to voluntarily present that information. The nature of metrics presented should be explained, and those metrics should be consistently disclosed from period to period to the extent they continue to be relevant"⁴⁸.

Il comitato suggerisce di procedere identificando i fattori critici di successo dell'impresa e di comprendere le misurazioni ossia le *operating data performance measures* rilevanti utilizzate dal management per presidiare i medesimi. Le misure non finanziarie utilizzate per il governo dell'impresa e quindi per finalità interne di gestione dovrebbero essere comunicate all'esterno compatibilmente con la necessità di tutelare la posizione competitiva dell'azienda medesima.

Proprio al tema della valenza competitiva della comunicazione esterna è dedicato il capitolo 4 del documento. Si tratta di un passo estremamente interessante in quanto evidenzia sinteticamente i principali benefici e costi della *voluntary disclosure*.

⁴⁸ FASB, *op. cit.*, pag. 13.

Tra gli altri sono evidenziati i seguenti principali benefici potenziali:

- A lower average cost of capital;
- Enhanced credibility and improved investor relations;
- Access to more liquid markets with narrower price between transactions;
- The likelihood that they will make better investment decisions (as users of other companies financial statements)
- Lesser danger of litigation alleging inadequate informative disclosure and better defences when such suits are brought.

Sono individuati i seguenti principali costi potenziali:

- Competitive disadvantage from their informative disclosure;
- Bargaining disadvantage from their disclosure to suppliers, customers, and employees;
- Litigation from meritless suits attributable to informative disclosure"⁴⁹.

La preoccupazione dell'AICPA per la perdita di competitività dell'azienda che fornisce su base volontaria informazioni di tipo non finanziario è affrontata esplicitamente dal FASB. In particolare sono individuati tre fattori che determinano questo effetto indesiderato; si tratta del tipo di informazioni, del grado di dettaglio cui le stesse sono fornite e della criticità del momento in cui avviene la comunicazione. Nonostante si evidenzi che si tratta di un problema di non semplice soluzione che richiede il giudizio dell'impresa, è, in ogni caso, sancita a chiare lettere la necessità di migliorare ed ampliare la informativa volontaria: "In any case, the ability to limit disclosures of competitively sensitive information should not be used as an excuse to avoid making required disclosures"⁵⁰. Nel quinto capitolo del documento si evidenzia come tale miglioramento sarà senz'altro necessario per poter competere nel mutato contesto del XXI secolo: "... business environment is changing dramatically, and at an accelerating pace"⁵¹. These rapid changes, some of them massive in nature, will manifest themselves in increasing and changing demands for business information and a larger role for voluntary disclosures. Accompanying this will be an increasing ability to supply more information. In addition, the existing regulatory and standard-setting systems will in all likelihood struggle to keep up with the changes. (...) One result will certainly be a demand for more thorough and reliable disclosure of information that will be helpful to investors in an increasingly complex and confusing marketplace".

3.3 Ricerche accademiche d'oltre oceano che muovono nella stessa direzione di AICPA e FASB.

Durante la conferenza dell'European Accounting Association (EAA) tenutasi ad

⁴⁹ FASB, *op. cit.*, pag. 17.

⁵⁰ FASB, *op. cit.*, pag. 19.

⁵¹ Il documento considera le forze principali che causano il cambiamento. Tra le altre sono considerate rilevanti le seguenti: globalization, democratization of ownership, competition, focus on wealth creation, changes in the nature of business assets, computer revolution, internet ect.

Antwerp nella primavera 1998 è stata presentata una ricerca svolta da alcuni studiosi americani - Zarzeski, Robb, Single - di particolare interesse in questa sede⁵². Scopo della medesima è stato indagare il grado di diffusione delle misure non finanziarie nei bilanci delle società di tre paesi: Australia, Canada e Stati Uniti.

Colpisce il fatto che i ricercatori non si interrogano affatto sulla opportunità per le imprese di avvicinarsi a queste nuove modalità di misurazione - per finalità di governo o di comunicazione all'esterno -, ma muovano dal presupposto che le medesime siano già strumenti comunemente utilizzati⁵³. Allo stesso modo le medesime misure sono qualificate immediatamente come "forward looking" ossia misure in grado di fornire informazioni - e non semplicemente indizi, come qui prudentemente sostenuto - circa l'evoluzione futura della gestione d'impresa. Conviene evidenziare che con l'espressione "nonfinancial forward looking information" la ricerca intende riferirsi a misure del tipo "product and service quality, brand loyalty, productivity levels, labor relations, corporate events and activities" che facilmente possono essere ricondotte a quelle che in questa sede - facendo riferimento alla classificazione di cui al capitolo precedente - abbiamo denominato misure di prestazione.

Riferimento primo della ricerca sono proprio le indicazioni formulate dal Jenkin's Committee e tra gli scopi del paper si annovera anche quello di fornire indicazioni utili per la statuizione di uno standard dell' AICPA "in the area of forward-looking non financial information"⁵⁴. È opportuno ricordare che questa ricerca precede temporalmente quella del FASB: ciò nonostante le conclusioni raggiunte sono coerenti con le indicazioni del FASB.

Le informazioni non finanziarie, poi ricercate da Zarzeski, Robb e Single in 192 bilanci esaminati, sono state classificate - tenendo conto delle indicazioni del Jenkins' Committee - in tre gruppi principali e in sette sub-categorie:

1. *Forward looking nonfinancial information* - Considerate dai ricercatori il

gruppo di items più significativo per gli utilizzatori e classificate nelle seguenti tre categorie:

- a) *the environment around the company;*
- b) *management and strategy;*
- c) *company trends.*

2. *Historical non financial information* - Classificate nelle seguenti tre categorie:

- a) *the environment of the company;*
- b) *production;*
- c) *customers.*

3. *Financial information.*

Nelle tavole che seguono si riportano i singoli items - misure e più genericamente informazioni - classificati nelle differenti categorie sopra elencate.

L'indagine si è focalizzata su due specifiche *research questions* cercando di comprendere:

- in primo luogo se differenti comportamenti delle imprese, in termini di una più o meno ampia focalizzazione su indicatori di tipo non finance possano essere spiegati in funzione delle caratteristiche delle imprese, piuttosto che del settore di appartenenza o del paese di origine (HP: *the level of non financial information is different across companies in Australia, Canada, USA, and is related to company size, industry type, company multinationality*);
- in secondo luogo se esista una correlazione tra la decisione del management di inserire nel bilancio annuale informazioni non finanziarie e la capacità degli interlocutori dell'impresa - principalmente gli analisti finanziari - di formulare giudizi attendibili circa l'evoluzione della gestione della medesima e conseguentemente circa i risultati finanziari dalla medesima conseguiti (HP: *the accuracy of analysts' earnings forecasts is directly related to the level of non financial information disclosed*).

I risultati cui ha condotto l'indagine sono estremamente rilevanti.

Con riferimento alla prima research question è stato verificato che è dato molto più spazio alle misure non finanziarie di tipo forward looking nei bilanci delle società statunitensi rispetto a quanto accade con riferimento alle aziende localizzate in Australia e in Canada; non è stata rilevata alcuna correlazione tra la rilevanza riconosciuta alle medesime misure e la dimensione - identificata sulla base del fatturato - mentre è stata rilevata correlazione con il grado di internazionalizzazione - misurato in termini di fatturato per segmento geografico e numero di segmenti geografici - delle differenti imprese.

Inoltre, e questo è senza dubbio il risultato più significativo ottenuto, con riferimento alla seconda research question è stata rilevata l'esistenza di una correlazione tra il grado di accuratezza e attendibilità delle previsioni degli analisti finanziari basate sull'esame dei bilanci e lo spazio riconosciuto nei medesimi documenti alle forward looking nonfinancial information. I ricercatori concludono pertanto che "these results suggest that forward-looking nonfinancial informa-

⁵² A.T.ZARZESKI, A.W.G. ROBB, L.E. SINGLE, *Nonfinancial information in Corporate Annual Report: an opportunity for harmonization?*, paper presentato alla XX1st Annual Congress of the European Accounting Association, Antwerp, aprile 1998.

⁵³ "Nonfinancial information is a good way to communicate with shareholders about company progress. Institutional investors seek information about the long-term ability of managers to manage effectively and efficiently. Nonfinancial information provides evidence of management acumen and operating know-how, and non financial information usually correlates with financial information", A.T.ZARZESKI, A.W.G. ROBB, L.E. SINGLE, *op. cit.*, 1998, pag. 4.

⁵⁴ "This paper may be useful to the AICPA and to the FASB since this study directly addresses one of the Committee's major recommendations: that future research be conducted. Second, the findings of this study may be of interest to the International Accounting Standards Committee (IASC), the IOSCO, to the North American Free Trade Agreement (NAFTA) countries, and to the European Union. A classification of non financial information currently disclosed in annual reports would provide a baseline for standard setters and regulators", A.T.ZARZESKI, A.W.G. ROBB, L.E. SINGLE, *op. cit.*, 1998, pag. 6.

tion does provide useful information incremental to financial information and historical nonfinancial information"⁵⁵.

Forward-looking Nonfinancial Information

Environment Around the Company

- Ability of new companies to enter the industry
- Ability of substitute products or services to displace those of reporting company
- Company's relationships with others
- Competitors and their positions within the industry
- Changes in markets, competition, or technology
- Competitive advantages and disadvantages (identity, source, and sustainability)
- Description of company's industry structure
- Growth or shrinkage in market share
- Information about economy, company's industry, and company itself
- Intensity of competition in the industry
- Recent changes in environment; nature and timing of company's response
- Regulation and legislation affecting segment

Management and Strategy

- Consistency of strategy with external trends and with managerial approach
- Enabling infrastructures
 - a) organizational structure,
 - b) business strategy,
 - c) management philosophy,
 - d) employee incentives
- Financial information by management responsibility
- Goals for return on assets, equity, and capitalization ratio
- Identity and background of directors and management
- Identity and description of management incentive plans
- Identity of major shareholders, all shares owned, and by directors, management, & employees
- Information about compensation committee interlocks & insider participation in decisions
- Major goals, strategy, and factors that are critical to successfully implementing strategy and major plans
- Methods of conducting the business
- Mission, broad objectives, and strategy to achieve broad objectives
- Nature of disagreements with directors, bankers, independent auditors, and lead counsel who are no longer associated with the company
- Need to know the major segments by which management operates the company
- Types and amounts of director/management compensation and methods used to compute

⁵⁵ A. EZARZESKI, A. W. G. ROBB, L. E. SINGLE, *op. cit.*, 1998, pag. 3.

