

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

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

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

Patrizia Riva

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

ISBN 88-238-0778-6



9 788823 807785

€ 18,08 (Lire 35.000)

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE NEL SISTEMA DI BILANCIO

PATRIZIA RIVA



PATRIZIA RIVA

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE NEL SISTEMA DI BILANCIO

COMUNICARE LE MISURE DI PERFORMANCE

PREFAZIONE DI ALFREDO VIGANÒ

 Egea

INDICE

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

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

© Copyright 2001 EGEA
1ª edizione: ottobre 2001

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

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

ISBN 88-238-0778-6

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

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

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

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

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

APPENDICE 1 ANALISI DOCUMENTALE: QUESTIONI METODOLOGICHE

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

APPENDICE 2 INCHIESTA MEDIANTE QUESTIONARIO: QUESTIONI METODOLOGICHE

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

Ai miei genitori

PREFAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alfredo Viganò

PREMESSA

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

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

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

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

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

Il lavoro si propone:

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

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

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

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

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

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

1. *Scopo della ricerca empirica.*

Nella prima parte del lavoro si è evidenziata la necessità di integrare l'informativa di bilancio tradizionale - incapace di fornire informazioni rilevanti sulla prevedibile evoluzione futura della gestione - e si è proposto pertanto di dare maggiore enfasi alle informazioni di tipo qualitativo con questa espressione intendendo tutte le informazioni di tipo extra-contabile.

L'analisi delle nuove idee che negli ultimi tempi hanno modificato le modalità di controllo interno tradizionali - anch'esse incapaci di rispondere alle nuove esigenze - ha permesso di focalizzare l'attenzione su nuove modalità di selezione, raccolta e utilizzo delle informazioni.

Più in particolare lo studio dei recenti modelli proposti dalla dottrina anglosassone di managerial accounting ha permesso di selezionare una serie di indicatori cosiddetti *forward looking* ossia orientati al futuro - le "misure di performance" - che, a parere di chi scrive, risultano interessanti non solamente per finalità private di gestione, ma anche per finalità pubbliche di comunicazione.

Nella seconda parte del lavoro ci si propone di verificare la possibilità di qualificare le misure di performance come "misure comunicate e da comunicare". Tale verifica è effettuata mediante due differenti tipologie di analisi.

In primo luogo ci si propone di analizzare lo stato dell'arte, verificando se le misure di performance selezionate nella prima parte del lavoro trovino attualmente un proprio spazio nei fascicoli di bilancio.

In secondo luogo ci si propone di verificare come alcune specifiche categorie di stakeholders giudichino l'inserimento sistematico delle misure di performance nei fascicoli di bilancio.

2. *Proposizioni sottoposte a verifica.*

2.1 *Proposizioni 1.A) e 1.B) e ipotesi ad esse correlate.*

Come anticipato in questa prima fase dell'analisi ci si propone di analizzare lo stato dell'arte ossia di comprendere se le informazioni qualitative orientate al futuro selezionate nella prima parte del lavoro trovino un loro spazio nei fascicoli di bilancio delle imprese (*proposizione 1.A*).

Ci si propone altresì di mappare la situazione rintracciata cercando di comprendere se i comportamenti omogenei - comunicazione/non comunicazione di particolari misure di performance - possano essere ricondotti a specifiche caratteristiche delle imprese (*proposizione 1.B*).

PRIMA PROPOSIZIONE DI RICERCA

A) *Nei fascicoli di bilancio SONO PRESENTI informazioni qualitative orientate al futuro (forward looking).*

B) *La presenza/assenza nei fascicoli di bilancio di informazioni qualitative orientate al futuro (forward looking) SI CORRELA a caratteristiche strutturali delle imprese.*

La proposizione enunciata è operazionalizzata individuando le ipotesi di ricerca (o research question) ossia le relazioni tra variabili che si crede possano rappresentare elementi osservabili tipicamente associati alla manifestazione del fenomeno mentale espresso dai concetti.

Il concetto *“informazioni qualitative orientate al futuro”* è operazionalizzato considerando la *variabile* “misure di performance”. Con questa espressione si intendono in modo sintetico gli indici extra-contabili e le informazioni qualitative selezionate nella prima parte del presente lavoro.

Gli *indicatori* utilizzati a livello operativo sono pertanto rappresentati da ciascuno di tali indici extra-contabili e di tali informazioni qualitative.

La *scala di misura* utilizzata è dicotomica del tipo “presenza (1) o assenza (0)” dello specifico indicatore o informazione.

Il concetto *“caratteristiche strutturali dell’impresa”* è operazionalizzato considerando le seguenti *variabili*: settore, dimensione, grado di internazionalizzazione, leverage, risultato di esercizio, società di revisione.

Le *scale di misura* utilizzate sono le seguenti:

- settore
- dimensione
 - fatturato
 - totale attivo
- grado di internazionalizzazione
 - % di fatturato ottenuto all’estero
- leverage
 - MT/MP
- risultato di esercizio
 - positivo/negativo
- società di revisione
 - una delle big five o altro

Nelle tavole che seguono è fornita la rappresentazione grafica del processo di operazionalizzazione della prima ipotesi di ricerca, punto I.A e punto I.B.



Tavola 1

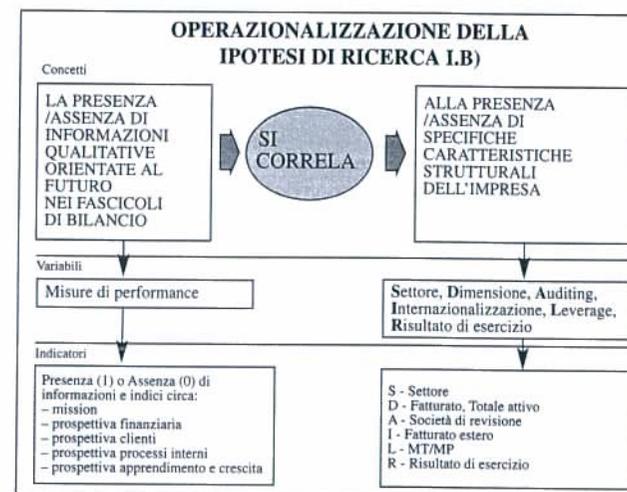


Tavola 2

2.2. Proposizione 2) e ipotesi ad essa correlate.

Con la prima proposizione di ricerca ci si propone di capire se le imprese attualmente inseriscano nei fascicoli di bilancio informazioni qualitative-extracontabili orientate al futuro.

Con la seconda proposizione di ricerca ci si propone di capire se la scelta di inserire tali informazioni nei fascicoli di bilancio sia o meno apprezzata dagli stakeholders come ipotizzato dal documento del Jenkin's Committee dell'AICPA. (1994) e dello Steering Committee del FASB (2001).

SECONDA PROPOSIZIONE DI RICERCA	
<i>SE</i>	
<i>aumentano le informazioni qualitative orientate al futuro fornite nei fascicoli di bilancio</i>	
<i>ALLORA</i>	
<i>aumenta l'utilità dello strumento fascicolo di bilancio percepita dagli stake-holders</i>	

Anche la seconda proposizione enunciata è operazionalizzata individuando le ipotesi di ricerca (o research question) ossia le relazioni tra variabili che si crede possano rappresentare elementi osservabili tipicamente associati alla manifestazione del fenomeno mentale espresso dai concetti.

Il concetto "*informazioni qualitative orientate al futuro*" è operazionalizzato anche in questo caso considerando la *variabile* "misure di performance". Con questa espressione si intendono, come in precedenza, in modo sintetico gli indici extra-contabili e le informazioni qualitative selezionate nella prima parte del presente lavoro.

Gli *indicatori* utilizzati a livello operativo sono pertanto rappresentati da ciascuno di tali indici extra-contabili e di tali informazioni qualitative.

La *scala di misura* utilizzata è dicotomica del tipo "presenza (1) o assenza (0)" dello specifico indicatore o informazione. Ci si propone di comprendere se una variazione da 0 (assenza) a 1 (presenza) dell'informazione sia correlata con modifiche negli indicatori utilizzati per operazionalizzare il secondo concetto "utilità del fascicolo di bilancio".

Il concetto "*utilità del fascicolo di bilancio*" è operazionalizzato in modo qualitativo facendo direttamente riferimento da un lato alla *variabile qualitativa* "*giudizio espresso dall'utente*", dall'altro lato alla *variabile qualitativa* "*comportamento potenziale dell'utente*".

Le variabili selezionate sono tradotte in *indicatori* misurabili:

- Con riferimento alla variabile "giudizio espresso dall'utente" è definita una specifica *scala di misura* del giudizio medesimo. Si tratta di una scala a cinque livelli:

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

- Con riferimento alla variabile "comportamento potenziale dell'utente" è selezionata una serie di eventi la cui significatività è misurata secondo una *scala di misura* a tre livelli (A= variazione alta, M= variazione media, B= variazione bassa) che possono essere considerati la manifestazione esteriore del giudizio espresso. Poichè - l'analisi ha coinvolto due differenti categorie di utenti, sono stati individuati eventi differenti per ciascuna delle due categorie:

PER GLI ISTITUTI DI CREDITO

	A	M	B
... aumento della probabilità per quell'azienda di ottenere affidamenti
... riduzione dei tempi per l'approvazione dell'affidamento
... riduzione del numero di informazioni ricercate presso fonti terze
... riduzione del numero e del controvalore delle garanzie personali e reali richieste
... riduzione del tasso di interesse applicato

PER LE MERCHANT BANK

	A	M	B
... riduzione del numero di informazioni ricercate presso fonti terze
... aumento dell'attenzione dedicata a quella particolare situazione aziendale
... aumento del rating della società
... aumento della probabilità di investire in azioni di quella società

Nella tavola che segue è fornita la rappresentazione grafica del processo di operazionalizzazione della seconda ipotesi di ricerca.

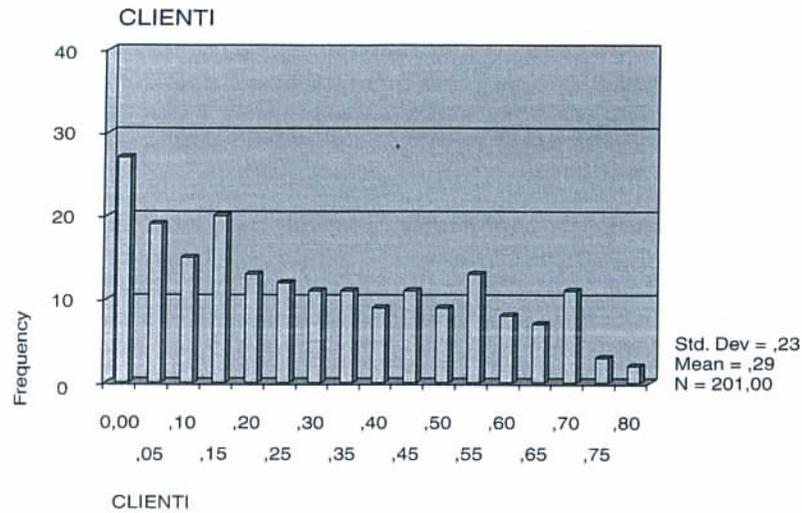


Tavola 6

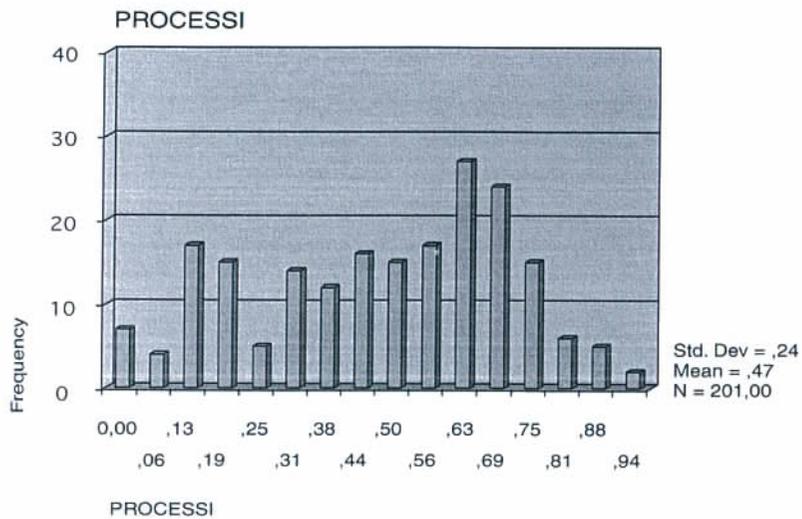


Tavola 7

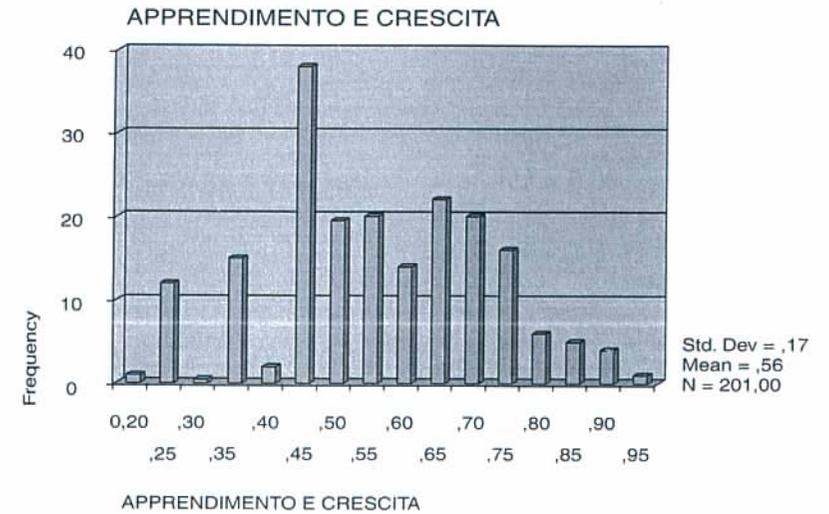


Tavola 8

- economico finanziari;
- di apprendimento e crescita;
- di mission.

La distribuzione degli indicatori sintetici assume valori prossimi allo zero solo in una/due osservazioni. Inoltre il valore medio è sempre superiore al 50% e la forma della distribuzione è assimilabile all'andamento di una normale (con la parziale eccezione della variabile apprendimento e crescita che presenta un picco in un intorno del valore 0,45).

Al contrario la validazione dell'ipotesi 1.A) si fa più debole se si riferisce l'analisi specificatamente alla dimensione processi interni e ancora di più alla dimensione clienti.

Nel caso dei processi interni, infatti, la distribuzione presenta due picchi, uno in un intorno di 0,13 e l'altro in un intorno di 0,63. In 7 osservazioni l'indicatore sintetico assume valore zero ossia non sono stati rilevati indici di questo tipo e la media è inferiore al 50% di tre punti. È possibile affermare che si evidenziano due tipi antitetici di comportamento: un gruppo di imprese fornisce molte informazioni sui processi e un secondo gruppo che praticamente non ne fornisce alcuna.

Nel caso dei clienti la distribuzione si presenta come completamente asimmetrica. In ben 27 casi l'indicatore assume valore zero ossia non sono fornite informazioni di questo tipo. Il valore assunto in media dall'indicatore è pari a 0,29.

Al fine di approfondire l'analisi svolta è interessante considerare la suddivisione delle osservazioni raccolte in quartili. La medesima è evidenziata nella tabella seguente:

Tab. 1

% DI OSSERVAZIONI	VALORE ASSUNTO DALLA VARIABILE				
	MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
25	0.3352	0.6514	0.0000	0.2867	0.4316
50	0.5376	0.7431	0.2670	0.4974	0.5529
75	0.6957	0.8100	0.4853	0.6579	0.6888

Nel caso dei clienti il 50% delle osservazioni - e quindi 100 casi su 201 - presentano valori inferiori a 0,26 e il 75% delle osservazioni presenta valori inferiori a 0,5. È confermata pertanto una presenza, ma molto debole, degli indicatori che descrivono questa dimensione nei fascicoli di bilancio analizzati.

