



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Dottorato di ricerca in Management and Law
Curriculum Economia Aziendale – XV CICLO n.s.

**La progettazione e l'implementazione dell'Integrated
Reporting per la misurazione della performance.**

Il caso Loccioni

Tutor:
Chiar.ma Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Dottorato di:
Jessica Bontempi

Coordinatore del Dottorato di Ricerca:
Chiar.mo Prof. Luca Del Bene

Anno Accademico 2015 – 2016

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
--------------------------	----------

1. MISURARE LA PERFORMANCE IN MANIERA INTEGRATA.....9

1.1. I LIMITI DEI SISTEMI TRADIZIONALI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL SUPPORTO MANAGERIALE	9
1.2. I MODELLI <i>AD HOC</i> PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	16
1.3. I MODELLI INTEGRATI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	25
1.4. L'INTEGRATED REPORTING DELL'IIRC	31
1.4.1. <i>Le caratteristiche dell'Integrated Reporting</i>	31
1.4.2. <i>Il framework internazionale</i>	35
1.4.3. <i>Analisi critica dell'Integrated Reporting: “integrated thinking” e management</i>	42
1.5. CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	50

2. L'ADOZIONE DELLA RICERCA INTERVENTISTA PER LO SVILUPPO DELL'INTEGRATED REPORTING.....57

2.1. LO STUDIO DI CASO	57
2.2. LO STUDIO DI CASO INTERVENTISTA.....	61
2.3. IL PROCESSO DI RICERCA INTERVENTISTA	67
2.3.1. <i>Le peculiarità della ricerca interventista</i>	67
2.3.2. <i>Il constructive approach</i>	74
2.4. LO SVILUPPO DEL CONSTRUCTIVE APPROACH NEL GRUPPO LOCCIONI	79

3. LA PROGETTAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTEGRATED REPORTING NEL GRUPPO LOCCIONI	91
3.1. IL GRUPPO LOCCIONI E SUMMA	91
3.2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE DI SUMMA: CARATTERISTICHE, LIMITI ED ESIGENZE EVOLUTIVE	95
3.3. LA SCELTA DELL'IR PER SODDISFARE LE ESIGENZE INFORMATIVE DI SUMMA	101
3.4. LA PROGETTAZIONE DEL REPORT INTEGRATO: IL BUSINESS MODEL COME ELEMENTO CHIAVE PER LO SVILUPPO DEL REPORT.....	110
3.4.1. <i>Il processo di sviluppo del report integrato.....</i>	<i>110</i>
3.4.2. <i>L'analisi del Business Model.....</i>	<i>112</i>
3.5. LA PROGETTAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DEL REPORT INTEGRATO: DAI REPORT DELLE SINGOLE FUNZIONI AL REPORT AZIENDALE	119
3.5.1. <i>Il report delle singole funzioni.....</i>	<i>121</i>
3.5.2. <i>Il report aziendale di Summa.....</i>	<i>132</i>
3.6. RIFLESSIONI SULLO SVILUPPO DEL REPORT INTEGRATO	139
CONCLUSIONI.....	153
BIBLIOGRAFIA	163
RINGRAZIAMENTI.....	179

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni l'esigenza di migliorare la misurazione e il reporting della performance per finalità sia interne, sia esterne è diventata sempre più intensa.

Tale esigenza prende le mosse dal fatto che la realtà in cui operano le imprese è diventata molto complessa pertanto i sistemi tradizionali di misurazione e reporting risultano insufficienti a mostrare le diverse sfaccettature della performance (Collini, 1993; Neely, 1999; Van der Stede et al., 2006).

Le imprese utilizzano risorse diverse e sempre più spesso sono quelle intangibili a incidere in maniera significativa sul loro vantaggio competitivo (Edvinsson e Malone, 1997; Neely, 1999). Inoltre, oltre al ruolo delle risorse intangibili, la questione della responsabilità sociale dell'azienda sta diventando un tema rispetto al quale stakeholder e manager sono sempre più sensibili (Hinna, 2002).

Tuttavia, nonostante la crescente importanza di questi temi, il loro impatto sulla performance non è rappresentato adeguatamente nei modelli tradizionali di misurazione e reporting poiché centrati essenzialmente sul monitoraggio della performance economico-reddituale di breve periodo, quando l'attenzione alle risorse intangibili e alla tematica ambientale, tende a manifestare i suoi effetti nel lungo termine e in termini prettamente *non-financial* (Lev, 2001; Stewart, 1997; Edvinsson e Malone, 1997; Guthrie, 2001).

Si è affermata, inoltre, la consapevolezza che il valore generato da un'azienda non sia solo il profitto, ma esistano anche altri *outcome* dell'attività economica, dei

valori non esprimibili in termini monetari a cui gli stakeholders prestano particolare attenzione e che non sono espressi all'interno delle tradizionali forme di rendicontazione verso l'esterno (Rusconi, 1988; Matacena, 1984).

Per rispondere a queste problematiche la letteratura ha proposto diversi modelli per migliorare ed estendere la misurazione e il reporting della performance. Tra questi, alcuni modelli rispondevano essenzialmente all'esigenza di rendere più trasparente la comunicazione esterna (ad esempio, il Bilancio di Sostenibilità), mentre altri sono stati concepiti come strumenti interni di supporto alla gestione (ad esempio, la Balanced Scorecard).

Lo sviluppo di questi modelli, però, non ha risolto le problematiche di misurazione e reporting e, talvolta, ha favorito la proliferazione di informazioni e report che, anziché chiarire l'analisi della performance, può determinare confusione e incertezza (Abeysekera, 2013; Giovannoni e Maraghini, 2013; Gasperini, 2013; Incollingo, 2015; Cheng et al., 2014).

Recentemente alcuni Autori hanno iniziato ad evidenziare l'esigenza di sistematizzare le informazioni sulla performance in un unico report che possa rappresentare e spiegare gli aspetti rilevanti della performance di un'azienda considerando le sue diverse declinazioni *financial* e *non-financial* (Yongvanich e Guthrie, 2006; De Villiers et al., 2014; Hopwood et al., 2010).

Tra le varie proposte evolutive ha assunto una rilevanza sempre più forte il modello dell'*Integrated Reporting* (IR), sia nel mondo accademico, sia nel mondo delle imprese.

L'IR è un “processo” basato sul pensiero integrato che, attraverso la realizzazione di un report periodico, permette di rappresentare come si sviluppa il processo di creazione del valore di un'organizzazione (IIRC, 2013; Adams, 2015). L'obiettivo del report è spiegare, attraverso l'analisi dei diversi capitali impiegati, come siano stati raggiunti i risultati, quindi illustrare quali sono le cause che hanno condotto alla formazione della performance attuale e quali influenzeranno quella futura (IIRC, 2013; Watson, 2011; Hampton, 2012).

Si tratta di uno strumento che nasce per la comunicazione esterna, ma i principi su cui si basa lo rendono idoneo a promuovere un approccio più coerente, efficace ed efficiente anche dal punto di vista gestionale (Stubbs e Higgins, 2014; Adams, 2015; Busco et al., 2013). A tal riguardo il concetto di “pensiero integrato”, caposaldo e principio ispiratore del report integrato, assume un ruolo cruciale per lo sviluppo del report poiché favorisce la comprensione delle relazioni di causa ed effetto e lo sviluppo di una visione olistica nella gestione dell'azienda (Busco et al., 2013; Adams, 2015; King e Roberts, 2013).

Pur riconoscendo il ruolo che l'implementazione dell'IR può avere sui processi interni, la ricerca in tale ambito è ancora limitata. Se e come il report integrato generi benefici alla gestione e, più in generale, alla governance aziendale è un

tema di ricerca ancora poco esplorato (Dumay e Dai, 2014; Perego et al., 2016; Mio et al., 2016).

Allo scopo di contribuire a questo gap della letteratura in questa tesi si propone uno studio di caso interventista che illustra il processo di progettazione e implementazione del report integrato all'interno di un'azienda appartenente al Gruppo Loccioni, dove il report integrato è stato concepito per uso interno.

Da un punto di vista operativo l'obiettivo è risolvere specifiche esigenze evolutive del sistema di misurazione e reporting della performance esistente attraverso lo sviluppo del report integrato. Da un punto di vista teorico, la tesi contribuisce ad esplorare come l'IR possa essere sviluppato per uso interno a supporto del management, mettendone in evidenza benefici e criticità.

Il lavoro si articola in 3 capitoli.

Nel primo capitolo si illustra l'analisi della letteratura sui sistemi di misurazione della performance, mettendo in evidenza quali limiti sono emersi e le possibili evoluzioni proposte nel corso del tempo. In particolare si pone l'attenzione su come l'uso prevalente di misure economico-reddituali nei sistemi tradizionali di misurazione e reporting non riesca a rappresentare adeguatamente la complessità del valore generato da un'impresa e di come sia necessario introdurre l'uso di misure diverse, che non devono solo affiancarsi a quelle monetarie, ma devono integrarsi con esse spiegando come le reciproche influenze contribuiscono a creare valore, facendo quindi emergere le cause della performance. Si procede,

quindi, all'esame di alcuni modelli per la misurazione e il reporting integrato della performance, ponendo particolare attenzione all'Integrated Reporting (IR), come strumento potenzialmente in grado, attraverso l'approccio del "pensiero integrato", di rispondere alle esigenze evolutive evidenziate in letteratura.

Nonostante vengano riconosciuti i potenziali benefici dell'IR sulla gestione aziendale, la letteratura non ha ancora chiarito se tutti i vantaggi promessi dal report integrato siano poi riscontrati nella pratica (Lodhia e Martin, 2012; Cheng et al., 2014). Infatti le ricerche empiriche sono ancora limitate (De Villiers et al., 2014) e solo alcuni Autori hanno analizzato il report integrato come strumento interno (Mio et al., 2016; Perego et al., 2016). Inoltre, pur essendo disponibili delle linee guide, le modalità di sviluppo del report integrato non sono chiare (Haller e Van Staden, 2014; Cheng et al., 2014).

In relazione a questi gap della letteratura, questo lavoro intende contribuire esplorando le seguenti domande di ricerca:

- se e come l'IR può essere implementato all'interno di un'impresa come strumento interno a supporto del management?
- quali sono le leve e le barriere nella sua adozione e implementazione nonché i vantaggi e i limiti dell'IR che emergono dalla pratica?

Per rispondere a queste domande è stato condotto uno studio di caso interventista che ha permesso sia di contribuire alla ricerca, sia di risolvere una specifica problematica della prassi.

Poiché la ricerca interventista sta acquisendo sempre più importanza, nonostante in passato sia stata tacciata di essere una ricerca di “secondo ordine”, il secondo capitolo è dedicato alla descrizione delle caratteristiche di questo metodo di ricerca.

In particolare sono messe in evidenza le peculiarità di questo tipo di ricerca che prevede un coinvolgimento diretto del ricercatore sul campo, il quale non deve evitare di influenzare la realtà, ma anzi è parte attiva del cambiamento. Questo comporta una serie di benefici per la ricerca, in termini di un più facile accesso alle informazioni, un’analisi ricca e profonda della realtà, nonché la possibilità di attivare un processo di cambiamento che faciliti la riduzione del divario tra teoria e prassi.

La conduzione di una ricerca interventista comporta, però, anche una serie di criticità che devono essere affrontate dal ricercatore. Per esempio è importante, nonostante l’intenso coinvolgimento sul campo, mantenere sempre un certo distacco dalla realtà in modo da non inficiare l’oggettività dell’analisi teorica.

Particolare attenzione è dedicata al *constructive approach*, la modalità di ricerca interventista scelta per sviluppare questa ricerca.

L’ultimo capitolo è dedicato all’illustrazione del caso. Nei primi paragrafi sono messe in evidenza le caratteristiche dell’azienda e le sue problematiche operative. In particolare l’azienda ha bisogno di far evolvere il suo sistema di misurazione e reporting per due motivi: da un lato ha bisogno di supportare la gestione con uno

strumento idoneo a far emergere le dimensioni più intangibili della performance, dall'altro è forte l'esigenza di comunicare all'imprenditore le risorse impiegate e i risultati ottenuti. A queste due problematiche si collega anche la necessità dei manager di comprendere e visualizzare le cause e gli effetti della performance.

Considerando che l'azienda presenta delle caratteristiche coerenti con il concetto di "pensiero integrato" si ritiene che l'IR possa essere lo strumento appropriato per risolvere le esigenze aziendali. Inoltre lo studio della progettazione e dell'implementazione dell'IR permetterebbe di colmare i gap teorici legati all'IR *in practice* e al suo utilizzo per finalità interne.

Nella seconda parte del terzo capitolo sono descritte le fasi di progettazione e di implementazione del report. Particolare attenzione è dedicata all'analisi del Business Model come perno per lo sviluppo del report: infatti gli indicatori sono individuati a partire dal Business Model che permette di identificare gli aspetti strategici incidenti sulla performance.

Infine sono evidenziati i benefici e le criticità connessi allo sviluppo del report all'interno dell'azienda.

CAPITOLO 1

1. MISURARE LA PERFORMANCE IN MANIERA INTEGRATA

1.1. I limiti dei sistemi tradizionali di misurazione della performance per il supporto manageriale

«L'azienda [...] è costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne» (Giannessi, 1979, p.11). Questa definizione mette in evidenza come l'azienda sia una realtà complessa su cui agiscono molteplici variabili, non solo di origine interna, che la spingono ad evolvere.

Negli ultimi decenni, con l'accentuarsi della competitività e a fronte di profondi cambiamenti socio-economici, le aziende si sono evolute e hanno iniziato a sviluppare nuovi modelli produttivi, organizzativi e gestionali (Collini, 1993; Bergamin Barbato, 1991), con delle ripercussioni anche sul sistema di misurazione della performance aziendale, inteso come «sistema di misure utili per organizzare, gestire e migliorare i processi aziendali e quindi per guidare la Direzione verso il raggiungimento dei propri obiettivi» (Silvi, 1995, p.5). In particolare, è emersa la necessità di combinare l'uso di misure diverse, *financial* e *non-financial*, per supportare il processo decisionale (Collini, 1993), capaci di illustrare in maniera bilanciata le diverse dimensioni della performance,

l'efficienza e l'efficacia, nel breve e nel medio-lungo periodo (Bergamin Barbato, 1991).

L'esigenza di utilizzare in maniera integrata misure *financial* e *non-financial*, è diventata un tema di rilievo che anima la ricerca accademica e incuriosisce le aziende da alcuni decenni (Parker, 2012; Chenhall e Langfield-Smith, 2007; Yongvanich e Guthrie, 2006; Mathews, 1997; Eccles, 1991; Brunetti, 1972; Paolini, 1993).

La questione prende avvio in seguito ai cambiamenti del contesto in cui operano le imprese, l'ambiente competitivo è diventato più complesso e, di conseguenza, le strategie aziendali si sono evolute, portando ad una conseguente trasformazione anche dei sistemi di misurazione e reporting.

Secondo Dixon, Nanni e Vollmann il sistema di misurazione deve monitorare parametri coerenti rispetto alle scelte strategiche ed operative dell'azienda, altrimenti si rischia di fuorviare il processo decisionale enfatizzando aspetti non rilevanti o trascurando l'analisi di fattori determinanti (Dixon et al., 1990).

I cambiamenti degli ultimi anni nel contesto competitivo hanno messo in evidenza che la performance aziendale è articolata e dipende da molteplici fattori. In particolare, si è rafforzata la consapevolezza che il valore generato da un'impresa non è solo quello economico-reddituale, ma esistono anche altri tipi di valore, di natura *non-financial*, che l'impresa è chiamata a misurare e a gestire. (Rusconi, 1988; Matacena, 1984). Al di là del profitto, che è comunque un risultato

imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa, esistono anche altri tipi di valore derivanti dall'attività d'impresa che in maniera diversa concorrono al successo e alla sostenibilità dell'impresa nel tempo (Porter e Kramer, 2011).

Per esempio, in alcuni contesti aziendali, l'attenzione al tema della sostenibilità, intesa come impegno nel non compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni¹, si è intensificata diventando talvolta un vero e proprio obiettivo strategico. Questo ha generato la necessità di informazioni e misure idonee a rappresentare il valore delle iniziative di responsabilità sociale poste in essere dall'impresa, in quanto tale valore non risultava esaustivamente esprimibile in termini monetari (Rusconi, 1988; Maticena, 1984; Hinna, 2002).

Un altro elemento che ha inciso in maniera importante sulle strategie e sulle performance delle aziende è il ruolo assunto dalle risorse intangibili come fattore determinante per il successo dell'impresa. Il valore e il contributo offerto da queste risorse non sono adeguatamente misurati nei sistemi tradizionali di misurazione e reporting. Si pensi, ad esempio, al ruolo dell'innovazione tecnologica, al *know-how* del personale, alle relazioni instaurate con clienti, fornitori e partner: queste risorse sono essenzialmente intangibili, impalpabili, il cui valore per l'impresa in termini di influenza sui risultati aziendali non sempre è

¹ Nel documento United Nations World Conference Environment and Development si parla di sviluppo sostenibile facendo riferimento a “*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (United Nations World Conference Environment and Development (UNWCED), 1987, p. 8).

immediatamente e completamente apprezzabile in termini economico-reddituali (Lev, 2001; Stewart, 1997; Edvinsson e Malone, 1997; Chiucchi, 2004).

Di fronte alla crescente rilevanza di questi fattori nelle strategie aziendali, è emersa l'esigenza di un'evoluzione dei sistemi di misurazione e reporting, poiché i modelli tradizionali non riescono a rispondere adeguatamente alle esigenze informative di manager e stakeholders (Dixon et al., 1990; Neely, 1999; Van der Stede et al., 2006; Collini, 1993). È necessaria un'evoluzione dei sistemi di misurazione e reporting che, in maniera flessibile e tenendo conto delle specifiche caratteristiche aziendali e delle strategie, sappiano misurare ed enfatizzare le dimensioni più rilevanti della performance, anche quando il loro monitoraggio richiede l'utilizzo di misure *non-financial*.

Il problema dei sistemi tradizionali di misurazione e reporting della performance è che, essendo basati sull'uso prevalente di misure economico-reddituali, non riescono a far emergere il valore generato dall'impiego di certe risorse e dallo sviluppo di certe iniziative, i cui effetti tendono a manifestarsi in termini non monetari e in una prospettiva di lungo periodo (Bergamin Barbato, 1991).

Tali modelli tendono a focalizzarsi sull'analisi dell'efficienza, cioè sulla valutazione del rendimento dei processi produttivi mettendo a confronto i risultati conseguiti con i mezzi impiegati (Silvi, 1995) e, quindi, sul monitoraggio dei risultati di breve periodo, come ad esempio il reddito d'esercizio (Collini, 1993), non approfondendo l'analisi dell'efficacia, cioè della capacità di raggiungere gli

obiettivi prefissati che tende, invece, a manifestarsi in una prospettiva di più lungo termine (Bergamin Barbato, 1991) e non sempre in termini strettamente monetari. Le misure economico-reddituali sono fortemente ancorate al monitoraggio dei costi e delle loro variazioni (Chenhall e Langfield -Smith, 2007), per cui risultano inadatte a rappresentare aspetti non strettamente legati a questi parametri. Per esempio, con riferimento all'innovazione tecnologica, le misure economico-reddituali permettono di valutare l'efficienza del processo di innovazione, ma non di analizzarne l'efficacia che potrebbe, invece, essere rappresentata in termini di accrescimento delle conoscenze tecnologiche, non esprimibile con parametri contabili. In maniera analoga, per le iniziative di tutela ambientale poste in essere da un'azienda, è possibile solo in parte quantificarne in termini monetari il valore. Il costo di tali iniziative è agevolmente misurabile, ma le correlate conseguenze sul territorio e sull'azienda sono difficilmente identificabili e misurabili nel breve periodo. Si consideri, inoltre, che oltre alla difficoltà di individuazione delle conseguenze, non è sempre chiara la relazione con le iniziative intraprese. Inoltre gli effetti potrebbero non essere esprimibili in termini monetari. Pertanto le misure economico-reddituali non riescono ad offrirne una rappresentazione esaustiva².

² Le iniziative di responsabilità sociale generano effetti sia sul territorio per esempio in termini di salvaguardia della natura, delle risorse rinnovabili, della qualità dell'aria e dell'acqua il cui valore può essere espresso solo parzialmente con parametri monetari. Gli effetti generati sull'impresa per esempio in termini di reputazione, di clima aziendale o di senso di appartenenza dei dipendenti sono difficilmente traducibili in termini monetari anche se potrebbero incidere sulla performance economico-reddituale di lungo periodo.

Si consideri, inoltre, che i parametri contabili tendono a focalizzare l'attenzione prevalentemente sui risultati di breve periodo (Merchant, 1990; Neely A., 1999; Hayes e Abernathy, 1980) rappresentando, quindi, solo una parte della performance complessiva (Eccles, 1991), quella più superficiale e con effetti più visibili. Da questo punto di vista le misure economico-reddituali si rivelano “miopi” (Merchant, 1990). Inoltre, essendo calcolate sulla base di dati storici riescono a cogliere solo gli effetti delle azioni intraprese (Dixon et al., 1990) e non le cause.

Per far emergere gli effetti di lungo termine occorrono delle misure *forward-looking* (Kaplan e Norton, 1992), cioè capaci di “catturare” le cause della performance e quindi di supportare la formulazione delle strategie future. Misure di natura *non-financial*, come le misure fisico-tecniche o qualitative, possono offrire una risposta a questa esigenza: essendo strettamente legate all'operatività riescono a spiegare meglio la connessione tra causa ed impatto sulla performance (Skinner, 1974; Neely, 1999; Chiucchi, 2004; Kaplan e Norton, 1992; Nørreklit, 2003; Chenhall e Langfield-Smith, 2007), inoltre essendo costruite *ad hoc*, in base alle specifiche caratteristiche dell'impresa, riescono a farne emergere le peculiarità (Pun e White, 2005). Le misure *non-financial* sono strettamente legate anche alla dimensione strategica, permettendo di misurare fattori e attività legati all'implementazione della strategia aziendale (Collini, 1993), come ad esempio il

grado di soddisfazione del cliente o la capacità innovativa dell'azienda, altrimenti non apprezzabili con le sole misure monetarie.

L'uso delle misure *non-financial* permette di migliorare la misurazione della performance, ma bisogna considerare anche i limiti che le contraddistinguono: a differenza delle misure economico-reddituali sono caratterizzate da un maggiore grado di soggettività e ambiguità, poiché non esistono metodi consolidati di calcolo e la scelta dell'indicatore *non-financial* è generalmente più facilmente opinabile rispetto ad una misura economico-reddituale (Chiucchi, 2013; Vaivio, 2004). Inoltre va considerata anche la natura “provocatoria” di tali misure, che essendo legate all'operatività dell'impresa, possono innescare insofferenze e malumori nei membri dell'organizzazione che potrebbero sentirsi minacciati dal sistema di misurazione (Vaivio, 2004). Tuttavia è proprio grazie alla natura “provocatoria” di queste misure che si riescono a portare alla luce le cause della performance e a stimolare un processo di apprendimento per migliorare i risultati (Vaivio, 2004).

Da questa analisi emerge che le misure *financial*, garantiscono un certo grado di oggettività e, grazie alle ormai consolidate modalità di calcolo, maggiore certezza nella misurazione. Inoltre sono misure sintetiche, che attraverso il riferimento a una o poche variabili, permettono di apprezzare i risultati aziendali. Tuttavia, ci sono degli aspetti della performance che tali misure non riescono a catturare, quelli legati all'efficacia e al lungo termine, *in primis* il contributo delle risorse

intangibili e il ruolo della responsabilità sociale dell'impresa. Questi limiti diventano particolarmente critici in un contesto competitivo, quale quello attuale, dove questi aspetti tendono a essere determinanti per la competitività aziendale e ad influenzare le scelte degli stakeholders. Il loro controllo diviene perciò fondamentale per i manager e diventa necessario che i sistemi di misurazione evolvano integrando, oltre alle misure economico-reddituali, anche altri tipi di misure.

1.2. I modelli *ad hoc* per la misurazione della performance

Di fronte alla crescente rilevanza delle risorse intangibili e del tema della sostenibilità, per ottemperare ai limiti dei sistemi tradizionali di misurazione della performance sono stati proposti diversi modelli *ad hoc* per la misurazione di tali aspetti, utilizzati sia per scopi gestionali, sia per la comunicazione esterna.

A partire dagli anni Novanta, per rispondere al crescente interesse nei confronti delle risorse immateriali come *driver* fondamentali per il successo dell'impresa (Stewart, 1997; Petty e Guthrie, 2000; Chiucchi, 2004) sono stati proposti e sviluppati alcuni modelli per migliorare la misurazione della performance e far emergere il ruolo di tali risorse (Bontis et al., 1999; Andriessen, 2003). L'attenzione nei confronti delle risorse immateriali si è sviluppata a partire dal fatto che in un mercato sempre più competitivo, dove le aziende tendono a perseguire strategie basate più sulla differenziazione piuttosto che sulla leadership

di costo, il principale *driver* della performance aziendale diventa il valore intrinseco dell'offerta (Neely, 1999), sul quale tendono ad incidere prevalentemente risorse di natura immateriale, come la conoscenza o la capacità di innovazione (Grant, 1996).

È in questi anni che si è diffuso il concetto di “capitale intellettuale” inteso come sistema delle risorse immateriali di un'azienda classificabili in tre categorie: il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale³. Per capitale umano si intende l'insieme delle conoscenze, capacità e competenze degli individui che lavorano nell'impresa. Il capitale organizzativo fa riferimento alla conoscenza codificata come brevetti, database e procedure. Rientrano nel capitale organizzativo anche la cultura d'impresa e la struttura organizzativa. Il capitale relazionale comprende l'insieme di relazioni che l'azienda instaura con i suoi stakeholders.

Nonostante il ruolo centrale di tali risorse nei processi di creazione del valore, la loro misurazione nei sistemi di controllo tradizionali si limita essenzialmente all'analisi dei costi correlati e ai potenziali benefici economici futuri⁴, laddove sia possibile identificarli. Per alcune risorse immateriali come il know-how

³ Sebbene non esista un'unica definizione di capitale intellettuale, questa articolazione è generalmente accettata dagli autori e diffusa sia nella teoria che nella prassi (Dumay, 2009).

⁴ La misurazione per fini gestionali risente delle regole della contabilità generale per l'iscrizione di tali voci in bilancio. Per esempio secondo i principi internazionali affinché un'attività immateriale possa essere iscritta in bilancio devono essere soddisfatte due condizioni: la generazione di benefici economici futuri da parte di quell'attività e la determinazione attendibile del costo sostenuto per realizzare quell'attività (*International Accounting Standards Committee (IASB), IAS 38 Intangible Assets, Londra, 1998*).

sviluppato dai dipendenti, le relazioni instaurate con clienti e partner o il clima organizzativo è difficile identificare specificatamente i costi sostenuti, né è tantomeno possibile stimare in maniera attendibile il ritorno economico ottenibile dallo sfruttamento di tali risorse. Ne consegue che utilizzando il solo parametro economico-reddituale tali risorse risultino non adeguatamente rappresentate e monitorate (Guthrie, 2001). Si è fatta sempre più forte, quindi, l'esigenza di mappare e misurare il capitale intellettuale in maniera più strutturata, cercando di dare visibilità al ruolo che ha sulla performance attuale e futura dell'azienda. Da questa esigenza sono nati diversi modelli, come l'*Intangible Asset Monitor*, il *Business Navigator* della Skandia e le linee guida per la misurazione del capitale intellettuale emanate dai governi di diversi Stati ed anche dall'Unione Europea, finalizzati a descrivere attraverso l'introduzione di misure alternative il valore di queste risorse intangibili e ad illustrarne il ruolo strategico⁵.