Company Trends

- Beneficial or detrimental circumstances in which the company is involved and that may cause increases or decreases in cash flows in the future
- Changes in financial position and why
- Company's financial flexibility, changes and why (identity sources of liquidity)
- Explanation of relationships and changes among the data
- Qualitative forward-looking information
 - a) Forecasts, b) Prospective Information, c) Plans and Objectives

Historical Nonfinancial Information

Environment of the Company

- Description of business and industry structure
- Employee involvement & fulfillment-rate of change in it
- General development of the business-major events in last 5 years
- Number of employees, average compensation of employees
- Related party identity and description of relationship
- Scope and description of the business and related properties
- Seasonality and cyclicity

Production

- Amount and quality of key resources and related suppliers
- Definition of industry (or other segment)
- Description and duration of important patents, trademarks, etc.
- Description of nature of operations and current vulnerability due to concentrations
- Description of principal products/services
- Growth in units sold or average prices of units sold
- Information about geographic concentrations in the production base
- Information about the change in the nature of warranty for a product
- Innovation
- Large changes in the proportion of materials purchased from, the one or two largest suppliers
- Nonfinancial historical business information (often about ten years)-back-log figures
- Recent process, product, or service innovations; sources and consequences
- Relative bargaining power of resource providers
- Resource provider satisfaction
- Timeliness to perform key activities (production, delivery, developing new products)
- Trends in sales, sales prices, unit costs and reasons why
- Volume and prices of material consumed
- Where products are produced and where they are delivered

Customers

- Information about geographic concentrations in the sales base of a company
- Information about technological and regulatory change that may affect the market
- Information from a marketing, merchandising, and distribution point of view
- Large increases or decreases in the proportion of products or services sold to one or two largest customers
- Major contractual relationships
- Market acceptance-changes in prices, volumes, and products, and why
- Market penetration and quality
- Measures of customers satisfaction
- Relative bargaining power of customer

Financial Information

Financial Statements

- Balance Sheet
 - a) More details in "other assets" and "deferred charges"
 - b) Display past-due receivables
 - c) Display slow-moving inventory
 - d) Details of valuation reserves (nature of and changes in)
- Cash flows (cash from operations, from investments to support operations)
- Cash Flow Statement – *direct* method
- Cash versus non-cash expenses
- Cost of sales separately for: purchased materials, salaries, fringe benefits, occupancy costs, and property taxes
- Divide operating expense into fixed and variable, controllable and noncontrollable, or discretionary and nondiscretionary categories
- Employee-related expenses separately
- Identity and effect of unusual or nonrecurring transactions or events in financial statements
 - a) nonrecurring, unusual, and infrequent items in reported revenues, expenses, gains, and losses
 - b) tax expense
 - c) interest expense
 - d) noncash charges such as depreciation and amortization
- Segment information (industry of geographic)
 - a) gross profit
 - b) operating profit
 - c) total liabilities
 - d) cash flows from operations

4. Il silenzio dello IASC e, in Italia, del CNDICR sulle conclusioni del Jenkin's Committee dell'AICPA e dello Steering Committee del FASB.

Né le "Raccomandazioni" del Comitato dell'AICPA, né il recentissimo studio del FASB trovano riscontro nel framework piuttosto che nei principi contabili internazionali dello IASC. Il silenzio degli organismi contabili internazionali si giustifica forse per il fatto che era atteso il risultato ufficiale, appena pubblicato, della ricerca organizzata dal FASB.

In ogni caso conviene evidenziare che lo IASC sino ad oggi si è occupato della statuizione di regole aventi valore normativo e che le medesime sono state sino ad ora rivolte alla corretta redazione del conto economico, dello stato patrimoniale e della nota integrativa. Da un lato, perciò, al contrario di quanto avvenuto negli Stati Uniti, non è stata ancora presa in considerazione la possibilità di redigere dei documenti dal contenuto non normativo. Dall'altro lato, inoltre, non è stata ancora analizzata la necessità di considerare il bilancio di esercizio come un sistema di documenti tra i quali nella ottica proposta devono essere annoverati non solo la relazione sulla gestione, ma anche gli allegati al bilancio stesso. Ne segue che non sono stati ancora pensati e redatti dei principi contabili piuttosto che delle raccomandazioni che costituiscano un riferimento generale utile per la redazione di questi ultimi documenti.

Anche i principi contabili italiani redatti dal Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti e Ragionieri Commercialisti non si sono occupati del problema in esame. Unico riferimento assolutamente generico - e, se interpretato letteralmente, contrario alle conclusioni evidenziate dal Jenkin's Committee e dallo Steering Committee - è rappresentato dal richiamo rintracciabile nel principio contabile n. 11 alla necessità che l'informativa di esercizio fornisca tutte le informazioni utili "affinchè possa essere assolta la funzione di strumento di informativa patrimoniale, finanziaria ed economica" e sia pertanto fornita "una rappresentazione veritiera e corretta" della situazione aziendale con riferimento alle tre citate dimensioni. Considerare questa formulazione dei principi una sorta di dissenso esplicito alla introduzione nel sistema di bilancio - e non semplicemente nel bilancio di esercizio - delle misure di prestazione sembra però una conclusione troppo azzardata. La raccomandazione è infatti costruita in modo positivo e non in modo negativo: si raccomanda una "buona" informazione economico finanziaria con ciò non escludendo la possibilità di qualificare la medesima mediante una ricca informazione di tipo qualitativo (non finanze, descrittivo).

Un pari silenzio deve essere segnalato con particolare riferimento alle informazioni non finanziarie relative alla relazione sistema impresa-ambiente. In quest'ambito devono però essere segnalati numerosi studi e ricerche anche di tipo accademico nonchè, come si è già avuto modo di evidenziare, l'intervento per la statuizione di principi, regole e modelli generalmente accettati, di istituzioni specializzate e riconosciute nei fatti come legittimate ad esprimersi in materia (ci si riferisce per l'Italia alla già citata FEM Fondazione Enrico Mattei).

4.1 Il principio contabile IAS 38 sulle immobilizzazioni immateriali quale soluzione tradizionale ad un bisogno nuovo.

Alla fine del 1997, mentre il FASB progettava la ricerca commentata, lo IASC ha fatto circolare per commenti l'exposure draft E60 che rappresentava il proposed international accounting standard sul tema degli intangible assets, in seguito divenuto il principio contabile IAS 38. L'esame sia pure sintetico del medesimo si rende necessario in quanto la sua emanazione avrebbe potuto rappresentare, quanto meno, potenzialmente la sede più opportuna per introdurre alcune considerazioni sul tema oggetto del presente lavoro. Al contrario la formulazione del nuovo principio ha un sapore del tutto differente rispetto alle considerazioni del Jenkin's e poi dello Steering Committee: mentre queste ultime costituiscono uno studio esplorativo delle nuove esigenze degli utilizzatori e suggeriscono nuove idee per fare fronte alle medesime senza considerare lo schema pre-esistente un vincolo, l'exposure draft E60 e poi lo IAS 38 rispondono alla differente esigenza di completare proprio il quadro tradizionale degli standard di redazione dell'informazione economico-finanziaria. Esso è chiamato, pertanto, a dettare regole di comportamento in linea con i principi già esistenti così da garantire un livello medio omogeneo dell'informazione economico-finanziaria. Poichè, come detto, l'impostazione in esso seguita è del tutto coerente con il modello contabile tradizionale, essa si contrappone a qualsiasi pretesa di assolutizzazione della rilevanza delle risorse intangibili e dei processi di produzione di conoscenza e fiducia evidenziate nell'ambito delle nuove teorie di impresa descritte nel primo capitolo e non condivise – come evidenziato – dalla scrivente nelle loro manifestazioni estreme.

Le definizioni di intangible assets fornita è estremamente restrittiva. Si tratta di attività non monetarie che non hanno consistenza fisica, utilizzate per la produzione o per l'offerta di beni o servizi, per la locazione a terzi o per fini di natura amministrativa. È stabilito un criterio per il riconoscimento degli intangible assets che possono trovare accoglienza nell'attivo di bilancio. Per essere tali essi: 1- devono essere identificabili; 2- devono essere sotto il controllo dell'impresa in quanto risultato di eventi passati; 3- devono essere all'origine di benefici per l'impresa; 4- il loro costo deve poter essere misurato in modo attendibile.

Ciascuno dei requisiti elencati costituisce una barriera al riconoscimento di un valore nel bilancio di esercizio alle risorse di conoscenza e di fiducia.

È il principio contabile stesso a chiarire che le conoscenze tecniche e di mercato costituiscono immobilizzazioni immateriali e rientrano a pieno titolo tra le attività dello stato patrimoniale solo se contribuiscono esplicitamente al conseguimento del vantaggio competitivo dell'impresa e ciò accade solo se le stesse sono controllabili ossia solamente se esiste un diritto legale su di esse quali un copyright, un trade agreement (se permesso) o un dovere dei dipendenti al segreto riconosciuto e tutelato legalmente. Allo stesso modo, poichè non esiste proprietà o diritto di alcun tipo sulle volontà di acquisto altrui, anche le relazioni con i clienti non sono controllabili e pertanto, pur rappresentando certamente una ricchezza per l'impresa e

pur contribuendo ad aumentare la capacità della stessa di ottenere reddito, non possono essere considerate un intangible asset. Ancora e per lo stesso motivo le capacità e le conoscenze che sono "nei e dei" dipendenti, pur mettendo l'impresa nelle condizioni di ottenere risultati migliori, non possono essere considerate attività immobilizzate.

Il nuovo principio contabile non può che conformarsi ai principi generali che reggono la costruzione del bilancio di esercizio nella sua componente economico-finanziaria. Ci si riferisce in particolare al principio della prudenza in base al quale non possono essere anticipati utili non pienamente realizzati e conseguentemente non possono essere capitalizzati nell'attivo della tavola del patrimonio valori sintomatici di capacità che solo a determinate condizioni e con certe probabilità potranno realmente dare origine a variazioni numerarie.

Lo scambio - come si è già avuto modo di evidenziare nel capitolo 1) - rimane e deve rimanere il punto di riferimento per le rilevazioni contabili in quanto i valori originati in quel momento rappresentano insostituibile espressione del più rilevante giudizio sull'impresa: quello dei clienti. Pertanto secondo la tecnica di esercizio i valori rilevati sono sempre di condizioni produttive acquisite nell'ambito di operazioni di scambio e anche nel caso di produzione di attività immobilizzate mediante processi esclusivamente o prevalentemente interni i valori attribuiti alle medesime sono determinati sulla base di nessi con valori che si sono formati in operazioni di scambio. Il riferimento è pertanto sempre al costo sostenuto per ottenere una particolare risorsa - sia essa tangibile o meno - e alla possibilità di determinare il medesimo in modo attendibile.