Differenti conclusioni possono essere tratte dall'analisi del caso processi interni. Il 25% delle osservazioni presenta infatti valori inferiori 0,28: nei fascicoli di bilancio analizzati sono pertanto maggiormente rintracciabili informazioni sui processi interni. L'indicatore cresce notevolmente quando si considerano i successivi due quartili: il 50% delle osservazioni presenta valori inferiori a 0,49 e il 75% presenta valori inferiori a 0,65.

Le dimensioni apprendimento e crescita e mission presentano andamenti abbastanza simili anche se, considerando il primo quartile, si riscontra una differenza di 10 punti a favore della dimensione apprendimento e crescita.

Risulta evidente anche dall'analisi della suddivisione delle osservazioni in quartili il differente andamento dell'indice economico-finanziario. Solo il 25% delle osservazioni presenta valori inferiori a 0,65; tale valore è raggiunto dagli altri indicatori sintetici (esclusa la dimensione clienti) solo considerando il 75% delle osservazioni. È evidente pertanto che questo tipo di informazioni è molto più presente rispetto agli altri.

Un'ulteriore tipologia di analisi utile ai fini della verifica della proposizione 1.A) è rappresentata dallo studio delle correlazioni esistenti tra i cinque indici sintetici. In altri termini è interessante comprendere se la presenza di una determinata categoria di indici sia o meno correlata alla presenza delle altre categorie di indici.

Ciò permette di comprendere se sia possibile considerare la presenza di un certo indicatore un segnale utile per effettuare previsioni corrette sulla presenza di un determinato altro indicatore.

Per testare l'esistenza di una simile correlazione si sono calcolati i valori assunti dall'*indice di correlazione di Pearson*. Si tratta di una misura di correlazione lineare tra due variabili. L'indice può assumere valori compresi tra (-1) e (+1). Il segno assunto dall'indice indica la direzione della relazione e il suo valore assoluto ne indica l'intensità tenendo presente che a valori più grandi corrispondono relazioni più forti. Come indicato in fondo alla tabella che segue, il valore assunto dall'indice di correlazione di Pearson può essere considerato ai fini dell'analisi solo se l'indicatore di significatività (Sig. 2-tailed) assume valori inferiori a 0,01.

Nella seguente tabella sono riportati i valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson:

Tab. 2 Presenza o assenza contemporanea degli indici sintetici nei bilanci Italiani.

		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Mission	Pearson Correlation	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,				
	N	201				
Ec-Fin	Pearson Correlation	,342**	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,000	,			
	N	201	201			
Clienti	Pearson Correlation	,590**	,238**	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,		
	N	201	201	201		
Processi	Pearson Correlation	,515**	,236**	,543**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,	
	N	201	201	201	201	
App-Cres	Pearson Correlation	,508**	,303**	,547**	,468**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	201	201	201	201	201

** La correlazione è significativa al livello 0.01 (2-tailed).

La correlazione tra i vari indici sintetici è praticamente sempre presente e sempre rilevante, con la sola eccezione degli indici clienti relativamente ai quali l'indice assume valori meno importanti. Ciò significa che si è innanzi con buona proba-

bilità alternativamente alla presenza simultanea di tutte le categorie di indicatori oppure alla non presenza di tutti le categorie di indicatori.

Si tratta di un dato interessante sulla base del quale è possibile concludere che le imprese che comunicano non si limitano a fornire informazioni di una sola categoria, ma, proprio in quanto considerano la comunicazione agli stakeholders una opportunità per creare valore e non un semplice adempimento amministrativo, cercano di fornire un quadro il più possibile completo della situazione aziendale.

3.1.2 Campione di imprese statunitensi: analisi dei dati e confronto con i risultati ottenuti con riferimento al campione italiano

La stessa analisi svolta con riferimento al campione di imprese italiane e descritta nel paragrafo precedente è stata ripetuta con riferimento al campione di imprese statunitensi.

Anche in questo caso pertanto è stata studiata la distribuzione dei valori assunti dai cinque indicatori sintetici identificati. I cinque grafici che seguono permettono di descrivere i risultati cui ha portato l'analisi. Sull'asse delle ordinate è rappresentato il numero di osservazioni con riferimento alle quali l'indice sintetico ha assunto il valore identificato sull'asse delle ascisse.

Accanto a ciascun grafico è indicato il valore assunto in media dall'indicatore, la standard deviation della distribuzione rispetto al valor medio della stessa e il numero di osservazioni considerate valide ai fini dell'elaborazione.

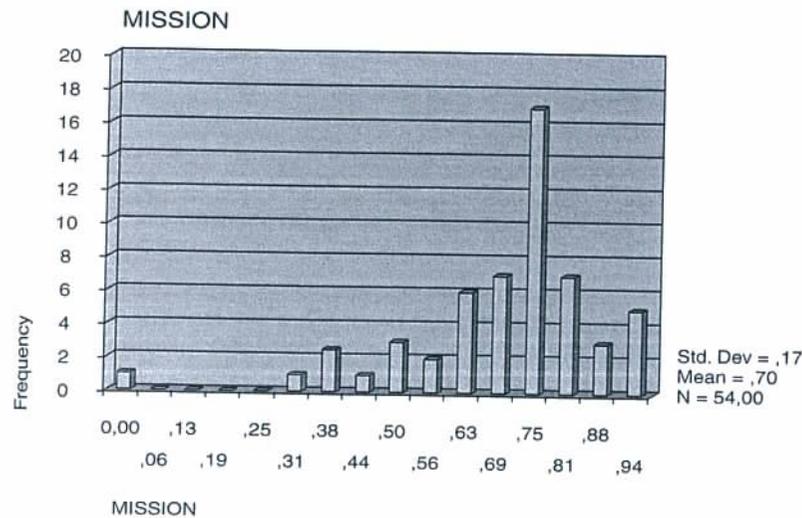


Tavola 9

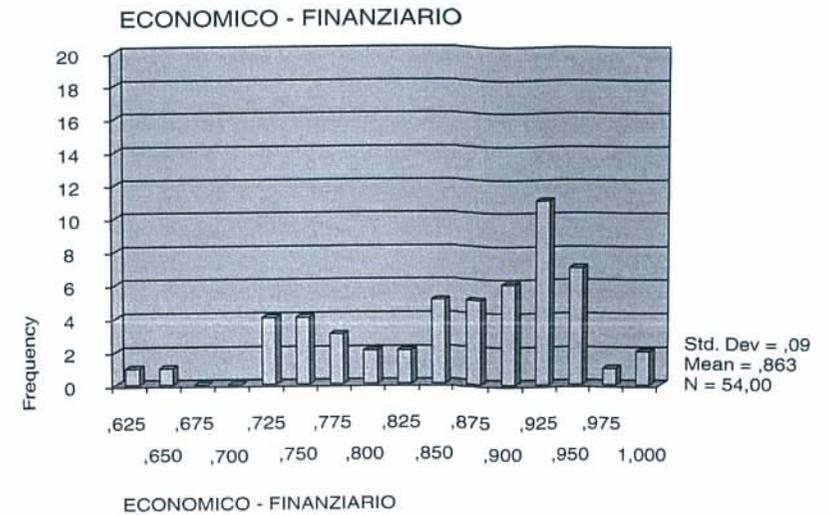


Tavola 10

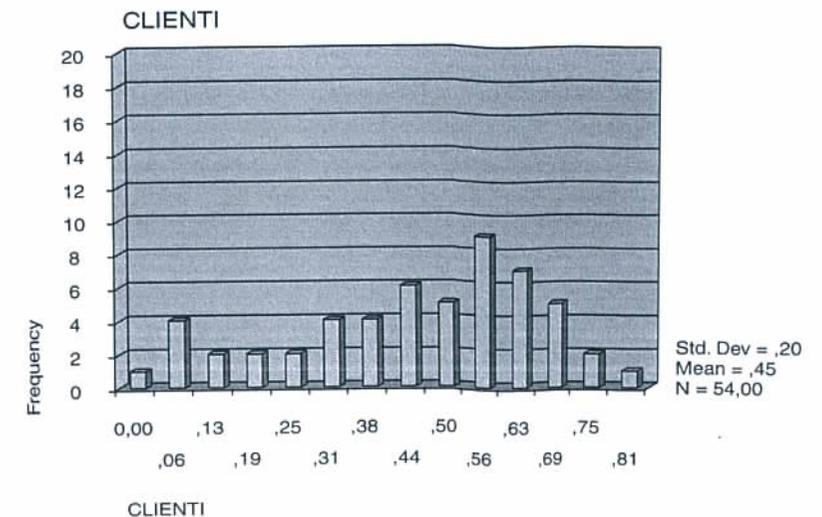


Tavola 11

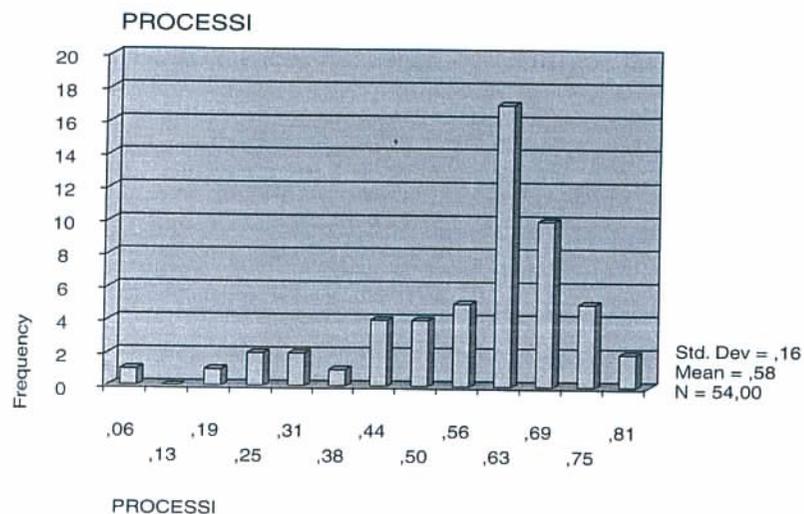


Tavola 12

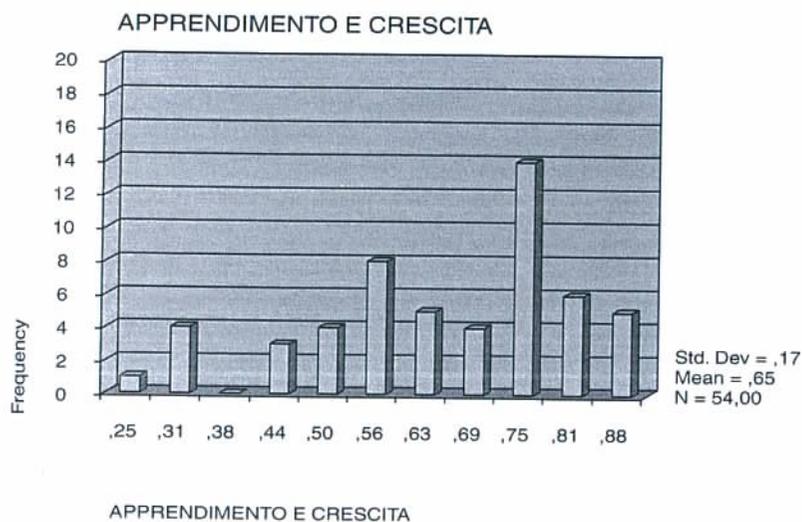


Tavola 13

Sono possibili le seguenti conclusioni. La proposizione 1.A) risulta verificata anche quando si considera il contesto americano: nei fascicoli di bilancio 1998 delle società americane quotate alla Borsa Valori di New York rientrate nel campione sono presenti misure qualitative di tipo forward looking.

Ad un secondo livello di analisi è possibile affermare che sono presenti tutte le cinque categorie di indicatori. In quattro casi – mission, economico-finanziari, processi e apprendimento e crescita – la media assunta dagli indicatori si approssima o è superiore allo 0,6 e, con la sola eccezione della mission, gli indicatori non assumono mai valore zero.

Risulta particolarmente interessante l'andamento dell'indicatore clienti. Anche questa categoria di informazioni è sistematicamente fornita, infatti il valore medio è pari 0,45 e solo in un caso l'indicatore assume valore zero.

Nella seguente tabella si confrontano i valori medi ottenuti con riferimento al campione italiano e al campione statunitense:

Tab. 3

MISSION		EC-FIN		CLIENTI		PROCESSI		APP-CR	
ITA	USA	ITA	USA	ITA	USA	ITA	USA	ITA	USA
0.52	0.70	0.73	0.86	0.29	0.45	0.47	0.58	0.56	0.65
MISSION		EC-FIN		CLIENTI		PROCESSI		APP-CR	
USA-ITA		USA-ITA		USA-ITA		USA-ITA		USA-ITA	
0.18		0.13		0.14		0.11		0.09	

I valori assunti dagli indicatori negli Stati Uniti sono sistematicamente più alti rispetto ai valori assunti dai medesimi indicatori in Italia.

In particolare è possibile affermare che negli Stati Uniti sono maggiormente presenti le informazioni sulla mission in quanto l'indicatore assume negli Stati Uniti un valor medio superiore di ben 18 punti percentuali rispetto al medesimo indicatore calcolato con riferimento all'Italia.

Anche le informazioni economico finanziarie, già molto presenti nei fascicoli di bilancio italiani risultano in realtà molto più presenti nei fascicoli di bilancio delle

società americane in quanto l'indicatore USA supera l'indicatore ITA di 13 punti. Il valore assunto in media dall'indicatore USA è tale da evidenziare la sistematica presenza praticamente di tutti gli indicatori economico-finanziari considerati dal modello in tutti i fascicoli di bilancio delle società appartenenti al campione.

È estremamente significativo il confronto sui valori medi effettuato con riferimento alla categoria clienti. La differenza di 14 punti evidenziata nel prospetto assume una valenza particolarmente critica in quanto è evocativa di un modo sostanzialmente differente di approcciare l'informativa su questo particolare versante: l'indicatore passa da un valore medio molto basso 0,29, ad un valore medio di 0,45. I due valori medi sono la conseguenza di due distribuzioni completamente differenti:

- in Italia la distribuzione è completamente asimmetrica: come evidenziato anche dalla analisi per quartili le osservazioni risultano concentrate su valori prossimi allo zero infatti il 50% delle osservazioni assume valori inferiori a 0,26 e solo il 25% delle osservazioni assume valori superiori allo 0,48; inoltre la moda è pari a zero;
- negli USA la distribuzione è più simile ad una distribuzione normale, e, come confermato dalla analisi per quartili che si riporta nel seguito del presente paragrafo, le osservazioni risultano concentrate su valori compresi in un intorno di 0,60, infatti il 50% delle osservazioni assume valori superiori a 0,48 e il valore massimo raggiunto è 0,81; inoltre la moda è pari 0,59.

Infine l'analisi svolta permette di concludere che anche le categorie di indicatori processi interni e apprendimento e crescita sono maggiormente presenti nei bilanci statunitensi. Anche in questo caso infatti il peso attribuito agli stessi indicatori nei bilanci USA è superiore di circa 10 punti rispetto al medesimo indicatore calcolato con riferimento ai bilanci italiani.