Questi modelli oltre che per la comunicazione esterna, sono stati proposti e utilizzati anche come strumenti interni a supporto del management aziendale (Chiucchi, 2004).

⁵ Per approfondimenti sull'*Intangible Asset Monitor* si rinvia a Sveiby K.E., (1997a) *The Intangible Asset Monitor*, disponibile sul sito www.sveiby.com e per il *Business Navigator* della Skandia a Edvinsson L., (1997) *Developing Intellectual Capital at Skandia*, in *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3. Per quanto riguarda le linee guida emanate da organismi governativi e sovragovernativi, a titolo di esempio si ricordano le linee guida del governo danese (Danish Agency for Trade and Industry (DATI), (2000) *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*; Danish Ministry of Science Technology and Innovation (DMSTI), (2003) *Intellectual Capital Statements – The new guideline*), quelle austriache (...) e giapponesi (Japan Ministry of Economy, Trade and Industry (JMETI), (2005) *Guidelines for Disclosure of Intellectual Asset Based Management*). A livello di Unione Europea si ricorda MERITUM, (2002) *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*.

I primi modelli, come ad esempio l'*Intangible Asset Monitor* e il *Business Navigator*, oltre a fornire degli schemi di riferimento per quantificare il valore degli *intangibles*, hanno evidenziato anche la necessità di gestione efficace ed efficiente per tali risorse. Con riferimento al *Business Navigator*, tale modello fornisce informazioni sulla composizione e sulle caratteristiche quantitative e qualitative degli elementi costituenti il capitale intellettuale utilizzabili per il calcolo dell'*Intellectual Capital Index*, una misura sintetica del valore del capitale intellettuale (Edvinsson e Malone, 1997), ma tali informazioni costituiscono anche un valido supporto nei processi di valutazione e di gestione del capitale intellettuale (Chiucchi, 2004). L'*Intangible Asset Monitor* oltre ad individuare alcuni indicatori per la misurazione del capitale intellettuale, propone anche una prima analisi delle azioni necessarie per la sua gestione (Sveiby, 1997a; Sveiby, 1997b).

Le linee guida emanate successivamente dai governi e dall'UE, invece, focalizzano l'attenzione più sulle implicazioni manageriali connesse alla gestione del capitale intellettuale piuttosto che alla sua misurazione (Chiucchi, 2004), enfatizzando in particolare i processi per lo sviluppo e la gestione delle risorse immateriali.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, un contributo per migliorare la misurazione di questa dimensione della performance viene offerto dal cosiddetto filone della "*triple bottom line*" (Elkington, 1997), secondo il quale l'impresa

deve preoccuparsi di descrivere e gestire non solo la dimensione economico-finanziaria, ma anche quella sociale ed ambientale. Tale filone è nato sotto il peso delle crescenti esigenze informative da parte degli *stakeholders* che, a seguito di disastri ambientali, scandali finanziari e alla luce delle conseguenze della crisi economica (Krzus, 2011), hanno iniziato a chiedere alle imprese maggiore trasparenza sul loro operato e sull'impatto delle loro scelte sul contesto sociale ed ambientale (Krzus, 2011; Tapscott e Ticoll, 2003). L'affermazione del tema della sostenibilità ha messo in evidenza che la realtà in cui opera l'impresa è multidimensionale pertanto i sistemi di reporting, così come i processi decisionali, non potevano non tenerne conto (Krzus, 2011) e le imprese hanno iniziato a sviluppare informazioni e misure idonee a rappresentare l'impatto dell'impresa nel contesto in cui opera (Gray e Bebbington, 2001). Lo sviluppo dei cosiddetti di bilanci di responsabilità sociale trae le sue origini dalla necessità di rispondere ad un'esigenza di comunicazione esterna. Questi bilanci, essenzialmente redatti su base volontaria e ricchi di informazioni *non-financial*, sono, quindi, generalmente utilizzati per la comunicazione esterna (Abeysekera, 2013), a fianco dei report tradizionali allo scopo di ampliare la portata informativa, in modo da renderli più completi, affidabili e trasparenti per gli stakeholders.

A supporto dello sviluppo di questi documenti sono nate iniziative come il Global Reporting Initiative (GRI) che propone delle linee guida per i report di sostenibilità, elencando quali indicatori sono considerati come *best practice*

(Gasperini, 2013) per monitorare le tre dimensioni della performance (Lamberton, 2005): quella economica, quella ambientale e quella sociale.

Nonostante tali report nascano e siano utilizzati per la comunicazione esterna, diversi autori ne hanno evidenziato le potenzialità anche come strumenti di utilizzo interno. Infatti la questione della responsabilità sociale dell'impresa può assumere un ruolo talmente importante da influenzare la competitività e la sopravvivenza dell'impresa nel mercato, diventando un tema di rilevanza strategica che va considerato nella programmazione e nel controllo della gestione (Matacena, 1984; Mio, 2005). Pertanto le informazioni e le misure prodotte per la rendicontazione della sostenibilità possono essere utilizzate anche per scopi gestionali.

Lo sviluppo dei report legati al capitale intellettuale e alla sostenibilità dell'impresa ha favorito la diffusione di misure *non-financial*, aumentando la quantità di informazioni a disposizione di stakeholders e managers. Da un lato questo ha permesso di estendere la rappresentazione e il controllo della performance, ponendo l'attenzione anche su altre dimensioni non adeguatamente analizzate in assenza di questi modelli; dall'altro lato ha determinato una proliferazione di informazioni che, anziché chiarire il valore generato dall'impresa, può rischiare di creare confusione (Abeysekera, 2013; Giovannoni e Maraghini, 2013; Gasperini, 2013; Incollingo, 2015; Cheng et al., 2014). In particolare, con riferimento al controllo di gestione, l'eccessiva disponibilità di

informazioni potrebbe ridurre la selettività e la rilevanza del sistema di misurazione, impedendo ai manager di individuare ciò che è effettivamente importante monitorare e gestire per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e per l'implementazione della strategia.

Chiaramente le informazioni destinate all'esterno saranno selezionate in base alla loro divulgabilità e avranno un livello di dettaglio diverso rispetto a quelle utilizzate nei processi decisionali interni (Chiucchi, 2004).

La redazione di questi report ha favorito l'introduzione delle cosiddette *narratives* (Mouritsen et al., 2001; Guthrie et al., 2006; Higgins et al., 2014), cioè di parti descrittive, che possono supportare una migliore rappresentazione di queste dimensioni della performance. Infatti attraverso l'uso delle parole è possibile spiegare meglio l'impatto e il valore di certi aspetti che, essendo essenzialmente qualitativi, non possono essere espressi in misure (Guthrie et al., 2006). L'uso integrato di misure e *narratives* è utile sia per i manager, sia per gli stakeholders, anche se le parti descrittive sono generalmente più facilmente impiegabili nelle comunicazioni esterne, piuttosto che nel sistema informativo interno.

Sia i modelli del capitale intellettuale, sia quelli legati alla sostenibilità dell'impresa sono generalmente concepiti come sistemi di analisi autonomi, che tendono ad approfondire solo una specifica dimensione della performance, quella immateriale o quella socio-ambientale, generando come output finali dei sistemi di misure *ad hoc*, separati dal sistema di misurazione principale, senza offrire una

spiegazione di come queste dimensioni si connettono con la performance complessiva (Abeseykera, 2013). In altre parole, spesso manca una spiegazione su come la *performance* specifica si collega alla *performance* complessiva dell'impresa.

Per quanto riguarda i sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale, analizzando i diversi tipi di modelli è emerso che non offrono una visione olistica dell'azienda: mancando un'integrazione con le altre informazioni *financial* e *non-financial*, tali modelli rischiano di rappresentare solo una parte del processo di creazione del valore (Abhayawansa, 2014). Sarebbe necessario un modello che riuscisse ad illustrare le relazioni tra la *performance* intellettuale e la *performance* aziendale (Chiucchi, 2004; Dumay e Garanina, 2013) nel suo complesso, altrimenti il rischio è di fermarsi solo alla quantificazione delle risorse intangibili, senza far emergere perché sono importanti per l'impresa.

I report di responsabilità sociale sono documenti specializzati, che generalmente dedicano molta attenzione alla descrizione delle iniziative di responsabilità sociale poste in essere dall'impresa, ma trascurano di illustrarne i riflessi economico-reddituali (Yongvanich e Guthrie, 2006; Schaltegger e Wagner, 2006; Hubbard, 2009). Anche in questo caso manca l'illustrazione del collegamento tra la dimensione socio-ambientale e quella economico-finanziaria (De Villiers et al., 2014; Hopwood et al., 2010), che qualora ci fosse, aiuterebbe a comprendere meglio come certe iniziative impattano sulla sopravvivenza e sul successo

dell'impresa nel lungo periodo (Milne e Gray, 2013). In assenza di questo collegamento, la misurazione della sostenibilità ambientale e dell'impatto sociale dell'impresa rischia di diventare solo un'attività finalizzata alla rendicontazione esterna, potenzialmente al servizio di strategie di *green-washing*, un modo per mostrarsi simbolicamente interessati al tema della sostenibilità (Milne et al., 2009; Laufer, 2003; Walker, e Wan, 2012), quando in realtà l'unico interesse è migliorare la propria immagine e affidabilità, legittimare il proprio agire nella realtà in cui si opera (De Villiers e Van Staden, 2006; Belal e Owen, 2007) o mascherare certi comportamenti (Spence, 2007).

Da questa analisi emerge che non basta utilizzare misure diverse, ma bisogna illustrare il collegamento tra le stesse. Per fare questo è necessario comprendere come le diverse risorse impiegate interagiscono tra loro per creare valore (Adams, 2015; Busco et al., 2013). In questo modo si può ottenere un'informazione effettivamente completa ed integrata (Higgins et al., 2014), di supporto al processo decisionale di manager e stakeholders.

Emerge, quindi, la necessità di una rappresentazione "più unitaria e sistematica" (Incollingo, 2015; Yongvanich e Guthrie, 2006) che sintetizzi in maniera integrata in un unico report misure economico-reddituali, fisico-tecniche e qualitative, (Eccles, 1991; Skinner, 1974; Neely, 1999), illustrandone i collegamenti.

1.3. I modelli integrati per la misurazione della performance

L'esigenza di un sistema integrato di misurazione, che tenga conto delle diverse dimensioni della performance aziendale, si è manifestata in molteplici modi. A partire dalla fine degli anni Ottanta, diversi autori hanno iniziato a parlare di sistemi integrati di misurazione della *performance* proponendo modelli e approcci differenti.

Le prime proposte hanno messo in evidenza l'idea di multidimensionalità della performance, sollecitando l'uso di misure alternative a fianco di quelle economico-reddituali. Per esempio, nel 1989, Cross e Lynch parlano di *Integrated Performance Measurement System* con riferimento alla necessità di utilizzare diversi tipi di misure nei vari dipartimenti dell'impresa, in modo da rappresentare aspetti diversi dai costi, di natura strategica, come la qualità o i tempi del processo (Cross e Lynch, 1989). Qualche anno dopo Nanni, Dixon e Vollmann riprendono il concetto di *Integrated Performance Measurement* definendolo «the process of acquiring cost and other performance knowledge and employing it operationally at every step in the strategic management cycle» (Nanni et al., 1992, p. 9). Questa definizione ha messo in evidenza non solo l'interesse nei confronti di misure diverse da quelle tradizionali, ma ne fa trapelare il possibile utilizzo a supporto della gestione strategica dell'impresa.

Keegan, Eiler e Jones propongono un modello che classifica le misure in base a due parametri: la natura *financial* o *non-financial* delle misure e il riferimento

delle stesse all'impresa o all'esterno (Keegan et al., 1989). Tutto questo per ottenere una misurazione bilanciata della performance che consideri anche i fattori esterni all'impresa e le dimensioni più intangibili. Il modello di Fitzgerald, Johnston, Brignall, e Silvestro individua, invece, sei dimensioni della performance, la competitività, la qualità, la flessibilità, l'utilizzo delle risorse, l'innovazione e la performance *financial* (Fitzgerald et al., 1991), per ognuna delle quali sono sviluppate misure legate ai risultati e alle determinanti della performance (Fitzgerald et al., 1991). In questo caso il focus è posto sull'individuazione delle cause della performance.

Questi modelli riconoscono la multidimensionalità della performance e fanno riferimento in maniera più o meno diretta al concetto di *integrazione* della misurazione, focalizzandosi sulla necessità di utilizzare misure diverse collegate tra loro.

Successivamente sono diventati popolari modelli come il *Tableau de Bord*⁶ e la piramide della performance hanno enfatizzato l'individuazione e l'analisi dei *driver* della performance (Neely, 2002) intensificando il dibattito sulla comprensione e sulla rappresentazione delle relazioni di causa-effetto tra le attività poste in essere dall'azienda e i risultati raggiunti (Kaplan e Norton, 1992; Dixon et al., 1990).

⁶Si consideri che, a rigore, le prime applicazioni del *Tableau de Bord* risalgono alla fine del 1800 (Pezet, 2009).

Tra i numerosi modelli proposti che utilizzano in maniera combinata misure di diverso tipo e che enfatizzano le relazioni di causa-effetto tra le diverse dimensioni della performance, lo strumento più popolare è sicuramente la *Balanced Scorecard* (BSC) di Kaplan e Norton.

Si tratta di uno strumento per la misurazione della performance di supporto al controllo direzionale, che partendo dall'esplicitazione della strategia aziendale, intende fornire una rappresentazione delle relazioni di causa-effetto tra quattro diverse prospettive: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva dei processi interni, la prospettiva del cliente, la prospettiva di apprendimento e crescita (Kaplan e Norton, 1992). La BSC si fonda sul bilanciamento tra strategia e gestione, tra orizzonte temporale di lungo termine e di breve termine e tra misure economico-finanziarie e non. La BSC si caratterizza per l'individuazione delle relazioni di causa-effetto tra le diverse prospettive attraverso le mappe causali che consentono di esplicitare e visualizzare come le prospettive si influenzano tra loro, determinando la creazione di valore (Kaplan, e Norton, 2000).

Nonostante la BSC rappresenti uno strumento utile a spiegare le connessioni tra le diverse dimensioni della performance, nelle implementazioni della BSC la prospettiva economica-finanziaria tende ad assumere un ruolo preponderante rispetto alle altre (Cantele, 2006; Higgins e Currie, 2004). In tal modo si ottiene una rappresentazione fortemente focalizzata sulle dimensioni più tangibili

contribuendo a sviluppare un cruscotto con un taglio prevalentemente economico-finanziario (Higgins e Currie, 2004; Cantele, 2006; Cardinaels e van Veen-Dirks, 2010; Lipe e Salterio, 2000) dove le misure *non-financial* risultano meno numerose. Questo accade perché probabilmente i manager tendono ad assegnare maggiore fiducia alle misure *financial* (Schneiderman, 1999; Cardinaels e van Veen-Dirks, 2010), che appaiono più attendibili e affidabili rispetto alle misure *non-financial* (Ittner e Larcker, 2001) o semplicemente perché prediligono una visione di breve termine. In questo modo la dimensione *non-financial* della performance rischia di essere una sorta di “corollario” di quella economico-finanziaria, (Cantele 2006; De Villiers et al., 2014). In ambito operativo non si realizzerebbe l’integrazione delle informazioni desiderata.

Inoltre, tale modello, almeno nella sua versione originaria non considera adeguatamente certi aspetti della performance: per esempio, in riferimento agli elementi legati al capitale intellettuale, la BSC prevede una specifica prospettiva denominata “apprendimento e crescita” (Kaplan e Norton, 1992) che prevedeva l’uso di misure per rappresentare l’innovazione dei prodotti e dei processi produttivi e gestionali, quindi aspetti legati solo ad una parte del capitale intellettuale (Chiucchi, 2004; Kaplan e Norton, 1993). Solo successivamente si iniziano ad introdurre indicatori concernenti anche altri aspetti del capitale intellettuale, come le competenze e il clima aziendale (Chiucchi, 2004; Kaplan e Norton, 1993). Inoltre nella BSC tradizionale non è contemplata la prospettiva

socio-ambientale: anche in questo caso, successivamente con l'accentuarsi dell'importanza di questa dimensione, alcuni autori hanno iniziato a proporre dei modelli "estesi" di BSC in cui viene esaminata anche tale dimensione (Figge et al., 2002; Johnson, 1998; Radcliffe, 1999).

L'approccio di relazioni di causa-effetto individuato da Kaplan e Norton, è stato criticato per la difficoltà di definire con certezza il tipo di relazione causale tra una prospettiva ed un'altra (Nørreklit, 2000). Alle relazioni di causa-effetto non deve essere attribuita una valenza statistica (Nørreklit, 2000), poiché ci sono talmente tanti fattori che incidono sull'attività d'impresa, spesso anche non controllabili, che la certezza di certe relazioni può essere alterata o può anche venir meno. Inoltre va considerata anche la dimensione temporale, poiché gli effetti di certe attività non sono prevedibili subito, ma si manifestano nel lungo periodo (Nørreklit, 2000). Si pensi, per esempio, alla relazione tra reputazione e fatturato: si può concordare circa il fatto che la reputazione contribuisca a migliorare il fatturato e il reddito dell'impresa e che quindi esista una relazione di influenza, ma risulta difficile mappare se, quando, come e in che misura si manifesti questa connessione.

Nel tentativo di superare i limiti del modello BSC e di sviluppare un modello di reporting più integrato Yongvanich e Guthrie (2006) hanno proposto il cosiddetto "*Extended Performance Reporting Framework*" (EPRF): si tratta di un modello che intende integrare in un unico documento la BSC, il report di sostenibilità e il

report del capitale intellettuale. Secondo tale modello l'integrazione dei tre report si concretizza attraverso l'articolazione delle informazioni e degli indicatori in tre categorie principali: quella del capitale esterno, della struttura interna e del capitale umano. La categoria del capitale interno si articola in due sottosezioni che analizzano le relazioni con i clienti e le relazioni con la società. La struttura interna attiene alla *information technology*, ai processi interni, all'innovazione e alla struttura di *governance* dell'impresa. Infine, la categoria del capitale umano racchiude informazioni inerenti la capacità e la volontà di operare dei dipendenti e informazioni legate alla qualità del luogo di lavoro.

Anche questo modello integra diverse dimensioni della performance attraverso l'uso di misure *financial* e *non-financial*, tuttavia sembra non chiarire come le diverse informazioni si connettono tra loro. Le informazioni vengono sviluppate in relazione a tre categorie diverse, ma non sono specificate le interazioni tra le tre categorie. In questo modo, il rischio è che il risultato finale sia più simile ad un bilancio di sostenibilità «potenziato» (Paternostro e Quarchioni, 2013) piuttosto che a un vero report «integrato». Per ottenere un report veramente «integrato» non è sufficiente mettere insieme informazioni di natura diversa, ma occorre comprendere come queste si connettono fra loro. Troppe informazioni, non sistematizzate tra loro rischiano di confondere, senza migliorare la misurazione della performance che è lo scopo per cui sono sviluppate.

L'ultima novità in tema di sistemi integrati viene proposta dall'*International Integrated Reporting Council (IIRC): l'Integrated Reporting (IR)*. Si tratta di un sistema di reporting che intende illustrare come funziona il processo di creazione del valore dell'impresa, focalizzandosi sulla spiegazione delle connessioni tra performance economico-finanziaria, sociale, ambientale e immateriale e su come queste interazioni contribuiscono a realizzare la mission aziendale (IIRC, 2013; Abeysekera, 2013; Krzus, 2011). Proprio perché si propone di superare i limiti evidenziati per i sistemi integrati di misurazione della performance, illustrati in questo paragrafo, e quelli dei sistemi specifici, illustrati nel paragrafo precedente, il Report Integrato proposto dall'IIRC verrà approfondito in un nuovo paragrafo.

1.4. L'Integrated Reporting dell'IIRC

1.4.1. Le caratteristiche dell'Integrated Reporting

Il concetto di IR si sviluppa inizialmente in Sud Africa con il *King Report on Governance for South Africa* (2009), un documento emanato dal governo sud africano sull'analisi della *corporate governance* in cui si invitavano le imprese a redigere un documento, il *Reporting Integrato*, definito come «una rappresentazione olistica e integrata della performance aziendale sia in termini finanziari che di sostenibilità» (IRCSA 2011, p.3, nostra traduzione). A partire dal 2010, la redazione di tale report è stata resa obbligatoria per le società quotate sulla borsa di Johannesburg.

Il concetto di IR diventa globale con la nascita nel 2010 dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), un ente internazionale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti del settore della contabilità e di organizzazioni non governative, nato con lo scopo di sviluppare un metodo di reporting condiviso a livello internazionale che permetta una rappresentazione integrata delle diverse dimensioni della performance.

Nel 2011 l'IIRC avvia una riflessione su come migliorare la comunicazione del valore creato dall'impresa, invitando a rispondere a un *Discussion Paper*, allo scopo di raccogliere pareri e impressioni su quali informazioni dovesse contenere il report integrato e su come dovesse essere realizzato al fine di descrivere analiticamente il processo di creazione del valore nel tempo (Busco et al., 2013; IIRC, 2011).

Nello stesso periodo viene lanciato un progetto pilota per la sperimentazione del report integrato (*Integrated Reporting Pilot Programme*⁷) coinvolgendo diverse imprese in tutto il mondo. La sperimentazione aveva lo scopo di individuare le *best practices* per la redazione del report integrato. Per facilitare la comprensione degli elementi cardine dell'IR, l'IIRC ha promosso la formazione di gruppi tecnici di studio a cui hanno preso parte anche società di revisione come ad esempio

⁷ Il Pilot Programme è terminato a settembre 2014. Questo ha permesso alle imprese aderenti di testare anche le indicazioni del framework internazionale, pubblicato a dicembre 2013.

PricewaterhouseCoopers e Ernst & Young, sviluppando dei documenti *ad hoc* di approfondimento⁸.

L'esperienza delle imprese aderenti al progetto pilota con il supporto teorico dei gruppi di studio ha contribuito alla redazione delle linee guida per la realizzazione del report integrato, il cui prototipo è stato reso pubblico nel 2012. Dopo un periodo di ulteriori consultazioni e revisioni nel dicembre del 2013 è stata rilasciata la prima versione ufficiale del *framework* internazionale per l'adozione dell'*Integrated Reporting*.

L'IR è definito dall'IIRC come un “processo” basato sul pensiero integrato che, attraverso la realizzazione di un report periodico, rappresenta in maniera integrata la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo (IIRC, 2013).

Si noti che l'IIRC parla dell'IR riferendosi ad un “processo” che si concretizza con la redazione del report integrato il quale, quindi, rappresenta solo il documento finale (Mertins et al., 2012) di un percorso durante il quale l'impresa è invitata a domandarsi se le sue scelte strategiche, i suoi modelli di *governance*, il suo modo di misurare la performance è coerente con la *mission* aziendale e come tutto questo possa essere rappresentato nel modo più completo e trasparente per gli stakeholders (Cheng et al., 2014; Busco et al., 2013). In questo senso, l'IR costituisce un percorso per «scoprire, visualizzare, comprendere e comunicare il

⁸ Tra i documenti elaborati si ricordano i seguenti: IIRC, (2013) Business Model - Background Paper for <IR>; IIRC, (2013) Connectivity, - Background Paper for <IR>.

modo in cui l'organizzazione crea valore nel tempo» (IIRC, 2013, p. 7, versione italiana).

L'obiettivo finale non è solo far emergere il valore di certe risorse, di certe dimensioni della performance, ma illustrare come l'interazione tra le risorse abbia contribuito al processo di creazione del valore. Quindi il focus è sulla spiegazione del “come si è creato valore” piuttosto che sul “quanto valore si è creato”. Alla luce di queste considerazioni emerge come l'attenzione si sia spostata dalla misurazione all'analisi delle cause della performance. Con il report integrato non si avrebbe solo una misurazione integrata della performance, basata sull'uso di misure diverse, ma potrebbe facilitare il cosiddetto “management integrato” (Bititci et al., 2012). Infatti illustrando le connessioni tra le varie risorse, attività e dimensioni della performance, l'IR può aiutare a comprendere meglio i processi interni e le relazioni tra gli stessi, offrendo un supporto ai processi gestionali e decisionali (Dumay e Dai, 2014).

In maniera analoga alla BSC, l'IR illustra in che modo diverse dimensioni della performance si influenzano tra loro. Tuttavia, si noti che l'IR parla di connessioni e non di relazioni di causa-effetto: le connessioni vanno intese come «combinazioni, interrelazioni e dipendenze tra le componenti rilevanti per la capacità dell'impresa di creare valore» (IIRC 2013, p.18, versione italiana). L'IR, quindi, fa riferimento anche a legami meno forti e più impalpabili, che non sempre si esprimono attraverso una relazione causale. La connettività attiene ad

una possibile influenza che un determinato fattore può avere su un altro (Skoog, 2003), anche in una prospettiva di lungo termine.

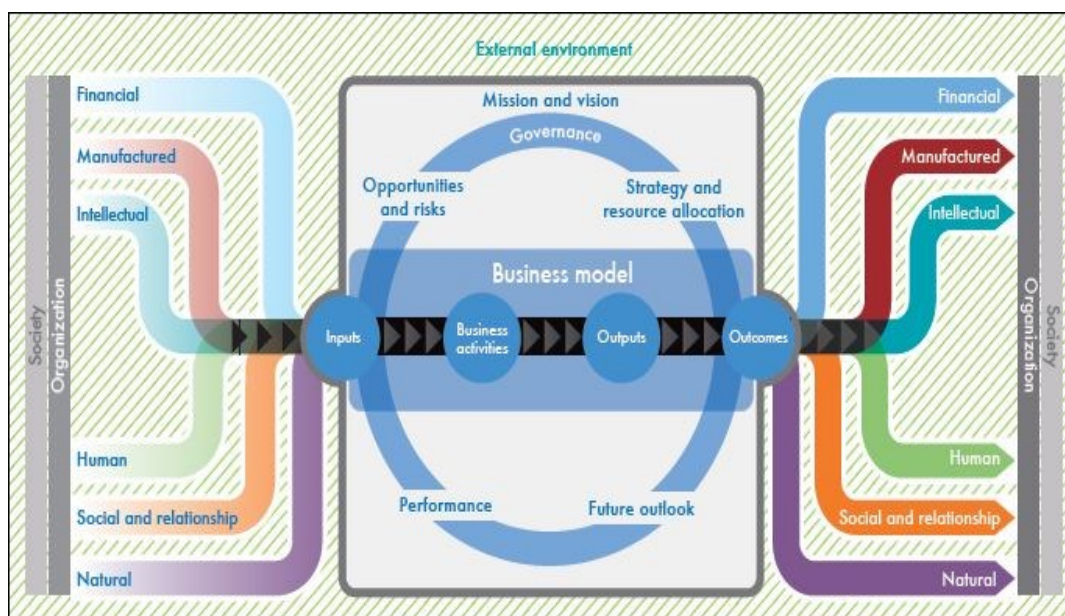
1.4.2. Il framework internazionale

Il *framework* internazionale chiarisce il concetto di report integrato e ne individua i principi cardine e i contenuti fondamentali, mantenendo comunque un approccio *principle-based*, cioè fornendo delle indicazioni generali e lasciando libere le imprese di adattare la redazione del report in relazione alle proprie specifiche caratteristiche (Dumay et al., 2016; Cheng et al., 2014).