Coerentemente con i principi generali - in particolare con il menzionato principio della prudenza - non è ammessa la valorizzazione ricorrendo a differenti criteri di valutazione, ad esempio, in termini di contributi differenziali alla produzione economica presunta futura. Tali apprezzamenti non possono influire sulle determinazioni di esercizio, e in particolare di capitale di funzionamento; ne conseguirebbero duplicazioni di valore, per la parte corrispondente ai costi già rilevati e capitalizzati e, soprattutto, anticipazioni di risultati economici, peraltro di incerta determinazione, di competenza di futuri esercizi.

L'aumentata rilevanza - proprio negli ultimi decenni - delle risorse immateriali, pertanto, non intacca il modello tradizionale che al contrario continua a svilupparsi secondo le direttrici di sempre anche innanzi al nuovo fenomeno. Ciò è possibile in quanto il modello tradizionale mantiene nei fatti una propria innegabile validità: oltre a costituire un linguaggio diffuso e condiviso esso, come si è già avuto modo di osservare, è sintesi dei giudizi espressi nei singoli scambi dai clienti sulla capacità dell'impresa di creare funzionalità e quindi valore.

Affermare le nuove esigenze informative, infatti, non significa abbandonare il modello tradizionale, ma da un lato aumentare la coscienza dei limiti dello stesso e dall'altro sviluppare dei linguaggi diversi extra-contabili che pure siano riconosciuti come strumenti utili in quanto necessari e complementari ai primi nell'indagare le aree di interesse rimaste scoperte.

5. Le misure non finanziarie di prestazione integrate nel bilancio di esercizio di una società europea⁵⁶: lo Skandia navigator.

Nonostante il silenzio della normativa nazionale, nonché dei principi contabili le imprese europee possono prendere l'iniziativa di inserire le misure non finanziarie di prestazione nell'ambito dei loro report in coerenza con quanto suggerito dall'AICPA e dal FASB. È quanto ha fatto Skandia una società di assicurazione svedese. Nel presente paragrafo si analizzano le scelte effettuate da questa società e si sintetizzano i risultati della analisi effettuata sui documenti da essa prodotti in un quinquennio.

5.1 La cultura aziendale in Skandia.

Risulta da studi svolti su Skandia⁵⁷ che il direttore generale della medesima, convinto dell'importanza delle risorse immateriali in un settore come quello in cui opera la stessa, abbia nominato un "director of intellectual capital".

La spinta più rilevante verso questa originale decisione sembra essere stata il verificarsi di un aumento molto forte del valore riconosciuto dal mercato azionario ai titoli Skandia - book to market pari a un rapporto di 1/8 - e il conseguente desiderio di governare in qualche modo il fenomeno. La differenza tra la capitalizzazione di borsa ossia il valore riconosciuto dal mercato e il patrimonio netto contabile evidenziato nei bilanci era stato attribuito al fatto che il mercato riconosceva la presenza di valori immateriali di notevole entità ossia di un ingente "intellectual capital". Di qui l'idea di "materializzare l'immateriale" identificando in azienda un responsabile del "governo di questo capitale". Si trattava, ad evidenza, di un ruolo tutto da inventare.

Il soggetto prescelto - Leif Edvinsson - ha individuato quale strada ottimale quella già seguita da molte aziende americane ossia la costruzione ai fini del controllo interno di un sistema di reporting integrato ispirato al modello del Balanced Scorecard. Anche se il fine dichiarato è quello di misurare e tenere sotto controllo l'"intellectual capital" dell'impresa non è individuato né un valore complessivo del medesimo, né un valore specifico per ciascuna delle sue componenti, ma è disegnato un insieme di indicatori che permettono di ottenere una visione bilanciata che costituisce la base per un sistematico processo di management e per la creazione di valore futuro.

⁵⁶ Il presente paragrafo è basato sull'analisi documentale svolta: a) sul materiale richiesto ed ottenuto direttamente dalla società, b) sulla relazione tenuta da Leif Edvinsson durante il Symposium sul tema "Intellectual Capital" nell'ambito del XXIst Annual Congress of the European Accounting Association, Antwerp, Belgio, 6/8 aprile 1998, c) sull'esame di un video girato da Skandia proiettato durante l'Euroconference per PhD Students sul tema "Exploring relevance in practice and theories of managerial control", Cork, Kinsale, Irlanda, 26-30 settembre 1998; d) sull'esame di articoli e casi sull'esperienza Skandia rintracciati mediante internet.

⁵⁷ BARTLETT C.A., *Skandia AFS*, Harvard business review, ottobre, 1997.

Il sistema di misure creato è stato denominato Skandia Navigator e si concretizza nel seguente insieme di categorie di indicatori:

- a - **Financial focus**: che corrisponde alla classica prospettiva finanziaria rintracciabile sia nel modello del balanced scorecard (BSC) quanto nel modello della piramide delle prestazioni e fornisce la rappresentazione del passato;
- b - **Customer focus**: che corrisponde alla prospettiva clienti del modello BSC;
- c - **Human focus**: che copre parzialmente il contenuto della prospettiva innovazione e crescita del modello BSC;
- d - **Process focus**: che corrisponde alla prospettiva processi interni del modello BSC;
- e - **Renewal & development focus**: che copre la restante parte della prospettiva innovazione e sviluppo del modello BSC.

Graficamente esso viene rappresentato nella maniera seguente:

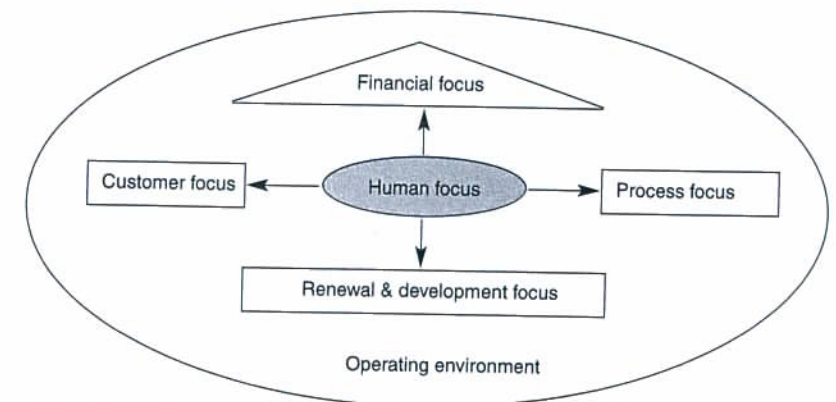


Fig. 4.1 La quota di mercato delle più importanti società di revisione in Italia (1997)

La denominazione "Navigator" è prescelta per indicare che ciò che realmente conta misurare non sono tanto i valori assoluti delle variabili individuate, ma il loro cambiamento nel tempo e la loro appropriatezza in termini semantici. In vari documenti redatti dalla società è sottolineato infatti che ciò che importa non è la precisione dei dati raccolti, ma la direzione che gli stessi segnalano: "it is better to be roughly right than precisely wrong".

Ciò che realmente distingue Skandia - almeno per ciò che ci è dato di conoscere - rispetto ad altre società che costruiscono un reporting integrato è la decisione di

non considerare il medesimo insieme di informazioni e misure un semplice strumento di gestione "privato" e "riservato". Lo Skandia Navigator diviene informazione importante sia per finalità di governo, sia per finalità di comunicazione all'esterno. Gli indici individuati distintamente per ciascuna delle società appartenenti al gruppo sono accorpate in una scheda ed allegati sistematicamente al bilancio di esercizio ("Supplement to Skandia's report"). Si legge nel Supplement to Skandia's 1994 annual report: *"As growing numbers of companies become engaged in knowledge-intensive operations, a new perspective is emerging around the reporting of hidden values. The aggregate sum of these intangible values can be called Intellectual, which comprises both human and structural capital. Human capital represents the knowledge, skill and capability of the individual employees to provide solution to the customers. Structural capital consists of everything that remains when the employees go home: data bases, customer files, software, manuals, trademarks, organizational structures, and so on - in other words, organizational capability. Customer capital, i.e., the relationships built up with the customers, is a significant part of structural capital. Human capital and structural capital are an indication of a company's future value and ability to generate financial results. This is why a systematic method of reporting on and managing these intangible dimensions is needed"*⁵⁸.

La scelta di rendere pubblici i dati registrati per finalità interne è giustificata dalla direzione in funzione della necessità di fornire strumenti più appropriati per giudicare la performance dell'impresa agli auditors, agli analisti e a tutti i potenziali utilizzatori del documento, un comportamento coerente con i suggerimenti che, proprio nel 1994 primo anno di redazione del nuovo documento da parte di Skandia, erano evidenziati dal Jenkin's Committee. Nel Supplemento al bilancio di quel medesimo anno si legge che i menzionati stakeholders hanno sempre valutato le imprese riferendo l'analisi soprattutto all'esistenza di equilibrio finanziario e di solidità patrimoniale, ignorando il valore di tutti quegli elementi che non potevano essere "visti e toccati con mano". Si sottolinea come questa visione, tipica dell'era industriale - che corrisponde al periodo che abbiamo denominato nel primo capitolo fordismo -, debba ritenersi anacronistica oggi soprattutto con riferimento al settore dei servizi di cui Skandia fa parte. Skandia infatti è una società leader nel settore assicurativo, fornisce servizi finanziari alle imprese e gestisce fondi di investimento operando con diverse filiali in Europa e in America. Nel settore dei servizi - in modo forse ancora più esasperato rispetto a quanto accade nei settori industriali - il successo è fortemente influenzato dalla capacità di servire i reali bisogni del cliente in modo innovativo, dalla disponibilità di personale contraddistinto da una approfondita conoscenza del mercato e delle sue esigenze, nonché dalla presenza di una forte e coesa cultura di tipo market oriented. La formulazione di un giudizio sulla società che consideri solamente i tangible assets non può essere considerato perciò attendibile.

⁵⁸ Supplement to Skandia's 1994 Annual report, pagg. 5 e 6.