Al fine di approfondire l'analisi svolta è interessante considerare la suddivisione delle osservazioni raccolte in quartili. La medesima è evidenziata nella tabella seguente:

Tab. 4

% DI OSSERVAZIONI	VALORE ASSUNTO DALLA VARIABILE				
	MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
25	0.6248	0.7904	0.3016	0.4987	0.5409
50	0.7421	0.8865	0.4887	0.6393	0.6776
75	0.7893	0.9301	0.6049	0.6749	0.7745

È di sicuro interesse notare il valore assunto dal primo quartile. Nel caso degli indicatori economico finanziari, il 75% delle osservazioni assume valori superiori allo 0,79. Nel caso della mission, il 75% delle osservazioni assume valori superiori allo 0,62. Nel caso dei processi interni e dell'apprendimento e crescita il 75% delle osservazioni assume valori superiori allo 0,50. Nel caso dei clienti il 50% delle osservazioni assume valori superiori allo 0,48.

L'analisi per quartili conferma la forte presenza di tutte le tipologie di indicatori nei bilanci delle società statunitensi.

Come già fatto con riferimento al campione italiano, procediamo con lo studio delle correlazioni esistenti tra i cinque indici sintetici al fine di comprendere se la presenza di una determinata categoria di indici sia o meno correlata alla presenza delle altre categorie di indici. Anche in questo caso sono stati calcolati i valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson.

Nella seguente tabella sono riportati i valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson:

Tab. 5 Presenza o assenza contemporanea degli indici sintetici nei bilanci USA.

		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-C RES
Mission	Pearson Correlation	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,				
	N	54				
Ec-Fin	Pearson Correlation	,225	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,101	,			
	N	54	54			
Clienti	Pearson Correlation	,432(**)	,243	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,001	,077	,		
	N	54	54	54		
Processi	Pearson Correlation	,570(**)	,162	,537(**)	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,242	,000	,	
	N	54	54	54	54	
App-Cres	Pearson Correlation	,417(**)	,232	,387(**)	,374(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	,092	,004	,005	,
	N	54	54	54	54	54

** La correlazione è significativa al livello 0.01 (2-tailed).

Si registrano correlazioni significative solamente in alcuni casi:

- la presenza di indicatori di mission è correlata con la presenza di indicatori appartenenti alle categorie processi interni (in modo forte), clienti e apprendimento e crescita (in modo più contenuto);
- la presenza di indicatori relativi alla dimensione clienti è correlata alla presenza di indicatori appartenenti alle categorie processi interni (in modo forte) e apprendimento e crescita (in modo più contenuto)
- la presenza di indicatori relativi alla dimensione processi interni è correlata anche se in modo piuttosto debole alla presenza di indicatori di apprendimento e crescita.

3.2. Conclusioni con riferimento alla proposizione 1.B)

3.2.1. Campione di imprese italiane

Sono state studiate le correlazioni esistenti tra:

- i cinque indici sintetici che esprimono il grado di presenza/assenza delle cinque differenti categorie di informazioni qualitative orientate al futuro;
- e gli indicatori che esprimono le caratteristiche strutturali delle imprese del campione:

1. settore
2. dimensione
 - fatturato
 - totale attivo
3. grado di internazionalizzazione
 - % di fatturato ottenuto all'estero
4. leverage
 - MT/MP
5. risultato di esercizio
 - positivo o negativo
6. società di revisione
 - una delle big five o altro

Gli indicatori prescelti per definire le caratteristiche strutturali "dimensione", "grado di internazionalizzazione", "leverage" e "risultato di esercizio" sono di tipo quantitativo. Per studiare le correlazioni di queste variabili con gli indicatori, a loro volta quantitativi, esprimenti le cinque dimensioni informative è possibile considerare i valori assunti dall'indice di Pearson, già definito e utilizzato nel precedente paragrafo per verificare la proposizione 1.A).

Al contrario gli indicatori prescelti per definire le caratteristiche strutturali "settore" e "società di revisione" sono di tipo categorico/nominale essi non sono né quantitativi, né ordinali. Per studiare le correlazioni di questi con gli indicatori

quantitativi esprimenti le cinque dimensioni informative non è stato, pertanto, possibile ricorrere all'indice di correlazione di Pearson. Si sono studiati i valori assunti da un differente indice di correlazione: il Chi-quadro. Quest'ultimo assume valori tra 0 e 1 e permette di comprendere se le variabili considerate siano correlate oppure indipendenti, senza che sia possibile però dire nulla né sulla intensità della relazione, né sulla direzione della medesima.

In particolare se l'indice di correlazione Chi-quadro assume valori:

- compresi tra 0 e 0,05 le variabili sono completamente indipendenti;
- compresi tra 0,05 e 0,1 le variabili sono quasi indipendenti;
- compresi tra 0,1 e 0,9 non è possibile dire nulla;
- compresi tra 0,9 e 0,95 le variabili sono debolmente correlate;
- compresi tra 0,95 e 1 le variabili sono correlate.

3.2.1.a. Analisi con riferimento alle sole variabili quantitative

Nella tabella seguente sono riassunti i valori dell'indice di correlazione di Pearson:

Tab. 6 Studio della correlazione con Dimensione, Internazionalizzazione, Leverage e Risultato

		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Fatturato	Pearson Correlation	,239(**)	,159	,223(**)	,167	,223(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,024	,001	,018	,001
	N	201	201	201	201	201
Tot. attivo	Pearson Correlation	,254(**)	,012	,268(**)	,125	,178
	Sig. (2-tailed)	,000	,867	,000	,077	,012
	N	201	201	201	201	201
Internaz.ne	Pearson Correlation	,095	,164	-,046	,096	-,069
	Sig. (2-tailed)	,198	,025	,533	,192	,351
	N	187	187	187	187	187
Leverage	Pearson Correlation	,216(**)	-,051	,274(**)	,096	,213(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,472	,000	,177	,002
	N	201	201	201	201	201
Risultato	Pearson Correlation	,039	,009	,124	,061	,090
	Sig. (2-tailed)	,587	,900	,079	,390	,205
	N	201	201	201	201	201

** La correlazione è significativa al livello 0.01 (2-tailed).

L'indice assume valori positivi, ma relativamente bassi in tutti i casi considerati. Non tutti i dati possono essere però considerati in quanto non in tutti i casi l'indicatore di significatività del risultato Sig. (2-tailed) assume valori inferiori a 0,01.

Gli unici casi di significativa, ma debole correlazione, si hanno tra:

- la presenza di indicatori appartenenti alle *categorie mission, clienti e apprendimento e crescita*
- la *dimensione* – misurata dai due indicatori fatturato e totale attivo – e il *leverage* ossia il grado di indebitamento misurato come rapporto tra i mezzi propri e i mezzi di terzi.

Non si registrano correlazioni tra questi medesimi indici informativi e le variabili strutturali internazionalizzazione e risultato di esercizio.

Non si registrano altresì relazioni significative tra l'indicatore della dimensione economico finanziaria e l'indicatore della dimensione processi interni e tutte le variabili strutturali.

Negli studi precedenti svolti negli Stati Uniti era stata evidenziata la rilevanza della variabile strutturale internazionalizzazione, mentre i risultati ottenuti evidenziano che la medesima non è per nulla correlata con la presenza/assenza delle differenti categorie di indicatori. Gli studi cui ci si riferisce, come del resto le analisi da noi svolte sui fascicoli di bilancio di società americane posto che è stato analizzato il medesimo campione, si riferiscono ad un campione di società appartenenti ad un numero più ridotto di settori. In particolare modo non sono considerate le banche e le assicurazioni che solitamente presentano un fatturato estero ridotto se non pari allo zero. Per controllare che la differente strutturazione del campione italiano rispetto a quello americano non sia la causa della non rilevanza della variabile di internazionalizzazione, l'analisi è stata approfondita ripetendo il procedimento dopo avere splittato i dati in gruppi omogenei per settore di appartenenza.

Si riportano i risultati nelle tabelle seguenti:

Tab. 7 Valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson nel settore comunicazione

COMUNICAZIONE		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Fatturato	Pearson Correlation	,491	,342	,566	,425	,651
	Sig. (2-tailed)	,180	,368	,254	,254	,058
	N	9	9	9	9	9
Tot. attivo	Pearson Correlation	,407	,174	,530	,414	,614
	Sig. (2-tailed)	,277	,654	,142	,268	,079
	N	9	9	9	9	9
Internaz.ne	Pearson Correlation	,438	,297	,417	,142	,144
	Sig. (2-tailed)	,277	,475	,304	,737	,735
	N	8	8	8	8	8
Leverage	Pearson Correlation	-,272	-,229	,283	,288	-,015
	Sig. (2-tailed)	,478	,554	,460	,452	,969
	N	9	9	9	9	9
Risultato	Pearson Correlation	,	,	,	,	,
	Sig. (2-tailed)	,	,	,	,	,
	N	9	9	9	9	9

Tab. 8 Valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson nel settore estrattivo-chimico

ESTRATTIVE-CHIMICHE		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Fatturato	Pearson Correlation	,472	,360	,648(**)	,405	,446
	Sig. (2-tailed)	,015	,071	,000	,040	,023
	N	26	26	26	26	26
Tot. attivo	Pearson Correlation	,480	,378	,644(**)	,408	,468
	Sig. (2-tailed)	,013	,057	,000	,038	,016
	N	26	26	26	26	26
Internaz.ne	Pearson Correlation	,064	-,146	,199	,092	-,007
	Sig. (2-tailed)	,755	,475	,330	,653	,975
	N	26	26	26	26	26
Leverage	Pearson Correlation	-,174	-,174	,132	-,250	-,170
	Sig. (2-tailed)	,394	,396	,519	,217	,405
	N	26	26	26	26	26
Risultato	Pearson Correlation	-,005	,022	-,418	,037	-,027
	Sig. (2-tailed)	,980	,914	,034	,859	,897
	N	26	26	26	26	26

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tab. 9 Valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson nel settore manifatturiero

MANIFATTURIERE		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Fatturato	Pearson Correlation	,117	,158	,131	,081	,183
	Sig. (2-tailed)	,255	,122	,199	,431	,073
	N	97	97	97	97	97
Tot. attivo	Pearson Correlation	,171	,088	,190	,158	,241
	Sig. (2-tailed)	,095	,389	,063	,122	,017
	N	97	97	97	97	97
Internaz.ne	Pearson Correlation	,284(**)	,266(**)	,278(**)	,253	,122
	Sig. (2-tailed)	,006	,010	,007	,014	,245
	N	93	93	93	93	93
Leverage	Pearson Correlation	,107	,052	,034	,164	,137
	Sig. (2-tailed)	,297	,610	,741	,109	,181
	N	97	97	97	97	97
Risultato	Pearson Correlation	-,071	,038	,097	-,021	,033
	Sig. (2-tailed)	,489	,713	,344	,842	,746
	N	97	97	97	97	97

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tab. 10 Valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson nel settore servizi

SERVIZI		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-C RES
Fatturato	Pearson Correlation	,357(**)	,086	,219	,228	,076
	Sig. (2-tailed)	,006	,525	,101	,087	,576
	N	57	57	57	57	57
Tot. attivo	Pearson Correlation	,265	,004	,183	,105	-,029
	Sig. (2-tailed)	,046	,978	,173	,437	,833
	N	57	57	57	57	57
Internaz.ne	Pearson Correlation	,305	,033	,175	,164	,027
	Sig. (2-tailed)	,033	,824	,230	,261	,854
	N	49	49	49	49	49
Leverage	Pearson Correlation	,213	,004	,203	,055	,101
	Sig. (2-tailed)	,111	,979	,130	,682	,455
	N	57	57	57	57	57
Risultato	Pearson Correlation	,119	-,113	,194	,169	,099
	Sig. (2-tailed)	,378	,401	,147	,208	,463
	N	57	57	57	57	57

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tab. 11 Valori assunti dall'indice di correlazione di Pearson nel settore trasporti e turismo

TRASPORTI & TURISMO		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-C RES
Fatturato	Pearson Correlation	,360	-,163	,020	,263	,557
	Sig. (2-tailed)	,250	,613	,950	,410	,060
	N	12	12	12	12	12
Tot. attivo	Pearson Correlation	,223	-,138	,018	,299	,574
	Sig. (2-tailed)	,486	,668	,955	,346	,051
	N	12	12	12	12	12
Internaz.ne	Pearson Correlation	,477	,410	,160	,251	,387
	Sig. (2-tailed)	,138	,210	,638	,456	,024
	N	11	11	11	11	11
Leverage	Pearson Correlation	-,599	-,703	-,398	,147	,025
	Sig. (2-tailed)	,040	,011	,201	,649	,939
	N	12	12	12	12	12
Risultato	Pearson Correlation	,	,	,	,	,
	Sig. (2-tailed)	,	,	,	,	,
	N	12	12	12	12	12

La disaggregazione dei dati per settore permette di concludere che:

- Nel settore **chimico estrattivo** la presenza di indicatori appartenenti alla categoria clienti è correlata alla *dimensione (fatturato e totale attivo)*. La correlazione è alta e significativa;
- Nel settore **manifatturiero** la presenza di indicatori appartenenti alle categorie mission, economico-finanziaria e clienti è correlata con il grado di *internazionalizzazione*. L'intensità della correlazione non è particolarmente elevata;
- Nel settore dei **servizi** la presenza di indicatori appartenenti alla categoria mission è correlata alla *dimensione (fatturato)*. L'intensità della correlazione non è particolarmente elevata.

3.2.1.b. Analisi con riferimento alle variabili categoriche/nominali.

Nella tabella seguente sono riportati i valori assunti dall'indice di correlazione Chi-quadro:

Tab. 12 Studio della correlazione con il settore e il tipo di auditor.

	SETTORE		SOCIETÀ DI REVISIONE	
	CHI-QUADRO	CONCLUSIONE	CHI-QUADRO	CONCLUSIONE
Mission	0,405	Nessuna	0,234	Nessuna
Ec-Fin	0,464	Nessuna	0,815	Nessuna
Clienti	0,337	Nessuna	0,726	Nessuna
Processi	0,150	Nessuna	0,345	Nessuna
App-Cr	0,365	Nessuna	0,721	Nessuna

L'indice non assume valori significativi in nessuno dei casi considerati. Non si è quindi in grado di dire nulla sulla esistenza di correlazione tra l'appartenenza al settore e il tipo di auditor prescelto e la presenza/assenza delle cinque categorie di indicatori oggetto del presente studio.

3.2.2. Campione di imprese statunitensi.

L'analisi svolta nel precedente paragrafo con riferimento al campione imprese italiane è stata ripetuta con riferimento al campione di imprese statunitensi. Nelle tabelle seguenti sono riassunti i risultati ottenuti sia con riferimento alle variabili quantitative, sia con riferimento alle variabili categorico/nominali.

Tab. 13 Studio della correlazione con Dimensione, Internazionalizzazione, Leverage e Risultato.

		MISSION	EC-FIN	CLIENTI	PROCESSI	APP-CRES
Fatturato	Pearson Correlation	,097	-,058	-,027	-,118	-,051
	Sig. (2-tailed)	,484	,678	,846	,395	,714
	N	54	54	54	54	54
Tot. attivo	Pearson Correlation	-,101	-,041	-,010	-,083	-,040
	Sig. (2-tailed)	,472	,769	,945	,553	,773
	N	53	53	53	53	53
Internaz.ne	Pearson Correlation	,223	-,108	,029	,275	,267
	Sig. (2-tailed)	,191	,531	,868	,104	,115
	N	36	36	36	36	36
Leverage	Pearson Correlation	,134	,101	,096	,176	,176
	Sig. (2-tailed)	,339	,471	,496	,208	,207
	N	53	53	53	53	53
Risultato	Pearson Correlation	-,098	,152	-,124	-,132	,005
	Sig. (2-tailed)	,479	,272	,372	,342	,974
	N	54	54	54	54	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

L'indice di Pearson non assume valori significativi infatti l'indice di significatività Sig. (2-tailed) è sempre superiore alla soglia dello 0,01. Non è possibile pertanto trarre conclusioni attendibili circa la presenza/assenza di correlazioni tra le variabili strutturali quantitative e la presenza/assenza degli indicatori informativi sintetici che esprimono ciascuna delle cinque categorie di informazioni.