L'IR permette di evidenziare come funziona il processo di creazione del valore (IIRC, 2013; Adams, 2015) attraverso un approccio che si focalizza sull'analisi dei diversi capitali impiegati (Mertins et al., 2012). L'obiettivo del report è spiegare come sono stati raggiunti i risultati, quindi illustrare quali sono le cause che hanno condotto alla formazione della performance attuale e futura (IIRC, 2013; Watson A., 2011; Hampton R., 2012).

Usando le parole del *framework* internazionale, l'obiettivo è illustrare «la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo» (IIRC, 2013, p. 2, versione italiana) che, secondo lo stesso *framework*, dipende dal *Business Model* (BM) dell'impresa e dai capitali che impiega. Nella figura seguente viene riproposta la rappresentazione del processo di creazione del valore secondo l'IIRC, il cui fulcro è rappresentato proprio dal BM.

Figura 1.1: Il processo di creazione del valore secondo l'IIRC.



Fonte: IIRC, 2013

L'IIRC definisce il BM come “il sistema adottato per la trasformazione degli *input*, attraverso le attività aziendali, in *output* e *outcome*, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e la creazione di valore nel tempo” (IIRC, 2013, p. 25).

Tale sistema è guidato dalla *mission*, dai valori e dalla strategia aziendale, nonché dal modo in cui vengono gestiti i rischi e le opportunità. Tutto il sistema è influenzato dalla *governance* aziendale e dai fattori esterni che sfuggono al controllo dell'impresa.

Gli *input* del BM sono i capitali cioè le risorse, gli *stock* di valore da cui dipende il successo dell'impresa (IIRC, 2013). Possono essere classificati nelle seguenti

categorie: capitale finanziario, capitale fisico, capitale intellettuale, capitale umano, capitale sociale e relazionale, capitale naturale.

Per capitale finanziario si intendono le risorse finanziarie a disposizione dell'organizzazione, mentre per capitale fisico si fa riferimento agli strumenti fisici necessari per realizzare concretamente le attività aziendali. Il capitale umano si riferisce al patrimonio di conoscenza, competenze e abilità che caratterizzano le persone che lavorano nel contesto aziendale, mentre per capitale sociale e relazionale si intendono l'insieme delle relazioni create all'interno dell'impresa e con il network esterno. Il capitale naturale attiene allo stock di risorse naturali che contribuiscono allo sviluppo delle attività aziendali.

Occorre evidenziare come nei riguardi del concetto di capitale intellettuale esista una certa discrepanza tra quanto proposto dall'IIRC e la definizione che abbiamo fornito precedentemente e che è condivisa nell'ambito degli studi e delle applicazioni relative al report del capitale intellettuale. In particolare l'IIRC definisce come "capitale intellettuale", ciò che negli studi di capitale intellettuale viene definito "capitale organizzativo" (Edvinsson e Sullivan, 1996; Kaufmann e Schneider, 2004) e che rappresenta soltanto una porzione del concetto di capitale intellettuale. Al di là delle denominazioni utilizzate, le tipologie di capitali intangibili individuate dall'IIRC (capitale intellettuale, capitale umano e capitale sociale e relazionale) sostanzialmente coincidono con la tripartizione precedentemente illustrata del capitale intellettuale (Dumay, 2016).

La classificazione dei capitali proposta dall'IIRC costituisce una linea guida, quindi non c'è obbligo per le imprese di attenersi a questo tipo di classificazione e nomenclatura in fase di implementazione dell'IR (IIRC, 2013), coerentemente con la natura *principle-based* del *framework*.

L'impiego dei capitali nello svolgimento delle attività aziendali genera *output*, cioè prodotti o servizi, collocabili sui mercati. Gli *output* non costituiscono l'"esito finale" dell'intero processo, infatti l'IIRC identifica anche altri risultati di lungo periodo, gli *outcome*, cioè gli impatti in termini di accrescimento, distruzione o trasformazione che l'attività aziendale determina sui capitali investiti (IIRC, 2013). Secondo il *framework* internazionale la creazione di valore è proprio questo, cioè l'insieme delle conseguenze che l'attività d'impresa genera sulle risorse impiegate.

Il *framework* internazionale come guida di supporto alla rappresentazione del processo di creazione del valore, definisce quali principi, i *Guiding Principles*, devono essere rispettati nella preparazione del report integrato e quali contenuti, i *Content Elements*, devono essere trattati.

Come già evidenziato, le indicazioni del *framework* internazionale sono di carattere generale e non sono obbligatorie, tuttavia sono utili per definire dei "punti fermi", utili a garantire un minimo di comparabilità.

I *Guiding Principles* sono i principi che devono essere rispettati durante la preparazione e la presentazione del report e si articolano nel seguente elenco:

- focus strategico e orientamento al futuro;
- connettività delle informazioni;
- relazioni con gli *stakeholders*;
- rilevanza;
- sinteticità;
- attendibilità e completezza;
- coerenza e comparabilità.

Un report integrato deve fornire un quadro dettagliato della strategia aziendale, dei rischi e delle opportunità connesse e spiegare come possono influire sui risultati futuri dell'impresa.

Il principio della connettività delle informazioni è fondamentale per la redazione del report integrato che deve illustrare le combinazioni e le interdipendenze tra i vari fattori che incidono sulla creazione di valore. L'individuazione e la comprensione delle connessioni sono supportate dall'“*integrated thinking*”:

quanto più la capacità di concepire la gestione d'impresa in maniera integrata è radicata nell'organizzazione, tanto più facile sarà individuare le interdipendenze tra i vari fattori della performance.

Per la redazione del report integrato è molto importante instaurare un dialogo con gli *stakeholders*: infatti l'IR intende enfatizzare che l'azienda non crea valore da sola, ma lo fa attraverso le sue relazioni con gli altri, pertanto è necessario che il

report contenga anche una descrizione della natura e della qualità delle relazioni con l'ambiente esterno

La rilevanza è un principio cardine dell'IR, strettamente collegato con quello di sinteticità. Uno dei propositi del report integrato è fornire una rappresentazione concisa e sintetica della performance aziendale. A tale scopo è essenziale individuare gli elementi che effettivamente e sostanzialmente influenzano la capacità dell'azienda di creare valore nel tempo (IIRC, 2013). In altre parole significa che è necessario selezionare le informazioni da inserire nel report, in modo da evitare inutili proliferazioni di informazioni e mantenere ancorata l'attenzione su ciò che effettivamente conta per il successo dell'impresa.

L'attendibilità fa riferimento al fatto che l'informazione deve essere attendibile, nel senso che le informazioni contenute nel report siano corrette e, nel caso siano utilizzate delle stime, occorre dimostrarne la ragionevolezza descrivendo il procedimento adottato ed i relativi limiti.

La completezza delle informazioni attiene al fatto che per un'informazione bilanciata devono essere inclusi sia gli aspetti positivi, sia gli aspetti negativi.

Il principio di completezza è attenuato dal principio della coerenza che raccomanda di comunicare solo quelle informazioni che mantengono una certa validità del tempo. La raccomandazione è di non enfatizzare eccessivamente fattori contingenti che occasionalmente hanno inciso sulla capacità dell'impresa di creare valore (IIRC, 2013).

L'elencazione dei *Content Elements* dell'IR consente di definire un *format* di riferimento, utile a favorire la comparabilità, ma anche per guidare la redazione del report. Tuttavia, appare chiaro che ogni azienda strutturerà il report in maniera diversa e comunicherà informazioni diverse, proprio perché ha un proprio modello di business *firm specific* per creare valore.

I *Content Elements* sono i contenuti essenziali che il report integrato dovrebbe contenere e si articolano nelle seguenti sezioni:

- *presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno*: significa che il report deve fornire informazioni utili a presentare l'azienda, la sua mission, i suoi valori, i rischi a cui è sottoposta e come li gestisce;
- *governance*: occorre illustrare come funzionano i processi decisionali, quali sono i valori che la caratterizzano;
- *modello di business*: il report integrato deve illustrare come funziona l'impresa, in che modo gli *input* vengono impiegati nelle attività aziendali per ottenere *output* e *outcomes*, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- *rischi e opportunità*: è opportuno che nel report integrato siano spiegate le origini dei rischi e delle opportunità e che sia illustrato anche il modo in cui l'impresa valuta la probabilità che si verifichino;
- *strategia e allocazione delle risorse*: si tratta di illustrare quali risultati l'impresa intende raggiungere e come, con quali piani;

- *performance*: il report deve illustrare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi strategici e quali sono i risultati ottenuti in termini di ripercussioni sui capitali investiti (*outcomes*). A tale scopo è importante che siano impiegati indicatori *financial* e *non-financial*;
- *prospettive*: è necessario dare visibilità alle incertezze che l'organizzazione incontra nel perseguire i propri obiettivi e alle conseguenze che possono avere sul modello di business e sulle performance future;
- *base di preparazione e presentazione*: in questa parte è necessario spiegare come vengono selezionate le informazioni da inserire nel report;
- *indicazioni generali sul reporting*: ai fini della comprensione delle informazioni fornite è necessario spiegare quali metodi di analisi sono stati adottati. In altre parole, si deve redigere una piccola nota integrativa che approfondisca la metodologia di redazione del report.

1.4.3. Analisi critica dell'Integrated Reporting: “integrated thinking” e management

La nascita dell'IIRC e lo sviluppo dell'Integrated Reporting sono stati fortemente voluti e sponsorizzati da due organizzazioni, *The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* e dalla *Global Reporting Initiative (GRI)*, entrambe impegnate nel promuovere i temi della sostenibilità. Con questi presupposti i

sostenitori della cosiddetta *triple bottom-line* accolsero l'iniziativa dell'IR come il tanto atteso riconoscimento della centralità del tema "sostenibilità" nello svolgimento dell'attività d'impresa (Flower, 2015) e nei suoi processi decisionali (Giovannoni e Maraghini, 2013; Haller e Van Staden, 2014; Thomson, 2015). Tuttavia con l'emanazione del *framework* internazionale per la redazione dell'IR, è emerso che pur riconoscendo il ruolo delle tematiche ambientali e sociali nel processo decisionale (IIRC, 2013), i principali destinatari del report integrato scelti dall'IIRC sono gli investitori (IIRC, 2013; Flower, 2015; Cheng et al., 2014), pertanto secondo alcuni autori questa affermazione lederebbe la forza innovativa del report integrato, facendolo apparire solo come un altro modo di rendicontare la performance aziendale, con il quale i manager possono fingere di prestare reale attenzione alle dinamiche *non-financial*, continuando a prediligere l'analisi della performance economico-finanziaria (Flower, 2015; Solomon e Maroun, 2012).

La critica avanzata da questi autori si basa sul presupposto che l'IR avrebbe dovuto rappresentare il nuovo baluardo della rendicontazione sostenibile, ma occorre precisare che questo non è lo scopo dell'IR (Abeysekera, 2013; Thomson, 2015). Alcuni Autori infatti hanno messo in evidenza come l'IR intenda promuovere un approccio più coerente ed efficiente di concepire sia il reporting della performance verso l'esterno, sia la gestione d'impresa (Stubbs e Higgins, 2014; Adams, 2015), proponendo un modello integrato che serva a spiegare come

le diverse dimensioni della performance interagiscono tra loro (Abeysekera, 2013; Van Bommel, 2014; Thomson, 2015). Il focus dell'IR è spiegare le connessioni tra tutte le dimensioni della performance, fornendo informazioni utili per gli stakeholders, ma anche per i manager, prendendo in esame il tema della sostenibilità, ma senza limitarsi ad esso. E' stato quindi messo in evidenza come il report integrato risulti utile anche come strumento interno di *management accounting*, non solo di rendicontazione (Incollingo, 2015). Infatti se il focus del report integrato è spiegare come è stato creato valore, questo ha chiaramente dei risvolti anche sulla gestione dell'impresa, perché può aiutare i manager a comprendere meglio certe dinamiche e le conseguenze di determinate azioni sul processo di creazione del valore. A tal riguardo il concetto di "*integrated thinking*" assume un ruolo cruciale all'interno del modello di reporting proposto dall'IIRC: non è semplicemente la guida attraverso la quale comprendere e visualizzare le connessioni tra le diverse informazioni, ma stimola il management a riflettere sulle sue scelte e azioni (Busco et al., 2013), promuovendo l'adozione di un approccio più olistico nella gestione aziendale.

Il report integrato non è il frutto della semplice aggregazione delle informazioni più rilevanti contenute in altri tipi di report come il bilancio d'esercizio, il bilancio di sostenibilità, il bilancio sociale e il report del capitale intellettuale, ma attraverso l'*integrated thinking*, definito dall'IIRC come «l'attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i

capitali che quest'ultima utilizza e influenza» (IIRC, 2013, p. 33, versione italiana del framework) vengono selezionate le informazioni da inserire nel report integrato che, collegate tra loro, illustrano come è stato creato valore. Questo costituisce un valido supporto nei processi decisionali (Busco et al., 2013; Adams, 2015).

Applicare l'*integrated thinking* significa comprendere in che modo funziona l'impresa e come le attività svolte incidono sulle risorse investite nel breve termine e nel lungo termine, siano esse *financial* o *non-financial*, conducendo alla capacità di saper prendere decisioni e porre in essere azioni in una prospettiva di più lungo termine (IIRC, 2013; Adams, 2015)⁹.

L'*integrated thinking* è un elemento cardine dell'IR che si pone alla base di tutto il processo di sviluppo del report integrato: è attraverso l'*integrated thinking* che viene esplicitato il principio di connettività (IIRC, 2013). Secondo il *framework* internazionale l'applicazione dell'*integrated thinking* si concretizza nella considerazione della connettività e delle interdipendenze tra una pluralità di fattori:

- tra i capitali usati e influenzati dall'impresa;
- tra le diverse esigenze degli stakeholders;

⁹ Il tema delle interdipendenze all'interno dell'azienda può essere ricollegato alla teoria sul sistema d'azienda, che anticipa in parte alcuni dei concetti chiave del pensiero integrato: "Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo causa-effetto" (Bertini, 1990, p. 29).

- tra la strategia e il *Business Model* dell'impresa;
- tra risultati *financial* e *non-financial* ottenuti dall'impresa (IIRC, 2013).

Il *framework* internazionale non fornisce ulteriori chiarimenti in merito al concetto di pensiero integrato. Nel tentativo di chiarire questo concetto sono state proposte diverse definizioni.

Secondo la World Intellectual Capital Initiative (WICI) il concetto di *integrated thinking* si compone di due dimensioni: la prima attiene alla capacità di tenere in considerazione la connettività tra strategia, governance, performance passata e prospettive future; la seconda fa riferimento alla connettività tra i dipartimenti all'interno dell'azienda (WICI, 2013). In altre parole fa riferimento alla capacità dell'azienda di facilitare il dialogo e il coordinamento tra le sue varie unità interne.

Da un punto di vista operativo, la prima componente del pensiero integrato fa riferimento a quali informazioni devono essere fornite nel report integrato, mentre la seconda parte è di supporto alla comprensione di come tali informazioni debbano essere collegate tra loro (WICI, 2013).

Le due componenti sono strettamente legate tra loro, infatti la connettività delle informazioni non può pienamente realizzarsi se non c'è una connettività tra i dipartimenti dell'organizzazione e viceversa.

Figura 1.2: L'Integrated thinking



Fonte: WICI, 2013

King e Roberts definiscono l'*integrated thinking* come la capacità di vedere le connessioni tra le risorse e le relazioni tra le diverse funzioni, dipartimenti e operazioni aziendali, considerando l'impresa come un'unica entità che lavora insieme per raggiungere gli obiettivi strategici (King e Roberts, 2013).

Il pensiero integrato viene spesso contrapposto al cosiddetto approccio "per silos" (Busco et al., 2013), che si ha quando l'impresa non è analizzata nella sua complessità, ma prediligendo una visione frammentata, area per area. L'abbattimento delle barriere tra le diverse aree può favorire una maggiore collaborazione tra le stesse (BlackSun, 2012; Dumay e Dai, 2014) e può spingere i manager a riflettere sulle ripercussioni delle proprie scelte, rafforzando la

consapevolezza delle interdipendenze tra le decisioni assunte, le risorse utilizzate e le attività svolte (SAICA, 2015; Busco et al., 2013). In questo modo il pensiero integrato può innescare un cambiamento nel modo di pensare dei manager (Adams, 2015; Adams e Whelan, 2009), incoraggiando una gestione d'impresa più consapevole e sostenibile nel tempo (Adams, 2015).

Alla luce di queste considerazioni emerge che il pensiero integrato non è solo un approccio che aiuta a redigere un report integrato di informazioni diverse riferite a diversi aspetti, ma assume un ruolo centrale di supporto al management dell'azienda.

L'*integrated thinking*, non è qualcosa che può essere improvvisato a fine anno per redigere il report integrato, ma è un approccio che avvolge tutti i processi aziendali e che penetra profondamente nel modo di operare quotidiano dell'impresa (SAICA, 2015).

Adottare il pensiero integrato implica e determina una profonda conoscenza delle dinamiche aziendali e stimola una profonda riflessione sul modo di concepire la gestione d'impresa (Busco et al., 2013; Thomson, 2015; Stubbs e Higgins, 2014).

Adottare il pensiero integrato per redigere il report integrato in alcuni contesti può significare l'innescare di un processo di ristrutturazione dei sistemi di misurazione e reporting (Stubbs e Higgins, 2014; SAICA, 2015), legato alla necessità di produrre informazioni diverse con particolare riferimento alle dimensioni *non-financial*.

Con tutte queste implicazioni, l'adozione del report integrato può essere concepita come l'inizio di un vero e proprio viaggio che porterà a comprendere meglio le dinamiche interne, a cambiare i processi decisionali e a migliorare il modo di operare, di organizzare le attività aziendali e di misurare (IIRC, 2013; Abeysekera, 2013; Busco et al., 2013; Thomson, 2015; Stubbs e Higgins, 2014; SAICA, 2015) con effetti sull'efficacia e sull'efficienza dell'impresa (Ernst & Young, 2012). Tali implicazioni generano dei benefici che vanno al di là del semplice miglioramento della misurazione, ma stimolano un processo di apprendimento per migliorare la gestione dell'impresa.

È chiaro che mettere in pratica il pensiero integrato è molto complesso: le imprese impegnate nella redazione del report integrato affermano che per offrire un'informazione di qualità è necessario che l'*integrated thinking* sia ben radicato all'interno dell'impresa ed è un processo lungo, che richiede tempo (SAICA, 2015). Nelle imprese ove l'*integrated thinking* risulta essere sviluppato, l'adozione dell'IR costituisce la formalizzazione di un modo di pensare già consolidato; in altri casi, invece, tale approccio non è così radicato e richiede un profondo cambiamento culturale e gestionale che può durare anche anni (SAICA, 2015).

Affinché il processo di cambiamento innescato dall'*integrated thinking* possa realizzarsi efficacemente è fondamentale il coinvolgimento e una forte *sponsorship* da parte della direzione (Rensburg e Botha, 2014), poiché

l'*integrated thinking* è qualcosa che scende dall'alto per poi diffondersi a tutti i livelli e diventare parte del DNA aziendale (King e Roberts, 2013; SAICA, 2015).

1.5. Considerazioni di sintesi

Negli ultimi anni l'*Integrated Reporting* dell'IIRC ha attirato l'attenzione di studiosi e manager proponendosi come una possibile soluzione ai limiti dei sistemi di reporting esistenti. A livello accademico si è assistito ad un consistente incremento di ricerche, conferenze e dibattiti intorno al tema dell'IR (Dumay et al., 2016); contemporaneamente diverse imprese in tutto il mondo hanno iniziato ad adottare e a sperimentare questo modello (SAICA, 2015; BlackSun, 2012; Ernst & Young, 2014).

L'IR ha fin da subito goduto di importanti *sponsorship* che ne hanno favorito il successo e la diffusione: la fondazione dell'IIRC è stata sostenuta da organizzazioni affermate come la GRI, inoltre tra i principali sponsor vi sono le grandi società di revisione internazionali, coinvolte nella redazione di documenti esplicativi dei principali concetti dell'IR e sulle sue modalità di realizzazione.

Oltre al ruolo di questi soggetti "facilitatori", che hanno stimolato l'attenzione nei confronti del report integrato, occorre comunque riconoscere il merito dell'IIRC

nel coinvolgere in maniera sinergica accademici e *practitioners* attraverso molteplici iniziative generando un vero e proprio fenomeno mondiale¹⁰.

L'IR sta riscuotendo apprezzamenti e interesse, sia nel mondo accademico, sia nel mondo operativo. È ancora prematuro stabilire se tale successo sia legato ad una moda del momento o derivi dal fatto che il report integrato sia una valida soluzione ai problemi di misurazione e reporting. A livello teorico il report integrato presenta delle caratteristiche che lo rendono potenzialmente capace di rispondere alle esigenze di misurazione emerse negli ultimi anni: a tal riguardo il ruolo del pensiero integrato come elemento cardine del report integrato può offrire una chiave di lettura per spiegare le cause della performance in maniera sintetica, offrendo un supporto anche al management aziendale e innescando dei cambiamenti nei processi interni e nella gestione aziendale (De Villiers et al., 2014; Perego et al., 2016)¹¹. Resta da verificare se tutti i benefici promessi dal report integrato siano poi riscontrati nella pratica (Lodhia e Martin, 2012; Cheng et al., 2014).

Infatti se da un punto di vista strettamente teorico la ricerca ha evidenziato e riconosciuto le potenzialità dell'IR, gli studi sull'implementazione del report

¹⁰ Si segnalano ad esempio le collaborazioni con la World Intellectual Capital Initiative, con le grandi società di revisione internazionali e con associazioni nazionali ed internazionali di professionisti e manager allo scopo di discutere e chiarire i concetti alla base del report integrato. Si considerino, inoltre, anche i progetti per la sperimentazione del report integrato e del framework avviati coinvolgendo diverse imprese in tutto il mondo, nonché tutti gli incontri e i workshop organizzati con il mondo accademico e con il mondo delle aziende.

¹¹ Come illustrato nel paragrafo precedente.

integrato sono ancora limitati (Cheng et al., 2014; Lodhia, 2015; Dumay et al., 2016). Come l'IR viene implementato, quali sono le problematiche e i benefici che emergono dalla pratica sono temi ancora poco esplorati dalla ricerca.

In generale, la scarsità di ricerca sull'implementazione del report integrato può essere causata dal fatto che l'IR è, comunque, un fenomeno relativamente recente e che le linee guida per la redazione del report integrato sono state pubblicate solo a dicembre 2013. Si consideri, inoltre, che l'IIRC ha avviato la cosiddetta *Breakthrough Phase* all'inizio del 2014: si tratta di un periodo di tre anni durante il quale saranno raccolte tutte le esperienze con l'IR per fare un bilancio sulla diffusione e sull'efficacia di questo modello (IIRC, 2014). Sicuramente al termine di questa fase si avranno a disposizione maggiori evidenze empiriche, ma per il momento si rileva un significativo gap di ricerca.

L'interesse nei confronti dell'IR *in practice* è testimoniato anche dalla *call for paper* lanciato dall'*Accounting Auditing Accountability Journal* che ha sollevato la richiesta di casi di studio sull'implementazione dell'IR allo scopo di esplorare l'esperienza di coloro che hanno intrapreso il viaggio dell'IR e di colmare i *gap* di ricerca ancora aperti (De Villiers et al. 2014).

Dumay et al. (2016) evidenziano che per far sì che il report integrato determini un effettivo cambiamento nel *corporate reporting* è necessario che gli accademici studino l'IR nella pratica, dimostrando di non accettarne acriticamente la retorica, ma rilevando e risolvendo sul campo le implicazioni dell'IR. Per fare questo,

secondo Dumay, Bernardi, Guthrie, Demartini, l'osservazione della realtà non sarebbe sufficiente per comprendere i concetti e i principi dell'IR, ma occorre il coinvolgimento diretto degli accademici sul campo, ed individuano la ricerca interventista come una possibile soluzione che permetterebbe di esplorare in maniera diretta casi di implementazione dell'IR contribuendo sia alla teoria, sia a risolvere specifici problemi della pratica (Dumay et al., 2016).

Si consideri, inoltre, che un ulteriore aspetto poco approfondito in letteratura riguarda le modalità di applicazione del *framework* internazionale. Essendo una linea guida *principle-based*, il *framework* fornisce solo delle indicazioni generali e non obbligatorie per la redazione del report integrato (IIRC, 2013). Ne consegue che alle imprese viene lasciata molta libertà di scelta in merito agli strumenti utilizzabili per implementare l'IR (Abeysekera, 2013; Haller e Van Staden, 2014; Cheng et al., 2014). Le scelte poste in essere dalle imprese non sono state ancora analizzate e non è chiaro quali strumenti siano più utili per l'applicazione dei principi e delle indicazioni del *framework*.

Occorre rilevare, inoltre, che la maggior parte delle ricerche si riferisce allo studio dell'IR come strumento di rendicontazione esterna, tuttavia diversi autori hanno evidenziato le implicazioni interne del report integrato nelle sue fasi di progettazione ed implementazione, evidenziando gli effetti sui processi decisionali, sulla prassi manageriale e sul sistema informativo (Busco et al., 2013; Abeseykera, 2013; Adams, 2015). Queste caratteristiche rendono l'IR uno

strumento non solo utile alla rendicontazione esterna, ma «anche uno strumento di reporting interno, cioè ad uso dell'alta direzione che contribuisce alla visione sistemica dell'azienda favorendo pertanto la presa delle decisioni» (Incollingo, 2015, p. 50). Recentemente sono stati proposti alcuni studi riferiti ai processi e agli strumenti usati per realizzare l'IR anche per l'uso interno (Lodhia, 2015; Steyn, 2014, Stubbs e Higgins, 2014). Il crescente interesse nei confronti degli effetti interni del report integrato è testimoniato anche dalla recente *call for paper* di *Meditari Accountancy Research* che ha invitato i ricercatori a studiare la relazione tra IR e i processi interni, con particolare riferimento al modo in cui l'implementazione del report integrato abbia inciso su tali processi. Mio, Fasan e Pauluzzo attraverso uno studio di caso hanno focalizzato l'attenzione sui benefici che l'implementazione di un report integrato per uso interno può avere sui sistemi di *management accounting* in termini di maggiore coerenza con la strategia, incremento dell'uso di misure non-financial e una migliore comprensione delle relazioni di causa-effetto (Mio et al., 2016). Nonostante il crescente interesse nei confronti dell'IR anche come strumento di utilizzo interno, la ricerca in tale ambito è ancora limitata: se e come il report integrato possa essere implementato internamente con degli effetti benefici sulla gestione e, più in generale, alla *governance* dell'impresa è un tema di ricerca non ancora esplorato (Dumay e Dai, 2014; Perego et al., 2016).