In Skandia è assolutamente chiaro il fatto che, per potere ottenere indizi sulla evoluzione futura della gestione, è necessario cercare di comprendere che cosa stia facendo l'impresa oggi per porre le basi per costruire e rinforzare il proprio "intellectual capital" alla base di qualsiasi sviluppo futuro. Lo strumento riconosciuto utile per raggiungere questo scopo sono proprio quelle che ai fini del presente scritto abbiamo denominato misure di performance o non finanziarie e che vengono evocativamente chiamate nei documenti ufficiali di Skandia "Early indicators". Un tale appellativo è giustificato nei termini seguenti: *"Although substantial investments are made today in intellectual capital, the payoff and value will not be visible in the financial accounting until some time later on. Through systematic accounting of developments in various areas - such the customer base, staff competence and processess - an earlier indication of the company's future performance can be obtained"*⁵⁹.

5.2 Analisi documentale sui "Supplement Skandia annual reports" relativi agli esercizi 1994-1998.

Poiché la società fornisce i dati in esame dal 1994 e, coerentemente con la politica di trasparenza che la contraddistingue, ha fornito alla scrivente la serie storica dei prospetti in oggetto da essa redatti e comunicati si è in grado di svolgere una analisi documentale sui medesimi.

Conviene innanzitutto evidenziare che i dati in oggetto sono comunicati con scadenza semestrale, sia in allegato al bilancio di esercizio, quanto in allegato all'interim report o relazione semestrale. Il documento è solitamente organizzato in due parti. La prima e più voluminosa è discorsiva. La seconda, molto più sintetica invece è costituita dalla rappresentazione - solitamente in due pagine - dello Skandia Navigator. Ai fini del presente lavoro è importante soprattutto questa seconda parte del documento. Di seguito si riportano integralmente le pagine dei supplementi al bilancio 1997 nelle quali sono riassunte sinteticamente le misure di performance individuate per costruire il Navigator con riferimento a ciascun settore. La scelta di mostrare nell'ambito del presente scritto parti del documento in esame si giustifica in funzione della estrema innovatività dei documenti esaminati. Si crede, infatti, interessante dare testimonianza anche da un punto di vista più strettamente visivo delle modalità operative adottate per comunicare i dati in oggetto adottate.

Le informazioni finanziarie e non finanziarie sono fornite sistematicamente in modo separato per ciascuno dei settori in cui opera l'impresa e in coerenza con lo schema sopra evidenziato graficamente. Le quattro "focus area" del modello sono le stesse per ogni parte dell'organizzazione, mentre gli indicatori sono diversi da unità ad unità e costituiscono una misurazione tangibile della direzione dello sviluppo del business. Per ciascuno degli indicatori non viene solo fornito il dato relativo all'esercizio di riferimento, ma sono indicati anche tutti i dati disponibili relativi

⁵⁹ Supplement to Skandia's 1994 Annual report, pag. 6.

vi ai precedenti tre esercizi (oppure ai precedenti tre semestri nel caso degli interim reports).

AMERICAN SKANDIA

American Skandia provides variable annuities and is the sixth-largest company in the US variable annuity market.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Return on capital employed (%) ¹⁾	21.9	27.1	28.7	12.2
Operating result (MSEK)	1,027	579	355	115
Value added/employee (SEK 000s)	2,616	2,206	1,904	1,666
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	189,104	133,641	87,836	59,089
Savings/contract (SEK 000s)	499	396	360	333
Surrender ratio (%) ²⁾	4.4	4.4	4.1	4.2
Points of sale	45,881	33,287	18,012	11,573
HUMAN FOCUS				
Number of employees, full-time	599	418	300	220
Number of managers	88	86	81	62
Of whom, women	50	27	28	13
Training expense/employee (SEK 000s)	2.7	15.4	2.5	9.8
PROCESS FOCUS				
Number of contracts/employee	316	320	293	269
Adm. exp./gross premiums written (%)	3.5	2.9	3.3	2.9
IT expense/admin. expense (%)	8.1	12.5	13.1	8.8
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Share of gross premiums written from new launches (%)	0.9	23.7	49.2	11.1
Increase in net premiums written (%)	31.9	113.7	29.9	17.8
Development expense/adm. exp. (%)	9.8	9.9	10.1	11.6
Share of staff under 40 years (%)	78	78	81	72

¹⁾ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

²⁾ Surrenders during the year in relation to the average mathematical reserve, net.

SKANDIA REAL ESTATE

Skandia is one of Sweden's largest property owners, with about 300 holdings.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Direct yield (%)	5.96	5.93	6.16	6.60
Net operating income (MSEK)	1,130	1,215	1,258	1,399
Market value (MSEK)	19,206	20,092	20,702	21,504
Total yield (%)	7.73	-0.62	5.06	4.44
CUSTOMER FOCUS				
Customer satisfaction index (max. value = 100)	69	58	56	n.a.
Average lease (years)	n.a.	8.6	8.5	n.a.
Average rent (SEK/sq.m.)	951	960	970	1,041
Telephone accessibility (%)	60	71	60	n.a.
HUMAN FOCUS				
Human capital index (max. value = 1,000)	n.a.	615	617	n.a.
Employee turnover (%)	10.0	10.1	7.9	7.7
Average years of service with company	12.0	10.0	10.1	10.2
College graduates/total number of office staff (%)	36	32	31	31
PROCESS FOCUS				
Occupancy rate measured by area (%)	93.7	91.8	89.7	89.3
Financial occupancy rate (%)	96.2	94.9	93.0	91.2
Net operating income per sq. m. (SEK)	553	569	590	657
Costs per sq. m., Sweden (SEK)	304	274	276	272
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Property turnover: purchases (%)	0.2	3.1	3.2	0.8
Property turnover: sales (%)	8.1	1.1	6.1	0.4
Change and development of existing holdings (MSEK)	235	311	333	313
Training expense/administrative expense (%)	0.8	1.0	1.5	1.0

SKANDIABANKEN

SkandiaBanken is Sweden's leading distance bank, offering customers a range of banking services with a high degree of self-service and accessibility.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Operating income (MSEK)	104	86	85	76
Total operating income (MSEK)	398	373	351	226
Income/expense ratio after loan losses	1.35	1.30	1.32	1.49
Capital ratio (%)	12.90	14.95	24.48	25
CUSTOMER FOCUS				
Number of customers	197,000	157,000	126,000	38,000
HUMAN FOCUS				
Average number of employees	218	200	163	130
Of whom, women (%)	56	49	45	42
PROCESS FOCUS				
Payroll costs/ administrative expenses (%)	49	46	42	38
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Total assets (MSEK)	9,100	8,100	5,600	3,600
Share of new customers, 12 months (%)	25	25	232	n.a.
Deposits and borrowing, general public (MSEK)	7,600	6,200	4,300	1,300
Lending and leasing (MSEK)	8,500	7,600	3,700	3,200
Net asset value of funds (MSEK) ¹⁾	9,900	7,400	6,300	4,700

¹⁾ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

DIAL

Dial is Europe's second-largest telemarketing insurance company and offers primarily motor, householders, homeowners, vacation homeowners, boat and personal lines of insurance.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Gross premiums written (MSEK)	1,009	935	880	667
Gross premiums written/ employee (SEK 000s)	4,052	3,832	3,592	3,586
CUSTOMER FOCUS				
Telephone accessibility (%)	94.8	95.8	92.5	90.0
Number of individual policies	355,148	320,139	275,231	234,741
Customer satisfaction index (max. value = 5)	4.25	4.36	4.32	4.15
HUMAN FOCUS				
Average age	42	40	40	37
Number of employees	249	244	245	186
Time in training (days/year)	7	7	6	3.5
PROCESS FOCUS				
IT-employees/ total number of employees (%)	8.0	7.4	7.3	6.1
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Increase in gross premiums written (%)	7.9	6.3	31.9	28.5
Share of direct payments in claims assessment system (%)	29.1	20.5	9	n.a.
Number of ideas filed with Idea Group	595	175	n.a.	n.a.

SKANDIA LIFE UK GROUP

Skandia Life UK Group provides a range of unit linked assurance and pension products, primarily through Independent Financial Advisers.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Return on capital employed (%) ¹⁾	19.3	26.1	25.5	33.2
Operating result (MSEK)	633	619	518	483
Assets under management (MSEK)	70,018	52,400	37,859	34,274
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	361,664	304,425	250,807	228,397
Savings/contract (SEK 000s)	192	171	159	149
Service awards (max. value = 5)	4	5	5	5
HUMAN FOCUS				
Number of employees, full-time	1,242	993	814	741
PROCESS FOCUS				
Number of contracts/employee	291	307	306	308
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Increase in net premium, new sales (%)	10	57	-35	95
Pension products, share of new sales (%)	31	28	23	13
Increase in assets under management (%)	22	24	25	31

¹⁾ Changed calculation methods for 1996 and 1997.

** Accounting-based indicators for 1994 have not been recalculated in accordance with the new Swedish Insurance Annual Accounts Act, which took effect on 1 January 1996. For further information on this and about insurance and financial concepts and definitions, see Skandia's 1997 Annual Report.*

SKANDIALINK

SkandiaLink is one of the leading unit linked assurance companies in the Swedish life market.

	1997	1996	1995	1994*
FINANCIAL FOCUS				
Gross premiums written (MSEK)	4,062	2,413	2,087	1,874
Operating result (MSEK)	293	179	176	132
Assets under management (MSEK)	14,163	9,202	5,699	3,670
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	219,380	182,900	153,100	15,000
Surrender rate (%) ¹⁾	2.8	1.7	1.5	1.0
HUMAN FOCUS				
Number of employees	63	45	48	51
Human capital index (max. value = 1,000)	na	426	493	534
Share of employees with secondary education or higher (%)	92	73	73	74
Share of employees with 3 or more years of service (%)	84	92	88	62
PROCESS FOCUS				
Administrative expense/gross premiums written (%)	3.3	4.1	5.0	4.5
IT expense/administrative expense (%)	36.0	26.3	27.1	28.0
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Number of contracts/employee	3,482	4,064	3,180	2,253
Fund switches via Teletink (%)	42	50	40	22
Fund switches via Internet, December (%)	23	n.a.	n.a.	n.a.

¹⁾ Number of repurchases and surrenders in relation to contracts in force at beginning of year.

Conviene soffermarsi ad esaminare nel dettaglio gli indicatori utilizzati per le differenti focus area.