Tab. 14 Studio della correlazione con il settore e il tipo di auditor.

	SETTORE		SOCIETÀ DI REVISIONE	
	CHI-QUADRO	CONCLUSIONE	CHI-QUADRO	CONCLUSIONE
Mission	0,307	Nessuna	0,279	Nessuna
Ec-Fin	0,073	Le variabili sono quasi indipendenti	0,478	Nessuna
Clienti	0,807	Nessuna	0,359	Nessuna
Processi	0,534	Nessuna	0,434	Nessuna
App-Cr	0,379	Nessuna	0,397	Nessuna

L'indice assume un valore significativo in uno solo dei casi considerati. È possibile affermare che la presenza/assenza di indicatori di tipo economico-finanziario è quasi indipendente dal tipo di settore in cui opera l'impresa in quanto l'indice di correlazione Chi-quadro assume un valore compreso tra 0,05 e 0,1.

In tutti gli altri casi non si è quindi in grado di dire se esista o meno una correlazione tra le variabili strutturali categoriche settore e auditor prescelto e la presenza/assenza delle cinque categorie di indicatori oggetto del presente studio.

3.3. Clausola Safe harbour.

Con riferimento alle società statunitensi conviene evidenziare che in 45 casi su 54 è stata riportata la cosiddetta clausola "Forward looking statements and other safe harbor applications".

Si riporta per esteso la clausola contenuta nel bilancio della Jacobs Engineering 1998 quale esempio:

Statements included in this 1998 Summary Annual Report that are not based on historical facts are "forward looking statements", as that term is discussed in the Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Such statements are based on management's current estimates, expectations and projects about the issues discussed, the industries in which the Company operates and the services it provides. By their nature, such forward-looking statements involve risks and uncertainties.

The Company cautions the reader that a variety of factors could cause business conditions and results to differ materially from what is contained in its forward-looking statements. These factors include, but are not necessarily limited to, the following: increase in competition by foreign and domestic competitors; availability of the Company to meet performance or schedule guarantees; cost overruns on fixed, maximum or unit priced contracts; the outcome of pending and future litigation and governmental proceedings; the cyclical nature of the individual markets in which the Company's customers operate, the outcome or closing of any merger or acquisition transaction, including the nature and extend of any related financing, and the amount of any contingent consideration the Company may be required to make in the future in connection with any merger or acquisition transaction. The preceding list is not all inclusive, and the Company undertakes no obligation to update publicly any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise. Readers of this 1998 Summary Annual Report should also read the Company's most recent Annual Report on Form 10-K (including the Management's Discussion and Analysis contained therein) for a further description of the Company's business, legal proceedings and other information that describes factors that could cause actual results to differ from such forward-looking statements.

3.4 Conclusioni con riferimento alla proposizione 2)

Sono state ottenute le risposte relative al 100% dei questionari inviati al campione di banche e all'80% dei questionari inviati al campione di banche d'affari.

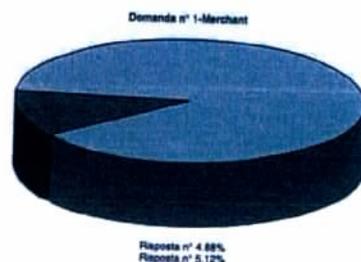
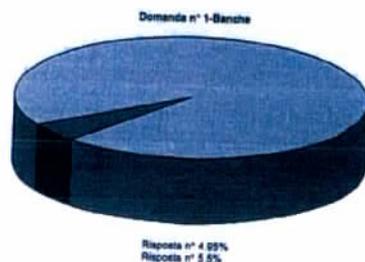
Nel paragrafo che segue sono forniti i risultati della ricerca sia producendo delle tabelle riepilogative, sia tramutando le medesime in grafici che rendono più immediata la comprensione della tipologia di risposte ottenute.

I due campioni sono esaminati contemporaneamente così che siano possibili confronti diretti tra le risposte fornite dalle due differenti tipologie di interlocutori. Conviene evidenziare in proposito che nelle leggende dei grafici le banche ordinarie sono indicate con l'espressione banche, mentre le merchant bank con l'espressione merchant.

Domanda n°1: "Dovete esprimere un giudizio su una determinata situazione aziendale. Il fascicolo di bilancio attualmente predisposto dalle imprese rappresenta:"

- 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

	BANCHE	MERCHANT
N° 4: Un documento importante da considerare	95%	88%
N° 5: Il solo documento fondamentale da considerare	5%	12%



Ponendo questa domanda ci si propone di comprendere quale rilevanza sia attribuita dai soggetti intervistati ai fascicoli di bilancio e se questi ultimi siano o meno utilizzati, nonostante le pesanti critiche ad essi mosse, quali strumenti utili per valutare la bontà di una determinata situazione aziendale. Le risposte fornite da entrambe le categorie di utenti intervistate sono state confortanti. Salvo pochissime eccezioni¹, banche e merchant hanno risposto che il fascicolo di bilancio attualmente predisposto dalle imprese rappresenta "un documento importante da considerare" (livello 4) ai fini della valutazione di una determinata situazione aziendale.

Il tradizionale modello di bilancio mantiene, pertanto, un posto di primo piano nell'ambito delle fonti informative di cui si avvalgono finanziatori ed investitori, anche se esso non è considerato sufficiente: accanto ad esso devono essere considerate anche altre informazioni.

Domanda n°2: "L'analisi del fascicolo di bilancio deve permettere di..."

In questo caso è stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio giudizio relativamente a quattro alternative, più un'ulteriore alternativa facoltativa espressa

¹ Solamente i questionari pervenuti da una banca italiana e da una banca d'affari indicavano come risposta alla prima domanda l'alternativa n°5: "il solo documento fondamentale da considerare".

sotto forma di risposta "aperta". I compilatori sono stati invitati ad attribuire un punteggio a ciascuna possibilità di risposta: "1" indica il massimo grado di importanza attribuibile, "4" il minimo.

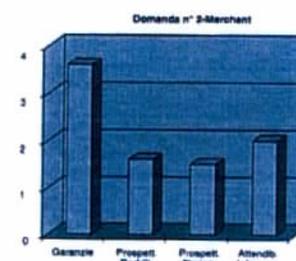
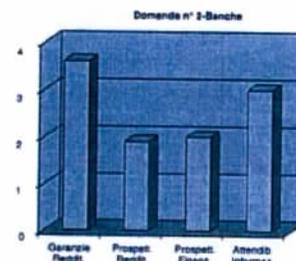
Di seguito sono riassunti i punteggi medi ottenuti (arrotondati alla prima cifra decimale) relativi a ciascuna risposta.

Banche

verificare la possibilità di ottenere garanzie reali o personali	3,6
verificare la capacità prospettica dell'azienda di generare redditi	1,9
verificare la capacità prospettica dell'az. di generare flussi finanziari	2,0
verificare l'attendibilità delle informazioni fornite dalla azienda	3,0

Merchant

verificare la possibilità di ottenere garanzie reali o personali	3,6
verificare la capacità prospettica dall'azienda di generare redditi	1,6
verificare la capacità prospettica dell'az. di generare flussi finanziari	1,5
verificare l'attendibilità delle informazioni fornite dalla azienda	2,0



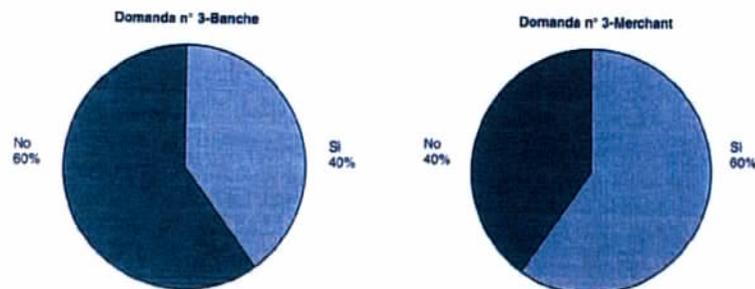
Con questa domanda ci si propone di comprendere quali finalità guidino i soggetti intervistati quando esaminano un fascicolo di bilancio. Sia le banche sia le merchant intervistate utilizzano l'informativa di bilancio principalmente per svolgere previsioni circa le future capacità reddituali e finanziarie delle imprese. Entrambe le categorie di utenti hanno giudicato di scarsa utilità l'informativa di bilancio al fine di verificare la possibilità di ottenere garanzie reali o personali.

I valori medi relativi alla quinta alternativa non sono stati riportati nella tabella e

nel grafico in quanto quasi tutti gli intervistati la hanno considerata come la categoria residuale. Può essere di qualche interesse evidenziare che nei pochi casi in cui questa alternativa è stata presa in considerazione sono state annotate le seguenti finalità: descrizione delle strategie e delle politiche aziendali, del posizionamento competitivo, del settore, del business e verifica del comportamento storico. Si tratta a ben vedere di informazioni di tipo qualitativo/forward-looking.

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

	Si	No
Banche:	40%	60%
Merchant:	60%	40%



Con questa domanda si è cercato di provocare gli interlocutori con il fine di verificare se l'opinione, espressa negli ultimi anni dalla prassi e dalla dottrina circa l'incapacità del bilancio di rappresentare ancora uno strumento, utile sia effettivamente condivisa.

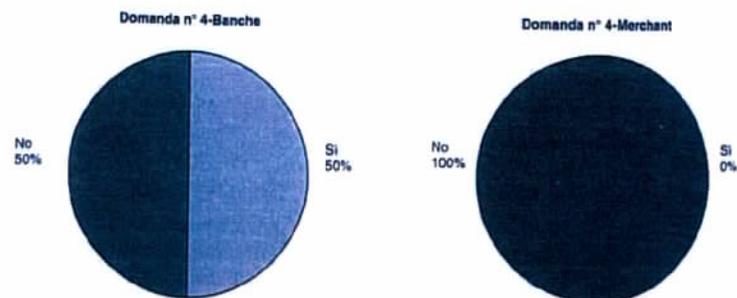
I risultati raccolti sono interessanti in quanto le risposte delle banche si differenziano rispetto a quelle delle banche d'affari. Il 40% delle banche ordinarie intervistate ha affermato di condividere l'espressione loro sottoposta e ben il 60% delle merchant intervistate ha affermato di condividere l'espressione in questione.

Tali valori indicano che una parte considerevole degli intervistati giudica:

- a) di fondamentale importanza la possibilità di valutare la capacità delle imprese analizzate di “affrontare il futuro”;
- b) non idonea o non sufficiente la tradizionale informativa di bilancio per consentire loro di svolgere certi tipi di previsioni/valutazioni.

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

	Si	No
Banche:	50%	50%
Merchant:	0%	100%



Nei capitoli precedenti si è sottolineata la rilevanza dei fattori immateriali - conoscenza e fiducia - per il successo competitivo dell'impresa. Si è inoltre affermato che le tradizionali tecniche di rilevazione contabile difficilmente riescono a indicare e riflettere a pieno questi fattori. Si è pertanto chiesto in termini provocatori agli intervistati se condividessero l'opinione espressa nella frase: “il fascicolo di bilancio - così come attualmente redatto - è uno strumento obsoleto in quanto frutto di una tecnica di rilevazione - la contabilità - che per definizione non può cogliere la creazione di attività immateriali quali conoscenza e fiducia”.

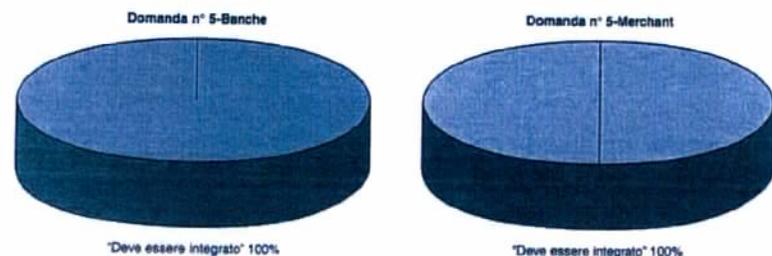
Il 50% delle banche intervistate ha risposto positivamente. Si può considerare perciò diffusa l'idea che i tradizionali fascicoli di bilancio non permettono di cogliere a pieno le informazioni su elementi immateriali di primo interesse.

Al contrario tutte le merchant bank hanno risposto negativamente. Questo risultato sorprende soprattutto perchè proviene proprio dalle merchant bank che sono portatrici di una cultura più flessibile e aperta al nuovo. È interessante, altresì, il confronto tra la risposta fornita a questa domanda e la risposta fornita alla domanda precedente: il bilancio è uno strumento obsoleto in quanto non fornisce informazioni sufficienti sulla capacità dell'impresa di affrontare il futuro, ma, sembra che queste ultime informazioni non corrispondano per le merchant informazioni sulla capacità di creare attività immateriali quali conoscenza e fiducia.

Domanda n°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".

	Sostituito	Integrato	Nessuna modifica
Banche:	0%	100%	0%
Merchant:	0%	100%	0%



Con questa domanda è stato chiesto agli intervistati se a loro giudizio i fascicoli di bilancio debbano essere sostituiti da altri documenti, oppure integrati da altre informazioni fornite dall'azienda, o, infine, se non debbano subire alcuna modifica. In modo molto significativo si rileva che le risposte sono state, per entrambe le categorie di utenti univoche²: i tradizionali fascicoli di bilancio devono essere inte-

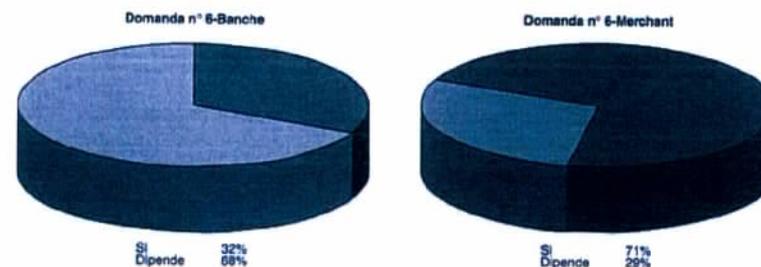
² Questa è l'unica domanda alla quale tutti gli intervistati, senza alcuna eccezione, hanno dato la medesima risposta.

grati con nuove informazioni fornite dalla azienda. Ciò conferma in modo inequivocabile che il tradizionale modello di bilancio resta uno strumento informativo di fondamentale importanza per le banche e per le merchant bank: nessuno ha, infatti, scelto l'opzione 1) ossia nessuno ha sostenuto che lo stesso debba essere completamente sostituito. Per tutti gli intervistati, però, lo stesso da solo non è più sufficiente per soddisfare i bisogni informativi dei suoi utenti e per questo deve essere integrato con nuove categorie di informazioni.

Domanda n°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?"

È stato chiesto di esprimere il proprio giudizio secondo tre possibilità di risposta, espresse dai termini "Sì", "No", "Dipende dal tipo di informazioni cui ci si riferisce".

	Sì	No	Dipende
Banche:	32%	0%	68%
Merchant:	71%	0%	29%



Con questo quesito ha inizio la serie di richieste più strettamente mirate a testare l'utilità percepita delle misure di performance al fine di integrare il tradizionale sistema di bilancio, integrazione che, come si è appena visto, è stata giudicata necessaria dagli utenti intervistati.