Alla luce di queste considerazioni, in questo lavoro si intendono esplorare le seguenti domande di ricerca:

- se e come l'IR può essere progettato e implementato all'interno di un'impresa come strumento interno a supporto del management?
- quali sono le leve e le barriere nella sua progettazione e implementazione nonché i benefici e le criticità che emergono dalla pratica?

Per rispondere a queste domande di ricerca è stato condotto uno studio di caso di caso interventista adottando il *constructive approach*.

Lo studio di caso permette di analizzare una problematica della prassi che non ha trovato una soluzione teorica definitiva e condivisa. Attraverso lo studio di caso è possibile esplorare come realizzare la progettazione e l'implementazione dell'IR all'interno di un contesto aziendale. L'adozione del *constructive approach* permette di studiare lo sviluppo di una costruzione manageriale innovativa, come lo sviluppo dell'IR per scopo interno.

Inoltre lo studio di caso permette di raggiungere una profonda comprensione della realtà. Lo studio di caso si focalizza su un contesto specifico, approfondendone la conoscenza, pertanto risulta particolarmente utile per esaminare l'applicazione di certe innovazioni in contesti complessi (Cooper e Morgan, 2008).

Le caratteristiche dello studio di caso ed in particolare quelle dell'approccio interventista utilizzato per questa ricerca, saranno esposte nel capitolo successivo.

CAPITOLO 2

2. L'ADOZIONE DELLA RICERCA INTERVENTISTA PER LO SVILUPPO DELL'INTEGRATED REPORTING

2.1. Lo studio di caso

Nell'ambito dell'economia aziendale, trattandosi di una disciplina sociale, che implica lo studio di sistemi e strumenti utilizzati nella pratica, lo studio di caso costituisce un metodo di ricerca idoneo ad analizzare l'interscambio tra teoria e prassi. Tuttavia per molto tempo lo studio di caso è stato considerato una ricerca di "secondo ordine", meno rigorosa rispetto ad altri tipi di ricerche empiriche. Negli ultimi anni, invece, lo sviluppo della letteratura sulle caratteristiche e sul processo dello studio di caso ha contribuito ad accrescerne il rigore facendo aumentare i sostenitori di questo metodo di ricerca (Chiucchi, 2012).

Lo studio di caso è definito da Yin come *«an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident»* (Yin, 2003, p. 13). L'oggetto di studio è quindi una realtà empirica, studiata nel suo contesto e in tempo reale, in modo che possa essere ricostruita non solo con l'analisi documentale, ma anche attraverso la testimonianza degli attori con cui il ricercatore può entrare in contatto diretto.

Si tratta di un tipo di ricerca molto profonda che si caratterizza per la ricchezza dei dati raccolti attraverso molteplici fonti, per esempio l'analisi di documenti, l'osservazione diretta partecipante o non partecipante, le interviste e i questionari (Fattore, 2005). La scelta delle fonti è libera, il ricercatore a seconda di cosa intende indagare può scegliere la tecnica più idonea allo scopo (Chiucchi, 2012). La possibilità di utilizzare diversi strumenti di indagine permette di arricchire l'analisi della realtà oggetto di studio e di triangolare le informazioni raccolte per testarne la coerenza (Eisenhardt, 1989) e avvalorare, quindi, l'affidabilità e la validità della ricerca. La triangolazione delle informazioni ottenute da fonti diverse permette di far emergere diverse sfaccettature della medesima realtà, che combinate insieme permettono di ottenere una rappresentazione più completa della realtà (Modell, 2005; Berg e Lune, 2012). Inoltre la triangolazione delle informazioni permette di contenere il rischio che le impressioni personali del ricercatore possano alterare l'analisi della realtà (Modell, 2005).

I risultati ottenuti da uno studio di caso essendo riferiti ad un contesto specifico non possono essere generalizzati in termini strettamente statistici (Lukka e Kasanen, 1995), ma è possibile individuare un diverso tipo di generalizzazione, cosiddetta "analitica" o "teorica". La generalizzazione "teorica" non cerca la generalizzazione assoluta dei risultati, ma fa riferimento alla possibilità che un altro ricercatore nelle stesse condizioni possa ottenere gli stessi risultati.

La generalizzazione “teorica” è legata alla possibilità di tradurre i risultati di un caso specifico su un piano più generale (Lukka e Kasanen, 1995; Eisenhardt, 1989;), in modo che possano essere significativi e validi anche in altri contesti (Lukka e Kasanen, 2005; Scapens, 2004). In altre parole, l’immersione del ricercatore nello studio di uno specifico caso consentirebbe di esplorare perché e come si manifesta un certo fenomeno, contribuendo ad affinare una teoria già esistente in merito a quel fenomeno (Chiucchi, 2012).

Il contributo teorico dello studio di caso è piuttosto controverso e dipende dall’approccio epistemologico adottato dal ricercatore, quello positivista o quello interpretativo. Secondo l’approccio positivista la ricerca è finalizzata ad individuare delle regole di causa-effetto stabili e universalmente valide. Secondo l’approccio interpretativo, invece, i fenomeni derivano da costrutti sociali e sono influenzati dai soggetti che agiscono in un determinato contesto. A seconda del contributo teorico perseguito lo studio di caso può essere classificato nelle seguenti tipologie:

- lo studio di caso descrittivo;
- lo studio di caso esplorativo;
- lo studio di caso esplicativo.

Nello studio di caso descrittivo lo scopo è fornire una descrizione dettagliata di un certo fenomeno. Indipendentemente dal tipo di approccio adottato dal ricercatore, il contributo teorico di questo tipo di ricerca è limitato. Può essere

considerato un punto di partenza propedeutico per lo sviluppo di altre ricerche, poiché non aggiunge molto dal punto di vista della conoscenza, limitandosi a descrivere come sono state sviluppate certe pratiche e certi strumenti nelle organizzazioni.

Lo studio di caso esplorativo, invece, è condotto allo scopo di esplorare le ragioni alla base di un certo fenomeno e acquisire informazioni utili su aspetti ancora poco approfonditi. Il contributo teorico, in questo caso, si riferisce alla possibilità di definire dei *building block* di una teoria che dovranno essere approfonditi e ripresi da ricerche successive. Lo studio di caso è concepito come un punto di partenza per definire idee e ipotesi su cui riflettere successivamente attraverso altre ricerche. Questo tipo di caso è coerente con l'approccio interpretativo, ma non con il paradigma positivista che non ammette la formulazione di regole generali a partire da un solo caso.

Lo studio di caso esplicativo è orientato a fornire una spiegazione di un determinato fenomeno. In altre parole, verifica con l'evidenza empirica specifiche ipotesi teoriche. Il contributo teorico in questo caso è piuttosto controverso e dipende dall'approccio epistemologico adottato dal ricercatore. Se l'approccio è quello positivista, lo studio di caso essendo basato sull'analisi di un campione limitato della realtà non può offrire spiegazioni valide al verificarsi di un certo fenomeno. Secondo l'approccio interpretativo lo studio

di caso può spiegare le cause di uno specifico fenomeno, offrendo un'analisi profonda di tutte le circostanze caratterizzanti quella specifica situazione.

2.2. Lo studio di caso interventista

Secondo la dottrina dominante nella ricerca svolta tramite studio di caso, il ricercatore non deve assolutamente influenzare la realtà, cercando in ogni modo di minimizzare la sua influenza sul fenomeno studiato¹² (Yin, 2003). Nella conduzione di uno studio di caso interventista, invece, il ricercatore è intenzionalmente promotore e protagonista di un processo di cambiamento (Jönsson e Lukka, 2005). Oltre alle interviste e all'analisi dei documenti, l'osservazione partecipante è uno dei principali metodi per raccogliere informazioni, rendendo il ricercatore stesso il principale strumento di ricerca¹³ (Jönsson e Lukka, 2005).

La ricerca di tipo interventista ha due finalità, da un lato deve risolvere uno specifico problema della prassi e dall'altro deve ottenere un avanzamento delle conoscenze a livello teorico (Jönsson e Lukka, 2005).

¹² Questa impostazione deriva da un approccio positivista secondo il quale esiste una realtà oggettiva. Secondo l'approccio interpretativo, invece, la realtà è frutto dell'interpretazione degli individui, ne consegue che non esiste solo una realtà, ma ne esistono molteplici perché ogni individuo interpreta e attribuisce un significato diverso allo stesso fenomeno (Fattore, 2005).

¹³ Nella ricerca interventista, facendo riferimento all'approccio interpretativo, i fenomeni «possono essere spiegati solo in termini di quello che essi significano per le persone che vi prendono parte» (Chiucchi, 2004, p. 14), pertanto è fondamentale una comprensione profonda dei fenomeni, che può richiedere un coinvolgimento diretto del ricercatore.

La ricerca interventista si sviluppa dall'esigenza di superare la "perdita di rilevanza pratica" della teoria riscontrata negli studi di *management accounting* (Hopwood, 1983; Scapens, 1983; Dumay 2010). Infatti negli ultimi anni è stato messo in evidenza il distacco tra teoria e prassi. Tale distacco è, ad esempio, testimoniato dal fatto che tra le ricerche pubblicate il numero di casi empirici risulta essere piuttosto limitato (Jakkula et al., 2006; Dumay, 2010) e, con particolare riferimento al *management accounting*, si sentiva l'esigenza di approfondire l'analisi di se e come i modelli, gli strumenti e le tecniche sviluppate dalla teoria fossero implementati e utilizzati nei contesti aziendali (Chiucchi, 2012; Jönsson e Lukka, 2005). La necessità di una maggiore attenzione alle dinamiche della prassi è stata posta in evidenza, già molti anni prima, anche da Lewin. «*Research that produces nothing but books will not suffice*» (Lewin 1946, p. 35): con questa affermazione Lewin sottolineava come non sia sufficiente condurre le ricerche solo a livello teorico, ma sia necessario che la ricerca diventi promotrice dell'azione stessa preoccupandosi di risolvere i problemi dei sistemi sociali (Lewin, 1946).

Per ridurre la distanza fra il mondo della teoria e il mondo della prassi è cresciuto l'interesse nei confronti della ricerca interventista, un tipo di ricerca scarsamente utilizzato nell'ambito del *management accounting*, ma che risultava già abbastanza diffuso in altre discipline tecniche come la medicina o l'ingegneria (Dumay, 2010).

Le motivazioni della scarsa diffusione di questa tipologia di ricerca nel *management accounting* sono diverse.

In primis occorre considerare che nella ricerca sul *management accounting* il paradigma positivista è fortemente radicato (Hopwood, 1983; Lukka, 2000). pertanto la ricerca interventista, promuovendo un approccio interpretativo e prevedendo un coinvolgimento forte e “atipico” del ricercatore, ha sempre avuto un’intrinseca difficoltà ad essere riconosciuta come metodo di ricerca scientificamente valido, subendo numerose critiche (Lukka e Kasanen, 1995; Chiucchi, 2012). Per esempio, il forte coinvolgimento sul campo che tale ricerca richiede è stato spesso erroneamente interpretato come attività consulenziale (Jönsson e Lukka, 2005), trascurando che la consulenza non richiede alcun contributo teorico come invece la ricerca interventista deve avere.

Si consideri, inoltre, che la conduzione di una ricerca di tipo interventista non è facile e, per certi aspetti, comporta alcuni rischi.

L’assenza di chiarezza in merito alle modalità di conduzione della ricerca può, in passato, aver disincentivato l’adozione di questo tipo di ricerca (Suomala e Lyly-Yrjänäinen, 2012). Inoltre, il fatto che nella ricerca interventista il ricercatore influenzi deliberatamente la realtà oggetto di studio, essendo «profondamente immerso» in essa (Jönsson e Lukka, 2005, p. 4, nostra

traduzione) è stato oggetto di numerose critiche perché inficerebbe l'oggettività e, quindi, la *reliability* della ricerca (Lukka e Kasanen, 1995).

In realtà questo rischio può e deve essere limitato dal ricercatore, che nel condurre la ricerca deve cercare un equilibrio tra le prospettive emica ed etica (Jönsson e Lukka, 2005). Quando si studia un fenomeno sociale si possono assumere due punti di vista: si può studiare il fenomeno dall'interno, cioè facendo riferimento alla prospettiva "emica", oppure si può assumere un punto di vista esterno, cioè riferirsi alla prospettiva "etica"¹⁴. Nella conduzione di una ricerca interventista il ricercatore utilizza entrambi questi punti di vista alternandoli e bilanciandoli in maniera costante. Adottando la prospettiva emica il ricercatore diventa un *insider*, con cui gli attori possono condividere responsabilità e informazioni. Questo permetterebbe al ricercatore di comprendere meglio il significato delle azioni degli attori e di relazionarsi con loro in maniera più efficace (Jönsson e Lukka, 2005; Chiuichi, 2012). Allo stesso tempo il ricercatore non deve concentrarsi solo sulla prospettiva emica, ma deve saper "allontanarsi" dalla realtà oggetto di studio e assumere un punto di vista distaccato per riuscire a studiarla in maniera oggettiva. Un eccessivo coinvolgimento sul campo rischia di focalizzare l'attenzione solo sulle

¹⁴ Emico ed etico sono due termini tratti dagli studi di linguistica utilizzati per la prima volta dal linguista Kenneth L. Pike. La fonematica è la scienza dei fonemi e cioè dei suoni analizzati e classificati nel quadro delle loro rispettive opposizioni e della struttura organica che ne deriva. La fonetica è la scienza dei suoni tradizionalmente intesi, e quindi considerati isolatamente, secondo i processi delle loro singole articolazioni (Devoto e Oli, 2002).

problematiche e sugli obiettivi del contesto e di compromettere il contributo teorico. Il coinvolgimento nella realtà oggetto di studio permette di raggiungere una comprensione ricca e profonda del fenomeno (Ahrens e Dent, 1998), ma poi bisogna interpretare la realtà “con le lenti del ricercatore” e ricondurre quanto osservato alla teoria (Jönsson e Lukka, 2005) contribuendo così ad un avanzamento della conoscenza.

Un altro rischio collegato a questo tipo di ricerca è il tempo necessario per condurla: rispetto ad altri tipi di ricerca, la ricerca interventista richiede un tempo relativamente lungo per essere portata a termine e questo può scoraggiare i ricercatori ad intraprenderla (Chiucchi, 2012, Jönsson e Lukka, 2005), soprattutto in un contesto accademico dove è sempre più importante raggiungere velocemente l’obiettivo della pubblicazione (Jönsson e Lukka, 2005; Hopwood, 1983). Inoltre, poiché il processo di ricerca interventista è tendenzialmente abbastanza lungo, le condizioni aziendali potrebbero mutare e potrebbero venir meno le condizioni alla base del progetto di ricerca inficiando la disponibilità degli attori aziendali a collaborare con il ricercatore o l’interesse verso il progetto (Chiucchi, 2012). Queste criticità spiegherebbero perché si tendono a preferire altri metodi di ricerca di tipo quantitativo, meno “rischiosi” e generalmente meglio accettati dalla comunità scientifica.

Tuttavia, al di là di queste criticità, la ricerca interventista offre delle interessanti opportunità sia per la ricerca, sia per la pratica.

Il ricercatore ha la possibilità di entrare *in vivo* (Jönsson e Lukka, 2005) nella realtà oggetto di studio ottenendo una profondità di informazioni e conoscenza che altri tipi di ricerche non permettono di ottenere. Calarsi in un contesto aziendale, uscendo dalle «academic ivory towers» (Dumay, 2010, p.48), rappresenta un'opportunità per comprendere meglio certi fenomeni, facendone emergere aspetti non ancora studiati in teoria. La ricerca interventista, inoltre, può facilitare l'introduzione di innovazioni all'interno delle aziende (Dumay, 2010), consentendo ai ricercatori di studiarne funzionamento, potenzialità e criticità. In particolare, per comprendere l'applicabilità di specifiche innovazioni all'interno di contesti complessi (Cooper e Morgan, 2008) l'approccio costruttivista può aiutare a far emergere specifiche variabili e condizioni di contesto che influiscono sull'adozione dell'innovazione.

Da un punto di vista pratico, i progetti interventisti possono offrire alle aziende le risorse necessarie, in termini di tempo e competenze, per realizzare un processo di cambiamento.

Alla luce di queste considerazioni, la ricerca interventista può essere considerata come una soluzione *win-win* in cui entrambe le parti possono ottenere quello che vogliono (Dumay, 2010).

2.3. Il processo di ricerca interventista

2.3.1. Le peculiarità della ricerca interventista

Nella ricerca interventista gli strumenti di ricerca sono simili a quelli utilizzati per lo studio di caso tradizionale come l'analisi dei documenti e le interviste, ma l'osservazione partecipante è sicuramente la principale fonte di informazioni. Il modo in cui il ricercatore "partecipa" al contesto è più o meno intenso a seconda delle esigenze dell'organizzazione, degli obiettivi di ricerca, ma anche delle capacità e attitudini personali del ricercatore stesso (Chiucchi, 2012).

A seconda dell'intensità dell'intervento si può distinguere tra intervento "debole" e intervento "forte" (Jönsson e Lukka, 2007). Un intervento è "debole" quando il ricercatore limita la sua attività sul campo, stimolando riflessioni negli esponenti aziendali per spingerli ad individuare soluzioni autonomamente. Il ricercatore assume il ruolo di facilitatore del cambiamento, ma non ne è protagonista. Quando l'intervento è "forte", invece, il ricercatore partecipa in prima persona al cambiamento, non solo promuovendolo, ma diventando lui stesso artefice dell'ideazione, progettazione e implementazione della soluzione.

Il ricercatore può assumere ruoli diversi all'interno dell'organizzazione: il ruolo di "esperto", di "membro del team" o di "camerata"¹⁵ (Jönsson e Lukka, 2005; Chiucchi, 2012). Se il ruolo è quello di "esperto" il ricercatore fornisce informazioni e conoscenze utili a risolvere il problema, ma rimane distaccato dalla realtà. Assumendo il ruolo di "membro del team" il ricercatore si immerge effettivamente nei processi, agendo insieme agli attori aziendali e assumendosi la responsabilità del cambiamento. Questo permette al ricercatore non solo di avere facilmente accesso a molte più informazioni, ma anche di raggiungere un livello più profondo di conoscenza delle dinamiche aziendali. Assumendo il ruolo di "camerata", il ricercatore è considerato come un esterno di cui fidarsi con cui condividere le proprie esigenze che però non stimola un reale cambiamento nell'organizzazione. Di fatto le potenzialità della ricerca interventista, adottando questo tipo di approccio, sono più limitate (Chiucchi, 2012).

A seconda del ruolo assunto diverse sono le capacità personali richieste al ricercatore (Dumay, 2010). Per esempio, per poter assumere il ruolo di "membro del team", oltre alla capacità di comprendere la situazione oggetto di studio, la disponibilità, la predisposizione alle relazioni e la capacità di risolvere problemi pratici sono caratteristiche necessarie.

¹⁵ Questa classificazione di ruoli è una semplificazione teorica. Nella realtà il ricercatore può assumere uno di questi ruoli con sfumature diverse. (Chiucchi, 2012).

Nella conduzione di una ricerca interventista è fondamentale che gli attori aziendali abbiano fiducia nelle capacità del ricercatore. Tale fiducia può essere conquistata attraverso l'azione sul campo: in questo modo il ricercatore può dimostrare la propria preparazione teorica, ma anche le sue capacità di *problem solving*.

La flessibilità costituisce un elemento caratterizzante la ricerca interventista. Tale flessibilità riguarda tutto il processo, dalla formulazione delle domande di ricerca agli aspetti più operativi e organizzativi della ricerca.

La flessibilità nella formulazione delle domande di ricerca è tipica di qualsiasi tipo di ricerca, soprattutto se si tratta dello studio di un caso: è attraverso l'approfondimento della conoscenza della teoria e della realtà oggetto di studio che possono emergere gap teorici o sfaccettature non esplorate che portano ad un affinamento delle domande di ricerca.

Per quanto riguarda la ricerca interventista la flessibilità si manifesta in maniera evidente anche negli aspetti procedurali. Questo accade perché quando si entra sul campo possono emergere degli aspetti che dall'esterno non si erano considerati o si erano sottovalutati e che comportano una modifica delle condizioni (Ferreira e Merchant, 1992). Per esempio, nella conduzione di una ricerca interventista non è raro che il ricercatore sia chiamato a risolvere anche questioni pratiche non strettamente legate all'attività di ricerca (Suomala et al., 2014).

A tal riguardo Suomala, Yrjänäinen e Lukka, facendo riferimento ad una ricerca interventista con approccio costruttivista, mettono in evidenza come al ricercatore sia stato chiesto di collaborare anche alla realizzazione di un altro progetto (Suomala et al., 2014). Il ricercatore avrebbe potuto negare la propria disponibilità limitandosi al proprio obiettivo di ricerca, ma ha accettato di mettere a disposizione dell'azienda parte del suo tempo. Questo "compromesso" ha permesso al ricercatore di collaborare in maniera più intensa con gli attori aziendali, di dimostrare le proprie competenze, fornendo prova del beneficio che avrebbe potuto apportare all'organizzazione. In questo modo il ricercatore non è stato considerato «just a marginal extra resource» (Suomala et al. 2014, p. 308), ma è riuscito a farsi riconoscere come un valido esperto su cui poter contare. Oltre ad aver beneficiato della possibilità di immergersi profondamente nelle dinamiche aziendali e di interagire in maniera più intensa con l'organizzazione (Suomala et al., 2014), il "compromesso" ha permesso al ricercatore di conquistare la fiducia dei manager, dissipando anche eventuali pregiudizi e paure nei confronti del progetto di ricerca, favorendo quindi una maggiore disponibilità dei manager a collaborare nell'attività di ricerca (Suomala et al., 2014).

La flessibilità nella conduzione della ricerca è un aspetto molto importante, ma il ricercatore deve sempre cercare di gestire le esigenze e le problematiche operative, non trascurando mai che queste non devono prevalere a scapito del

contributo teorico e delle finalità della ricerca (Suomala et al., 2014; Chiucchi, 2012). È importante ponderare bene se il soddisfacimento di un bisogno non previsto diventa un'opportunità per ottenere altri tipi di benefici.

Nonostante sia necessario un intenso coinvolgimento del ricercatore sul campo, non bisogna dimenticare che deve essere bilanciato da un adeguato distacco, in modo da limitare il rischio di *going native*. Il *going native* è una situazione che può verificarsi quando il ricercatore è talmente immerso nel contesto oggetto di studio che raggiunge un livello così profondo di empatia con gli attori aziendali, che inizia a comportarsi e ad agire proprio come uno di loro (Jönsson e Lukka, 2005). Se dovesse crearsi questa situazione c'è il forte rischio che i risultati della ricerca possano essere distorti, proprio perché è venuto meno il sufficiente distacco per garantire un'analisi oggettiva e critica della realtà studiata. Pertanto, pur essendo necessario un approccio di empatia e condivisione nelle prime fasi della ricerca per comprendere meglio il contesto, altrettanto importante affinché la ricerca sia significativa da un punto di vista teorico è l'assunzione della prospettiva etica, soprattutto nelle fasi di analisi dei risultati (Chiucchi, 2012).

Suomala, Lyly-Yrjänäinen e Lukka definiscono l'intervento sul campo come un "*battlefield*", poiché il ricercatore si trova a dover conciliare «conflicting agendas and interests of the case organisation, the researcher and the academe» (Suomala et al., 2014, p. 305). Nello svolgimento di una ricerca interventista,

infatti, il ricercatore deve considerare e gestire numerose “tensioni” che possono emergere dalle differenze tra mondo accademico e mondo della prassi (Suomala et al., 2014). Specialmente nelle ricerche interventiste “forti”, il contatto tra i due mondi è molto intenso e le eventuali tensioni vanno gestite in maniera costruttiva in modo da non inficiare le possibilità del ricercatore di essere riconosciuto come “membro del team”.

Gli obiettivi e i tempi della ricerca possono non coincidere con quelli dell’organizzazione (Dumay, 2010), pertanto è fondamentale riuscire a negoziare e a trovare dei punti di convergenza, che possano permettere ad entrambe le parti di raggiungere gli obiettivi desiderati. A tale scopo, oltre all’abilità del ricercatore è fondamentale il contributo del *gatekeeper*, una figura di mediatore che dovrebbe facilitare lo scambio di informazioni tra mondo accademico e mondo operativo (Chiucchi, 2012). A volte, ma non sempre, tale ruolo coincide con quello del “*go-to person*”, cioè di una persona che si occupa di favorire l’inserimento del ricercatore nei processi operativi e l’interazione con gli altri attori aziendali (Dumay, 2010).

Le “tensioni” che il ricercatore si trova ad affrontare non sono necessariamente un ostacolo, ma rappresentano anche un’opportunità di scambio di conoscenza tra ricercatori e operativi, aumentando le possibilità di identificare significativi e innovativi contributi teorici (Suomala et al, 2014).

Per esempio può capitare che la soluzione al problema proposta dal ricercatore non sia accettata dai manager: questo non rappresenta necessariamente un insuccesso, anzi il confronto con i manager e l'analisi delle loro motivazioni possono aiutare ad individuare non solo delle soluzioni più efficaci, ma anche eventuali gap teorici non ancora esaminati (Suomala et al., 2014).

Un altro aspetto da considerare quando si svolge una ricerca interventista è che il ricercatore potrebbe trovarsi, anche inconsapevolmente, in mezzo a “giochi di potere” o potrebbe essere “utilizzato” per favorire certi interessi, piuttosto che altri. Questo è un rischio inevitabile, conseguenza anche del fatto che il ricercatore ha l'obiettivo di generare un cambiamento nell'organizzazione (Chiucchi, 2012).

Nello svolgimento della ricerca interventista è importante che il ricercatore non sia isolato, ma mantenga il contatto con diversi attori aziendali all'interno dell'organizzazione. Il confronto con diversi punti di vista può aiutare a comprendere meglio le dinamiche aziendali e le motivazioni di determinati comportamenti (Suomala et al., 2014). Altrettanto importante è il confronto con altri ricercatori (Suomala et al., 2014), che non essendo direttamente coinvolti nella realtà oggetto di studio possono aiutare a riavvicinarsi alla prospettiva etica e ad individuare temi teorici non ancora esaminati, supportando l'individuazione e lo sviluppo del contributo teorico.