- **CUSTOMER FOCUS:** Si riscontra una certa omogeneità – tra i differenti settori di attività – in termini di misure di performance utilizzate per monitorare questa dimensione, mentre è possibile individuare una certa evoluzione nelle misure prescelte. Al contrario di quanto accadeva nei primi anni di applicazione del modello (1993-1995), l'analisi degli ultimi documenti redatti (1996-1999) permette di evidenziare che, per monitorare la fedeltà e più in generale per tenere sotto controllo la capacità dell'impresa di creare valore per il propri clienti, non è considerata – se non raramente – la quota di mercato delle singole divisioni, ma al contrario è fatto riferimento a parametri molto più operativi. Alcuni di questi potrebbero essere classificati – facendo riferimento al framework di cui al capitolo precedente – come indici di tipo *desk* in quanto non sono costruiti a partire dalla conduzione di analisi sul campo, ma analizzando i dati non finanziari traibili dal data base clienti della società. In particolare sono spesso presenti due indici che potremmo definire di efficacia della relazione: il grado di abbandono da parte della clientela, il numero di nuovi clienti/contratti acquisiti. Accanto a questi sono proposti indicatori che potremmo considerare di efficienza della relazione quali il numero di contatti o di visite a potenziali clienti, il tempo dedicato all'ottenimento dei contratti, più in generale il tempo dedicato allo sviluppo di rapporti con la clientela (Skandia Industry Division) oppure – e questo indice risulta particolarmente interessante per una società come Skandia – l'accessibilità telefonica (Skandialink, Skandia Real Estate). Accanto a questi parametri *desk* sono spesso esplicitamente previsti degli indicatori di tipo *field* ottenuti tramite interviste e questionari. È il caso dell'indice di soddisfazione del consumatore (solitamente calcolato facendo riferimento ad una scala 1-5, e talvolta anche su una scala 1-100), dell'indice della visibilità dei prodotti presso i consumatori, dell'indice della fedeltà della clientela e dell'indice della qualità.
- **HUMAN FOCUS⁶⁰:** Anche per valutare il know-how, le competenze e la motivazione dei collaboratori aziendali sono utilizzati parametri abbastanza omogenei nei differenti settori di attività. Sono in primo luogo forniti indicatori di tipo *desk* quali: il numero di lavoratori impiegati, l'età media, gli anni di servizio e pertanto di esperienza in Skandia e fuori Skandia (Share of employees with 3 or more years of service), il grado di istruzione (Share of em-

⁶⁰ "L'attenzione di Skandia al "fattore umano" testimonia una filosofia di fondo secondo cui il successo dipenderebbe strettamente da un personale competente e motivato teso alla ricerca continua della soddisfazione del cliente; una estesa decentralizzazione ed un minimo di gerarchia contribuiscono in modo determinante al successo di un'impresa orientata al servizio", così F.CORNO, "Patrimonio intangibile e governo dell'impresa", EGEE, 1996, pag.201.

ployees with secondary education or higher), il numero di giornate di formazione fruite direttamente in azienda e presso strutture specializzate da ciascun impiegato in ogni esercizio, la percentuale di lavoratrici sul totale degli assunti. In alcune divisioni si esamina in dettaglio il tasso di turnover. Inoltre nella maggior parte delle divisioni di Skandia è fornito un parametro denominato "Human capital index", volto a quantificare la soddisfazione dei lavoratori e conseguentemente la qualità del loro lavoro. Si tratta di un parametro di tipo *field* ed è espresso solitamente in percentuale su una scala 1-1000. Anche il suo valore, come quello dei parametri *field* già considerati con riferimento alla dimensione customer, è determinato sulla base di interviste e di osservazioni sul campo volte a monitorare la motivazione, il ruolo svolto dai singoli nell'ambito della organizzazione aziendale, la consapevolezza delle esigenze della clientela, la corrispondenza tra responsabilità assunte e autorità riconosciuta, la competenza dei singoli, e la soddisfazione. È utile osservare che i valori assunti da questo parametro in alcuni casi sono estremamente bassi (per esempio in Skandia Link il parametro in questione si attesta a 523/1000 nel 1994 poi discende nei successivi esercizi di oltre 100 unità). Ciò nonostante la società riporta i dati in questione con ciò testimoniando la volontà di non fornire ai propri interlocutori una informazione asimmetrica.

- **PROCESS FOCUS:** A differenza di quanto osservato con riferimento alle due focus area precedenti, quando si passa all'esame della dimensione processi si nota che sono utilizzati indicatori differenti con riferimento alle varie divisioni o settori di attività. Gli indicatori di efficienza e di produttività aziendale, infatti, pur accomunati dalla medesima finalità di verificare che l'azienda operi conseguendo solidi e duraturi vantaggi competitivi, sono necessariamente plasmati sulle specificità dei diversi business. Nel settore assicurativo la produttività è rappresentata rapportando i premi incassati alla forza di vendita o il numero di contratti sottoscritti al numero degli impiegati e analizzando l'incidenza dei costi operativi sul totale costi piuttosto che sul totale premi, nonché esaminando i costi per la liquidazione dei danni. Tali dati costituiscono uno stimolo per non incrementare eccessivamente i livelli di rischio, per operare una continua riduzione dei costi operativi raggiungendo un migliore livello di efficienza. In alcuni esercizi sono stati evidenziati indicatori di tipo *field* anche per quantificare l'efficienza dei processi aziendali. È interessante ai nostri fini sottolineare questo aspetto in quanto la soluzione individuata dai redattori dei bilanci Skandia risulta perfettamente in linea con i concetti espressi nel capitolo precedente con riferimento alla necessità di rileggere la struttura dell'impresa per individuare la capacità di porre in essere operazioni e processi che creano funzionalità e quindi valore per il cliente finale. L'indice contruito in Skandia – denominato FLINK – è un indice di qualità dei processi "Quality index of Skandialink" che è proprio volto a misurare empiricamente il grado di corrispondenza tra la qualità effettiva del prodotto offerto e la qualità attesa dal con-

sumatore⁶¹. Presso le divisioni che offrono prodotti finanziari e attività di consulenza, l'efficienza dei processi aziendali è analizzata dal punto di vista della qualità e dei costi. Particolare attenzione è dedicata agli indicatori che quantificano il tempo necessario per realizzare un nuovo prodotto/contratto, nonché per modificare prodotti/contratti esistenti. Per monitorare l'efficienza i costi amministrativi sono rapportati sia ai fondi gestiti, sia al totale dei ricavi. Nell'area investimenti immobiliari sono introdotti indici volti a misurare la redditività e il costo di mantenimento degli investimenti effettuati quali il "net operating income per square metre" piuttosto che il "costs per square metre", nonché indici che permettono di misurare il grado di effettivo "sfruttamento" degli investimenti effettuati quale l'"occupancy rate measured by area". Infine gli indicatori dalle divisioni di supporto tecnologico, che forniscono alle altre hardware e software sempre più avanzati per "consentire che la conoscenza rimanga nell'impresa quando i lavoratori vanno a casa", fanno riferimento principalmente al numero di PC a disposizione di ciascun lavoratore. L'efficacia e l'efficienza del lavoro di queste divisioni è misurata anche in funzione degli indici che misurano la qualità con cui si svolgono determinate tipologie di lavoro nelle altre aree di attività: ad esempio mediante la considerazione in Dial - società che si occupa di telemarketing assicurativo - dell'indice "IT-employees/total number of employees", piuttosto che in altre aree di attività dell'indice "IT-expense/administrative expense".

- **RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS:** Quest'area dello Skandia Navigator permette di visualizzare mediante la costruzione di indici quantitativi gli investimenti attuati in azienda per migliorare i risultati nelle tre aree sopra analizzate e di sintetizzare le prime conseguenze conoscibili dei medesimi. Gli indicatori utilizzati per vagliare le iniziative volte all'incremento della capacità di creare funzionalità e quindi valore per i clienti possono essere classificate in differenti tipologie. Si identificano alcuni indici di sviluppo dell'attività già esistente tra i quali i seguenti: "increase in net premiums written", "increase in new sales", "increase in assets under management", "property turnover: purchase" e "property turnover: sales". È possibile individuare una serie di indici che tendono ad evidenziare la capacità dell'impresa di creare nuove attività e nuove idee: "share of gross premiums written from new launches", "change

⁶¹ "To make sure that the demands of the customers and the market would be met, a quality follow-up system was created in 1992 - the FLINK index. This quality index comprises the factors considered to contribute most to market success and profitability: "satisfied customers", "satisfied salespersons", "motivated and competent staff", and "quality assured and effective administration". Each of these success areas is coupled with a number of indicators, which are grouped in the common Navigator model. By introducing a quality index, to which is coupled quantifiable goals that are broken down into sub-goals and followed up on a regular basis, it is possible to obtain early indications about whether the business is developing properly an early warning system", *Supplement to Skandia's 1994 annual report*, pag. 11.

and developments of existing holdings", "share of new customers" e "number of ideas filed with idea groups". Infine sono utilizzati degli indicatori che permettono di comprendere gli investimenti effettuati dall'impresa per aumentare le capacità dei dipendenti e il grado di innovazione dei processi. Ci si riferisce ad esempio agli indici "development expense/administrative expense" e "training expense/administrative expense".

Si è già evidenziato che nel supplemento al report annuale Skandia ha sempre fornito gli indici sopra menzionati in modo sistematico. Contrariamente ai suggerimenti del Jenkin's Committee sopra analizzati, la società non ha però fornito con altrettanta sistematicità un commento articolato ai medesimi dati.

Il documento sicuramente più esaustivo e meglio costruito è quello relativo al 1994. Il medesimo è strutturato in modo tale da non fornire semplicemente una serie di indici organizzati secondo le differenti "focus area" sinteticamente in un paio di pagine, ma in modo tale da offrire al lettore per ciascuno dei settori e per ciascuna delle focus area un commento descrittivo. Tale commento permette di comprendere perché siano stati scelti determinati indici, come i medesimi siano stati costruiti e quale sia il significato del valore assoluto o percentuale dai medesimi assunto.

In altri esercizi, invece, - ad esempio nel 1998 - la prima parte del documento non considera affatto i differenti indici per commentarli descrivendo i cambiamenti intervenuti rispetto agli esercizi precedenti. Al contrario sono descritte sommariamente e genericamente per tutti i settori le nuove iniziative intraprese durante l'anno per valorizzare l'IC ossia l'intellectual capital di Skandia. Non sono richiamate né le focus area, né le singole aree di attività della società. Alla fine del documento sono forniti sinteticamente in due pagine tutti i dati del Navigator di tutte le società. Si tratta di una scelta probabilmente dettata dal fatto che l'impresa ha creduto opportuno giustificare la composizione del Navigator una tantum ossia appunto nell'esercizio in cui la tradizione di fornire il Supplemento all'annual report è incominciata. A parere di chi scrive però fornire i dati del Navigator senza commentarli in modo diretto comporta il sorgere di un forte rischio: il documento potrebbe perdere il ruolo di strumento nuovo e utile per divenire una sorta di brochure pubblicitaria simile a tante altre già esistenti e soprattutto percepita dagli users come una sorta di cassa di risonanza per iniziative "soft" intraprese dalla società. Da un lato infatti il lettore neofita non è messo nelle condizioni di cogliere a pieno il significato del nuovo linguaggio proposto in due pagine, dall'altro il lettore esperto che già è cosciente della rilevanza di tali informazioni non è messo nelle condizioni di apprezzare a pieno i cambiamenti intervenuti negli indici rispetto al passato.