Gli intervistati hanno giudicato utile, seppur in termini differenti, l'integrazione della tradizionale informativa di bilancio con indicatori di tipo qualitativo extra-contabile, quali gli indicatori di performance. Risulta, infatti, particolarmente significativo il fatto che nessun intervistato abbia giudicato inutile un tal tipo di integrazione.

La maggior parte delle risposte ricevute dalle banche (il 68%) hanno optato per una integrazione condizionando la stessa alla valutazione degli specifici tipi di informazioni cui fare riferimento.

Al contrario la maggior parte delle risposte ricevute dalle merchant bank (il 71%) ha giudicato utile l'integrazione della tradizionale informativa di bilancio con gli indicatori di performance utilizzati dalle imprese cui si riferiscono i bilanci, indipendentemente dalla considerazione del tipo di indicatori. Questa risposta potrebbe essere legata alla considerazione che molto probabilmente gli operatori delle merchant bank hanno, rispetto agli operatori delle banche ordinarie, una maggiore dimestichezza con l'utilizzo delle misure di performance.

Domanda n°7: "Nella tavola che segue sono classificate le più comuni misure di performance utilizzate dalle imprese per finalità gestionali. Compili 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

Nelle pagine che seguono sono riportati, per entrambe le categorie intervistate, i valori (medi ponderati espressi in percentuale) ottenuti da ciascun item contenuto nella tabella.

7.1 - Risposte fornite dalle banche ordinarie

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO BANCHE				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
I. MISSIONI	0%	1%	29%	54%	25%
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS.					
Chiara enunciazione della missione	0%	0%	14%	62%	24%
Principali fattori critici di successo	0%	0%	10%	37%	33%
Descrizione della situazione economica generale	0%	5%	33%	48%	14%
Descrizione del settore	0%	0%	10%	62%	29%
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti	0%	0%	35%	50%	15%
Posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti	0%	5%	5%	52%	38%
Andamento della quota di mercato (investimenti nei vari settori in cui opera)	0%	0%	0%	32%	68%
Cambiamenti intervenuti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia	0%	0%	14%	37%	29%
Descrizione e richiamo a norme di legge che influenzano l'andamento del settore	0%	0%	14%	62%	24%
Informazioni sulla storia della società	0%	0%	52%	38%	10%
Informazioni qualitative sul grado di raggiungimento di previsioni e piani passati	0%	0%	15%	70%	15%
Informazioni qualitative relative al futuro: previsioni e piani	0%	0%	5%	33%	62%
Previsioni di situazioni di contesto che hanno influenzato l'attività in passato e potrebbero influenzare il futuro	0%	0%	0%	76%	24%
Identità degli azionisti di maggioranza	0%	0%	10%	37%	33%
Identità e background dei top manager attuali e futuri	0%	0%	19%	37%	24%
Descrizione del ruolo di responsabilità sociale dell'impresa	0%	0%	62%	33%	3%
Descrizione delle iniziative intraprese dall'azienda per rispettare l'ambiente naturale	0%	0%	43%	32%	5%
II. PROSPETTIVA FINANZIARIA	0%	4%	18%	54%	31%
Riclassificazione gestionale di costo economico e secondo liquidità ed esigibilità dello stato patrimoniale	0%	0%	10%	55%	35%
Presentazione dei dati di costo economico riclassificati di almeno cinque anni	0%	0%	14%	37%	29%
Presentazione del rendimento finanziario	0%	0%	0%	62%	38%
Calcolo e commenti ai seguenti indici:					
ROI	0%	0%	14%	32%	33%
ROE	0%	0%	14%	32%	32%
ROS	0%	0%	19%	32%	29%
EVA	0%	0%	24%	43%	33%
RO (estendibile)	0%	0%	19%	32%	29%
Patrimonio (raccolta/versati)	0%	0%	10%	65%	25%
Crescita del fatturato (raccolta/versati)	0%	0%	10%	65%	25%
CCN/Working Capital	0%	0%	14%	62%	24%
Piasso di CCN complessivo	0%	0%	14%	37%	29%
Piasso di CCN generato dalla gestione corrente/individuale	0%	0%	14%	37%	29%
EPS	0%	0%	32%	40%	28%
Grado di indebitamento	0%	0%	14%	43%	43%
Costo dei mezzi di terzi	0%	0%	14%	43%	43%
Investimenti a medio/lungo termine	0%	0%	0%	62%	38%
Burdened Value	0%	0%	32%	48%	19%
Variazioni e rilevanza del Tax Rate	0%	0%	24%	48%	29%
Rating dei titoli emessi dalla società	0%	0%	5%	37%	38%
Descrizione di operazioni sui titoli emessi dalla società	0%	0%	14%	62%	24%
III. PROSPETTIVA CLIENTI	0%	1%	34%	53%	12%
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE					
Dati					
Quota di mercato	0%	0%	4%	61%	35%
Descrizione della strategia di interazione con i clienti:					
- mobilità di coinvolgimento dell'azienda nella soluzione dei problemi del cliente	0%	0%	45%	40%	15%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO BANCHE				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
- modalità coinvolgimento del cliente nella progettazione del prodotto	0%	0%	50%	35%	15%
Descrizione delle strategie per creare relazioni di lungo termine con i clienti/distributori	0%	0%	20%	50%	30%
Descrizione delle strategie di acquisizione di nuovi clienti/assicurazione nel mercato	0%	0%	15%	60%	25%
N° e descrizione delle relazioni con i distributori (e agenti), i franchisee, i promotori finanziari...	0%	0%	42%	47%	11%
N° e nome dei principali distributori...	0%	0%	40%	50%	10%
Indicatore di customer satisfaction	0%	0%	17%	38%	25%
-Anticipo media del portafoglio clienti	0%	0%	17%	78%	5%
*Customer retention rate (Capacità dell'impresa di trattare i clienti)	0%	0%	28%	61%	11%
-Customer loss (N° di clienti persi nell'anno)	0%	0%	30%	60%	10%
-Anticipo media propositiva dei clienti	0%	0%	42%	53%	3%
-Life time value (Valore economico medio dei clienti considerando tutti gli anni durante i quali essi resteranno clienti)	0%	0%	39%	56%	5%
Grado di dipendenza da singoli clienti (N° dei clienti/valenza di clienti primari)	0%	0%	10%	55%	35%
Classificazione dei clienti per tipologia	0%	0%	35%	50%	15%
Localizzazione geografica clienti/distributori/filiali	0%	0%	20%	60%	20%
Nomi dei principali clienti	0%	3%	25%	40%	10%
Corsi di formazione per i clienti/distributori	0%	3%	55%	35%	5%
Descrizione delle esigenze attuali e previste future dei principali clienti (dei consumatori finali in caso di mercato intermedio)	0%	0%	25%	60%	15%
Portafoglio ordini	0%	0%	6%	67%	27%
N° trasazioni (N° scorte, N° immatricolazioni, N° contratti, N° Magliotti, N° Km percorsi)	0%	3%	60%	30%	5%
Fatturato medio per cliente/Fatturato per cliente cliente rilevante	0%	0%	40%	60%	0%
Esistenza/N° di reclami	0%	3%	40%	45%	10%
Esistenza/N° di resi	0%	3%	40%	50%	5%
Esistenza di contestazioni (claim)	0%	3%	10%	75%	10%
Dimensione e natura degli investimenti in pubblicità, promozioni, sponsorizzazioni	0%	0%	10%	80%	10%
Menzione e N° marchi conosciuti	0%	0%	35%	55%	10%
Field					
Opinioni qualitative o Punteggi assegnati dai clienti in sondaggi (sia autonomi, quanto sponsorizzati)	0%	5%	50%	45%	0%
Rassegna stampa: cosa dicono di noi	0%	0%	40%	55%	5%
Descrizione delle esigenze e del profilo psicologico del proprio cliente tipo o dei consumatori finale tipo	0%	0%	75%	25%	0%
II. INDICATORI DI EFFICIENZA					
N° di clienti/N° impiegati	0%	3%	35%	55%	5%
Esistenza di sistemi di controllo automatici con clienti	0%	0%	55%	35%	10%
Spese per servizi al cliente	0%	5%	45%	30%	0%
Spese per investimenti in IT specifici per migliorare la relazione con il cliente	0%	0%	42%	33%	5%
IV. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI					
A. PROCESSI DI INNOVAZIONE					
Stadio di introduzione di nuovi prodotti rispetto al programma	0%	5%	25%	60%	30%
Descrizione e qualificazione dei programmi di ricerca e sviluppo	0%	5%	14%	52%	29%
Menzione e N° di brevetti/formule	0%	0%	45%	35%	20%
Descrizione di brevetti e formule	0%	5%	45%	35%	15%
Considerazioni circa Fed media dei brevetti/formule dell'impresa	0%	5%	25%	55%	15%
Esistenza e N° di prodotti e progetti nuovi	3%	0%	10%	55%	30%
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti	3%	0%	10%	70%	15%
% del fatturato dovuta a nuovi prodotti e progetti	0%	5%	10%	60%	25%
Caratteristiche dei nuovi prodotti e progetti	0%	0%	35%	50%	15%
Ricostruzione/punti ottenuti dai prodotti	0%	0%	55%	30%	15%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO BANCHE				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
Descrizione dei prodotti nuovi progettati per e con i singoli clienti	0%	0%	55%	35%	10%
B. PROCESSI OPERATIVI					
QUALITÀ					
Certificazione ISO	0%	0%	5%	75%	20%
Descrizione delle caratteristiche distintive dei prodotti principali	0%	5%	22%	58%	5%
Investimenti programmati per migliorare il livello qualitativo degli impianti	0%	0%	25%	35%	40%
Descrizione delle difficoltà incontrate con specifiche produzioni	0%	10%	50%	40%	0%
% di componenti valide nell'assemblaggio finale	0%	15%	70%	15%	0%
Esistenza/N° di rilevazioni	5%	15%	55%	20%	5%
Scarti di lavorazione (defect rate)	0%	10%	50%	35%	5%
Descrizione del grado di informatizzazione della produzione	0%	0%	35%	55%	10%
Utilizzo e fini particolari interni delle misure di performance (come qui intese)	0%	0%	40%	50%	10%
COSTO					
Costi amministrativi/fatturato	0%	0%	26%	63%	11%
Risparmi di costo legati all'introduzione di nuove tecnologie	0%	0%	3%	75%	20%
TEMPO					
Lead time (gg dall'ordine alla consegna, tempi medi di risposta alla clientela)	0%	10%	15%	65%	10%
Informazioni qualitative circa la puntualità e la velocità nelle consegne	0%	5%	40%	55%	0%
Descrizione delle modalità di gestione delle scorte approntate per meglio rispondere alle esigenze del cliente	0%	5%	40%	50%	5%
Esistenza di colli di bottiglia nella produzione: strategie per eliminarli	0%	10%	40%	45%	5%
Time to market (o velocità di sviluppo prodotti)	0%	0%	30%	55%	15%
Manufacturing cycle effectiveness	0%	0%	39%	50%	11%
Olivario per ottimizzare il prodotto	0%	10%	30%	60%	0%
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il più e il volume di produzione desiderato)	0%	10%	25%	35%	10%
C. PROCESSI POST VENDITA					
Danni garantiti prodotti	0%	3%	45%	40%	10%
Esistenza/N° di contatti con i clienti dopo la vendita (service after the sale/after market)	0%	3%	40%	40%	15%
Esistenza/N° di riacquisti	0%	5%	30%	40%	5%
Descrizione dei compiti delegati ai distributori nei post-vendita	0%	10%	65%	20%	5%
V. PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA					
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI					
DESK					
-Dipendenti					
N° di dipendenti persi nell'anno	0%	0%	15%	65%	20%
Età media dei dipendenti	0%	0%	35%	35%	10%
Analisi media di servizio per l'azienda dei dipendenti/managers	0%	0%	45%	45%	10%
OO di assenza	0%	5%	70%	25%	0%
Turnover di dipendenti	0%	0%	40%	55%	5%
Fatturato: risultato operativo; s° prodotti/N° dei dipendenti	0%	5%	30%	50%	15%
Indici di sicurezza sul lavoro (infortunati, n° incidenti)	5%	0%	60%	30%	5%
Classificazione dipendenti per qualifica	0%	0%	50%	45%	5%
Classificazione dipendenti per titolo di studio					
Classificazione dipendenti per stile e mezzo	5%	0%	85%	5%	5%
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche professioni	0%	0%	65%	35%	0%
N° medio di anni di esperienza dei top manager nelle loro specifiche professioni	0%	0%	45%	50%	5%
Importanza e descrizione delle nuove idee provenienti dal shop-floor	0%	0%	70%	20%	10%