Infine, nella ricerca interventista assumono una cruciale importanza le cosiddette *field notes*, cioè gli appunti presi durante l'intervento. Tali appunti comprendono le riflessioni proposte dagli attori aziendali, annotazioni sul loro comportamento, ma anche sulle sensazioni e percezioni del ricercatore, nonché tutto quello che si ritenga meritevole di essere annotato (Chiucchi, 2012). Le *field notes* sono di fondamentale importanza, proprio perché in una ricerca interventista il ricercatore è una fonte di prova cruciale. Alla luce della stretta relazione che si instaura tra il ricercatore e il contesto, il fatto che il ricercatore abbia non solo osservato, ma vissuto e agito in quel contesto conferiscono "ethnographic authority" al lavoro di ricerca, purchè si dimostri di aver contrastato il rischio di *going native* (Baxter e Chua, 1998). Il ricercatore è colui che ha visto, sentito e percepito cosa succedeva sul campo. Questo conferisce credibilità alle sue osservazioni e alle scelte sulle modalità di conduzione della ricerca. Il ricercatore non deve, però, limitarsi all'osservazione, ma deve interpretare quello che ha visto e sentito e tradurlo in risultati riconducibili ad un livello più generale (Chiucchi, 2009).

2.3.2. Il constructive approach

La ricerca interventista può essere condotta attraverso diversi approcci: *action research*, *clinical research*, *action science*, *design science*, e il *constructive approach* (Jönsson e Lukka, 2005). Tali approcci sono molto simili tra loro, si

differenziano essenzialmente per il diverso peso attribuito al contributo teorico e al contributo pratico.

L'*action research* è la progenie della ricerca interventista: introdotta da Lewin, è definita come lo svolgimento di un esperimento sul campo da cui trarre riflessioni teoriche (Jönsson e Lukka, 2005). Nella *clinical research* il focus è posto sulla prassi, quindi sulla soluzione di uno specifico problema ed è un approccio tipicamente impiegato nelle ricerche in ambito medico. L'*action science* e la *design science*, al contrario, enfatizzano entrambe il rigore scientifico e il contributo teorico.

Il *constructive approach*, invece, si caratterizza per il forte impegno del ricercatore a risolvere un problema della prassi attraverso la progettazione e l'implementazione di "costruzioni manageriali" (Kasanen et al., 1993).

La "costruzione manageriale" può essere una procedura, un modello, uno strumento, un sistema di *management accounting* ed è importante che rappresenti un'innovazione per la realtà organizzativa in cui è introdotta (Kasanen et al., 1993). Allo stesso tempo è necessario che sia idonea a colmare i gap teorici individuati (Kasanen et al., 1993). Inoltre, la "costruzione" non solo deve essere progettata, ma deve essere anche implementata, poiché il valore scientifico della costruzione dipende dalla sua utilità ed effettiva utilizzabilità (Kasanen et al. 1993).

Il *constructive approach* costituisce un tipo di ricerca interventista “forte”, in quanto il ricercatore partecipa in prima persona al processo di cambiamento in qualità di ideatore della costruzione manageriale e di responsabile della sua progettazione ed implementazione (Jönsson e Lukka, 2005; Chiucchi, 2012)¹⁶.

Un elemento cardine dell’approccio costruttivista è la collaborazione tra il ricercatore e i membri dell’organizzazione sia in fase di progettazione, sia in fase di implementazione (Lukka, 2000). La naturale collaborazione che si instaura tra le due parti può favorire sia l’avanzamento della conoscenza teorica di un determinato fenomeno, sia l’individuazione di soluzioni più efficaci ai problemi operativi.

Il processo per la conduzione di uno studio di caso con approccio costruttivista può essere articolato nelle seguenti fasi (Kasanen et al., 1993; Lukka, 2000):

1. *Trovare un problema della pratica che abbia rilevanza anche dal punto di vista teorico*

È molto importante nella scelta del tema di ricerca prestare attenzione sia alle problematiche teoriche, sia alle problematiche pratiche, in modo che la conduzione della ricerca sia bilanciata tra valenza teorica e pratica fin dall’inizio (Lukka, 2000).

¹⁶ Nella ricerca interventista l’intervento del ricercatore può essere più o meno forte. Agli estremi di un *continuum* si trovano l’intervento debole, quando il ricercatore si limita a stimolare la riflessione spingendo gli attori aziendali ad attivarsi per trovare la soluzione più adatta alle loro problematiche, e l’intervento forte, di cui il *constructive approach* è un chiaro esempio (Suomala e Lyly-Yrjänäinen, 2012).

2. Valutare la possibilità di una collaborazione di lungo termine con l'organizzazione target

Una delle condizioni fondamentali per la conduzione di una ricerca di tipo interventista, in particolare se l'approccio è quello costruttivista, è chiarire se il ricercatore potrà avere accesso all'organizzazione, ai documenti e potrà interfacciarsi e collaborare con gli attori aziendali per un periodo di tempo sufficientemente lungo. Generalmente le condizioni per la conduzione della ricerca sono definite e formalizzate in un accordo fra le parti (Lukka, 2000).

3. Ottenere una comprensione profonda del tema, sia a livello teorico, sia a livello pratico

In letteratura è stata evidenziata la necessità di comprendere non solo la problematica pratica, ma è necessario che, prima, durante e dopo l'immersione nella realtà oggetto di studio il ricercatore sviluppi e approfondisca la teoria connessa al problema pratico, a cui far sempre riferimento nello sviluppo della ricerca (Kasanen et al., 1993).

Il collegamento con la teoria, come illustrato precedentemente, è un elemento essenziale che permette di distinguere questo tipo di ricerca dall'attività consulenziale.

4. Progettare una soluzione innovativa che possa risolvere il problema pratico e che possa contribuire anche a livello teorico

La soluzione proposta deve essere originale fornendo un contributo sia alla risoluzione di un problema reale, sia alla teoria.

5. *Implementare la soluzione e testarne il funzionamento*

La soluzione non deve essere solo progettata, ma deve essere anche implementata. Chiaramente in questa fase la collaborazione tra ricercatore e membri dell'organizzazione diventa particolarmente forte e il coinvolgimento del ricercatore sul campo ancora più intenso (Lukka, 2000).

6. *Valutare la replicabilità della soluzione in altri contesti*

Una volta che la soluzione è stata testata sul campo, è necessario riflettere sul processo adottato e sulle pre-condizioni che possono aver agevolato o ostacolato l'implementazione della soluzioni. Queste considerazioni sono molto importanti perché permettono di valutare se la costruzione possa essere replicabile in altri contesti (Lukka, 2000).

7. *Identificare il contributo teorico*

L'ultima fase consiste nell'identificazione del contributo teorico del progetto, cercando di ricollegare i *findings* alla letteratura. In questa fase è necessario che il ricercatore riesca ad allontanarsi dall'organizzazione, mettendo da parte l'approccio fortemente partecipativo e di condivisione adottato nelle prime fasi del progetto (Lukka, 2000) concentrandosi sulla prospettiva etica.

2.4. Lo sviluppo del constructive approach nel Gruppo Loccioni

Con riferimento al progetto di ricerca affrontato in questa tesi, lo studio di caso interventista è stato scelto come metodo più idoneo per rispondere alle domande di ricerca esposte nel primo capitolo. Si consideri, inoltre che nel caso specifico di questa tesi, la scelta di intraprendere una ricerca di tipo interventista è stata facilitata dalla natura del dottorato di ricerca, in quanto durante il percorso di dottorato il ricercatore ha beneficiato di una borsa di studio in parte finanziata da un'azienda, il Gruppo Loccioni, interessato a risolvere uno specifico problema pratico legato al *management accounting*. Il Gruppo, infatti, sentiva da tempo l'esigenza di far emergere il valore tangibile e intangibile generato da una delle sue società, la casa madre del Gruppo, denominata Summa. Il sistema di misurazione della performance attuale non era in grado di rispondere a tale esigenza e i manager chiedevano lo sviluppo di un sistema evoluto capace di rispondere meglio alle loro esigenze informative e gestionali. Per rispondere a tale esigenza era necessario un forte coinvolgimento del ricercatore sul campo che ha portato a preferire un metodo di ricerca di tipo interventista. In particolare, nella conduzione di questa ricerca è stato utilizzato un approccio particolarmente forte di ricerca interventista, il *constructive approach*.

Dopo un'analisi del sistema di misurazione esistente, nonché delle caratteristiche strategico-organizzative dell'azienda, è emerso che il Gruppo Loccioni necessitava non solo di misurare la performance, ma di comprendere e gestire le connessioni tra le diverse risorse investite e le diverse attività poste in essere, monitorandone in particolare gli effetti di lungo termine. Alla luce di queste considerazioni per rispondere alle esigenze aziendali è stato sviluppato un sistema di misurazione e reporting ispirato alle logiche dell'*Integrated Reporting* (IR). Oltre ad essere una soluzione coerente con le caratteristiche aziendali, l'introduzione dell'IR come strumento di *management accounting*, per uso interno a scopo gestionale, avrebbe permesso di contribuire alla teoria e di rispondere alle domande di ricerca ancora aperte in merito all'IR ¹⁷.

Come spesso accade nei progetti di ricerca interventista anche in questo caso il ricercatore ha dovuto gestire alcune “tensioni” ed è stato coinvolto nello svolgimento di attività non strettamente legate all'oggetto di ricerca. Visto che il progetto permetteva di misurare attività intangibili, è stato chiesto supporto per la valutazione di alcuni progetti legati alle dimensioni *non-financial* della performance. Per esempio si è proceduto alla valutazione di alcune iniziative aziendali per lo sviluppo del territorio, sviluppando degli indicatori *non-financial*. Il coinvolgimento in queste attività ha permesso al ricercatore di

¹⁷ L'analisi che ha portato a proporre l'IR come “costruzione manageriale” idonea a soddisfare le esigenze aziendali sarà approfondita nel paragrafo 3.1.

approfondire l'analisi del sistema di misurazione esistente e di identificare peculiari caratteristiche aziendali.

Durante il processo di analisi del sistema di misurazione esistente è emerso che oltre all'esigenza di migliorare la misurazione della performance a livello complessivo, nell'azienda esistevano delle forti esigenze informative anche a livello di singole funzioni. Si è quindi dovuto tener conto anche di queste esigenze informative locali (delle singoli funzioni) per poi concentrarsi sulla realizzazione del report integrato a livello aziendale. Questo ha chiaramente influenzato il processo di ricerca, come sarà approfondito nel paragrafo 3.3.

In questo paragrafo si illustrerà, fase per fase, come è stato sviluppato lo studio di caso adottando il *constructive approach*, all'interno del Gruppo Loccioni, l'azienda oggetto di studio per questo progetto di ricerca.

1. Trovare un problema della pratica che abbia rilevanza anche dal punto di vista teorico

Il problema della pratica affrontato in questa ricerca è legato alla misurazione della performance aziendale. In particolare il Gruppo Loccioni ha manifestato l'esigenza di migliorare la misurazione della dimensione intangibile della performance, con particolare attenzione all'identificazione e alla gestione delle interazioni tra le diverse attività intangibili che contribuiscono a creare valore nel Gruppo, in particolare quelle erogate dalla capogruppo Summa. Tale problematica ha una

rilevanza anche teorica, poiché la necessità di un sistema di misurazione della performance integrato che spieghi come le interazioni tra le diverse dimensioni della performance contribuiscano a generare valore economico-reddituale è un tema caldo nel mondo accademico, rispetto al quale il dibattito è ancora aperto¹⁸.

2. Valutare la possibilità di una collaborazione di lungo termine con l'organizzazione target;

Nel caso di questa ricerca, la possibilità di collaborazione di lungo termine con il Gruppo Loccioni è stata discussa, definita e sancita attraverso un accordo tra le parti per l'avvio di un progetto di Dottorato della durata di tre anni, a partire da novembre 2013. Ad ulteriore conferma dell'interesse dell'organizzazione nella continuità del progetto si segnala che il Gruppo Loccioni ha finanziato in parte il progetto di ricerca, contribuendo per un terzo alla copertura della borsa di studio di dottorato¹⁹.

3. Ottenere una comprensione profonda del tema, sia a livello teorico, sia a livello pratico

¹⁸ Si veda il capitolo 1.

¹⁹ Questo specifico progetto di Dottorato rientra all'interno di un'iniziativa avviata dalla Regione Marche che finanzia insieme all'Università Politecnica delle Marche e alle imprese coinvolte (in questo caso, il Gruppo Loccioni) specifici progetti di ricerca da sviluppare sia in ambito accademico, sia in ambiente aziendale. In questo caso le parti coinvolte sono, quindi, la Regione Marche, l'Università Politecnica delle Marche e il Gruppo Loccioni.

Fin dall'avvio del progetto di Dottorato, per ottenere una comprensione profonda del tema da un punto di vista teorico il ricercatore ha approfondito lo studio legato alla misurazione della performance nell'ambito del *management accounting*, cercando di individuarne le principali problematiche e le domande di ricerca ancora aperte. Altrettanto importante è stato lo studio della metodologia della ricerca, con particolare riferimento allo studio di caso e alla ricerca interventista. Conoscere le problematiche e le implicazioni legate alla conduzione di una ricerca di tipo interventista è stato utile per riconoscere situazioni potenzialmente dannose per la buona condotta della ricerca.

A tale scopo si è cercato il supporto e il confronto con altri ricercatori. In particolare il *supervisor*, responsabile della ricerca per l'Ateneo ha avuto un ruolo importante nelle scelte progettuali di rilievo. Inoltre ha partecipato ai focus group in azienda assumendo il ruolo di "esperto". Gli altri ricercatori sono stati di supporto nello sviluppo del report, soprattutto nelle fasi di sviluppo del Business Model, in qualità di esperti sul tema²⁰.

²⁰ Come si illustrerà nel capitolo 3, l'analisi del Business Model ha avuto un ruolo centrale nello sviluppo del report integrato.

Per quanto riguarda la comprensione del tema a livello pratico, il ricercatore è stato coinvolto direttamente nel contesto aziendale, in particolare è stato fisicamente presente in azienda, inserito nell'organizzazione come se ne fosse parte. La permanenza in azienda è iniziata a novembre 2013 e si è conclusa a ottobre 2016. Durante questo periodo il ricercatore ha alternato periodi di presenza in azienda con periodi di allontanamento per ridurre il rischio di “vivere troppo” la realtà aziendale e di perdere l'oggettività necessaria per la conduzione di una ricerca scientifica.

All'interno del Gruppo Loccioni, il ricercatore ha instaurato, una collaborazione stretta con il responsabile dell'Area Amministrazione e Controllo di Gestione, il quale, essendo il tutor aziendale, ha assunto anche i ruoli, prima di *go to person* e poi, nelle fasi successive della ricerca, di *gatekeeper*. Oltre alle informazioni raccolte cooperando con il tutor, il ricercatore ha avuto la possibilità di comprendere meglio le problematiche di controllo di gestione dell'azienda attraverso l'osservazione partecipante: il ricercatore è stato inserito all'interno dell'Area Amministrazione e Controllo di Gestione, con una propria postazione, riuscendo ad osservare le attività operative di controllo nella loro quotidianità e ad instaurare delle relazioni con gli attori aziendali. Questo ha favorito l'analisi, non solo dei documenti

aziendali, ma anche dei processi e dei meccanismi operativi di controllo supportando l'identificazione dei limiti e delle esigenze evolutive del sistema di *management accounting*. Inoltre, il contatto con i manager e gli attori aziendali ha permesso di individuare ed analizzare i loro problemi operativi e di discutere possibili soluzioni.

Al fine di comprendere meglio la problematica pratica, oltre all'osservazione partecipante, sono state condotte delle interviste semi-strutturate anche con il tutor aziendale, dirigenti, quadri, impiegati e con l'imprenditore. Quando è stato possibile, le interviste sono state registrate. Durante ogni intervista sono stati presi degli appunti, poi rielaborati e arricchiti dalle impressioni e riflessioni del ricercatore. Quando possibile le interviste sono state registrate e trascritte per un'analisi approfondita dei concetti emergenti e del linguaggio utilizzato.

Oltre alle interviste, numerosi sono stati gli incontri informali con i dirigenti, utili a chiarire non solo i limiti del sistema di misurazione esistente, ma anche per la comprensione delle loro specifiche esigenze informative e gestionali. Il ricercatore ha avuto la possibilità di partecipare anche a numerose riunioni aziendali, durante le quali, a seconda dei casi, ha partecipato in maniera attiva o passiva, raccogliendo informazioni e impressioni di supporto al lavoro di

ricerca. Inoltre, la partecipazione ad attività operative non strettamente legate al progetto di ricerca²¹ ha permesso al ricercatore di essere riconosciuto come “membro del team”, acquisendo la fiducia necessaria per lo sviluppo del progetto di ricerca.

4. *Progettare la soluzione innovativa che possa risolvere il problema pratico e che possa contribuire anche a livello teorico*

La progettazione della soluzione ha avuto inizio a partire dalla seconda metà del 2014 ed è durata fino alla fine del 2015. Questa fase è stata lunga e particolarmente critica, considerando anche la limitata esperienza nello sviluppo di processi di misurazione e reporting coerenti con l'IR²².

Il coinvolgimento nel contesto aziendale ha permesso di raccogliere informazioni sulle caratteristiche organizzative dell'azienda ed ha permesso di individuare peculiari caratteristiche del Gruppo Loccioni compatibili con l'adozione del modello IR come strumento in grado di soddisfare le sue specifiche esigenze informative e gestionali²³.

In questa fase il ricercatore si è confrontato con il supervisor e con altri ricercatori allo scopo di individuare le modalità più consone per

²¹ Per esempio al ricercatore è stato chiesto di offrire un supporto nello svolgimento di attività strettamente operative legate al controllo di gestione. Per esempio il ricercatore ha collaborato all'analisi costi-benefici di alcune iniziative aziendali. (mi riferisco al FIUME, non all'attività del periodo 2013- 2014)

²² Si vedano i paragrafi 1.4, 3.1 e 3.2.

²³ Questo tema sarà ripreso e approfondito nel capitolo 3, in particolare nel paragrafo 3.1.

realizzare il report integrato, considerando anche le specificità dell'azienda.

La progettazione è stata supportata da interviste semi-strutturate con il tutor aziendale, l'imprenditore, i dirigenti, i quadri e altri attori aziendali chiave. Il ricercatore, insieme al *supervisor*, ha anche condotto diversi *focus group* durante i quali gli attori aziendali sono stati stimolati a scambiarsi idee e opinioni sulle problematiche del sistema di misurazione e di controllo e sulle loro esigenze informative e gestionali. I *focus group* sono stati utili anche per proporre, testare e discutere le proposte innovative del ricercatore. Il coinvolgimento diretto del ricercatore nelle dinamiche aziendali ha permesso non solo di analizzare documenti e informazioni altrimenti inaccessibili, ma attraverso l'osservazione partecipante e l'azione attiva sul campo il ricercatore ha acquisito una conoscenza piuttosto approfondita della realtà aziendale, facendolo diventare un *insider*. Tutto questo ha facilitato l'identificazione della costruzione manageriale maggiormente adatta a risolvere la specifica problematica aziendale.

5. Implementare la soluzione e testarne il funzionamento

L'implementazione della soluzione è iniziata tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016 e si è conclusa ad ottobre 2016²⁴. Nella fase di implementazione è stato fondamentale il costante confronto con il tutor, il Direttore Generale e alcuni dirigenti. Il ricercatore era direttamente responsabile della realizzazione del report integrato, ha raccolto, elaborato ed analizzato le informazioni necessarie, occupandosi anche del calcolo degli indicatori. In questa fase sono stati molto utili i *focus group* con i dirigenti allo scopo di valutare se l'implementazione della soluzione rispondeva effettivamente alle loro esigenze informative e gestionali, quindi, se la soluzione risultasse efficace ed adeguata in relazione alla problematica.

Nell'implementazione della soluzione il ricercatore si è occupato anche di far emergere e risolvere, dove possibile, i problemi legati al calcolo degli indicatori.

6. *Valutare la replicabilità della soluzione in altri contesti*

Al termine del progetto il ricercatore ha riflettuto sulla capacità della “costruzione” di rispondere alle esigenze aziendali e sulle sue potenzialità di replicabilità.

²⁴ Occorre specificare che il confine tra la fase di progettazione e di implementazione non è netto, ma le due fasi si sono spesso sovrapposte: si è trattato di un vero e proprio processo iterativo durante il quale le soluzioni proposte sono state discusse, modificate e integrate fino al raggiungimento del risultato ottimale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, lo sviluppo del report ha contribuito a migliorare la misurazione di certe dimensioni della performance introducendo e facilitando l'uso di misure *non-financial*. Inoltre il report integrato ha favorito l'acquisizione di una maggiore consapevolezza di come ogni funzione contribuisce ai risultati aziendali²⁵.

Per quanto concerne la replicabilità, occorre considerare che lo sviluppo del report integrato all'interno del contesto aziendale è stato agevolato dalla presenza di un pensiero integrato nelle strategie e nelle azioni poste in essere dall'imprenditore e dai manager. Non è da escludere che in assenza di questa caratteristica l'introduzione del report integrato avrebbe potuto generare esiti diversi.

7. Identificare il contributo teorico

Per l'identificazione del contributo teorico, dopo l'implementazione della soluzione, il ricercatore si è allontanato dalla realtà aziendale al fine di poter riflettere su quanto posto in essere e sulla conoscenza acquisita. Un'elaborazione fuori dai luoghi dell'azione ha favorito la riflessione teorica e l'individuazione di come la realizzazione del progetto abbia contribuito all'avanzamento delle conoscenze teoriche.

²⁵ Questi aspetti saranno approfonditi nel paragrafo 3.6.

Da un punto di vista teorico, questo studio di caso contribuisce illustrando come si possa implementare il report integrato per uso interno. Nel caso proposto si evidenzia come nel processo di sviluppo del report si scelto di mettere al centro il Business Model, come elemento centrale del report stesso (IIRC, 2013). In particolare si è illustrato come il Business Model sia potenzialmente idoneo a supportare il processo di mappatura degli indicatori nei dei principi dell'IIRC, tra cui la focalizzazione sulla strategia, la connettività, la rilevanza e la sinteticità delle informazioni.

Il processo di sviluppo del report integrato ha permesso di evidenziare benefici e criticità legate al suo sviluppo, che saranno illustrati nel paragrafo 3.6.

CAPITOLO 3

3. LA PROGETTAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTEGRATED REPORTING NEL GRUPPO LOCCIONI

3.1. Il Gruppo Loccioni e Summa

Il Gruppo Loccioni (GL) si occupa di progettare e realizzare soluzioni tecnologiche personalizzate per la misurazione e il controllo qualità nei processi industriali di imprese operanti in settori diversi, da quello dell'*automotive* a quello medicale. Le soluzioni proposte sono sviluppate “su misura” e variano a seconda del settore di riferimento, per esempio, possono essere sistemi di visione per il controllo qualità di parti componenti o dispositivi per migliorare e gestire le prestazioni energetiche di un impianto.

Basando la propria attività non sulla produzione in serie, ma sullo sviluppo di soluzioni personalizzate, tecnologicamente all'avanguardia e competitive, l'innovazione assume un ruolo di centrale rilevanza (Bontempi e Chiucchi, 2016). L'innovazione tecnologica all'interno del GL, ispirandosi al paradigma dell'*Open Innovation* (Chesbrough, 2008) si basa sul coinvolgimento di partner esterni. Secondo il paradigma dell'*Open Innovation* la combinazione di idee interne ed esterne permette di accelerare e migliorare il processo di avanzamento tecnologico. Ne consegue che l'innovazione tecnologica è

concepita come un momento di apertura e di condivisione con il mondo esterno, dal quale si possono apprendere idee e tecnologie nuove non sviluppabili in autonomia, per mancanza di tempo, competenze o risorse (Chesbrough, 2008). Nel Gruppo Loccioni questo paradigma si realizza attraverso diverse forme di collaborazione con partner esterni, che permettono di integrare il know-how interno con le competenze esterne, supportando la capacità di progettare nuove soluzioni da proporre ai clienti per risolvere specifiche problematiche tecniche.

Il coinvolgimento di partner esterni caratterizza non soltanto il processo di innovazione del Gruppo Loccioni, ma è alla base di tutto il modello organizzativo. La famiglia Loccioni, che ha fondato e guida tutt'oggi il Gruppo definisce la propria impresa come un «*progetto di impresa inclusiva*» nella quale i partner esterni sono «*portatori di valore*» che arricchiscono il progetto, offrendo ognuno un contributo diverso. I partner con cui collabora il Gruppo «possono essere fornitori, clienti, competitors, ma anche università, scuole, associazioni e enti locali con i quali la collaborazione va al di là del processo produttivo e si estende a progetti di formazione, di *recruitment* e di disseminazione di cultura d'impresa. L'apertura all'esterno è quindi una caratteristica che supporta il modello di business e le relazioni instaurate con i partner esterni possono essere definite come dei rapporti *win-win*, in cui entrambe le parti ottengono benefici.

All'apice del Gruppo Loccioni si trova Summa, la società capogruppo, la cui *mission* è “pensare e progettare” lo sviluppo delle imprese del Gruppo nel medio-lungo periodo (Bonti e Cori, 2006). Summa nasce nel 1992, come un ambiente separato fisicamente dall'area produttiva e dedicato allo svolgimento di attività di supporto al Gruppo, caratterizzate da una natura prevalentemente intangibile e orientate «*all'immaginazione e alla progettazione del futuro del Gruppo per i prossimi 50 anni*»²⁶. Summa eroga servizi per il Gruppo Loccioni, in particolare, attraverso le sue attività, sviluppa le risorse cardine su cui si fonda il Gruppo Loccioni: la tecnologia, la cultura d'impresa, i clienti e le persone. Le attività svolte da Summa sono organizzate all'interno delle seguenti (si veda la figura 3.1):

- “Ricerca e Innovazione”, una funzione dedicata all'attività di ricerca e sviluppo che supporta l'evoluzione del know how e delle tecnologie del GL attraverso progetti di ricerca, prevalentemente di tipo radicale;
- “Identity Lab”, una funzione che si occupa di comunicazione e di promuovere la condivisione della cultura d'impresa sia all'interno, sia all'esterno dell'impresa;
- “Business Innovation”, una funzione dedicata al marketing per l'analisi, lo sviluppo e il presidio di nuovi mercati e nuovi clienti;

²⁶ Frase tratta da un'intervista con il Direttore Generale. Nel corso di questo capitolo si riporteranno frasi estrapolate dalle interviste condotte durante il periodo di ricerca a supporto dell'interpretazione del caso.