È opportuno, infine, sottolineare che lo scopo della comunicazione dello Skandia Navigator ai pubblici esterni è evidentemente quello di convincere i potenziali investitori, e più in generale tutti i soggetti interessati ad interagire con Skandia, circa la bontà della situazione in cui la stessa opera ora e si troverà ad operare in

futuro. L'idea è quella di agevolare l'espressione di un giudizio positivo mettendo a disposizione di costoro un set articolato di dati che permetta di fare valutazioni con riferimento al lungo periodo. Si tratta di un fine che l'impresa, almeno per ora, sembra sia riuscita a raggiungere: risulta, infatti, a chi scrive che i titoli Skandia abbiano riscosso un notevole successo sul mercato nazionale. Uno dei fattori che può avere causato tale trend, naturalmente oltre all'effettivo buon andamento reale dell'azienda, è stato la capacità di fornire nuove informazioni in modo trasparente. Gli investitori hanno apprezzato le informazioni non finanziarie contenute nel supplemento al bilancio sulla validità dei suoi prodotti. Non sono stati semplicemente i dati finanziari e le previsioni economiche traibili dai medesimi gli elementi sulla base dei quali sono stati formulati i giudizi sulla società, ma anche il grado di innovatività delle tecnologie informatiche utilizzate, il grado di soddisfazione dei clienti, le capacità e la qualificazione dei suoi impiegati.

Infine è il caso di notare che il lavoro di descrizione e di evidenziazione dell'Intellectual Capital in Skandia nel 1996 ha ricevuto riconoscimenti dall'American Productivity & Quality Center negli USA, dal Business Intelligence nell'UK, nonché dalla US Securities and Exchange Commission (SEC) la quale ultima ha espresso un forte consenso per lo sviluppo di questo tipo di approccio contabile future-oriented.

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

Nel presente paragrafo si desidera svolgere qualche riflessione ulteriore rispetto a quelle già evidenziate nei documenti dell'AICPA e del FASB sui possibili punti di debolezza della proposta di introdurre le misure non finanziarie o di performance nel bilancio di esercizio. In particolare ci si propone di riferire l'analisi al contesto italiano.

Per introdurre il primo punto in esame si crede utile fare riferimento al seguente passo tratto dal testo di Norton & Kaplan *"The Balanced Scorecard"*⁶²:

"In the past, if you had lost my strategic planning document on an airplane and a competitor found it, I would have been angry but I would have gotten over it. In reality, it wouldn't have been that big a loss. Or if I had left my monthly operating review somewhere and a competitor obtained a copy, I would have been upset, but, again, it wouldn't have been that big a deal. This balanced scorecard, however communicates my strategy so well that a competitor seeing this would be able to block the strategy and cause it to become ineffective". Said the manager to his boss".

⁶² Report di un capo divisione al presidente della compagnia dopo avere applicato per la prima volta il balanced scorecard, KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The balanced scorecard. Translating strategy into action*, Harvard business school press, 1996, pag. 148.

Questo brano potrebbe essere considerato una bonaria ed esagerata valutazione del modello in questione da parte degli ideatori del medesimo. Anche se si è tentati di pensare che non si tratti della citazione letterale delle affermazioni di un manager intervistato, il messaggio che viene trasmesso è molto rilevante e coincide con i dubbi sollevati proprio dall'AICPA e dal FASB: comunicare all'esterno le misure di prestazione può essere un fatto negativo per l'azienda. Prima di affermare che le misure di performance devono o quanto meno dovrebbero essere fornite nel bilancio di esercizio è, pertanto, necessario affrontare un tema relevantissimo. Ci si deve chiedere fino a che punto l'informazione privata debba e possa divenire pubblica ossia fino a che punto esista un diritto dei terzi a conoscere ed esista una convenienza - se non un dovere - dell'impresa a fare sapere⁶³.

Coerentemente con le riflessioni del FASB sarebbe idealistico pensare che un ar-

⁶³ Sul tema si consideri la riflessione di Capaldo: "Quando si affronta la materia in esame, uno dei primi nodi che bisogna sciogliere riguarda il contemporaneo di due contrapposte esigenze: da un lato, quella di arricchire il più possibile l'informazione, dall'altro, quella di consentire alla impresa di mantenere un certo riserbo su taluni aspetti della sua attività e di contenere il costo dell'informazione in limiti ragionevoli. (...) Si afferma che l'informazione esterna dovrebbe trovare un limite nella necessità di non danneggiare l'impresa, nel senso che a quest'ultima dovrebbe essere consentito di tacere su fatti che se noti all'esterno potrebbero procurarle direttamente o indirettamente nocumento. Un tale criterio appare subito molto generico e non regge ad un pur sommario esame critico. (...) infatti, appare difficilmente configurabile un interesse per così dire oggettivo dell'impresa, un interesse che sia cioè nettamente distinguibile, anzi contrapposibile, ad ogni altro tipo di interessi, a cominciare da quelli dei suoi stessi protagonisti (lavoratori, finanziatori, ecc.). (...) A mio parere più che dalla preoccupazione di tutelare non ben identificati interessi dell'impresa, l'ampiezza dell'informazione esterna dovrebbe essere limitata dall'esigenza di contenerne il costo in una misura accettabile", P. CAPALDO, *op. cit.*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 5/75, pag. 840. Si esprime in materia anche Di Stefano, "Ad una prima analisi, dal ristretto punto di vista dell'azienda, limitati appaiono i benefici che possono derivare da una chiara politica di informazione per l'esterno. La realtà dei fatti è però diversa. Seppur non esattamente quantificabili, sussistono una serie di "vantaggi" da riconnettere all'informativa economico-finanziaria, cui l'organismo aziendale può legittimamente aspirare se non ha mancato di curare i rapporti con le varie classi di soggetti con le quali è in relazione. (...) Ciò non vuole dire che la dialettica insita in ogni sistema aziendale potrà essere attenuata, soffocata o addirittura eliminata attraverso un miglioramento dell'informazione: ciò sarebbe non solo un'ipotesi idealistica, ma addirittura utopica. (...) il ruolo svolto dall'informazione è un ruolo di collegamento, di cerniera. Sulla base di previsioni informative obbligatorie per legge, o convenute per contratto o comunque fornite, la dialettica è incanalata all'interno di un sistema di interessi oggettivi allo scopo di raggiungere e mantenere l'equilibrio aziendale. La trasparenza dell'attività aziendale ed in particolare la trasparenza dei bilanci di esercizio diventa così una delle condizioni su cui poggiano rapporti economici corretti fra l'impresa e le diverse categorie di soggetti ad essa partecipanti. La trasparenza delle operazioni aziendali non ha comunque di per sé un valore immanente di creazione del consenso. Bisogna piuttosto sottolineare che, qualora essa non permetta la riduzione del conflitto, ne consente comunque una trattazione entro schemi predefiniti e quindi tendenzialmente stabilizzanti. Tali schemi istituzionalizzano il conflitto, lo riportano cioè entro comportamenti procedurali o ambiti strutturali che, se non ne disinnescano completamente la forza centrifuga, permettono di rispettare alcune compatibilità di fondo non altrimenti evidenziabili", DI STEFANO G.C., *op. cit.*, pagg. 75 e ss.

ricchimento dell'informativa di bilancio porti all'impresa solamente benefici: si è visto che accanto ad essi lo Steering Committee Report elenca una serie di costi.

Una comunicazione ricca e trasparente dovrebbe rappresentare il presupposto per lo sviluppo di un atteggiamento più fiducioso da parte degli stakeholders. Questa affermazione dovrebbe costituire di per sé un forte incentivo ad inserire nel fascicolo di bilancio tutte le informazioni utili per esprimere coscientemente un giudizio sull'impresa. Il FASB in effetti nella sua analisi considera proprio questo il maggiore beneficio che riceve l'azienda. Conviene però evidenziare che, con riferimento alla realtà italiana, l'esistenza della citata relazione è nei fatti tutta da dimostrare. Valga per tutti un esempio estremamente significativo: il primo beneficio che, secondo lo Steering Committee le aziende otterrebbero arricchendo l'informativa di bilancio è la riduzione del costo medio del capitale. Nel contesto italiano questa relazione è difficilmente riscontrabile. Una recente ricerca empirica ha evidenziato come il miglioramento della qualità dell'informativa esterna sia apprezzato dai finanziatori - nella ricerca istituti di credito - ma non si traduca in comportamenti premianti per le imprese che meglio hanno agito. In particolare negli studi cui ci si riferisce è stato riscontrato che un aumento nella attendibilità e chiarezza della informazione esterna - intesa come un aumento della qualità della documentazione fornita dalla società e della volontà della società di comunicare correttamente ai pubblici esterni, andando anche al di là delle previsioni normative, la propria situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria - pur essendo considerato un fatto positivo non porterebbe all'azienda vantaggi tangibili in termini di migliori condizioni di affidamento (riduzioni di tassi di interessi o riduzione delle garanzie)⁶⁴.

Questa riflessione permette di evidenziare che nel contesto italiano, in presenza di un mercato dei capitali meno sviluppato, e di una cultura dei finanziatori istituzionali poco propensa nei fatti a premiare la volontà di migliorare l'informativa di bilancio, le imprese riscontrano minori incentivi verso la migliore strutturazione della informativa esterna su base volontaria.

Ciò è tanto più vero se si considerano i costi dell'arricchimento dell'informazione. Il FASB evidenzia che esiste un costo di "posizione competitiva" ossia che deve essere considerato l'effetto della comunicazione sui concorrenti. Se le misure di performance, organizzate ad esempio secondo il modello del BSC, rappresentano uno "strumento utile" che permette di operationalizzare la vision e la strategia in cui questa si concretizza, svelarle del tutto è senza dubbio rischioso in quanto i competitors ne trarrebbero preziose informazioni circa i fattori che differenziano l'azienda in questione dal resto del mercato e potrebbero incominciare a porre in essere comportamenti imitativi⁶⁵.