7.2 - Risposte fornite dalla merchant bank

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO BANCHE				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
Descrizione del successo operativi creati per aumentare la collaborazione tra dipendenti	0%	0%	43%	25%	10%
Descrizione di azioni intrinseche volutamente del dipendenti in favore dell'azienda e del raggiungimento della missione aziendale	0%	5%	60%	25%	10%
Descrizione delle politiche di incentivazione a favore dei dipendenti (profit-sharing plans, supplementi savings based on the company achieving a milestone return on shareholders' equity)	0%	10%	23%	60%	5%
Risparmiamenti ai dipendenti	0%	6%	78%	6%	11%
-Partner					
Esistenza/n° di partner strategici	0%	0%	3%	79%	18%
Nome dei principali partner strategici					
N° di progetti condotti con partner	0%	0%	20%	70%	10%
Descrizione delle caratteristiche e della importanza strategica dei progetti condotti con i partner	0%	0%	20%	53%	13%
Fasi dei progetti svolte dai partner	0%	3%	45%	40%	10%
FIELD					
Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:					
- coinvolgimento nelle decisioni	0%	10%	43%	13%	10%
- incoraggiamento alla imprenditorialità	0%	10%	65%	23%	0%
- efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni	0%	10%	50%	33%	3%
- soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa	0%	10%	45%	33%	10%
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	0%	0%	11%	74%	16%
OO di formazione/N° addetti	0%	0%	27%	47%	16%
Descrizione dei progetti di formazione	0%	0%	53%	37%	11%
Descrizione di programmi globali per lo sviluppo dell'imprenditorialità dei dipendenti e dell'orientamento al cliente	0%	0%	68%	16%	16%
Descrizione delle modalità di recruiting	0%	0%	65%	34%	12%
Costi sostenuti per la progettazione di sistemi informatici correlati con quelli dei propri partner	0%	0%	44%	30%	17%
Descrizione degli investimenti in IT	0%	0%	39%	22%	39%
Costi per IT/Totale costi	0%	0%	28%	44%	28%
Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/ totale spese IT	0%	0%	44%	44%	11%
VI. PRESENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI EXTRA-CONTABILI E CONTABILI ANCHE PER SEGMENTO DI ATTIVITA'	0%	0%	26%	47%	20%
VII. ESISTENZA DI UN ALLEGATO AL FASCICOLO DI BILANCIO O DI UNA PARTE DEDICATA DELLO STESSO FASCICOLO CONTENENTE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE	0%	0%	0%	60%	33%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO MERCHANT				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
I. MISSION:	6%	3%	19%	41%	46%
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS.					
Chiara enunciazione della missione	0%	0%	14%	43%	43%
Principali fattori critici di successo	0%	0%	0%	14%	86%
Descrizione della situazione economica generale	0%	0%	29%	43%	29%
Descrizione del settore	0%	0%	0%	43%	57%
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti	0%	14%	29%	57%	0%
Posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti	0%	0%	14%	43%	43%
Andamento della quota di mercato (eventualmente nei vari settori in cui opera)	0%	0%	0%	14%	86%
Cambiamenti intervenuti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia	0%	0%	0%	29%	71%
Descrizione e richiamo a norme di legge che influenzano l'andamento del settore	0%	0%	0%	80%	14%
Informazioni sulla storia della società	0%	14%	29%	57%	0%
Informazioni qualitative sul grado di raggiungimento di previsioni e piani passati	0%	0%	0%	57%	43%
Informazioni qualitative orientate al futuro: previsioni e piani	0%	0%	0%	0%	100%
Previsioni di situazioni di contesto che hanno influenzato l'attività in passato e potrebbero influenzare il futuro	0%	0%	0%	57%	43%
Identità degli azionisti di maggioranza	0%	0%	0%	86%	14%
Identità e background dei top manager attuali e futuri	0%	0%	0%	50%	50%
Descrizione del ruolo di responsabilità sociale dell'impresa	0%	0%	86%	14%	0%
Descrizione delle iniziative intrinseche dell'azienda per rispettare l'ambiente naturale	0%	0%	100%	0%	0%
II. PROSPETTIVA FINANZIARIA	6%	2%	7%	22%	39%
Ridistribuzione generale di conto economico e secondo liquidità ed equilibri dello stato patrimoniale	0%	0%	14%	57%	50%
Presentazione dei dati di conto economico riclassificati di almeno cinque anni	0%	0%	14%	57%	29%
Presentazione del riepilogo finanziario	0%	0%	0%	43%	57%
Calcolo e commenti ai seguenti indici:					
ROI	0%	0%	0%	71%	29%
ROE	0%	0%	0%	71%	29%
ROS	0%	0%	14%	57%	29%
EVA	0%	0%	0%	43%	57%
RO (aziendale)	0%	0%	14%	57%	29%
Fatturato (ricolto/premi)	0%	0%	0%	57%	43%
Crescita del fatturato (arcolto/premi)	0%	0%	14%	43%	43%
CCN=Working Capital	0%	0%	14%	43%	43%
Flusso di CCN complessivo	0%	0%	0%	57%	43%
Flusso di CCN generato dalla gestione corrente/retrograde	0%	0%	0%	57%	43%
EPS	0%	0%	14%	57%	29%
Ordo di indebitamento	0%	0%	0%	57%	43%
Costo dei mezzi di terzi	0%	14%	0%	29%	57%
Investimenti a medio/lungo termine	0%	14%	0%	29%	57%
Sensibilità Value	0%	0%	0%	57%	43%
Variazioni e rilevanza del Tax Rate	0%	0%	0%	57%	43%
Rating dei titoli emessi dalla società	0%	14%	14%	43%	29%
Descrizione di operazioni nei 12 mesi scorsi della società	0%	0%	29%	43%	29%
III. PROSPETTIVA CLIENTI	6%	2%	4%	47%	12%
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE					
Desk					
Quota di mercato	0%	0%	0%	43%	57%
Descrizione delle strategie di interazione con i clienti:					
- modalità di coinvolgimento dell'azienda nella soluzione dei problemi del cliente	0%	0%	0%	43%	57%
- modalità coinvolgimento del cliente nella progettazione del prodotto	0%	0%	14%	80%	0%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO MERCHANT				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIF. FERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
Descrizione delle strategie per creare relazioni di lungo termine con i clienti/distributori	0%	0%	29%	43%	29%
Descrizione delle strategie di acquisizione di nuovi clienti/penetrazione nel mercato	0%	0%	14%	43%	43%
N° e descrizione delle relazioni con i distributori (es. ristoranti, i franchise) promotori finanziari	0%	0%	0%	86%	14%
N° e nome dei principali distributori	0%	0%	57%	43%	0%
Indicatori di customer satisfaction	0%	0%	0%	100%	0%
-Anticosti medio del portafoglio clienti	0%	0%	29%	71%	0%
-Customer retention rate (Capacità dell'impresa di attrarre i clienti)	0%	0%	0%	86%	14%
-Customer lost (N° di clienti persi all'anno)	0%	0%	0%	86%	14%
-Anticosti medio prospettato dai clienti	0%	0%	43%	57%	0%
-Life time value (Valore economico medio dei clienti considerando tutti gli anni durante i quali essi resteranno clienti)	0%	0%	43%	57%	0%
Grado di dipendenza da singoli clienti (N° dei clienti/resistenza di clienti primari)	0%	0%	0%	71%	29%
Classificazione dei clienti per tipologia	0%	0%	0%	86%	14%
Localizzazione geografica dei clienti(distribuitività)	0%	0%	14%	86%	0%
Nome dei principali clienti	0%	0%	14%	71%	14%
Costi di distribuzione per i clienti/distributori	0%	0%	100%	0%	0%
Descrizione delle esigenze attuali e previste future dei principali clienti (del consumatore finale in caso di mercato intermedio)	0%	0%	71%	14%	14%
Portafoglio ordini	0%	0%	0%	71%	29%
N° transazioni (N° ordini, N° immobilizzazioni, N° contratti, N° Nglienti, N° Km percorsi)	0%	29%	57%	14%	0%
Fatturato medio per cliente/fatturato per ciascun cliente rilevante	0%	0%	0%	86%	14%
Esistenza/N° di reclami	0%	14%	14%	71%	0%
Esistenza/N° di resi	0%	0%	14%	86%	0%
Esistenza di contestazioni (claim)	0%	0%	14%	86%	0%
Dimensione e natura degli investimenti in pubblicità, promozioni, sponsorizzazioni	0%	0%	0%	43%	57%
Menzione e N° marchi associati	0%	0%	0%	43%	57%
Fidati					
Qualità qualitative e Punteggi assegnati dai clienti in sondaggi (da anonimi, quanto sponsorizzati)	0%	0%	57%	29%	14%
Rassegna stampa: cosa dicono di noi	0%	14%	43%	43%	0%
Descrizione delle esigenze e del profilo psicologico del proprio cliente tipo o del consumatore finale tipo	0%	0%	43%	57%	0%
B. INDICATORI DI EFFICIENZA					
N° di clienti/N° impiegati	0%	0%	43%	29%	29%
Esistenza di sistemi/reti contatti telematici con i clienti	0%	0%	43%	57%	0%
Spese per servizi ai clienti	0%	0%	71%	29%	0%
Spese per investimenti in IT specifici per migliorare la relazione con il cliente	0%	0%	57%	43%	0%
IV PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI	0%	2%	24%	68%	16%
A. PROCESSI DI INNOVAZIONE					
Stadio di introduzione di nuovi prodotti rispetto al programma	0%	0%	29%	57%	14%
Descrizione e qualificazione dei programmi di ricerca e sviluppo	0%	0%	29%	43%	29%
Menzione e N° di brevetti/formule	0%	0%	29%	43%	29%
Descrizione di brevetti e formule	0%	0%	14%	57%	29%
Considerazioni circa l'età media dei brevetti/formule dell'impresa	0%	0%	14%	86%	0%
Esistenza e N° di prodotti e progetti nuovi	0%	0%	0%	57%	43%
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti	0%	0%	14%	43%	43%
% del fatturato derivata da nuovi prodotti e progetti	0%	0%	14%	43%	43%
Caratteristiche dei nuovi prodotti e progetti	0%	0%	14%	86%	0%
Riconoscimenti/premi ottenuti dai prodotti	0%	29%	14%	57%	0%
Descrizione dei prodotti nuovi progettati per e con i singoli clienti	0%	0%	57%	43%	0%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO MERCHANT				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIF. FERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
B. PROCESSI OPERATIVI					
QUALITÀ					
Certificazione ISO	0%	0%	43%	29%	29%
Descrizione delle caratteristiche distintive dei prodotti principali	0%	0%	0%	100%	0%
Investimenti programmati per migliorare il livello qualitativo degli impianti	0%	0%	29%	71%	0%
Descrizione delle difficoltà incontrate con specifiche produzioni	0%	0%	43%	57%	0%
% di componenti valide nell'assemblaggio finale	0%	14%	57%	29%	0%
Esistenza/% di rilavorazioni	0%	14%	57%	29%	0%
Incidenti di lavorazione (defect rate)	0%	14%	43%	43%	0%
Descrizione del grado di informatizzazione della produzione	0%	0%	57%	14%	29%
Utilizzo a fini gestionali interni delle misure di performance (come gli intenti)	0%	0%	29%	43%	29%
COSTO					
Costi amministrativi/fatturato	0%	0%	0%	57%	43%
Risparmi e costi legati all'introduzione di nuove tecnologie	0%	0%	14%	43%	43%
TEMPO					
Lead time (gg dall'ordine alla consegna, tempi medi di risposta alla clientela)	0%	0%	0%	71%	29%
Informazioni qualitative circa la puntualità e la velocità nella consegna	0%	0%	14%	86%	0%
Descrizione delle modalità di gestione delle scorte approntate per meglio rispondere alle esigenze del cliente	0%	0%	43%	29%	29%
Esistenza di colli di bottiglia nella produzione: strategie per eliminarli	0%	0%	29%	43%	29%
Time to market (o velocità di sviluppo prodotti)	0%	0%	0%	71%	29%
Manufacturing cycle effectiveness	0%	0%	43%	29%	29%
Omnibus per ottenere il prodotto	0%	0%	43%	29%	29%
Valutazione della redditività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderati)	0%	0%	43%	29%	29%
C. PROCESSI POST VENDITA					
Durata garantita prodotti	0%	0%	43%	57%	0%
Esistenza/N° di contatti con i clienti dopo la vendita (service after the sale/after market)	0%	0%	43%	57%	0%
Esistenza/N° di riacquisti	0%	0%	14%	71%	14%
Descrizione dei compiti delegati ai distributori nel post-vendita	0%	0%	43%	57%	0%
V PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA	18	38	38	48	38
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI					
DESE					
- Dipendenti					
N° di dipendenti persi all'anno	0%	0%	14%	43%	43%
Edà media dei dipendenti	0%	0%	29%	71%	0%
Anticosti medio di servizio per l'azienda dei dipendenti/manager	0%	0%	29%	71%	0%
OO di assenza	0%	14%	43%	43%	0%
Turnover di dipendenti	0%	0%	43%	57%	0%
Fatturato, risultato operativo, n° prodotti/N° dei dipendenti	0%	0%	14%	86%	0%
Indici di sicurezza sul lavoro (a"tappe, a" incidenti)	0%	14%	57%	29%	0%
Classificazione dipendenti per qualità	0%	0%	29%	43%	29%
Classificazione dipendenti per titolo di studio	0%	0%	43%	29%	29%
Classificazione dipendenti per età e sesso	29%	14%	57%	0%	0%
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche produzioni	0%	14%	43%	43%	0%
N° medio di anni di esperienza dei top manager nelle loro specifiche produzioni	0%	0%	14%	71%	14%
Importanza e descrizione delle nuove idee provenienti dal shop-floor	0%	0%	71%	29%	0%
Descrizione dei meccanismi operativi creati per incentivare la collaborazione tra dipendenti	0%	0%	57%	43%	0%

MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO MERCHANT				
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	POSITIVO	MOLTO POSITIVO
Descrizione di azioni intraprese volontariamente dai dipendenti in favore dell'azienda e del raggiungimento della missione aziendale	0%	0%	86%	14%	0%
Descrizione delle politiche di incentivazione a favore dei dipendenti (profit-sharing plans, supplemental savings based on the company achieving a minimum return on shareholders' equity)	0%	0%	14%	57%	29%
Ringraziamenti ai dipendenti	0%	14%	86%	0%	0%
- Partner					
Esistenza di partner strategici	0%	0%	0%	37%	43%
Nome dei principali partner strategici					
N° di progetti condotti con partner	0%	0%	14%	71%	14%
Descrizione delle caratteristiche e della importanza strategica dei progetti condotti con i partner	0%	0%	14%	71%	14%
Pati dei progetti svolti dai partner	0%	0%	29%	71%	0%
FIELD					
Punteggi assegnati dai dipendenti nei sondaggi circa i seguenti elementi:					
- coinvolgimento nelle decisioni	0%	0%	71%	29%	0%
- incoraggiamento alla imprenditorialità	0%	0%	43%	37%	0%
- efficacia del sistema di valutazione delle prestazioni	0%	0%	57%	43%	0%
- soddisfazione generale per il fatto di lavorare in impresa	0%	0%	43%	37%	0%
VI. 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	0%	0%	14%	86%	0%
CO di formazione/N° addetti	0%	0%	29%	71%	0%
Descrizione dei progetti di formazione	0%	0%	57%	43%	0%
Descrizione di programmi globali per lo sviluppo dell'imprenditorialità dei dipendenti e dell'orientamento al cliente	0%	0%	57%	43%	0%
Descrizione delle modalità di recruiting	0%	0%	71%	29%	0%
Costi sostenuti per la progettazione di sistemi informatici coerenti con quelli dei propri partner	0%	0%	57%	43%	0%
Descrizione degli investimenti in IT	0%	0%	29%	71%	0%
Costi per IT/Totale costi	0%	0%	14%	86%	0%
Costi per formare i dipendenti all'utilizzo dei sistemi IT/Totale spese IT	0%	0%	71%	29%	0%
VI. PRESENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI EXTRA-CONTABILI E CONTABILI ANCHE PER SEGMENTO DI ATTIVITA'	0%	0%	0%	17%	83%
VII. ESISTENZA DI UN ALLEGATO AL FASCICOLO DI BILANCIO O DI UNA PARTE DEDICATA DELLO STESSO FASCICOLO CONTENENTE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE	0%	0%	17%	33%	50%

Con la domanda n° 7 è stato chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio circa l'utilità di specifici indicatori di performance comunemente utilizzati dalle imprese a fini gestionali. Si tratta delle medesime informazioni di tipo forward-looking presenti nella griglia utilizzata per l'analisi documentale di cui ai precedenti paragrafi riconducibili alle seguenti categorie:

- Mission;
- Economico-finanziari;
- Clienti;
- Processi interni;
- Apprendimento e crescita.

Inoltre è stato chiesto di esprimere un giudizio anche relativamente:

- all'inserimento di tali informazioni per segmento di attività in un'ottica cioè di segmental reporting;
- all'eventuale esistenza di un allegato ai fascicoli di bilancio (o di un'apposita sezione dello stesso) espressamente dedicato alle informazioni di cui sopra.

Di seguito sono commentati i risultati più significativi dei giudizi espressi nella tabella.

Gli indicatori appartenenti alla categoria mission sono stati giudicati positivamente dal 54% delle banche e dal 41% delle merchant bank e molto positivamente dal 25% delle banche ordinarie e dal 40% delle merchant bank. L'informazione più apprezzata in assoluto è stata la descrizione dei piani e programmi aziendali: ben il 62% delle banche ha infatti evidenziato che una disclosure dei medesimi sarebbe molto positiva e addirittura il 100% delle merchant bank ha fornito la medesima risposta. Un'altra informazione considerata molto positiva è rappresentata dalla quota di mercato: anche in questo caso banche e merchant bank si sono espresse nello stesso senso (86% delle merchant bank e 48% delle banche ordinarie).

La sezione dedicata agli indicatori di tipo economico-finanziario ha ricevuto, come era prevedibile, consensi positivi (54% per le banche e 52% per le merchant) o molto positivi (31% per le banche e 39% per le merchant). Praticamente la disclosure di ogni tipo di informazione economico-finanziaria risulta gradita o molto gradita ad entrambe le categorie di intervistati.