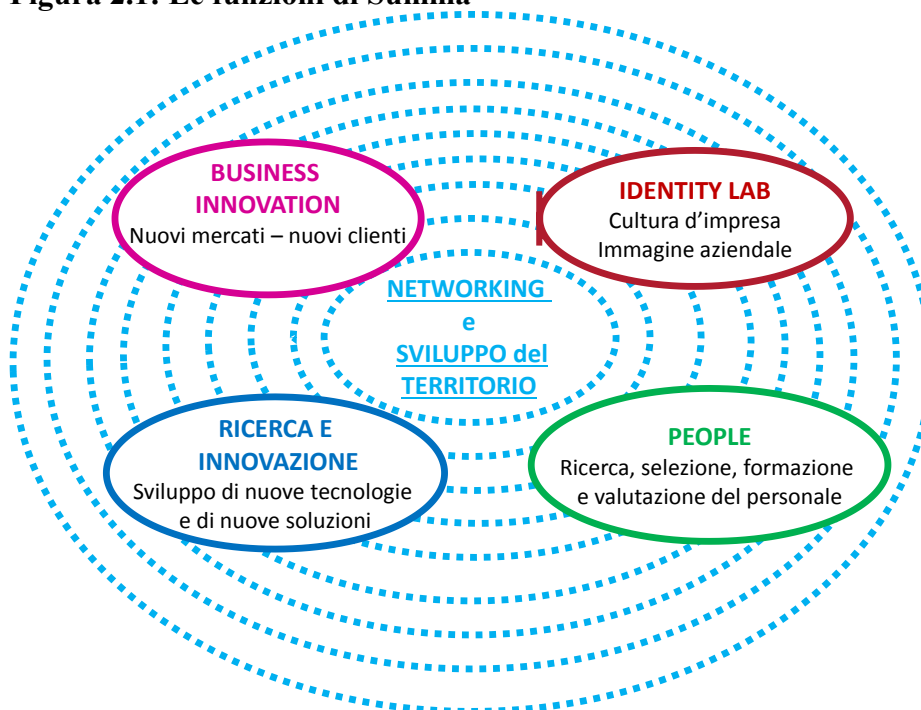
- “People”, la funzione dedicata alla gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alle attività di *recruitment*, selezione, formazione e valutazione del personale dell’intero Gruppo.

Summa si caratterizza anche per essere il centro delle attività di *networking* che caratterizzano l’intero Gruppo Loccioni (GL). La capacità di sviluppare la rete di contatti rappresenta un valore fondamentale del Gruppo, che tende ad essere valorizzato anche a livello individuale, da ogni singolo dipendente. Ogni contatto è considerato come un nodo di una fitta rete a supporto dello sviluppo del Gruppo e della sua affermazione nel territorio e nei mercati.

A differenza delle altre attività, lo sviluppo del network e delle relazioni con i partner esterni non sono aspetti esclusivamente riferibili ad una sola specifica funzione, ma sono attività “diffuse”, che scaturiscono dalla cultura d’impresa e che caratterizzano l’intero Gruppo.

Un altro aspetto caratteristico di Summa è l’attenzione al territorio, all’ambiente esterno come elemento rilevante nelle strategie e nelle decisioni aziendali. Non ci si preoccupa solo del modo in cui l’impresa influenza l’ambiente esterno, ma anche e soprattutto di come questo possa contribuire all’attività aziendale, diventando una risorsa al pari di quelle strettamente aziendali.

Figura 2.1: Le funzioni di Summa



Fonte: elaborazione propria

3.2. Il sistema di misurazione di Summa: caratteristiche, limiti ed esigenze evolutive

Il sistema di misurazione e reporting della performance sviluppato all'interno di Summa, sia a livello aziendale, sia a livello di singole funzioni, risultava insufficiente per far emergere il valore generato da questa società. Tale sistema, infatti, si basava essenzialmente sull'utilizzo prevalente di parametri monetari e sull'analisi degli scostamenti rispetto al budget, in sostanza replicando il modello di controllo utilizzato nelle aree produttive del Gruppo con un forte focus sull'analisi della dimensione economico-reddituale. Poiché

le attività svolte all'interno di Summa presentano caratteristiche completamente diverse, essendo orientate al lungo periodo e facendo riferimento all'utilizzo di risorse e alla generazione di risultati prevalentemente intangibili, l'utilizzo di un sistema di misurazione basato sull'analisi dell'efficienza e dei costi risultava poco coerente con la realtà e incapace di far emergere la complessità di valori generati da Summa.

Con riferimento alle singole funzioni si può notare la difficoltà ad esprimere specifici risultati in termini economico-reddituali. Per esempio, l'attività di comunicazione esterna ed interna incide sulla visibilità del Gruppo e consolidamento dello spirito di squadra, due valori non misurabili direttamente con parametri economico-reddituali. L'avanzamento della conoscenza tecnologica difficilmente può essere rappresentato solo da misure monetarie. La conquista della fiducia dei clienti in mercati completamente nuovi genera risultati monetari tangibili, ma il valore della relazione, del suo potenziale, è difficile da quantificare specialmente all'inizio quando non si conoscono ancora i possibili esiti. Le iniziative formative migliorano le competenze e le conoscenze delle persone, ma tali benefici non sono direttamente riconducibili a risultati economici. L'attività di *networking* contribuisce a creare opportunità di scambio, di collaborazione che portano molteplici benefici, apprezzabili generalmente nel lungo periodo e attraverso l'utilizzo di misure diverse. Le

stesse considerazioni sono valide anche per le iniziative poste in essere a favore del territorio.

Consapevoli dei limiti del sistema di misurazione esistente i manager erano interessati allo sviluppo di un sistema più evoluto capace di rispondere a due coesistenti e forti esigenze interne:

- supportare la gestione;
- comunicare all'imprenditore il valore delle risorse impiegate e, soprattutto, i risultati raggiunti nello svolgimento delle diverse attività.

Il sistema di misurazione esistente era centrato sulle singole funzioni ed era focalizzato prevalentemente sull'analisi dei costi e quindi non adeguato a rappresentare le diverse dimensioni della performance, diverse dall'efficienza. Venivano stabiliti degli obiettivi a budget coincidenti con dei limiti di spesa e veniva effettuata un'analisi degli scostamenti eseguita una o due volte all'anno. Per esempio il budget dell'"Identity-Lab" prevedeva la fissazione di un limite di spesa: per un'area volta a svolgere un'attività di comunicazione verso l'esterno e verso l'interno con degli output prevalentemente intangibili, è chiaro che il limite di spesa non può essere una guida efficace per l'azione. Per "Ricerca e Innovazione" veniva fissato un limite di spesa e l'analisi degli scostamenti rispetto al budget veniva analizzata periodicamente dal responsabile e dai suoi collaboratori, anche da un punto di vista qualitativo, con

particolare riferimento all'analisi dei tempi. Nelle altre due aree le caratteristiche dei report erano assimilabili a quelle appena descritte.

Considerando questi limiti, i responsabili delle funzioni sentivano la necessità di migliorare i sistemi di misurazione utilizzati localmente. In particolare si sentiva l'esigenza di un report periodico che contenesse indicatori sull'efficacia oltre che sull'efficienza. A supporto di quest'esigenza si riportano alcune frasi che i manager di Summa hanno ripetuto frequentemente: *«abbiamo bisogno di avere dei numeri, di mettere ordine, di tracciare gli effetti delle cose che facciamo»*, oppure *«facciamo sempre un sacco di cose, ma poi misuriamo quello che abbiamo ottenuto? Questo è importante, perché dobbiamo sempre ricordarci perché facciamo le cose, qual è lo scopo»*.

Da queste parole emerge anche un'altra esigenza: gli indicatori di cui avevano bisogno i manager dovevano misurare che cosa veniva fatto per raggiungere i risultati e i risultati stessi. In altre parole nel report dovevano essere inseriti indicatori idonei a rappresentare le cause e gli effetti della performance. Nello sviluppo del report aziendale gli indicatori sono stati sviluppati e rappresentati tenendo conto di questa particolare esigenza.

La necessità di un'evoluzione del sistema di misurazione, quindi, inizialmente era molto forte a livello "locale", di singola funzione. In maniera coerente con la flessibilità tipica della ricerca interventista, questa esigenza emergente è stata assecondata sviluppando prima dei report locali e successivamente il

report globale: da un lato ha permesso di dimostrare le capacità di *problem solving* del ricercatore e di guadagnare la fiducia degli attori aziendali; dall'altro lato ha permesso di sviluppare una conoscenza più profonda del sistema di misurazione esistente e delle sue esigenze evolutive. Occorre sottolineare, inoltre che lo sviluppo dei report "locali" ha permesso di sviluppare un report globale maggiormente coerente con le caratteristiche aziendali, proprio perché prima si è passati da un'analisi di dettaglio molto profonda.

L'altra esigenza che fin dall'inizio si è manifestata in maniera molto forte in tutti i manager delle funzioni di Summa è comunicare all'imprenditore le risorse assorbite e i risultati ottenuti dalle diverse attività svolte, nel breve termine, ma soprattutto nel lungo termine, essendo Summa fortemente orientata al futuro. Le attività di Summa tendono a generare effetti soprattutto nel lungo termine e uno degli aspetti che più interessano l'imprenditore è monitorare le attività nel tempo, per comprendere cosa è stato fatto e con quali risorse per arrivare a quei risultati: *«l'obiettivo principale di Summa è quello di progettare il futuro [...], ricordiamoci la metafora del lancio della palla che colpisce l'acqua [...]. Dobbiamo misurare dove vanno a finire le onde»*. I manager di Summa utilizzano spesso l'immagine delle onde generate dal lancio di un sasso sull'acqua per riferirsi ai molteplici effetti che le attività poste in essere all'interno di Summa possono generare. Misurare la performance,

riprendendo le parole di un manager, *«serve a rispondere alle domande dell'imprenditore: "cosa fate? Quali sono i ritorni delle cose che fate?"»*. La rendicontazione all'imprenditore serviva non soltanto per illustrare le modalità di impiego delle risorse, ma anche per monitorare il percorso intrapreso per l'ottenimento dei risultati: trattandosi di attività che generano effetti di lungo termine, era molto importante per l'imprenditore individuare quali azioni avevano permesso di avvicinarsi all'obiettivo. *«Se non teniamo traccia della scintilla, di quello che facciamo, come facciamo poi a spiegare come abbiamo raggiunto un certo risultato»*. *«Summa ne fa talmente tante [...] che poi c'è qualcosa che fa scattare una scintilla, o perché hai trovato il contatto giusto o perché siamo bravi a cavalcare l'onda [...]»*. La "scintilla" è il termine che utilizzano in azienda per riferirsi al contatto, all'evento, all'occasione da cui si sono poi sviluppate successive opportunità per il Gruppo. Per far scattare la cosiddetta "scintilla" lo sviluppo della rete ha un ruolo determinante, perché spesso le opportunità dipendono anche dai rapporti di fiducia che i collaboratori del Gruppo, in quanto persone, instaurano con i portatori di valore esterni, chiunque essi siano. In una realtà molto aperta e dinamica come il GL il monitoraggio di queste dinamiche è particolarmente importante, perché sono elementi chiave di tutto il modello organizzativo. *«Dobbiamo vedere da dove vengono le cose perché questo ci permette di verificare il valore dell'apertura piuttosto che della chiusura [...] deve farci capire come ci siamo arrivati lì*

[...], come il nostro essere una Open Company ci ha permesso di ottenere quel risultato».

Anche da queste frasi emerge un chiaro riferimento alla necessità di mettere in evidenza le cause e gli effetti della performance e di comunicarle all'imprenditore.

3.3. La scelta dell'IR per soddisfare le esigenze informative di Summa

Per rispondere a queste forti esigenze interne è stata avviata un'analisi strategico-organizzativa di Summa e dell'intero Gruppo Loccioni, al fine di comprendere meglio le peculiarità aziendali e di individuare la soluzione manageriale più adatta.

A tal fine sono state condotte interviste semi-strutturate con i manager delle diverse funzioni di Summa, con l'imprenditore, il Direttore Generale e il Responsabile Amministrazione e Controllo. Sono stati analizzati i documenti interni, dal piano triennale ai report redatti nelle singole Aree, analizzandone le funzioni sia come strumenti di gestione della performance, sia come strumenti di comunicazione interna. Oltre a questo, la partecipazione attiva alle riunioni aziendali ha permesso di comprendere a fondo le dinamiche interne, gli obiettivi dei manager e le esigenze informative. Inoltre, il coinvolgimento del ricercatore nelle attività di Controllo di Gestione ha permesso di acquisire una

conoscenza profonda del sistema di misurazione della performance esistente e delle informazioni prodotte.

Da questo processo di analisi sono emerse alcune peculiarità di Summa strettamente legate ai valori e alla cultura aziendale:

1) Forte orientamento al futuro

L'obiettivo di Summa è proprio *«progettare il futuro del Gruppo Loccioni»*. Le attività svolte da Summa attengono a variabili intangibili come le competenze, la tecnologia, le relazioni, la reputazione che generano effetti generalmente apprezzabili nel lungo termine.

2) Ruolo centrale delle risorse umane

All'interno di Summa e in generale all'interno di tutto il Gruppo Loccioni, le risorse umane sono portatrici non solo di competenze tecniche, ma anche relazionali e comportamentali a supporto dello sviluppo del business. *«Questa è un'impresa a rete dove c'è bisogno di imprenditorialità, dove in effetti le persone possono prendere iniziative e assumersi la responsabilità per sviluppare la propria autonomia imprenditoriale con un obiettivo di entrare in questo progetto da collaboratore e uscirne da dirigente o imprenditore...[...] in questo modo sviluppano l'essere imprenditori di se stessi»*. Con queste parole l'imprenditore, Enrico Loccioni, sottolinea quanto sia importante per il funzionamento dell'azienda avere delle risorse umane non solo

preparate tecnicamente, ma anche flessibili, caparbie, capaci di creare e cogliere opportunità, proprio come se fossero loro stesse degli imprenditori. A tale scopo l'impresa, attraverso la funzione "People" ha sviluppato una serie di iniziative formative. Per esempio il coinvolgimento di studenti in progetti formativi permette di comunicare all'esterno quali sono le caratteristiche personali e professionali necessarie per entrare a fare parte del Gruppo. Per chi, invece, fa già parte del Gruppo, soprattutto per i neo-assunti, sono organizzati dei percorsi formativi denominati "master in ingresso" che favoriscono la trasmissione e la condivisione dei valori aziendali. Con queste attività si dovrebbe garantire la selezione e la formazione di persone coerenti con i valori e la cultura aziendale.

3) Enfatizzazione della rete

La rete di contatti, l'insieme delle relazioni che Summa sviluppa con i partner esterni costituisce un elemento centrale nella strategia aziendale. I manager definiscono Summa «*l'impresa delle relazioni*», proprio a sottolineare il ruolo della rete nel supportare la capacità di individuare opportunità utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Anche in questo caso lo sviluppo di relazioni è un valore che caratterizza non solo Summa, ma tutto il Gruppo.

Per sviluppare la rete una delle numerose iniziative poste in essere dal Gruppo è lo sviluppo delle cosiddette “community”, attraverso le quali il Gruppo favorisce l’aggregazione di imprese ed esperti su uno specifico tema attraverso l’organizzazione di eventi durante i quali è possibile scambiarsi informazioni, idee e condividere difficoltà. Questo getta le basi per l’innescare delle cosiddette “scintille” di cui parlano i manager del Gruppo, che possono portare significativi benefici all’impresa.

4) **L’importanza dell’ambiente esterno**

La componente ambientale è un elemento molto importante, che influenza le scelte e le strategie aziendali. Enrico Loccioni sostiene che *«la presenza di un’impresa in un territorio porta valore in un’area e raccoglie valore da quell’area»*. Questo significa che il Gruppo crea valore per il territorio attraverso non solo lo svolgimento della propria attività economica, ma anche attraverso diverse iniziative a favore della comunità locale. Tali iniziative sono fortemente volute dall’imprenditore e hanno coinvolto Summa in diversi modi. Un esempio di queste iniziative è il progetto di manutenzione, a titolo gratuito, del fiume che scorre a fianco delle sedi del Gruppo. Tale iniziativa ha contribuito a mitigare il rischio di inondazione per

l'azienda²⁷ e per il territorio circostante, creando allo stesso tempo valore per la società, in termini di maggiore sicurezza, riqualificazione ambientale e maggiore visibilità del fiume. Un altro esempio è il programma di attività formative organizzate per i ragazzi di scuole primarie e secondarie e per gli studenti universitari. Tali iniziative consistono in percorsi formativi che permettono al Gruppo di ottenere vantaggi in termini di visibilità e reputazione ed è anche un modo per reclutare personale. Allo stesso tempo, per il territorio, inteso come comunità, tali iniziative rappresentano delle opportunità di sviluppo culturale e professionale (Varvelli, 2014).

5) **Interconnessione tra le attività**

Summa si caratterizza per una forte interconnessione tra le attività svolte dalle funzioni. Sono infatti frequenti i progetti inter-funzionali che richiedono collaborazione, scambi di risorse ed informazioni tra le funzioni, nonché condivisione di obiettivi. Per esempio nell'organizzazione di progetti per i dipendenti la collaborazione tra "People" e "Identity-Lab" è molto intensa con conseguente condivisione di risorse e responsabilità. Un altro esempio è l'interazione tra "Ricerca e Innovazione" e "Business Innovation": spesso per comprendere meglio le esigenze dei nuovi clienti, i

²⁷ Evento che si era già verificato nel 1990 con danni agli edifici e alla produzione del Gruppo.

commerciali di “Business Innovation” vanno in visita dal cliente insieme ad un esperto di “Ricerca e Innovazione”, integrando competenze relazionali e tecnologiche per soddisfare al meglio il cliente.

6) Forte condivisione di valori, comportamenti e obiettivi

All'interno dell'azienda le persone condividono valori e obiettivi fortemente radicati e riscontrabili nei comportamenti di tutti i dipendenti, dai top manager ai ruoli più operativi. Certi valori come l'apertura, lo sviluppo della rete, la proattività, la flessibilità, la capacità di adattamento rappresentano tratti caratteristici del modello Loccioni, che favoriscono l'allineamento dei dipendenti rispetto agli obiettivi aziendali, diventando un elemento base del suo vantaggio competitivo. In particolare all'interno di Summa questi tratti caratteristici sono particolarmente evidenti. Durante la permanenza nel contesto aziendale si è potuto osservare come nel Gruppo le persone utilizzano un linguaggio specifico: per esempio i dipendenti sono chiamati “collaboratori” e lo stabilimento è denominato “laboratorio”. L'uso della parola “collaboratori” dovrebbe comunicare che i lavoratori non devono sentirsi alle dipendenze di nessuno, ma devono essere in grado di prendere iniziative, di assumersi responsabilità e sentire l'azienda come la propria. L'utilizzo del termine “laboratorio” serve a

sottolineare la capacità del Gruppo di sviluppare sempre soluzioni nuove, di saper adattarsi alle esigenze dei clienti. È evidente che dietro l'uso di un certo tipo di linguaggio ci sono motivazioni legate alla visione aziendale che attraverso l'uso di un linguaggio comune viene comunicata e condivisa all'interno e fuori dall'azienda.

Alla luce di queste considerazioni, si può osservare come tutti questi aspetti osservati dal ricercatore siano compatibili con il concetto di pensiero integrato, illustrato nel capitolo 1. Il pensiero integrato si sostanzia «attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza [...] conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine» (IIRC, 2013, p. 33). In altre parole gli elementi essenziali del pensiero integrato sono l'interazione tra le unità funzionali di un'organizzazione e tra le diverse risorse impiegate, la considerazione di un concetto di valore ampio, che supera la sola considerazione del profitto e il riferimento alla performance attuale e futura.

Facendo riferimento a questi elementi essenziali si può osservare come nell'azienda oggetto di studio siano presenti questi elementi:

- l'interazione tra le diverse funzioni aziendali è in linea con il cosiddetto “abbattimento dei silos” realizzabile con l'adozione del pensiero integrato;

- il ruolo centrale delle persone e delle relazioni pone l'attenzione su aspetti più intangibili della performance, che risulta influenzata dalla combinazione di risorse diverse, non solo di natura monetaria: anche questo aspetto è in linea con il concetto di pensiero integrato che si riferisce alla combinazione di risorse diverse;
- l'attenzione di Summa agli effetti generati sull'ambiente esterno presuppone l'accettazione di un concetto più ampio di valore, che secondo il concetto di pensiero integrato non è riconducibile solo alla performance economico-reddituale, ma anche agli effetti che la presenza dell'azienda genera sulla società e sull'ambiente;
- l'orientamento al futuro è in linea con il pensiero integrato che, quando presente all'interno di un'azienda, dovrebbe stimolare una maggiore attenzione agli obiettivi di lungo termine e quindi al futuro.
- all'interno del Gruppo Loccioni c'è anche un elemento che facilita lo sviluppo del pensiero integrato: la profonda condivisione di valori, comportamenti e obiettivi. Per sviluppare un processo decisionale integrato la condivisione di valori e della cultura aziendale rappresentano elementi favorevoli per sviluppare una visione integrata dell'azienda e dei suoi obiettivi.

Sulla base di queste osservazioni emerge come all'interno di Summa, ma in generale in tutto il Gruppo Loccioni, siano riscontrabili gli elementi alla base

del pensiero integrato, anche se non risulta formalizzato e visibile dal sistema di misurazione della performance.

Tenendo conto di quanto illustrato, il ricercatore ha ritenuto che la “costruzione manageriale” in grado di soddisfare le esigenze interne di Summa fosse lo sviluppo di un sistema di misurazione e reporting ispirato ai principi dell’Integrated Reporting dell’IIRC. In particolare i principi di connettività delle informazioni, della rilevanza, della sinteticità e dell’orientamento al futuro rappresentano i principi cardine che hanno guidato il ricercatore nello sviluppo del sistema di misurazione e reporting integrato per uso interno.

Pur essendo stato concepito per la comunicazione esterna, l’IR dell’IIRC può essere utilizzato come strumento interno, come messo in evidenza da autori come Mio, Fasan e Paoluzzo che hanno proposto e illustrato lo sviluppo di un «Internal Integrated Reporting» (Mio et al., 2016, p. 204). Si consideri, inoltre, che in letteratura diversi autori hanno evidenziato come lo sviluppo del report integrato determini anche un’evoluzione rilevante dei processi interni, dei sistemi informativi e della governance aziendale (Busco et al., 2013; Abeysekera, 2013; Perego et al., 2016).

L’idea di progettare e implementare un report integrato è stata proposta e discussa con gli esponenti aziendali, ponendo particolare attenzione alle potenzialità dello strumento nel supportare la gestione e sui cambiamenti che l’adozione di questo modello avrebbe potuto determinare sui processi interni.

Dopo una serie di focus group per illustrare il modello e le sue implicazioni, la proposta è stata accolta dai manager e dall'imprenditore.

Oltre a contribuire a soddisfare le necessità operative si è ritenuto che la progettazione e l'implementazione di un report integrato come strumento di misurazione della performance a supporto della gestione interna avrebbe permesso di esplorare alcuni gap teorici evidenziati dalla letteratura nel capitolo 1.

3.4. La progettazione del report integrato: il Business Model come elemento chiave per lo sviluppo del report

3.4.1. Il processo di sviluppo del report integrato

Per sviluppare il sistema di misurazione e reporting integrato il Business Model (BM) ha avuto un ruolo centrale. Nell'IR, secondo l'IIRC, il BM è un elemento centrale che permette di spiegare il processo di creazione del valore, cioè consente di comprendere il funzionamento di un'azienda, focalizzando l'attenzione su come risorse e attività diverse vengano combinate per ottenere *outcome* diversi esprimibili sia in termini monetari, sia in termini non monetari. Inoltre essendo il BM uno strumento di esplicitazione della strategia aziendale, il suo utilizzo per lo sviluppo del sistema di misurazione permette di legare quest'ultimo alla strategia, focalizzando l'attenzione sugli elementi che incidono sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Partendo da questa assunzione il BM è stato considerato come base per identificare i *temi strategici* che influenzano la performance (Montemari e Chiucchi, 2016) L'analisi del BM, infatti, ha permesso di identificare i cosiddetti *temi strategici* della performance, cioè dei driver emergenti dal BM che influenzano la performance aziendale. Per ognuno di questi *temi strategici*²⁸ sono stati poi individuati e selezionati degli indicatori di performance.

Figura 3.2: Il processo di sviluppo del sistema di misurazione integrato

BUSINESS MODEL ➡️ TEMI STRATEGICI ➡️ INDICATORI

Fonte: elaborazione propria

L'identificazione dei *temi strategici* ha costituito un passaggio fondamentale nel processo di progettazione del sistema di misurazione poiché ha facilitato la selezione di cosa dovesse essere misurato. In questo senso il BM ha rappresentato una vera e propria “guida” nella progettazione e nello sviluppo del sistema integrato di misurazione della performance e ha permesso di rispettare, in particolare, alcuni principi base dell'IR:

- **la connettività delle informazioni**, che è evidenziata tramite il BM che illustra come le diverse attività e risorse si combinano tra loro per generare valore;

²⁸ In azienda i *driver* sono stati denominati “dimensioni rilevanti”.

- **la rilevanza delle informazioni**, che è stata garantita grazie all'individuazione dei *temi strategici* che ha permesso di porre l'attenzione solo sugli aspetti effettivamente significativi del BM cioè su quelli che determinano la performance aziendale;
- **la sinteticità**, che è stata perseguita grazie al riferimento ai *temi strategici* che guidando la selezione degli indicatori utilizzati ha permesso di limitare il numero delle misure, evitando lunghe liste dispersive e poco utili per rappresentare in maniera efficace la performance;
- **l'orientamento al futuro** è stato perseguito grazie al riferimento al BM che esplicitando la strategia aziendale, ha proiettato l'analisi della performance non solo sui risultati attuali, ma su quelli desiderabili e potenzialmente raggiungibili in futuro.

3.4.2. L'analisi del Business Model

Poiché lo sviluppo del sistema di misurazione riguardava Summa, che è la holding del Gruppo Loccioni e che eroga servizi a supporto di tutte le aziende del Gruppo, per la definizione del BM si è dapprima studiato e rappresentato il BM del Gruppo Loccioni e poi si è proceduto all'analisi del modo in cui

Summa, in quanto parte di questo modello, lo influenzasse attraverso lo svolgimento delle sue attività.

Lo sviluppo del BM è stato un processo articolato e complesso sia da un punto di vista teorico, sia da un punto di vista operativo.

Da un punto di vista teorico non essendoci indicazioni specifiche nel framework dell'IIRC per l'analisi del BM si è cercato in letteratura un procedimento adatto all'analisi del BM. Con il supporto del *supervisor* e di altri ricercatori esperti in tema di Business Model, si è scelto di analizzare il BM utilizzando le configurazioni di BM. Le configurazioni sono degli archetipi, degli schemi che descrivono in maniera esemplificata come le imprese si comportano nella realtà (Fielt, 2014; Taran et al., 2014). Pur trattandosi di semplificazioni della realtà, le configurazioni costituiscono un framework di riferimento per lo studio del BM delle aziende, in quanto aiutano ad identificare la tipologia di BM che meglio rappresenta le caratteristiche della realtà oggetto di analisi²⁹ (Montemari e Chiucchi, 2016; Bontempi e Chiucchi, 2016).