⁶⁴ Sia concesso fare riferimento ad un precedente lavoro della scrivente. P. RIVA, *Attendibilità e chiarezza dell'informazione esterna quali possibili determinanti delle condizioni di affidamento per le imprese medio-piccole: una ricerca empirica*, in *Il controllo legale dei conti*, 1997.

⁶⁵ Per un esame sistematico della problematica dei costi connessi alla divulgazione delle informazioni si veda DI STEFANO G.C., *op. cit.*, pagg. 104 e ss.

La contrapposizione tra la speranza di riuscire a creare un miglior rapporto con gli stakeholders e il timore di rivelare notizie appetibili alla concorrenza facendo venire meno quella asimmetria informativa che contribuisce a preservare il vantaggio competitivo di ciascuna impresa non è però per nulla un fatto nuovo nel contesto italiano. Fino a pochi anni fa, infatti, proprio la considerazione di simili "sentimenti contrastanti" induceva le imprese a pubblicare dei documenti contabili di fine anno assolutamente criptici. Si ricordano conti economici che si riducevano alla sintetica, nonché inutile ai fini interpretativi, contrapposizione delle due poste profitti e perdite: persino il dato di fatturato era considerato un dato da nascondere. Da allora sono stati fatti notevoli passi avanti sia grazie all'intervento del legislatore comunitario e nazionale che ha imposto un modello articolato per la composizione delle informazioni di fine esercizio sia per il diffondersi lento, ma continuo di una differente cultura della comunicazione. Ne segue che probabilmente anche una articolazione delle informazioni di bilancio nel senso qui indicato - qualora giudicata utile come accade oltre oceano - potrebbe trovare un proprio spazio.

In questo senso si esprime Eccles il quale già in un suo scritto del 1991 *"The performance measurement manifesto"*⁶⁶, affermava con riferimento alla determinazione e alla comunicazione delle misure non finanziarie: *"I suspect competitive pressure will prove a more immediate force for change. As soon as one leading company can demonstrate the long-term advantage of its superior performance on quality or innovation or any other non financial measure, it will change the rules for all its rivals forever. And with so many serious competitors tracking and enhancing these measures, that is only a matter of time"*.

Un secondo punto di debolezza è già stato discusso quando si è esaminato il documento redatto dal Jenkin's Committee. Si tratta dei problemi in cui potrebbero incorrere gli amministratori che in buona fede fornissero informazioni non finanziarie costituenti indizi di eventi futuri poi non verificatisi. Questo costituisce sicuramente un grosso ostacolo alla diffusione delle informazioni in questione. Alle riflessioni già evidenziate nel documento commentato si può forse aggiungere la seguente: gli stakeholders cui queste informazioni sono dirette devono essere consapevoli della natura delle medesime. Le informazioni non finanziarie naturalmente non permettono di ottenere l'impossibile risultato di "rendicontare il futuro". Le misure non finanziarie forniscono solamente utili indizi - e non certezze - sulla capacità dell'impresa di affrontare il futuro permettendo di focalizzare l'attenzione su fenomeni che dovrebbero essere all'origine dell'ottenimento dei risultati economici finanziari di domani.

Questo concetto è ampiamente condiviso e codificato negli Stati Uniti. Il *Private Securities Litigation Reform Act* del 1995, infatti riconosce la possibilità di evidenziare *"forward looking statements"* non basati su fatti verificatisi storicamente. Si tratta di elementi basati sulle stime, aspettative e progetti dei management. Per

⁶⁶ In *Harvard Business Review*, jan-feb 1991, pag. 137.

loro natura queste informazioni sono soggette a rischi e incertezze e pertanto esse potrebbero non verificarsi. Il *Litigation Act* chiarisce che ciò non costituirebbe fatto imputabile agli amministratori che redigono il bilancio e che decidono di fornire tali informazioni. Nei bilanci statunitensi è pertanto rintracciabile una *clausola* – *cosiddetta safe harbour* – che richiama i contenuti del *Litigation Act* ⁶⁷.

Una terza riflessione di carattere più generale che è utile avanzare riguarda la difficoltà di ottenere una armonizzazione nel campo delle misure non finanziarie. In linea di principio le misure di prestazione dovrebbero essere, per poter essere efficaci, differenti a seconda delle realtà cui le medesime di riferiscono. Ne segue che diventa non solamente difficile, ma piuttosto non auspicabile raggiungere una regolamentazione analitica delle stesse. Lo stesso FASB ha scelto di presentare esemplificazioni - e non principi con valenza normativa – e ha stabilito che le medesime siano differenti per differenti settori.

L'armonizzazione, pertanto, può essere ottenuta in termini generali di principi di redazione, ma molto probabilmente non in termini più operativi. Ciò significa che probabilmente il miglior risultato raggiungibile potrebbe essere rappresentato dalla formulazione di generici postulati di redazione che costituiscano un framework di riferimento e, a fianco di questi, di esemplificazioni delle modalità di operazionalizzazione dei postulati differenziate per settore di attività (sul modello dello *Steering Committee Report*).

Questa conclusione può costituire un problema qualora ci si proponga di sottoporre a revisione l'informativa non finanziaria. Si tratta di un problema affrontato – ancorché marginalmente - dal documento redatto dal Jenkin's Committee là dove il medesimo ha esplicitato la necessità per le società di revisione di sviluppare competenze specifiche in materia in modo tale da poter offrire un servizio migliore alle imprese clienti. Poiché il lavoro del revisore è sostanzialmente lo svolgimento di un confronto tra uno standard accettato e la realtà riscontrata le società di revisione saranno probabilmente chiamate a sviluppare dei propri modelli operativi di riferimento ispirati alle esemplificazioni emanate dagli organismi contabili.

⁶⁷ Per approfondimenti si rinvia al successivo capitolo 4) ove è riportato integralmente il testo rinvenuto nel fascicolo di bilancio di una impresa statunitense

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*, Cislupino 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.
- Ardehani E., 1957, *L'avviamento dell'impresa*, Marzorati, Milano.
- Ardehani 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.
- Brugnolo C., 1990, *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende*, EGEA.
- Brugnolo 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., Indjejikian R.J., 1993, "Stewardship value of distorted accounting disclosures", in *The Accounting Review*, Vol. 68, n. 4, oct.
- Buttignon F., 1993, "Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione", in *Sinergie*, n.30.
- Buttignon F., 1993, "Modelli finanziari di valutazione delle strategie", in Gozzi A., (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, ETAS, Milano.
- Campra M., 1994, *L'economia delle aziende di software*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A., 1984, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A., 1997, "Per il ritorno a una concezione classica in tema di bilancio di esercizio", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Capaldo P., 1975, "Qualche riflessione sull'informativa esterna di impresa", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5.
- Capaldo P., 1998, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Capasso A., 1994, "Risorse immateriali e governo dell'impresa", in "Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione", *Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani*, Pisa, ESI.
- Capasso A., 1996, *Assetti proprietari e governo di impresa*, CEDAM, Padova.
- Caramel R., 1996, *Il bilancio delle imprese*, Il sole24ore, Milano.

- Caramiello C., *Programmi e piani aziendali. Introduzione allo studio della funzione di programmazione*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C., 1965, *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Pisa.
- Caramiello C., 1993, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C., 1994, *Il bilancio di esercizio ieri e oggi*, Giuffrè, Milano.
- Caratozzolo M., 1998, *Il bilancio di esercizio*, Giuffrè.
- Cassandro P.E., 1980, *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari.
- Cassandro P.E., 1982, "Sui principi generalmente accettati secondo la normativa nord americana", in *Rivista Dottori Commercialisti*.
- Cattaneo M., Manzonetto P., 1992, *Il bilancio di esercizio, profili teorici e istituzionali negli anni novanta*, ETAS.
- Catturi G., 1992, *La redazione del bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova.
- Catturi G., 1989, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, CEDAM, Padova.
- Catturi G., 1997, "I contenuti culturali ed etici del bilancio di esercizio", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Cavaliere E., 1987, "Aspetti sociali dell'informazione economica di impresa", in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa.
- Ceccanti G., 1992, "Il valore della capacità organica", in *Sinergie* n° 29.
- Ceccehrelli A., 1970, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze.
- Charkham J., 1994, *Keeping good company. A study of corporate governance in five countries*, Oxford University Press.
- Choi F.D., Levich R.L., 1994, *International capital markets in a world of accounting differences*, Irwin, New York.
- Chow W.C., Haddad K. M., Williamson J.E., 1997, "Applying the balanced scorecard to small companies", in *Management accounting*, august.
- Chung K.H., Ghigas D., Pastena V., 1993, "Lender's use of accounting information in the oil and gas industry", in *The Accounting Review*, Vol. 68, n.4, oct.
- Cinquini L., 1991, "Le stime nel pensiero di Vittorio Alfieri: aspetti di attualità per la valutazione dei beni immateriali", in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Clinton D., Hsu K., 1997, "JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control", in *Management accounting*, sept.
- Coda V., 1983, "Trasparenza dei bilanci di esercizio e principi contabili", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 2.
- Coda V., 1984, "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n.82.
- Coda V., 1990, "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", in *Finanza, Marketing e produzione*, n. 1.
- Coda V., 1991, *L'orientamento strategico di impresa*, UTET.
- Coda V., 1997, *Valore e intangibles nella misura della performance aziendale, un processo storico*, EGEA.
- Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., 1974, *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, ETAS.