La disclosure di informazioni appartenenti alla categoria clienti è vista come un fatto positivo dal 53% delle banche e dal 57% delle merchant bank. A differenza di quanto riscontrato con riferimento alle due categorie di indici già analizzate, una buona parte degli intervistati ha però espresso un giudizio di indifferenza: si tratta del 34% delle banche e del 28% delle merchant bank. Da un punto di vista più analitico è possibile affermare che sono maggiormente apprezzati gli indicatori di tipo desk rispetto agli indicatori di tipo field.

Lo stesso tipo di distribuzione delle preferenze espresse è ottenuto con riferimento alle residue due categorie di indicatori.

Avere a disposizione informazioni sugli indici che permettono di comprendere come si svolgono i processi interni è considerato un fatto positivo da circa il 47% delle banche e dal 48% delle merchant bank, ma il 35% delle banche e il 26% delle merchant bank è indifferente al medesimo tipo di informazione. Gli item che hanno ottenuto maggiori giudizi positivi sono stati quelli relativi ai processi di innovazione e in parte quelli operativi di costo e di tempo.

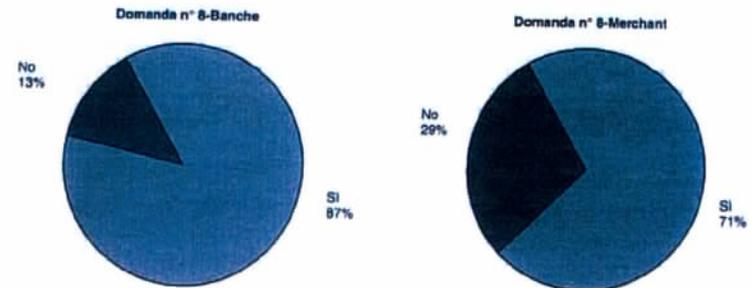
Infine anche nella quinta sezione della tabella, relativa alla prospettiva apprendimento e crescita, si sono registrati giudizi di tipo positivo - 40% dalle banche e 49% dalle merchant bank - e di indifferenza - 48% delle banche e 38% delle merchant bank. Tra le informazioni giudicate maggiormente utili vi sono alcuni indicatori di soddisfazione del personale (n° dipendenti persi per anno, età media dei dipendenti, fatturato per dipendente, risultato operativo per dipendente, descrizione delle politiche di incentivazione a favore dei dipendenti, numero e nome dei partner strategici, numero di progetti condotti con i partner, descrizione delle caratteristiche e dell'importanza strategica dei progetti condotti con i partner) ed alcuni indicatori degli investimenti effettuati dall'impresa per fornire ai dipendenti ed ai partner strumenti di lavoro di qualità (costi per la formazione, giorni medi per addetto di informazione, descrizione degli investimenti in IT, costi per IT/totale costi).

La sesta sezione richiedeva agli intervistati di esprimere un giudizio circa l'eventuale disclosure degli indici qualitativi/forward-looking anche per segmento di attività. I risultati indicano che un eventuale segmentazione sarebbe giudicata utile. Infatti tutte le merchant bank e il 73% delle banche ordinarie hanno espresso parere positivo o molto positivo al riguardo.

Mediante la settima ed ultima sezione è stato chiesto agli intervistati di esprimere il loro giudizio circa l'eventuale esistenza di un allegato ai fascicoli di bilancio o di una parte degli stessi appositamente dedicata alle informazioni di tipo non finanziario di cui sopra. La totalità delle banche ordinarie e l'83% delle merchant bank ha espresso parere positivo o molto positivo.

Domanda n°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?"

	Si	No
Banche:	87%	13%
Merchant:	71%	29%

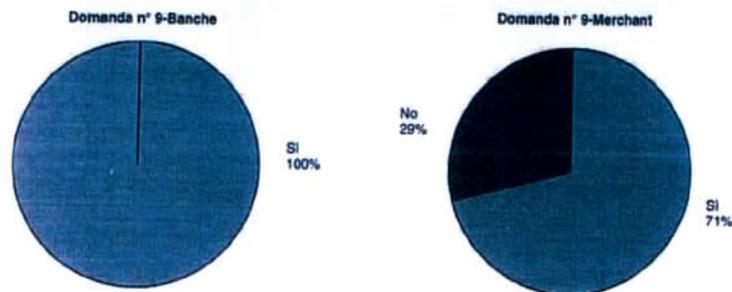


Dopo aver chiesto agli utenti intervistati di esprimere un giudizio analitico sugli indicatori di performance di cui al precedente quesito, è stato domandato agli stessi se giudicassero utile integrare i tradizionali fascicoli di bilancio con alcune di quelle misure, al fine di cogliere la creazione di attività immateriali quali conoscenza e fiducia.

La maggior parte degli intervistati ha risposto positivamente al quesito (87% per le banche e 71% per le merchant bank). Alla luce del precedente quesito n°4, tale risultato conferma indirettamente che gli utenti intervistati valutano la tradizionale informativa di bilancio non sufficiente per cogliere gli elementi immateriali del patrimonio d'impresa e considerano le misure di performance definite in modo coerente con il presente scritto un utile strumento di integrazione delle informazioni contenute nel medesimo.

Domanda n°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?"

	Si	No
Banche:	100%	0%
Merchant:	71%	29%

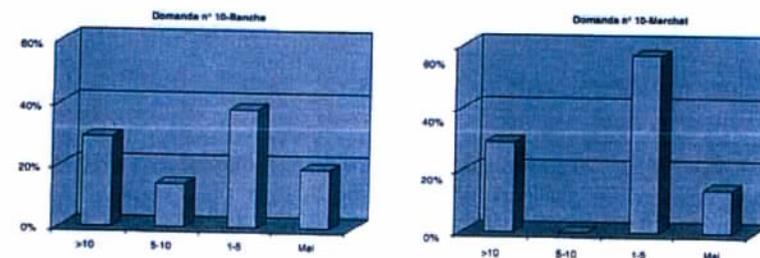


Tutte le banche intervistate hanno condiviso l'espressione loro sottoposta: l'integrazione dei tradizionali fascicoli di bilancio con alcune misure di performance costituirebbe un utile ausilio per gli utenti ai fini della formulazione di giudizi maggiormente attendibili sulle future prospettive d'impresa. La medesima percezione è stata espressa dal 71% delle merchant bank.

Si tratta di un risultato molto interessante in quanto permette di affermare che la percezione dei potenziali utenti dei bilanci tradizionali integrati con un maggior numero di misure di performance crede di potere utilizzare le medesime per poter trarre conclusioni maggiormente attendibili sulla gestione dell'azienda.

Domanda n°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 quesito n° 7?"

	> 10	5-10	1-5	Mai
Banche:	29%	14%	38%	19%
Merchant:	29%	0%	57%	14%



Questo quesito e i successivi si propongono di comprendere se la percezione positiva relativamente all'inserimento delle misure di performance nei bilanci sia solo un fatto percettivo oppure derivi da una esperienza effettivamente verificatasi in passato. Ancora - con i prossimi quesiti - ci si propone di comprendere se la percezione positiva potrebbe tradursi in comportamenti favorevoli per l'azienda che bene ha comunicato.

In particolare con la domanda 10) si è chiesto in quanti casi gli intervistati avessero avuto a disposizione prospetti integrativi di bilancio contenenti alcune delle misure di performance riportate nella tabella di cui alla domanda n°7. I risultati indicano che nella maggior parte dei casi - 38% per le banche e 57% per le merchant bank - tali informazioni sono state riscontrate ma in pochi casi (tra 1 e 5 volte). Una parte significativa - il 29% sia delle banche sia delle merchant bank - ha incontrato tali categorie di informazioni più di dieci volte.

È opportuno valutare la coerenza tra queste risposte e gli oggettivi riscontri di cui all'analisi documentale. Nella prima parte del presente capitolo si è verificato che nei fascicoli di bilancio delle imprese italiane sono presenti misure di performance ossia indicatori qualitativi di tipo forward-looking.

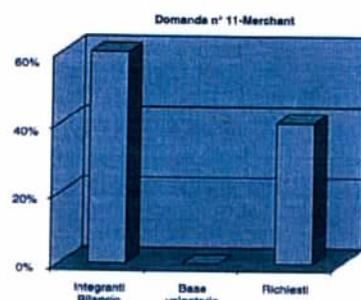
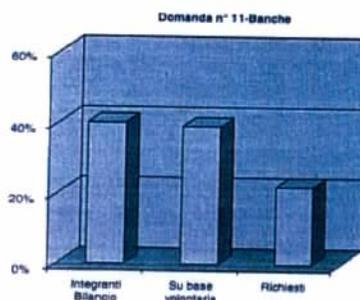
Conviene però ricordare che il campione di imprese analizzato è - per esplicita scelta - costituito dalle imprese quotate alla Borsa Valori di Milano al 31.12.1998. Si è detto che la scelta è caduta sulle società quotate in quanto si crede che il fascicolo di bilancio delle stesse sia strutturato in modo molto più articolato e strutturato rispetto al bilancio delle società non quotate.

Gli intervistati operanti sia nell'ambito di banche ordinarie sia nell'ambito di merchant bank hanno risposto con riferimento alla propria esperienza che, evidentemente, non è basata se non in minima parte sull'esame dei bilanci di società quotate. Le risposte fornite sono indicative pertanto del divario esistente nel contesto italiano tra i fascicoli di bilancio delle società quotate e quelli delle società non quotate.

Domanda n°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"

	Banche	Merchant
Parte integrante del fascicolo del bilancio	40%	57%
Predisposti volontariamente dall'azienda	40%	0%
Appositamente richiesti	20%	43%



Con questa domanda si è cercato di comprendere quale ruolo fosse giocato dalle informazioni di performance. Si è cioè chiesto se tali informazioni costituissero parte integrante dei fascicoli di bilancio o se fossero state fornite volontariamente dalle imprese, o, ancora, se le medesime fossero state richieste alle aziende per specifici fini e quindi ottenute solo dopo esplicite sollecitazioni.

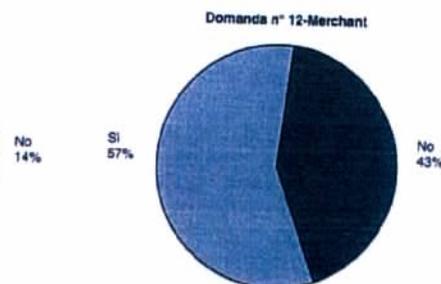
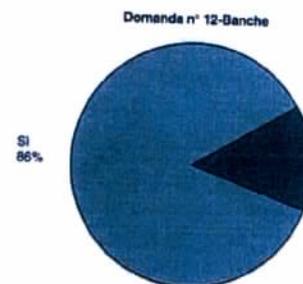
Dalle risposte è emerso un quadro alquanto eterogeneo. Per quanto concerne le banche, i prospetti integrativi dei fascicoli di bilancio sono stati predisposti su base volontaria nell'80% dei casi: in particolare essi sono stati inseriti nel bilancio di esercizio nel 40% dei casi e forniti quali prospetti specificamente redatti per l'in-

terlocutore nel restante 40% dei casi. Si tratta di un risultato molto positivo in quanto conferma la presenza degli indicatori nei fascicoli di bilancio e conferma la consapevolezza nelle imprese più restie a rendere pubbliche queste particolari informazioni dell'utilità di fornire anche sotto forma di documento integrante quello ufficiale queste informazioni ai propri interlocutori.

Le merchant bank sono, invece, portatrici di una differente esperienza. Le informazioni sono state rintracciate direttamente nei fascicoli di bilancio nel 57% dei casi oppure - nel restante 43% dei casi - dopo una esplicita richiesta dell'utente.

Domanda n°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
Banche:	14%	86%
Merchant:	43%	57%



Il fine del presente quesito è comprendere se un miglioramento della politica di comunicazione basata sull'inserimento nel fascicolo di bilancio di indicatori qualitativi/forward-looking, ossia di misure di performance considerate utili - come affermato nelle precedenti domande - per effettuare previsioni sull'andamento futuro della gestione maggiormente credibili, si possa quantomeno potenzialmente tradurre in comportamenti degli interlocutori favorevoli all'impresa.

Sono stati sottoposti alla attenzione delle banche cinque possibili variazioni del

comportamento. Agli intervistati sono state date tre possibilità di risposta per ciascun quesito (A=variazione alta; M=variazione media; B=variazione bassa).

Nel prospetto che segue sono sintetizzati i risultati raggiunti:

BANCHE	A	M	B
Aumenterebbe la probabilità per quell'azienda di ottenere affidamenti	14%	47%	39%
Si ridurrebbero i tempi per l'approvazione dell'affidamento	48%	48%	4%
Si ridurrebbe il numero di informazioni ricercate presso fonti terze	24%	57%	19%
Si ridurrebbero numero e controvalore delle garanzie personali e reali richieste	0%	45%	55%
Si ridurrebbero il tasso di interesse applicato	0%	50%	50%

I risultati portano a concludere che in alcuni casi il comportamento dell'istituto di credito potrebbe modificarsi in modo rilevante. È opportuno evidenziare però che si tratta proprio delle prime tre tipologie di comportamento. Queste hanno in comune una caratteristica fondamentale: la non onerosità per la banca.

Per contro il numero e il controvalore delle garanzie personali e reali richieste non varia significativamente (variazione media 45%, variazione bassa 55%); anche se l'impresa è in grado di fornire informazioni precise e dettagliate sulla propria capacità di creare valore e sulle competenze e relazioni sviluppate per affrontare con serenità il futuro, l'istituto vorrà sempre tutelare la propria posizione.

Inoltre l'istituto di credito non è disposto, se non in minima parte (variazione media del comportamento 50%, variazione bassa del comportamento 50%) a ridurre il tasso di interesse applicato.

Anche alle **merchant bank** sono stati sottoposti quattro possibili variazioni del comportamento nei confronti delle imprese che forniscono informazioni qualitative/forward-looking.

Nel prospetto che segue sono sintetizzati i risultati raggiunti:

MERCHANT	A	M	B
Si ridurrebbe il numero di informazioni ricercate presso fonti terze	63%	37%	0%
Aumenterebbe l'attenzione dedicata a quella particolare situazione aziendale	38%	37%	25%
Aumenterebbe il rating della società	0%	38%	62%
Aumenterebbe la probabilità di investire in azioni di questa società	0%	63%	37%

Stando alle risposte fornite dagli analisti, il numero di informazioni ricercate presso fonti terze si dovrebbe ridurre sensibilmente (variazione alta 63%, variazione media 37%) e l'attenzione dedicata alle aziende che forniscono le informazioni integrative di cui sopra dovrebbe aumentare (variazione alta 38%, variazione media 37%). Infine il rating della società non dovrebbe aumentare sensibilmente (variazione media 38%, variazione bassa 62%), mentre la probabilità di investire in azioni della stessa potrebbe in qualche misura aumentare (variazione media 63%, variazione bassa 37%).

Sulla base delle risposte ottenute è possibile affermare che anche la proposizione 2) risulta verificata.

Il bilancio di esercizio rimane uno strumento essenziale per comprendere la situazione aziendale: esso non è considerato uno strumento obsoleto, ma uno strumento da integrare.

In particolare l'integrazione dell'informativa di bilancio con misure di performance è giudicata utile dalle categorie di utenti intervistate in quanto permetterebbe di meglio comprendere l'evoluzione futura della gestione.

Conviene evidenziare però che gli utilizzatori apprezzerebbero una integrazione dell'ordinaria informativa, ma questo comporterebbe vantaggi solo parziali per le imprese: l'aumento di attenzione e fiducia che si verificherebbe nei confronti delle imprese che bene comunicano non necessariamente si tradurrebbe in migliori condizioni contrattuali.

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Brunetti G., 1990, *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende*, EGEA.