Da un punto di vista operativo lo sviluppo del BM è stato un processo iterativo che coinvolto il responsabile Amministrazione e Controllo, il Direttore Generale, l'imprenditore e i manager delle funzioni di Summa. In particolare

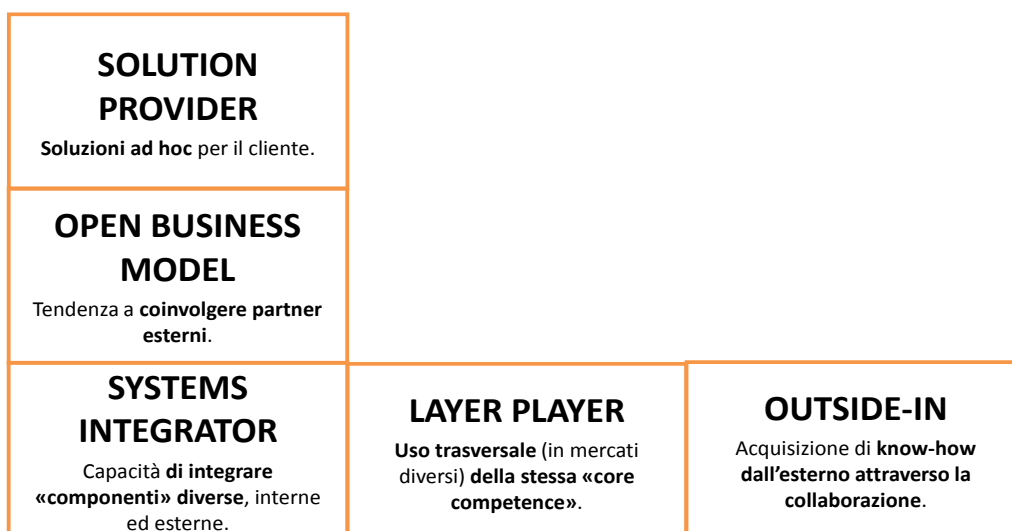
²⁹ In particolare ai fini dell'analisi del BM del Gruppo Loccioni sono state prese in considerazione le configurazioni di BM codificate dai seguenti autori: Osterwalder e Pigneur, 2010; Gassman et al., 2014; Taran et al., 2015)

sono state condotte interviste semi-strutturate individuali e focus group durante i quali è stata discussa la costruzione del BM, favorendo la condivisione delle idee per arrivare ad una rappresentazione condivisa del BM.

Da questo processo di analisi è emerso che nessuna configurazione di BM riusciva a rappresentare tutte le caratteristiche del Gruppo Loccioni, pertanto è stato necessario progettare un modello ibrido (Montemari e Chiacchi, 2016), combinando tra loro diverse configurazioni di BM compatibili con il Gruppo Loccioni.

Le configurazioni che compongono il modello ibrido sono le seguenti: Systems Integrator, Solution Provider, Layer Player, Open Business Model e Outside-In.

Figura 3.3: Il Business Model del Gruppo Loccioni: la soluzione ibrida



Fonte: elaborazione propria

Come *Solution Provider*, il GL instaura con i clienti relazioni particolarmente solide, basate sulla reciproca fiducia e sullo scambio di informazioni (Gassmann et al., 2014; Windahl e Lakemond, 2006; Storbacka, 2011).

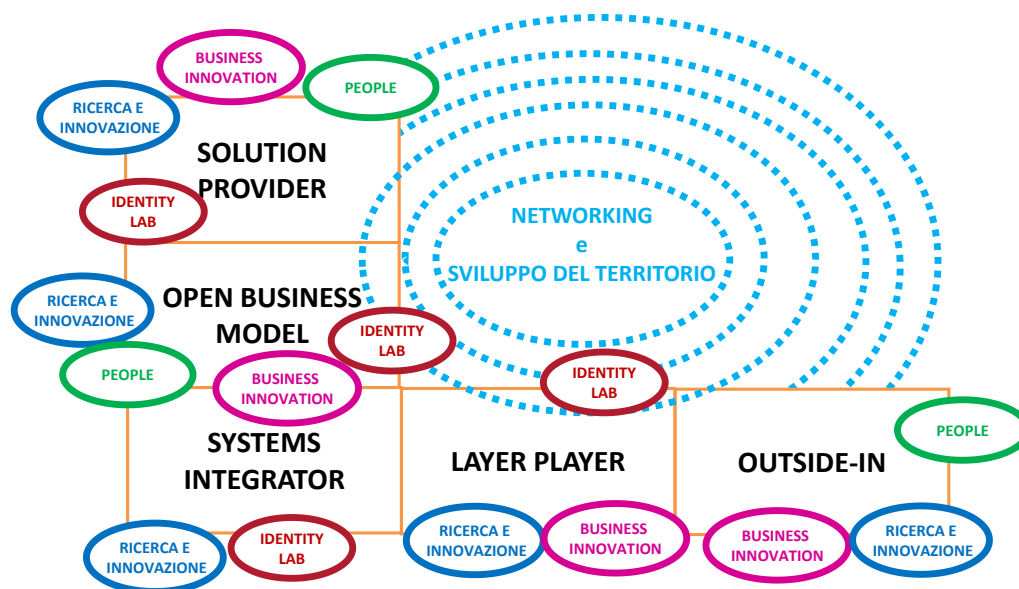
Il GL presenta anche le caratteristiche di un *Open Business Model*, in cui il coinvolgimento di partner esterni, come le Istituzioni, clienti, fornitori e competitors, costituisce un elemento cardine del vantaggio competitivo (Chesbrough, 2008; Osterwalder e Pigneur, 2010). Nello specifico, il GL assume le connotazioni di un modello *Outside-In* ibrido (Bontempi e Chiucchi, 2016): infatti il GL non acquisisce competenze tecnologiche dall'esterno attraverso la compravendita, come previsto dalla versione tradizionale del modello (Chesbrough, 2008; Osterwalder, Pigneur, 2010), ma attraverso la collaborazione.

Come un *Systems Integrator* il GL individua e integra tecnologie diverse, interne ed esterne, per la misurazione dell'efficienza e per il controllo qualità di prodotti, processi ed edifici (Chesbrough, 2008; Baraldi, 2011; Ceci e Poledrini, 2013).

Come *Layer Player*, il GL pone alla base del proprio vantaggio competitivo una *core competence* (Gassmann et al, 2014; Sabatier et al, 2010) che in questo caso si riferisce al know-how tecnologico acquisito nel campo della misurazione e del collaudo.

Una volta definito il BM del Gruppo Loccioni si è analizzato il modo in cui Summa, e in particolare le diverse funzioni aziendali attraverso lo svolgimento delle attività influenzano questo modello.

Figura 3.4: Il modo in cui Summa influenza il Business Model del Gruppo Loccioni



Fonte: elaborazione propria

Il primo aspetto che si osserva è come la sua attività di *networking* e di sviluppo del territorio influenzi tutto il modello. L'attività di *networking* va ad incidere in particolare sulla natura di *Open Business Model* del GL. La capacità di sviluppare relazioni con partner esterni ne favorisce il coinvolgimento nei processi aziendali contribuendo allo sviluppo del Gruppo in diversi modi. Per

esempio in “Ricerca e Innovazione” la collaborazione con Università, Istituti di Ricerca, clienti e fornitori permette di sviluppare nuove competenze in maniera più efficace e veloce. Per “Business Innovation” lo sviluppo della rete consente di accrescere l’interesse di potenziali nuovi clienti nei confronti del Gruppo. Nell’area “People” i partner esterni possono offrire un contributo nelle fasi di formazione e selezione delle risorse umane. L’area “Identity Lab”, invece, promuove come principale obiettivo l’attività di networking, progettando e organizzando una serie di iniziative che favoriscono la fidelizzazione dei partner. La volontà di coinvolgere partner esterni permette di portare dentro al Gruppo tecnologie e competenze dall’esterno, supportando proprio la configurazione *Outside-In*.

Anche lo sviluppo del territorio è collegato alla natura di *Open Business Model* e le iniziative sviluppate per il territorio contribuiscono a supportare anche la natura *Outside-In* del Gruppo favorendo l’avvicinamento a risorse non disponibili internamente³⁰.

La capacità di integrate risorse diverse tipica del *Systems Integrator* è particolarmente evidente all’interno di Summa dove l’interazione tra le diverse attività è particolarmente intensa e dove abitualmente si combinano risorse diverse di origini diverse.

³⁰ Per esempio i progetti formativi che l’azienda pone in essere con le scuole e le università del territorio permettono di attrarre risorse umane e, quindi di portare dentro il Gruppo dall’esterno le risorse e le competenze di cui ha bisogno.

La configurazione di *Layer Player*, invece, è influenzata dall'attività di "Ricerca e Innovazione" e di "Business Innovation" che promuovono lo sviluppo della competenza base di misurazione, la prima studiando nuove applicazioni tecnologiche nel campo della misurazione e la seconda individuando nuovi mercati dove emergono problemi di misurazione risolvibili con le applicazioni sviluppate da "Ricerca e Innovazione". Anche l'"Identity-Lab" ha un ruolo nel supportare la configurazione *Layer Player*, poiché attraverso la sua attività di promozione della cultura aziendale contribuisce a far diventare quest'ultima un valore aggiunto parte integrante delle soluzioni tecnologiche offerte e replicabile in ogni settore in cui opera il Gruppo.

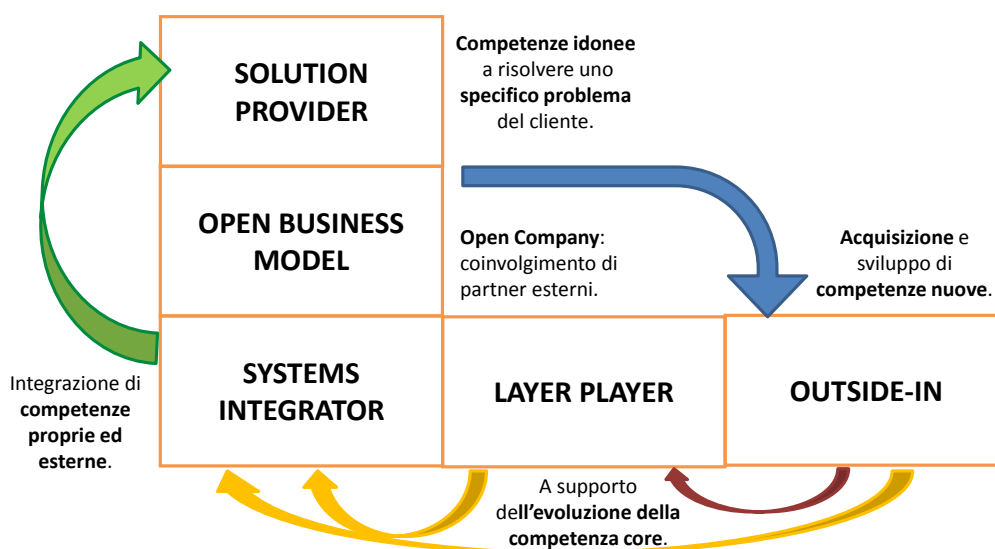
La configurazione di *Solution Provider* è influenzata dall'attività di "Business Innovation" e di "Ricerca e Innovazione" che interagiscono per lo sviluppo di nuove soluzioni per soddisfare specifiche esigenze dei clienti. In maniera indiretta vi incidono anche le attività di "People" e "Identity-Lab", perché per poter comprendere le esigenze del cliente è importante aver instaurato un rapporto di fiducia e su questo aspetti come ad esempio le capacità relazionali delle persone o la reputazione dell'azienda possono incidere in maniera più o meno intensa.

3.5. La progettazione e l'implementazione del report integrato: dai report delle singole funzioni al report aziendale

Dopo aver definito il modo in cui Summa influenza il BM del Gruppo Loccioni, il passaggio successivo è stato identificare i *temi strategici* emergenti dal BM e i corrispondenti indicatori di performance.

I temi strategici individuati sono illustrati nella figura 3.5.

Figura 3.5: I temi strategici derivanti dal Business Model



Fonte: elaborazione propria

Dall'analisi del BM emergono i seguenti *temi strategici*:

- coinvolgere i partner esterni;
- sviluppare nuova conoscenza;
- acquisire nuova conoscenza;
- diversificare;

- sviluppare soluzioni ad hoc per i clienti.

Il tema legato al coinvolgimento di partner esterni deriva dalla configurazione di Open Business Model, ma anche da quella del Systems Integrator. In queste due configurazioni, infatti, una peculiarità è proprio la collaborazione con partner esterni coinvolti in diversi modi nei processi aziendali.

Anche sviluppare nuova conoscenza è un tema tipico di queste due configurazioni di BM: l'innovazione è un processo caratterizzante entrambe le configurazioni.

Acquisire nuova conoscenza è invece un tema che deriva dalla configurazione di *Outside-In* che si caratterizza per portare dentro l'azienda competenze esterne.

Il tema della diversificazione deriva dall'Open Business Model, modello che si basa sulla ricerca di nuove sfide e nuove opportunità di sviluppo, ma è una peculiarità anche del *Layer Player* che si basa sulla capacità di replicare la stessa core competence in settori diversi, nel caso del Gruppo L'Oréal la competenza core è la misurazione.

Sviluppare soluzioni ad hoc per i clienti deriva dal Solution Provider e dal Systems Integrator: entrambi sono modelli focalizzati sul soddisfacimento di una specifica esigenza del cliente.

Come è stato illustrato precedentemente, poiché l'esigenza di sviluppare un sistema di misurazione integrato era molto forte nelle singole funzioni, per cui

si sono sviluppati prima dei report locali e successivamente quello a livello aziendale.

Per lo sviluppo dei report locali, si è sempre fatto riferimento al BM e ai *temi strategici* sopra individuati, analizzando però come in ogni funzione assumessero delle specifiche connotazioni. In altre parole, nelle funzioni questi *temi strategici* si sono declinati in maniera diversa, più specifica. Per esempio all'interno della funzione "Identity-Lab" per *core competence* non si intende solo quella di misurazione, ma anche quelle organizzative come il senso di appartenenza, la vivacità e l'intraprendenza delle persone. Questo aspetto sarà ripreso e illustrato dettagliatamente per ogni funzione nel paragrafo successivo.

3.5.1. Il report delle singole funzioni

Il processo di sviluppo dei report è stato supportato da interviste semi-strutturate con i responsabili delle singole funzioni e con i dipendenti delle funzioni. Il confronto con il Responsabile Amministrazione e Controllo ha contribuito a chiarire le informazioni raccolte e ad identificare in maniera più puntuale gli obiettivi di ogni funzione. I focus group, a cui partecipavano tutti i responsabili delle funzioni, hanno facilitato la condivisione delle idee e favorito la "contaminazione" tra le diverse aree.

In particolare, è stato importante il confronto con i responsabili di ogni funzione poiché ha permesso di identificare che cosa fosse importante

monitorare e con quali parametri, a seconda delle esigenze informative e gestionali di ogni funzione.

Durante il processo di progettazione dei report è emerso come alcune funzioni influenzassero il funzionamento del BM in maniera più indiretta rispetto alle altre. Per esempio “People” e “Identity-Lab” con le attività che svolgono offrono un contributo più indiretto perché incidono sul comportamento delle persone e sugli aspetti relazionali e culturali. “Ricerca e Innovazione” e “Business Innovation”, invece, agiscono in maniera più diretta sul BM trattandosi di attività maggiormente collegate all’operatività del business.

Per quanto riguarda “Ricerca e Innovazione”, dopo aver analizzato il modo in cui influisce sul BM sono state individuate le seguenti declinazioni dei *temi strategici* (si veda figura 3.6):

- collaborare;
- sviluppare nuova conoscenza;
- acquisire nuova conoscenza;
- sviluppare soluzioni ad hoc per il cliente;
- diversificare.

Figura 3.6: I temi strategici e gli indicatori per il report di “Ricerca e Innovazione”

«RICERCA E INNOVAZIONE»	
TEMI STRATEGICI	INDICATORI
COLLABORARE	<ul style="list-style-type: none"> • N. PROGETTI EUROPEI E NAZIONALI • PARTECIPAZIONI A CONFERENZE • N. NDA • N. PARTNERSHIP ATTIVE
SVILUPPARE NUOVA CONOSCENZA	<ul style="list-style-type: none"> • N. BREVETTI • N. PUBBLICAZIONI SCIENTIFICHE • N. PERSONE MIGRATE VERSO ALTRI REPARTI
ACQUISIRE NUOVA CONOSCENZA	<ul style="list-style-type: none"> • PARTNER PER ACQUISIZIONE NUOVE COMPETENZE
SVILUPPARE SOLUZIONI AD HOC PER IL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • CLIENTI SVILUPPATI • STUDI DI FATTIBILITÀ
DIVERSIFICARE	<ul style="list-style-type: none"> • CLIENTI NUOVI PER COMPETENZE NUOVE • CLIENTI CONSOLIDATI PER COMPETENZE NUOVE

Fonte: elaborazione propria

Collaborare costituisce una declinazione del *tema strategico* coinvolgere i partner esterni ed è rappresentativa dell’approccio di *Open Innovation* adottato da “Ricerca e Innovazione”. Un indicatore rappresentativo di questo tema è il numero di progetti europei e nazionali a cui partecipa “Ricerca e Innovazione” perché è una misura del grado di apertura all’esterno.

Sviluppare nuova conoscenza e acquisire nuova conoscenza rappresentano dei *temi strategici* tipici per l'attività di ricerca e perfettamente coerenti con quelli identificati a livello globale. L'ottenimento di nuova conoscenza è l'output fondamentale di ogni progetto di ricerca. «In questo caso si è voluto distinguere tra la capacità di *sviluppare* e di *acquisire* conoscenza, per valorizzare la duplice azione del GL che oltre a generare conoscenza in autonomia (*sviluppare*), cattura nuove competenze anche attraverso partner esterni (*acquisire*) (Bontempi e Chiucchi, 2016). Per misurare il tema sviluppare nuova conoscenza un indicatore voluto fortemente dal responsabile di funzione è il numero delle persone migrate verso altri reparti: si tratta di monitorare quante persone dall'area di "Ricerca e Innovazione" si sono spostate in altre aree del Gruppo favorendo la diffusione delle nuove competenze sviluppate. Questo indicatore mostra in maniera tangibile il contributo offerto da questa funzione al Gruppo.

Sviluppare soluzioni ad hoc per il cliente è uno dei *temi strategici* derivanti dal BM. In "Ricerca e Innovazione" è stato scelto come aspetto rilevante da monitorare in ragione del rapporto che "Ricerca e Innovazione" ha con il mercato. In questo caso l'analisi degli studi di fattibilità permette di evidenziare la fiducia che i clienti ripongono in "Ricerca e Innovazione" per risolvere specifici problemi.

Un altro *tema strategico* è la diversificazione, che esprime quanto “Ricerca e Innovazione” contribuisca con la sua attività a generare nuove soluzioni che permettono l’ingresso in nuovi mercati, favorendo lo sviluppo del Gruppo nel lungo termine.

Per quanto riguarda l’“Identity-Lab” i temi strategici misurati sono i seguenti (si veda la figura 3.7):

- supportare la relazione con il cliente;
- sviluppare la rete;
- attrarre;
- promuovere il brand;
- mantenere la “vivacità”.

Figura 3.7: I temi strategici e gli indicatori per il report dell’ “Identity-Lab”.

«IDENTITY-LAB»	
TEMI STRATEGICI	INDICATORI
SUPPORTARE LA RELAZIONE CON IL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • EVENTI PER I CLIENTI • PROGETTI DI COMUNICAZIONE PER I CLIENTI
SVILUPPARE LA RETE	<ul style="list-style-type: none"> • TESTIMONIAL • COMMUNITY
ATTRARRE	<ul style="list-style-type: none"> • Visite ed eventi presso il Gruppo
PROMUOVERE IL BRAND	<ul style="list-style-type: none"> • USCITE STAMPA • CONVEGNI/CONFERENZE/FIERE • LIBRI/PUBBLICAZIONI • SOCIAL REPUTATION • EVENTI STRAORDINARI
MANTENERE LA VIVACITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • PROGETTI PER I COLLABORATORI

Fonte: elaborazione propria

Supportare la relazione con il cliente è una declinazione del *tema strategico* sviluppare soluzioni ad hoc per il cliente. Il responsabile ha ritenuto importante evidenziare questo aspetto perché l’“Identity-Lab” contribuisce in maniera indiretta, attraverso la sua attività di comunicazione, a conquistare la fiducia dei clienti. Tra gli indicatori di questo *tema* c’è il monitoraggio degli eventi organizzati per i clienti.

Sviluppare la rete è una declinazione del tema coinvolgere i partner esterni. In realtà non è una peculiarità esclusiva dell'“Identity-Lab”, poiché è un aspetto che riguarda Summa nella sua interezza, tuttavia nel report di questa funzione si è voluto dar rilievo a questo aspetto, anche se in maniera parziale, poiché attinente con l'attività di comunicazione svolta dalla funzione. A tale scopo il monitoraggio delle community è stato considerato un indicatore rappresentativo di come l'azienda sviluppa nuove relazioni.

Attrarre è anch'essa una declinazione del tema coinvolgere partner esterni e fa riferimento alla promozione dell'immagine del Gruppo e alla attività di “fidelizzazione” dei partner. Gli indicatori scelti per questo *tema* si riferiscono al monitoraggio delle persone in visita e dei servizi ricettivi offerti (per esempio, il numero di pasti erogati).

Promuovere il brand fa riferimento a tutte quelle attività che favoriscono l'affermazione della reputazione del Gruppo e ne favoriscono la promozione nei confronti dell'ambiente esterno. Si tratta di una declinazione legata al tema del coinvolgimento di partner esterni in quanto va ad incidere sull'attrattività del Gruppo e quindi sulla sua possibilità di collaborare con potenziali interessati. Gli indicatori per questo *tema* sono finalizzati a monitorare tutte le forme attraverso le quali il Gruppo «fa parlare di sé», come le uscite stampa o la partecipazione a conferenze e convegni.

Promuovere la “vivacità” fa riferimento al modo in cui l’ “Identity-Lab” progetta e sviluppa iniziative per i dipendenti, finalizzate a creare spirito di squadra e senso di appartenenza, due elementi fondamentali alla base del funzionamento di tutto il modello di business del Gruppo. Questo tema può essere considerato un elemento a supporto di tutti i *temi strategici* individuati a livello aziendale.

Con riferimento a “Business Innovation” i *temi strategici* misurati sono i seguenti (si veda la figura 3.8):

- diversificare;
- presidiare nuovi mercati/individuare nuove opportunità per il cliente e per l’impresa.

Figura 3.8: I temi strategici e gli indicatori per il report di “Business Innovation”

«BUSINESS INNOVATION»	
TEMI STRATEGICI	INDICATORI
DIVERSIFICARE	<ul style="list-style-type: none"> • FILONI DIVENTATI NUOVE BUSINESS UNIT • FILONI GESTITI • CLIENTI TARGET CONQUISTATI
PRESIDIARE NUOVI MERCATI/INDIVIDUARE OPPORTUNITÀ PER IL CLIENTE E PER L'IMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • N. E VOLUME ORDINI ACQUISITI • MARGINI ACQUISITI • INVESTIMENTO • BREAK EVEN POINT • SILVERZONE

Fonte: elaborazione propria

Diversificare rappresenta uno dei *temi strategici* individuati a livello generale che coincide con l’obiettivo fondamentale di “Business Innovation”. Tra gli indicatori più significativi il numero di nuove business unit nate grazie all’attività di “Business Innovation”.

Presidiare nuovi mercati attiene alla capacità di “Business Innovation” di studiare il mercato per individuare nuovi modi per soddisfare clienti consolidati e nuovi, individuando opportunità di crescita e miglioramento per il cliente, ma anche e soprattutto per il patrimonio di tecnologie e competenze del Gruppo. Si tratta di una declinazione del *tema* generale sviluppare soluzioni ad ho per il cliente che in questo report viene misurata con parametri monetari, per esempio

legati alla capacità di acquisire ordini con marginalità convenienti per il Gruppo.

Infine per l'area "People" sono state individuate le seguenti declinazioni di *temi strategici* (si veda la figura 3.9):

- stimolare l'imprenditorialità;
- attrarre risorse dall'esterno;
- stimolare il senso di appartenenza.

Figura 3.9: I temi strategici e gli indicatori di People

«PEOPLE»	
TEMI STRATEGICI	INDICATORI
STIMOLARE L'IMPRENDITORIALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • N. DI PERCORSI INTERNAZIONALI • N. DI JOB ROTATION • ORE DI FORMAZIONE
ATTRARRE RISORSE DALL'ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • N. COLLOQUIATI • TASSO DI SELEZIONE • TASSO DI RETENTION <ul style="list-style-type: none"> ✓ DETTAGLIO su BLUZONE ✓ DETTAGLIO TERRITORIALITÀ
STIMOLARE IL SENSO DI APPARTENENZA	<ul style="list-style-type: none"> • CLIMA AZIENDALE • TURNOVER AZIENDALE

Fonte: elaborazione propria

Stimolare l'imprenditorialità e stimolare il senso di appartenenza sono dimensioni rilevanti a supporto di tutti i *temi strategici* fondamentali emersi dal BM. Per esempio l'attività di "People" può favorire lo sviluppo di alcune competenze come l'apertura o la flessibilità, competenze desiderabili per

supportare non solo il coinvolgimento di partner esterni, ma anche lo sviluppo di soluzioni ad hoc. Inoltre, anche la diversificazione dipende dalla propensione delle persone a mettersi in gioco e ad accettare nuove sfide. Tra gli indicatori proposti, il monitoraggio del clima aziendale costituisce un parametro idoneo a misurare il livello di aderenza ai valori del Gruppo, importante per il funzionamento del modello organizzativo.

Attrarre risorse dall'esterno attiene al monitoraggio delle attività classiche di recruitment e selezione ed è una declinazione del tema coinvolgere partner. Gli indicatori proposti sono tipici delle aree che si occupano di risorse umane. Il tasso di retention è calcolato con due livelli di dettaglio: un focus sul territorio e uno sul cosiddetto progetto "Bluzone". Poiché la componente territorio è molto importante nelle strategie aziendali, si è ritenuto importante monitorare quante tra le persone assunte e rimaste nel Gruppo, provengono dal territorio circostante. Il dettaglio Bluzone, invece, fa riferimento a quante delle persone rimaste dopo l'assunzione avevano partecipato ad un'iniziativa formativa sviluppata dal Gruppo. In questo modo gli indicatori forniscono un'analisi anche dell'efficacia di tali iniziative.

3.5.2. Il report aziendale di Summa

All'inizio del progetto le esigenze "locali" erano molto forti, ma con lo sviluppo dei report locali hanno iniziato a manifestarsi con più intensità anche le esigenze informative a livello aziendale. Infatti le attività poste in essere dalle diverse funzioni di Summa sono fortemente interrelate tra loro e certi aspetti non riuscivano ad emergere nei sistemi di misurazione separati. Per esempio, l'attività dell'"Identity-Lab" è strettamente legata all'attività di "People": spesso accade che attività come ad esempio la formazione siano progettate dall'area "People", ma poi la loro realizzazione coinvolga anche l'area comunicazione che si occupa della parte più organizzativa, preparando il materiale necessario per la formazione, come brochure o gadget ad hoc. Altrettanto forte è l'interazione tra "Ricerca e Innovazione" e "Business Innovation": la ricerca di nuovi clienti è supportata dalla capacità di sviluppare nuove competenze e nuove soluzioni, pertanto spesso i ricercatori contattano e parlano con il cliente insieme ai commerciali dell'area "Business Innovation", creando dei gruppi di lavoro inter-funzionali competenti sia dal punto di vista tecnico, sia dal punto di vista strettamente relazionale-commerciale. Questi sono solo alcuni esempi delle forti interazioni tra le diverse funzioni e le diverse attività svolte.