- Coda V., Brunetti G., Favotto F., 1990, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie di impresa*, ETAS, Milano.
- Coda V., Cortesi A., Russo P., 1997, *Gestione strategica d'impresa*, Unicopoli.
- Colombo G.E., 1987, *Il bilancio di esercizio: struttura e valutazioni*, UTET, Torino.
- Colombo G.E., Olivieri G., 1994, "Bilancio di esercizio e consolidato", in *Trattato delle società per azioni*, Vol. 7, UTET.
- Colucci E., Riccomagno F., 1997, *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, CEDAM, Padova.
- Comoli M., Guerini D., 1989 "La relazione degli amministratori", in AA.VV. (a cura di Provasoli A.), *La IV e la VII Direttiva CEE nel progetto di attuazione*, Giuffrè, Milano.
- Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti e Collegio Ragionieri, *Principi contabili*, Giuffrè, Milano.
- Corno F., 1996, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, 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 *Harvard 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*.
- Dhaval D.G., 1996, "Problems with existing manufacturing. Performance measures.", in *Cost Management*, Winter.
- Dhaval 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'Oriano 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 *Harvard 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., Sjöblom 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 of 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*, Harvard 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", *Harvard Business Review*.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The balanced scorecard. Translating strategy into action*, Harvard business school press.
- Kaplan R. S., Norton D.P., 1993, "Putting the balanced scorecard to work", in *Harvard 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 leadership*, sept.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, "Using the Balanced scorecard as a strategic management system", in *Harvard 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 management*, vol.16, n° 4, summer.
- Knecht K., 1997, "What banks asks", *Relazione dell'intervento al Convegno della Fondazione Enrico Mattei del dicembre 1997 in tema di tutela ambientale*.
- Koechlin 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 *Harvard 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, *Immobilitazioni 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.
- Parr 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 *Harvard Business Review*.
- Pearson B., Little B.F.P., Brierley M.G., 1993, *Using environmental management systems to improve profits*, Graham & Trotman.
- Penno M., 1997, "Information quality and voluntary disclosure", in *The Accounting Review*, Vol. 72, n. 2, April.
- Penrose E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Blackell, Oxford.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In search of excellence*, Harper & Row.
- Pini M., 1978, "Valutazione del software e principi contabili", in *Economia e Management*, maggio.
- Pini M., 1990, *Trasparenza dei bilanci e investimenti in EDP*, ETAS Libri, Milano.
- Pini M., 1993, *I principi del nuovo bilancio di esercizio. Le logiche di redazione secondo il D.Lgs. 127/91 in attuazione della IV Direttiva CEE*, ETAS Libri, Milano.
- Pistoni A., Songini L., 1996, *Il management del 2000: quali sfide per la funzione amministrativa?*, EGEA, Milano.
- Podestà S., 1992, "Intangibles e valore", in *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attenuarne i divari?*, Milano, Università L. Bocconi.
- Pogts, Tencati A., 1998, *Economia e gestione delle imprese (Health, safety & environment). Ambiente, competitività e innovazione: teoria e casi*, IEAIC Università Bocconi, EGEA.

- Poli R., 1971, *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nell'economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè Ed., Milano.
- Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analysing industry and competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E., 1996, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, VI Ed., Milano.
- Porter M.E., 1987, "From competitive advantage to corporate strategy", in *Harvard Business Review*, may-jun.
- Porter M. E., Claas Van Der Linde, 1995, "Green and competitive", in *Harvard 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.
- Quararo 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 Bernanrdo 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 Pitman 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.
- Wisniew 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																	
Valutazione di business all'esterno																	
Esclusione di prodotti sostituti																	
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti																	
Insicurezza																	
Cambiamenti intervenuti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia																	
Andamento della quota di mercato dell'impresa																	
Descrizione e richiamo a norme di legge che influenzano l'andamento del settore																	
Informazioni qualitative esterne al futuro: previsioni a 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																	
Catolico e commenti ai seguenti indici:																	
ROI																	
ROI																	
ROI																	
EBIT																	
Fatturato																	
Crescita del fatturato																	
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti																	
Flusso di CCV complessivo																	
Cash flow (Flusso di CCV della gestione ordinaria)																	
Flusso di cassa complessivo																	
Flusso di cassa generato dalla gestione corrente																	
EPS																	
III) PROSPETTIVA CLIENTI																	
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE																	
Dura																	
Quota di mercato																	
Aspettativa media del portafoglio clienti																	
Customer retention rate																	
Customer lat																	
Aspettativa media prospettica dei clienti																	
Life time value																	
N° di clienti																	
Fatturato per cliente																	
N° di reclami																	
N° di resi																	
% ordini accettati																	
% ordini speciali accettati																	
N° di visite del cliente alla società																	
Field																	

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 riacquisto espressa dai clienti																	
Descrizione del profilo psicologico del proprio cliente tipo																	
B. INDICATORI DI EFFICIENZA																	
Tempo di evasione di una pratica ordinaria																	
Clienti 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																	
Spese per la comunicazione diretta con il cliente																	
Spese per servizi al cliente																	
Spese per investimenti in IT qualificati 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																	
Edi media dei brevetti dell'impresa																	
N° di prodotti nuovi																	
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti																	
N° nuovi progetti																	
B. PROCESSI OPERATIVI																	
QUALITA'																	
% di componenti valide nell'assemblaggio finale																	
% di pezzi scarti da problemi al primo tentativo																	
% di riavvicinamenti																	
% 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/valore aggiunto																	
Costi amministrativi/Totale costi																	
TEMPO																	
Lead time																	
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)																	
Manufacturing cycle effectiveness																	
% consegne puntuali per ordinativi urgenti																	
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderato)																	
Rispetto dei tempi a standard																	
Tempi medi di riavvicinaggio (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 e informazioni																
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETÀ															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
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																
Rata media dei dipendenti																
Anzianità media di servizio per l'azienda dei dipendenti																
% di assenteismo																
Turnover di dipendenti																
N° di lamentele da parte dei dipendenti																
Partenari/N° dei dipendenti																
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche professioni																
N° di dipendenti improduttivi/totali 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 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 al 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 - settore; totale attivo; I - % fatturato estero; R - risultato positivo/negativo; L - leverage; A - società di auditing.						
SOCIETÀ	SETTORE	DIMENSIONE		INTERN.	RISULTATO DI ESERCIZIO	LEVERAGE
		Pubbliche	Altre			AUDITING
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.

Convien 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 STATUNITENSIS (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 d)* è stato moltiplicato per 1 o per 0 a seconda che per una determinata osservazione fosse rilevato un caso di presenza piuttosto che un caso di assenza. Per semplificare la lettura dei dati ricodificati i medesimi sono stati espressi in percentuale. Anche questi dati sono compresi tra 0 e 1.

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

APPENDICE 2 INCHIESTA MEDIANTE QUESTIONARIO: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca.

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

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

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

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

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

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

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

QUESTIONARIO

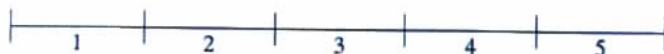
Informazioni anagrafiche

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

Misure di performance nel fascicolo di bilancio: utilità

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

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



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

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

3. Condividi 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. Condividi 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

UTILITÀ PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE				
Giudizio (da assegnare a ciascuna delle singole misure di performance, sulla base dell'opinione del lettore, che si vuole esprimere)				
MISURE DI PERFORMANCE	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO
I. MISSION				
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITÀ DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS				
Chiave concettuale della mission				
Principali fattori critici di successo				
Descrizione della situazione economica generale				
Descrizione del settore				
Esistenza di barriere all'entrata				
Esistenza di prodotti sostituti				
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti				
Posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti				
Caratteristiche intrinseche delle 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				
Identità e background dei managers				
II. PROSPETTIVA FINANZIARIA				
Calcolo e commenti ai seguenti indici:				
ROI				
ROE				
ROS				
EBIT				
Fatturato				
Crescita del fatturato				
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti				
Piano di CCN complessivo				
Cash flow (flusso al CCN dalla gestione reddituale)				
Piano di cassa complessivo				
Piano di cassa generato dalla gestione corrente				
EPS				
III. PROSPETTIVA CLIENTI				
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE				
Quota di mercato				
Azienda media del portafoglio clienti				
Customer retention rate (Capacità dell'impresa di trattenerne i clienti)				
Customer lost (N° di clienti persi nell'anno)				
Azienda media propensione dei clienti				
Life time value (Valore economico medio del cliente considerando tutti gli anni durante i quali non sostituisce il cliente)				
N° dei clienti				
Fatturato per cliente				
N° di reclami				
N° di resi				
% ordini accettati				
% ordini speciali accettati				
N° di visite del cliente alla società				
Flidi				

UTILITÀ PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE				
Giudizio (da assegnare a ciascuna delle singole misure di performance, sulla base dell'opinione del lettore, che si vuole esprimere)				
MISURE DI PERFORMANCE	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO
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				
QUALITÀ				
% di componenti valide nell'assemblaggio finale				
% di pezzi esenti da problemi al primo tentativo				
% di rilavorazioni				
% scarti di lavorazione				
N° di prodotti in garanzia resi dai clienti				
% di informatizzazione della produzione				
N° di computers/N° impiegati				
COSTO				
Costi amministrativi/fatturato				
Costi amministrativi/risultato netto				
Costi amministrativi/totale costi				
TEMPO				
Lead time				
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)				
Manufacturing cycle effectiveness				
% consegne puntuali per ordinativi urgenti				
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderato)				
Rispetto dei tempi a standard				
Tempi medi di ristagno (nel caso di commesse)				
C. PROCESSI POST VENDITA				
Durata garanzia prodotti				

UTILITA' PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE (Esprimere una risposta accanto ad ogni misura di performance nella casella corrispondente al giudizio che si ritiene opportuno)				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
N° di contatti con i clienti dopo la vendita				
N° di reclami				
N° di sostituzioni				
N° di riacquisti				
V. PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA				
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI				
DESK				
N° di dipendenti pari nell'anno				
Età media dei dipendenti				
Azienda media di servizio per l'azienda dei dipendenti				
% di assenteismo				
Turnover di dipendenti				
N° di lamenti da parte dei dipendenti				
Fatturato/N° dei dipendenti				
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nella loro specifica professione				
N° di dipendenti imprenditivi/totali dei dipendenti				
N° di partner strategici				
N° di componenti dei prodotti o dei prodotti disegnati o prodotti dai partners				
FIELD				
Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:				
- coinvolgimento nelle decisioni				
- incoraggiamento alla imprenditorialità				
- efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni				
- soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa				
B. INVESTIMENTI DELL'IMPRESA PER FORNIRE AI DIPENDENTI E AI PARTNERS STRUMENTI DI LAVORO DI QUALITA' E PER AUMENTARE LE CAPACITA' DI SERVIRE				
Costi per la formazione/N° addetti				
Costi per la formazione/N° clienti				
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/Totali costi				
Costi per IT/N° impiegati				
Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/ totale 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	☐	☐	☐
... si ridurrebbero i tempi per l'approvazione dell'affidamento	☐	☐	☐
... si ridurrebbe il numero di informazioni ricercate presso fonti terze	☐	☐	☐
... si ridurrebbero numero e controvalore delle garanzie personali e reali chieste	☐	☐	☐
... si ridurrebbe il tasso di interesse applicato	☐	☐	☐

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	☐	☐	☐
... aumenterebbe l'attenzione dedicata a quella particolare situazione aziendale	☐	☐	☐
... aumenterebbe il rating della società	☐	☐	☐
... aumenterebbe la probabilità di investire in azioni di quella società	☐	☐	☐

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	-	Unicredit (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)