Brunetti G., 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 *Harward Business Review*, may-june.
- De Cicco R., 1996, *Le condizioni produttive immateriali nei bilanci di impresa: determinazioni di esercizio, di rivalutazione, di capitale economico*, Giappichelli Ed., Torino.
- De Dominicis U., 1976, *Lezioni di ragioneria*, Azzoguidi, Bologna.
- De Leo F., 1995, *Le determinanti del vantaggio competitivo. Il contributo della resource-based view*, EGEA.
- De Leo F., 1994, "Ripensare l'impresa come piattaforma di conoscenze. Alcune riflessioni introduttive", in *Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione*, Atti del Convegno Nazionale AIDEA Giovani, Pisa, ESI.
- De Toni A., Tonchia S., 1996, "I sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione. I risultati di una ricerca empirica", in *Economia e Management*, n. 4.
- Dezi L., 1996, *Le dinamiche di convergenza imprenditoriale e settoriale. Risorse immateriali, outsourcing, reti di imprese, cross border*, CEDAM.
- De Vecchi C., 1979, *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano.
- De Vecchi C., 1992, *La gestione ambientale nelle imprese: modelli manageriali a confronto*, Ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FASB, 1997, *Statement 131*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Nova M., 1997, "La rappresentazione dei costi di pubblicità nel bilancio di esercizio", in *Rivista Dottori Commercialisti*, n. 4.
- Ohmae K., 1985, *Strategie creative. (The mind of the strategist)*, Ipsoa, Milano.
- Onida P., 1951, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano.
- Onida P., 1970, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Onida P., 1951, *Economia di azienda*, UTET.
- Onida P., 1974, *Il bilancio di esercizio nelle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Ottman J.A., 1995, *Green Marketing*, Il sole 24 ore.
- Palma A. (a cura di), 1996, *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, Giuffrè, Ed., Milano.
- Paolone G., 1992, *Il bilancio di esercizio*, Giappichelli Ed., Torino.
- Paolone G., 1997, "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Paris A., 1997, *I beni immateriali nel bilancio di esercizio*, Giappichelli, Torino.
- Parry R.L., 1992, *Le risorse intangibili*, ETAS Libri, Milano, 1992.
- Partridge M., Perren L., 1997, "Winning ways with a balanced scorecard", in *Accountancy*, August.
- Patton J., Zelenka I., 1997, "An empirical analysis of the determinants of the extent of disclosure in annual reports of joint stock companies in the Czech Republic", in *The European Accounting Review*.
- Patz A.L., 1991, "Performance appraisal: useful, but still resisted", in *Haward Business Review*.
- Pearson B., Little B.F.P., Brierley M.G., 1993, *Using environmental management systems to improve profits*, Graham & Trotman.
- Penno M., 1997, "Information quality and voluntary disclosure", in *The Accounting Review*, Vol. 72, n. 2, April.
- Penrose E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Blackell, Oxford.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In search of excellence*, Harper & Row.
- Pini M., 1978, "Valutazione del software e principi contabili", in *Economia e Management*, maggio.
- Pini M., 1990, *Trasparenza dei bilanci e investimenti in EDP*, ETAS Libri, Milano.
- Pini M., 1993, *I principi del nuovo bilancio di esercizio. Le logiche di redazione secondo il D.Lgs. 127/91 in attuazione della IV Direttiva CEE*, ETAS Libri, Milano.
- Pistoni A., Songini L., 1996, *Il management del 2000: quali sfide per la funzione amministrativa?*, EGEA, Milano.
- Podestà S., 1992, "Intangibles e valore", in *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attenuarne i divari?*, Milano, Università L. Bocconi.
- Pogts, Tencati A., 1998, *Economia e gestione delle imprese (Health, safety & environment). Ambiente, competitività e innovazione: teoria e casi*, IEAIC Università Bocconi, EGEA.

- Poli R., 1971, *Il bilancio di esercizio. Evoluzione e prospettive nell'economia dei paesi industrialmente progrediti*, Giuffrè Ed., Milano.
- Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analysing industry and competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E., 1996, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, VI Ed., Milano.
- Porter M.E., 1987, "From competitive advantage to corporate strategy", in *Harward Business Review*, may-jun.
- Porter M. E., Claas Van Der Linde, 1995, "Green and competitive", in *Harward business review*, september/october.
- Porter M.E., Montgomery C., 1993, *Strategia*, Il Sole24ore, Milano.
- Potito L., "Esame del concetto di fairness", 1971. in *Studi economici*, Napoli.
- Potito L., 1993, *Bilanci straordinari*, UTET, Torino.
- Pozza L., 1999, *Le riserve immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative di azienda*, EGEA, Milano.
- Preston M.A., Wright C., Young J.J., 1996, "Imag(in)ing annual reports", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, n.1.
- Provasoli A., 1969, "Aspetti introduttivi ad una teoria della pianificazione e programmazione di impresa", in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano.
- Provasoli A., 1970, "Misurazioni per le sintesi del sistema di valori di un'impresa industriale", in Masini C., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, 1970.
- Provasoli A., 1974, *Il bilancio di esercizio destinato a pubblicazione*, Milano, Giuffrè.
- Provasoli A., 1983, *Inflazione e risultati di azienda*, Giuffrè, Milano.
- Provasoli A., 1983, "La trasparenza dei bilanci di esercizio e principi contabili", in *Rivista Dottori Commercialisti*.
- Provasoli A., 1984, "Il quadro fedele ai sensi della legge n. 72/83 e le valutazioni di bilancio. Aspetti economico-aziendali", in *Rivista Dottori Commercialisti*.
- Provasoli A., 1989, "Il bilancio nel processo di comunicazione", in AA.VV., *La comunicazione economica: valore aziendale o sociale*, EGEA, Milano.
- Provasoli A., 1989, "Il bilancio come strumento di comunicazione", in *Economia e Management*, Vol. 8, maggio.
- Provasoli A., 1997, "Le differenze di consolidamento nel bilancio consolidato. Norme e principi contabili in Italia e in alcuni paesi dell'Unione Europea", in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Provasoli A., 1997, "Problemi di misurazione della performance aziendale nei modelli di valore", in *La valutazione delle aziende*, n. 7.
- Provasoli A. (a cura di), 2000, *Il bilancio di esercizio*, EGEA.
- Quagli A., 1995, "Knowledge in the system of the firm's intangible resources", in *The European Accounting Review*.
- Quagli A., 1995, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Milano, Giuffrè.
- Quararò B., 1989, *Il bilancio di esercizio. Problematiche civili, fiscali e penali*, Milano, Giuffrè.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

APPENDICE 1 ANALISI DOCUMENTALE: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca

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

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

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

II- Prospettiva finanziaria.

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

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

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

- le colonne sono intestate alle singole imprese

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

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

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

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																	
PROPOSIZIONE LA: Nei bilanci delle società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																	
VARIABILI: Misure di performance																	
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici e informazioni																	
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
0 MISSION:																	
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS.																	
Chiave concettuale della mission																	
Principali fattori critici di successo																	
Descrizione della situazione economica generale																	
Descrizione del settore																	
Esclusione di business all'estero																	
Esclusione di prodotti sostituiti																	
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti																	
mercato																	
Cambiamenti intervenuti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia																	
Andamento della quota di mercato dell'impresa																	
Discontinuità e rischi non a norma di legge che influenzano l'andamento del settore																	
Informazioni qualitative esterne al futuro previsioni 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																	
Calcolo e commenti ai seguenti indici:																	
ROI																	
ROE																	
ROS																	
EBIT																	
Fatturato																	
Crescita del fatturato																	
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti																	
Flusso di CCN complessivo																	
Cash flow (flusso di CCN dalla gestione ordinaria)																	
Flusso di cassa complessivo																	
Flusso di cassa generato dalla gestione corrente																	
EPS																	
III) PROSPETTIVA CLIENTI																	
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE																	
Delta																	
Quota di mercato																	
Aspettativa media del portafoglio clienti																	
Customer retention rate																	
Customer list																	
Aspettativa media prospettica dei clienti																	
Life time value																	
N° dei clienti																	
Fatturato per cliente																	
N° di reclami																	
N° di resi																	
% ordini accettati																	
% ordini speciali accettati																	
N° di visite del cliente alla società																	
IFM																	

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																	
PROPOSIZIONE LA: Nei bilanci delle società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																	
VARIABILI: Misure di performance																	
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici e informazioni																	
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Punteggi assegnati dai clienti nei sondaggi (da autonomi, quanto sponsorizzati)																	
Intenzione di riacquistare i prodotti dei clienti																	
Deviazione del profilo psicologico del proprio cliente tipo																	
B. INDICATORI DI EFFICIENZA																	
Tempo di aviazione di una pratica/bollo																	
Giorni spesi presso i clienti																	
Tempo medio che intercorre tra il contatto con il cliente e la vendita																	
N° di punti di vendita																	
N° di clienti/N° impiegati																	
N° di impiegati front line																	
N° di clienti contattabili elettronicamente o telefonicamente																	
Spesa per la comunicazione diretta con il cliente																	
Spesa per servizi al cliente																	
Spesa per investimenti in IT specifici per migliorare la relazione con il cliente																	
IV. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI																	
A. PROCESSI DI INNOVAZIONE																	
Durata del ciclo di sviluppo di un prodotto																	
Studio di introduzione di nuovi prodotti rispetto al programma																	
Costi per ricerca di base																	
Costi per lo sviluppo di nuovi prodotti																	
Costo di un processo completo di sviluppo di un nuovo prodotto																	
N° di brevetti																	
Età media dei brevetti dell'impresa																	
N° di prodotti nuovi																	
N° di prodotti nuovi/Totale prodotti offerti																	
N° nuovi progetti																	
prodotto																	
B. PROCESSI OPERATIVI																	
QUALITA'																	
% di componenti valide nell'assemblaggio finale																	
% di pezzi senza da problemi al primo tentativo																	
% di rilevazioni																	
% scarti di lavorazione																	
N° di prodotti in garanzia resi dai clienti																	
% di informatizzazione della produzione																	
N° di computer/N° impiegati																	
COSTO																	
Costi amministrativi/fatturato																	
Costi amministrativi/risultato netto																	
Costi amministrativi/Totale costi																	
TEMPO																	
Lead time																	
Time to market (= velocità di sviluppo prodotti)																	
Manufacturing cycle effectiveness																	
% consegna puntuale per ordini/ivi urgenti																	
Valutazione della reattività del processo di produzione (capacità di ottenere il mix e il volume di produzione desiderato)																	
Rispetto dei tempi e standard																	
Tempi medi di riavanzaggio (nel caso di commesse)																	
C. PROCESSI POST VENDITA																	
Durata garanzia prodotti																	

ANALISI DOCUMENTALE: griglia di analisi dei fascicoli di bilancio																	
PROPOSIZIONE 1A: Nei bilanci della società sono presenti informazioni qualitative orientate al futuro ("forward looking")																	
VARIABILI: Misure di performance																	
INDICATORI: Presenza (1) o assenza (0) dei singoli indici o informazioni																	
INDICI/INFORMAZIONI	SOCIETA'																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
N° di contatti con i clienti dopo la vendita																	
N° di reclami																	
N° di sostituzioni																	
N° di riacquisti																	
V) PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA																	
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE E DEI PARTNERS STRATEGICI																	
DESK																	
N° di dipendenti persi nell'anno																	
Età media dei dipendenti																	
Anzianità media di servizio per l'azienda dei dipendenti																	
% di assenteismo																	
Turnover di dipendenti																	
N° di lamentele da parte dei dipendenti																	
Partenza/N° dei dipendenti																	
N° medio di anni di esperienza dei dipendenti nelle loro specifiche professioni																	
N° di dipendenti imprenditoriali 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 si correla alla presenza/assenza di specifiche caratteristiche strutturali dell'impresa.

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

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

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

2. Dimensione spazio-tempo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Selezione del campione.

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

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

3.1. Campione di imprese italiane.

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

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

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

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

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

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

CAMPIONE SOCIETÀ ITALIANE (215)

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

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

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

3.2. Campione di imprese statunitensi.

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

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

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

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

Nella tavola seguente si fornisce un elenco completo delle stesse.

CAMPIONE SOCIETÀ STATUNITENSI (70)

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

4. Metodo di rielaborazione statistica dei dati.

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

• Con riferimento alla proposizione I.A)

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

• Con riferimento alla proposizione I.B)

Le variabili strutturali sono di due tipi:

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

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

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

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

5. Fasi della ricerca.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

APPENDICE 2 INCHIESTA MEDIANTE QUESTIONARIO: QUESTIONI METODOLOGICHE

1. Metodo di ricerca.

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

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

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

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

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

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

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

QUESTIONARIO

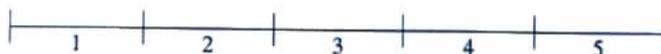
Informazioni anagrafiche

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

Misure di performance nel fascicolo di bilancio: utilità

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

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



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

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

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

- sì
- no

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

- sì
- no

5. A Suo giudizio il fascicolo di bilancio:

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

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

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

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

Si tratta di:

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

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

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

UTILITA' PERCEPITA DELLE SINGOLE MISURE DI PERFORMANCE				
Giudicare sui seguenti aspetti del tipo business di performance, sulla qualità dell'azienda e sui suoi prodotti/servizi				
MISURE DI PERFORMANCE	GIUDIZIO			
	MOLTO NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFFERENTE	MOLTO POSITIVO
I. MISSION				
ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO, STRATEGIA DELIBERATA, INFORMAZIONI SUL SETTORE, IDENTITA' DEL GRUPPO DI CONTROLLO E DEI MANAGERS				
Chiara enunciazione della mission				
Principali fattori critici di successo				
Descrizione della situazione economica generale				
Descrizione del settore				
Esistenza di barriere all'entrata				
Esistenza di prodotti sostitutivi				
Relazioni con altre imprese o enti rilevanti				
Posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti				
Caratteristiche intervenenti nelle regole di competizione: mercato e tecnologia				
Andamento della quota di mercato dell'impresa				
Descrizione e studio a norme di legge che influenzano l'andamento del settore				
Informazioni qualitative orientate al futuro: previsioni e piani				
Esistenza di situazioni di contesto che potrebbero influenzare l'andamento del cash flow in futuro				
Identità degli azionisti di maggioranza				
Merito e background dei managers				
II. PROSPETTIVA FINANZIARIA				
Calcolo e commenti ai seguenti indici:				
ROI				
ROE				
ROA				
EBIT				
Fatturato				
Crescita del fatturato				
% di fatturato attribuibile ai nuovi prodotti				
Piano di CCN complessivo				
Cash flow (flusso di CCN dalla gestione reddituale)				
Piano di cassa complessivo				
Piano di cassa generato dalla gestione corrente				
EPS				
III. PROSPETTIVA CLIENTI				
A. INDICATORI DI SODDISFAZIONE				
Desk				
Quota di mercato				
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 restano clienti)				
N° dei clienti				
Fatturato per cliente				
N° di reclami				
N° di resi				
% ordini accettati				
% ordini speciali accettati				
N° di visite del cliente alla società				
Piani				

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

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

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

sì no

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

sì no

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

più di 10 tra 5 e 10 tra 1 e 5 mai

11. Tali prospetti:

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

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

- no
 sì, infatti ...

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

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

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

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

2. Dimensione spazio-tempo.

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

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

3. Selezione del campione.

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

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

3.1. Campione di istituti di credito italiani.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Campione di banche d'affari.

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

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

4. Metodo di rielaborazione statistica.

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

5. Fasi della ricerca.

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

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

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

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

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

Patrizia Riva

Ph.D. in Economia aziendale e management, è titolare di 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.

€ 18,08 (Lire 35.000)

ISBN 88-238-0778-6



9 788823 807785