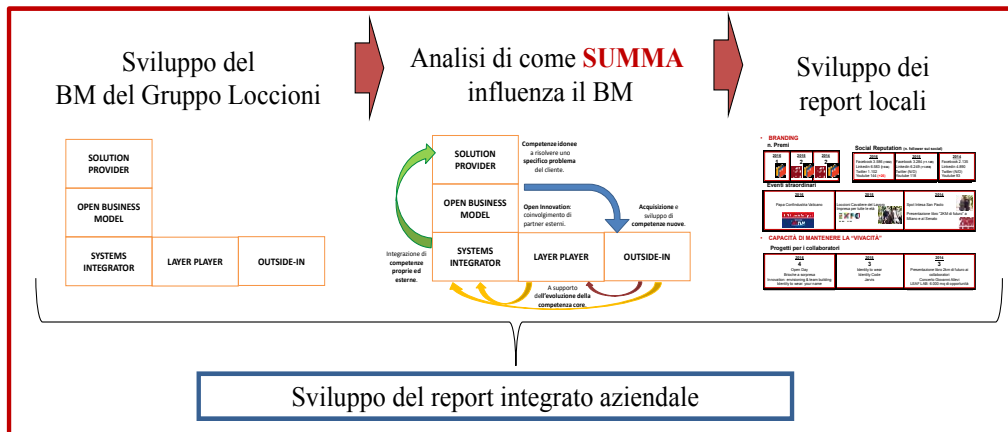
Lo sviluppo dei report locali ha contribuito ad aumentare la consapevolezza della necessità di un report che desse una visione d'insieme: un report integrato a livello aziendale, che era l'esigenza iniziale dell'azienda.

Durante i focus group i manager iniziarono ad evidenziare come certi aspetti del BM non erano emersi oppure erano analizzati in maniera parziale all'interno dei report "locali". All'inizio l'attenzione dei manager era sulle funzioni, ma con l'avanzamento del progetto e la loro partecipazione allo sviluppo dei report "locali" hanno manifestato una sempre maggiore consapevolezza dei limiti dei report locali e della necessità di una visione d'insieme, di un report che andasse oltre le divisioni di funzione e mostrasse meglio le connessioni tra le stesse.

Il processo di sviluppo del report integrato a livello aziendale si è basato sull'analisi del BM come punto di partenza, ma sono stati di supporto anche i report locali, come illustrato nella figura seguente³¹.

³¹ È importante sottolineare come nello sviluppo sia dei report locali, sia del report aziendale il BM abbia rappresentato il *fil rouge* di riferimento che ha permesso di garantire la coerenza tra i report delle singole funzioni e il report aziendale.

Figura 3.10: Il processo di sviluppo del report integrato a livello aziendale



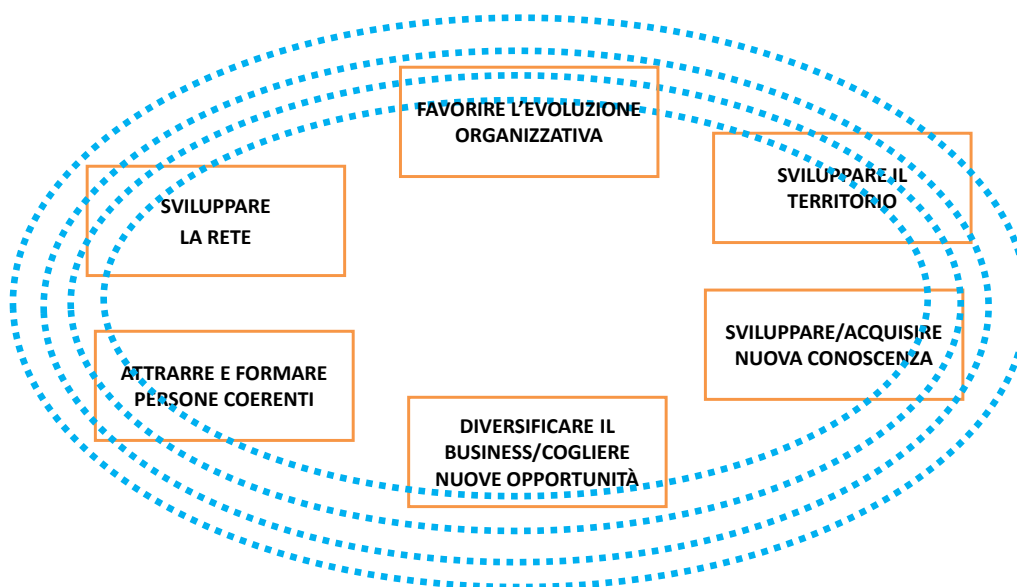
Fonte: Chiucchi et al., 2016

Trattandosi di un processo iterativo, nello sviluppo del report aziendale è stata affinata la definizione iniziale dei *temi strategici*³². Dopo la loro iniziale identificazione, sono stati declinati in maniera più articolata tenendo conto anche delle considerazioni emerse nei report locali.

I *temi strategici* misurati nel report aziendale sono rappresentati nella figura seguente.

³² Si veda il paragrafo 3.5.

Figura 3.11: L'affinamento dei temi strategici della performance a livello aziendale



Fonte: elaborazione propria

Come si può osservare alcuni *temi strategici* individuati inizialmente sono stati confermati, come la diversificazione, sviluppare e acquisire nuova conoscenza combinate in un unico *tema*. Sviluppare soluzioni ad hoc, invece, è un *tema strategico* che in questa fase finale è stato inglobato all'interno del *tema* sviluppare/acquisire nuova conoscenza.

Il *tema strategico* attrarre e formare persone coerenti sintetizza alcune dimensioni rilevanti emerse nei report delle aree “People” e “Identity Lab”.

Sono emersi anche dei *temi strategici* “nuovi”, non esplicitati in precedenza: sviluppare il territorio, sviluppare la rete e favorire l'evoluzione organizzativa.

Tali *temi strategici* sono emersi durante lo sviluppo dei report locali che aveva messo in evidenza la difficoltà di monitorare certi aspetti più trasversali, riferibili a Summa nel suo complesso. Queste riflessioni hanno portato ad un affinamento dell'analisi del BM e a far emergere questi nuovi *temi strategici*.

Sviluppare il territorio fa riferimento alla capacità di porre in essere iniziative a favore dell'ambiente esterno ed è coerente con l'apertura tipica della configurazione di *Open Business Model*, anche se non strettamente previsto dalla letteratura a riguardo. Sviluppare la rete era già emersa nel report locale dell'“Identity-Lab”, ma nel report a livello complessivo assume un'accezione più ampia che si riferisce alla capacità di *networking* di tutta Summa. Favorire l'evoluzione organizzativa è un tema emerso durante i focus group. I manager hanno ritenuto che, essendo Summa impegnata in attività di lungo termine finalizzate a generare profondi cambiamenti organizzativi, fosse necessario misurare anche questa dimensione del cambiamento organizzativo.

Per quanto riguarda il format del report a livello aziendale è stato scelto di classificare le misure in indicatori di causa e indicatori di effetto.

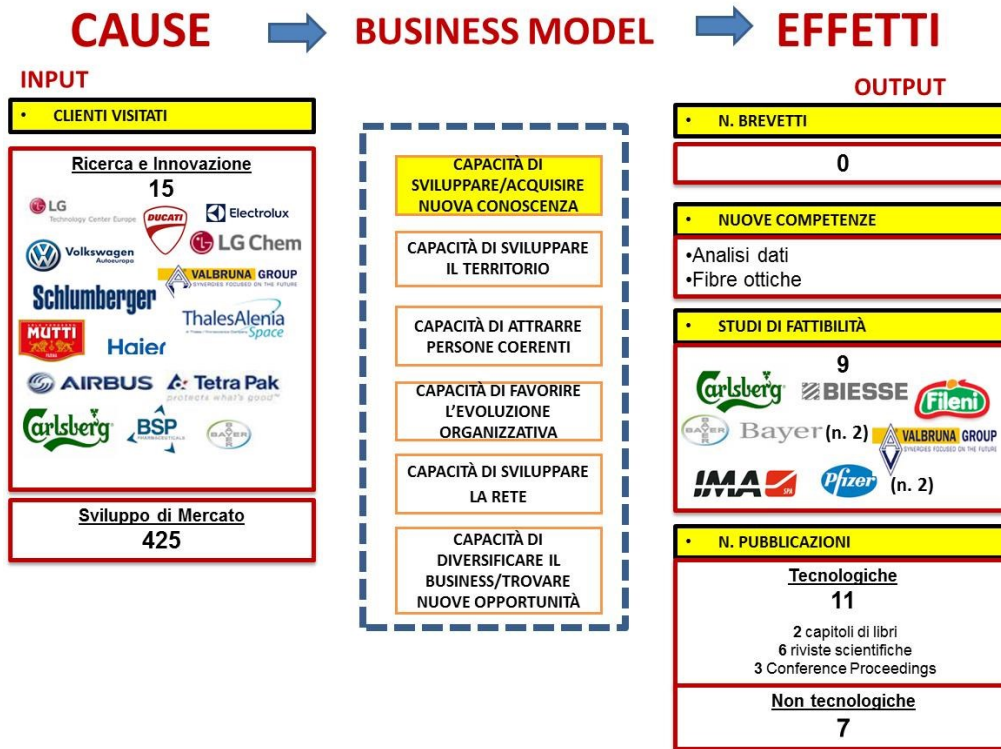
Il report, facendo riferimento ai principi dell'IIRC, avrebbe dovuto presentarsi con il format illustrato dal framework internazionale, cioè INPUT - BUSINESS MODEL – OUTCOME, dove per input e outcome si avrebbe fatto riferimento ai capitali utilizzati e generati dall'attività aziendale. Tuttavia tale

impostazione non era coerente con il linguaggio aziendale. In particolare l'uso di parole come "input", "output" o "capitali" non era abituale in azienda, questi termini richiamavano concetti e dimensioni percepite in maniera negativa o comunque considerate non coerenti con la dinamicità dell'azienda, pertanto è stato necessario adattare il modello e utilizzare un linguaggio maggiormente condiviso, ma comunque coerente con i principi dell'IIRC: per questo motivo "input" e "output" furono sostituiti con "Cause" ed "Effetti". La scelta di questi termini non è stata casuale, in quanto il monitoraggio delle cause e degli effetti della performance era un'esigenza già emersa durante la permanenza sul campo e messa in evidenza in diverse interviste e focus group³³.

Nella figura seguente si illustra una pagina del report integrato aziendale.

³³ Si veda a riguardo il paragrafo 3.2.

Figura 3.12: Il report integrato a livello aziendale di Summa



Fonte: elaborazione propria

Il report è articolato su tre colonne. La colonna centrale del BM presenta tutti i *temi strategici* del BM per ognuno dei quali sono sviluppati indicatori di “causa” e di “effetto” rappresentati nelle colonne di sinistra e destra.

All’interno del report, per ogni *tema strategico* venivano illustrati gli indicatori di causa e di effetto. Nella figura sopra si mostrano gli indicatori per il *tema strategico* capacità di sviluppare-acquisire nuova conoscenza.. Il numero delle visite presso cliente è considerata una causa perché misura il primo passo che può portare all’instaurazione di un rapporto di collaborazione per sviluppare

nuove competenze. Tra gli indicatori di effetto si individuano misure relative agli output che ci si aspetta dai processi di sviluppo/acquisizione di nuova conoscenza, come brevetti, pubblicazioni scientifiche, studi di fattibilità.

3.6. Riflessioni sullo sviluppo del report integrato

Lo sviluppo del sistema di misurazione e reporting integrato, fino ad arrivare allo sviluppo del report integrato a livello aziendale è stato un processo iterativo che ha coinvolto non solo il ricercatore, ma vi hanno partecipato esponenti aziendali, *supervisor* e anche altri ricercatori, come supporto esterno nelle scelte procedurali in fase progettuale.

Rispetto alla prima domanda di ricerca “*se e come l’IR può essere progettato e implementato all’interno di un’impresa come strumento interno a supporto del management?*” questa tesi offre un contributo illustrando il processo di sviluppo di un report integrato per finalità interne-gestionali, ponendo al centro del processo di progettazione ed implementazione del report il Business Model (BM).

Da un lato questo studio di caso contribuisce agli studi sull’utilizzo e sugli impatti interni dell’IR, un aspetto della letteratura ancora poco esplorato, di cui esiste allo stato attuale un limitato numero di studi (Mio et al.,2016; Lodhia,

2015), nonostante il crescente interesse sulle implicazioni manageriali dell'IR testimoniato anche dalle *call for paper* di alcune illustri riviste scientifiche³⁴.

Dall'altro lato, rispetto alla letteratura sulla misurazione integrata, questa tesi offre un contributo mettendo in evidenza il ruolo centrale che il Business Model può assumere nello sviluppo del sistema di misurazione e reporting. In particolare, questo studio di caso ha messo in evidenza come il Business Model possa assumere il ruolo di guida nello sviluppo di un report ispirato ai principi dell'IR, permettendo di sviluppare il sistema di indicatori nel rispetto di alcuni dei principi fondamentali dell'IIRC, come l'orientamento al futuro, la connettività, la rilevanza e la sinteticità.

Inoltre, aver messo il Business Model al centro del processo di sviluppo, sia dei report locali, sia del report aziendale, ha permesso di garantire la coerenza tra i sistemi di misurazione "locali" (a livello di singola funzione) e il sistema di misurazione "globale" (a livello aziendale).

Rispetto alla seconda domanda di ricerca, la conduzione dello studio di caso interventista ha permesso di evidenziare le leve che hanno facilitato lo sviluppo del report integrato all'interno del contesto aziendale, nonché le barriere che, invece, l'hanno ostacolato.

³⁴ Si consideri la *call for paper* dell' *Accounting Auditing Accountability Journal* nel 2015 e di *Meditari* nel 2016, come illustrato nel paragrafo 1.5 di questa tesi.

Una leva che ha facilitato l'adozione del report integrato è strettamente legata alle caratteristiche dell'azienda oggetto di studio, che si caratterizza per un approccio strategico-gestionale coerente con il concetto di *pensiero integrato*. Nella definizione della strategia e nella sua implementazione, imprenditore e manager sono attenti agli effetti di breve e lungo termine. Inoltre, le interdipendenze tra le diverse funzioni aziendali, con i partner esterni e con l'ambiente caratterizzano lo svolgimento delle attività, incidendo in maniera sinergica sul raggiungimento degli obiettivi aziendali³⁵.

Queste caratteristiche sono strettamente aderenti al concetto di *pensiero integrato*, pertanto hanno favorito l'introduzione del report integrato all'interno dell'azienda come strumento idoneo a rispondere alle esigenze aziendali.

Si consideri, inoltre, che il contesto aziendale in cui è stato sviluppato il report integrato si caratterizza per un alto tasso di innovazione tecnologica. L'ambiente aziendale, quindi, risultava particolarmente disponibile a sperimentare l'introduzione di un'innovazione anche dal punto di vista della misurazione e del reporting.

Con riferimento alle barriere si mette in evidenza che nello sviluppo del report non è stato utilizzato il linguaggio tipico dell'IIRC: in particolare mentre nel *framework* internazionale si utilizza il termine "capitali" in riferimento agli "input" e agli "outcome" del Business Model, nel report sviluppato in azienda

³⁵Ci si riferisce a quanto esposto nel paragrafo 3.3.

la denominazione “capitali” non è utilizzata, così come i termini “input” e “outcome”. Questo perché, secondo i manager dell’azienda, tali termini non risultavano coerenti con il linguaggio aziendale. Di conseguenza, il modo in cui è stato strutturato il report non mette in evidenza tra gli input e gli output le diverse tipologie di capitali, pur avendole prese in considerazione nella selezione degli indicatori³⁶.

I manager pur accettando i principi base dell’IIRC, non hanno adottato il linguaggio proposto dal framework poiché ritenuto non coerente con quello aziendale, inoltre il riferimento ai “capitali” non offriva loro un valore aggiunto dal punto di vista informativo.

«Non abbiamo bisogno di questo tipo di dettaglio, sappiamo già che tipo di risorse utilizziamo...[..]..abbiamo bisogno di sapere quali sono i ritorni delle attività che facciamo».

Da questa frase emerge che l’attenzione dei manager è posta più sulla relazione di causa-effetto tra gli indicatori per evidenziare l’efficacia delle azioni, piuttosto che sulla classificazione delle risorse utilizzate.

Questo approccio dei manager ha spinto il ricercatore ad adattare il linguaggio del report in base alle specifiche caratteristiche dell’azienda, tralasciando il

³⁶Gli indicatori, infatti, sono stati selezionati tenendo conto delle tipologie di capitali utilizzati dall’azienda.

riferimento ai “capitali” e sostituendo i termini “input” e “outcome” con “cause” ed “effetti”.

Per questo motivo il report che è stato sviluppato non può essere propriamente definito un IR, ma un report integrato ispirato ai principi dell’IIRC.

Il fatto che sia emersa questa necessità di adattamento permette di sollevare una riflessione sul fatto che l’impostazione proposta dal framework potrebbe non essere funzionale allo sviluppo di un “internal IR”³⁷.

Se il report integrato è orientato all’esterno la rappresentazione dei capitali fornisce informazioni utili agli stakeholders, se, invece, esso è orientato all’interno, il riferimento ai capitali potrebbe perdere rilevanza. Infatti, nel caso proposto, per i manager assumono maggiore importanza altri tipi di informazioni, come ad esempio quelle che esprimono le interazioni tra gli indicatori e, quindi, tra le diverse attività poste in essere, piuttosto che il tipo di capitali a cui gli indicatori si riferiscono.

Sempre in riferimento alla seconda domanda di ricerca, lo sviluppo dei report “locali” e del report “globale” ha permesso di evidenziare una serie di benefici e criticità emergenti dalla prassi.

Per quanto riguarda i benefici si elencano i seguenti:

³⁷ Il concetto di internal IR era stato introdotto a pag. 109, all’interno del paragrafo 3.3.

- **Introduzione ed accettazione di indicatori non-financial**

Nelle prime fasi del progetto l'azienda ha dimostrato alcune resistenze ad accettare l'uso di misure diverse da quelle economico-reddituali, poiché era forte la convinzione che i risultati potessero essere apprezzabili solo se espressi in termini monetari. Attraverso il coinvolgimento degli attori aziendali nelle fasi di progettazione è accresciuta la consapevolezza che svolgendo Summa delle attività prevalentemente intangibili e con effetti di lungo termine, la misurazione in termini monetari di questi aspetti risultava fisiologicamente limitata. La conferma di questo apprendimento emerge dalle parole del responsabile Amministrazione e Controllo: «il collegamento tra le attività e il risultato economico-reddituale è talmente lontano nel tempo che ti impedisce di misurarlo in maniera puntuale con parametri monetari».

Da un punto di vista teorico quanto osservato trova conferma nello studio di Mio, Fasan e Paoluzzo che mettono in evidenza come lo sviluppo dell'internal IR abbia favorito un utilizzo maggiore delle misure *non-financial* (Mio et al., 2016).

- **Maggiore consapevolezza del contributo di ogni funzione**

Nello sviluppo dei report locali sono stati coinvolti tutti i manager, non solo il responsabile della singola funzione esaminata di volta in volta.

In questo modo si è favorito lo scambio di opinioni e di idee, favorendo la “contaminazione” tra le diverse funzioni, già integrate fra loro da un punto di vista operativo. I manager hanno partecipato attivamente alla definizione dei *temi strategici* non solo per la propria funzione, ma anche per le altre, sempre in maniera costruttiva e propositiva. In questo senso l’introduzione del report integrato ha favorito lo sviluppo del pensiero integrato, spingendo i manager ad interessarsi non solo della propria area, ma anche delle altre, contribuendo ad abbattere i cosiddetti “silos”. Nella progettazione del report a livello aziendale, la partecipazione si è manifestata in maniera ancora più intensa con suggerimenti e proposte da parte di tutti i manager, che abbandonando la logica “locale” hanno iniziato a riflettere su come monitorare le attività di Summa a livello globale, mostrando particolare attenzione a come evidenziare e interazioni tra le diverse funzioni.

Questa maggiore consapevolezza è in linea con quanto evidenziato dalla letteratura: infatti diversi studi hanno evidenziato come l’adozione del report integrato abbia determinato un profondo cambiamento nel modo di pensare e di agire dei manager (SAICA, 2015; Adams, 2015).

- **Sviluppo e condivisione di un metodo di rendicontazione della performance**

Da un punto di vista aziendale lo sviluppo dei report ha permesso di individuare «*un metodo*» per mettere ordine nelle attività svolte da Summa. Secondo il responsabile Amministrazione e Controllo l'introduzione del report integrato ha favorito l'introduzione di «*un certo modus operandi di rendicontare gli output ottenuti*». Nella costruzione di tale metodo il BM ha avuto un ruolo centrale, poiché ha guidato la progettazione dei report favorendo la focalizzazione sugli aspetti strategicamente rilevanti della performance.

In questo senso i report sviluppati all'interno dell'azienda hanno permesso di ottenere una rappresentazione chiara e concisa di come l'impresa crea valore ora e nel futuro (IIRC, 2013; Abeysekera, 2013).

Nonostante gli effetti positivi riconducibili all'introduzione del report integrato, da questo studio di caso emergono anche alcune criticità:

- **Le problematiche legate all'analisi del BM**

Nel framework internazionale dell'IIRC, nonostante si riconosca il ruolo centrale del BM per la realizzazione del report integrato, non si chiarisce come analizzarlo, non si identifica un procedimento utilizzabile per la sua definizione. Altri documenti che possono

supportare l'analisi del BM come il Background Paper sul BM elaborato dal Technical Collaboration Group³⁸ (TCG) per l'IIRC e la Guida alla preparazione del report integrato rilasciata dall'Integrated Reporting Committee (IRC) del Sud Africa forniscono indicazioni su come rappresentare il BM ma non su come realizzare la sua mappatura. In assenza di raccomandazioni su come analizzare il BM, dopo aver analizzato la letteratura e avvalendosi della collaborazione con altri ricercatori si è scelto di utilizzare il metodo delle configurazioni di BM. La fase di analisi del BM è stata molto complessa e ha richiesto molto tempo, come illustrato nel paragrafo 3.4.2, proprio perché avendo scelto il BM come fulcro per lo sviluppo del report era necessaria particolare accuratezza nella sua definizione.

- **Difficoltà a reperire le informazioni per il calcolo degli indicatori**

Nelle fasi di implementazione del report una delle principali difficoltà ha riguardato il calcolo degli indicatori. Il sistema di misurazione esistente si basava prevalentemente su parametri monetari e non c'erano database strutturati per il calcolo di misure *non-financial*. Per questo motivo in alcuni casi il calcolo degli indicatori ha richiesto molto tempo o in altri casi non è stato possibile calcolarli in maniera

³⁸ Il TCG è coordinato dal Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), dall'International Federation of Accountants (IFAC) e da PricewaterhouseCoopers (PWC).

puntuale. Si tratta di un limite caratteristico delle realtà organizzative che passano dall'usare indicatori *financial* a *non-financial*, già messo in evidenza da alcuni autori (Steyn, 2014; Chiucchi e Montemari, 2016).

- **Difficoltà a rappresentare le interazioni tra le funzioni**

Come illustrato precedentemente tra le funzioni di Summa esistono delle interazioni particolarmente intense. Riuscire a farle emergere attraverso la misurazione non è stato facile. Infatti, soprattutto nelle fasi iniziali di progettazione dei report, di fronte alla necessità di misurare attività su cui interagivano funzioni diverse sono state rilevate alcune resistenze da parte dei manager. Una delle principali preoccupazioni era non riuscire a far emergere il contributo della propria funzione, soprattutto perché il report sarebbe stato letto dall'imprenditore e si temeva che non comprendesse il valore del lavoro svolto. Con il passare del tempo e con lo sviluppo dei report in tutte le aree e a livello complessivo questa preoccupazione si è attenuata. Da un punto di vista strettamente di controllo restano le difficoltà di misurazione delle interazioni, considerando che si parte sempre da database separati, organizzati per funzione. L'adozione di una logica integrata sarebbe facilitata da un'evoluzione in tal senso del sistema informativo.

- **Difficoltà nella classificazione degli indicatori in indicatori di “Causa” e indicatori di “Effetto”**

Nella redazione del report a livello aziendale la distinzione tra indicatori di “Causa” e di “Effetto” non è stata agevole. A seconda dell’interpretazione un indicatore può essere letto come una causa o come un effetto: per esempio il numero dei potenziali clienti contattati durante un evento è un effetto, ma se l’analisi andasse oltre potrebbe essere considerata come causa del fatturato con il cliente target. Trattandosi di attività di lungo termine gli effetti che sono stati misurati rappresentano dei risultati intermedi, dei *driver* di risultati finali successivi. Inoltre, in particolare per alcuni *temi strategici* più intangibili, come la capacità di sviluppare la rete o la capacità di sviluppare il territorio, la distinzione tra cause ed effetti può apparire troppo semplificata rispetto alla realtà. Per esempio il fatto di aver visitato un cliente non porta necessariamente all’ottenimento di uno studio di fattibilità. Questo aspetto, però, non è legato all’efficacia dell’attività svolta, ma dipende dal fatto che le operazioni di cui è composta un’azienda «sono avvinte da una serie di nessi e connessi, di rapporti di causa ad effetto, di concausa e di effetto molteplice in cui non sempre è possibile effettuare una consapevole discriminazione» (Giannessi, 1969, p. 520). Certe azioni si attivano per molteplici finalità

e generano effetti molteplici non sempre prevedibili o adeguatamente misurabili.

Lo sviluppo di uno studio di caso interventista deve offrire anche un contributo pratico, in termini di capacità di risolvere specifiche esigenze della prassi.

Rispetto alle due esigenze aziendali evidenziate nel paragrafo 3.2, l'esigenza di migliorare la gestione e l'esigenza di rendicontare all'imprenditore sulle attività svolte, allo stato attuale il report soddisfa prevalentemente la seconda esigenza. Il responsabile Amministrazione e Controllo sottolinea che con questo progetto di ricerca si è sviluppato *«un sistema di reporting strutturato, che ha permesso di razionalizzare il modo in cui si comunicano all'imprenditore le azioni intraprese e i risultati ottenuti»*. Per quanto riguarda la funzione di supporto alla gestione è ancora limitata. In effetti nel report non sono fissati degli obiettivi per ogni misura e la valutazione dei risultati evidenziati dagli indicatori è lasciata alla discrezionalità dei manager e dell'imprenditore. *«Mettere il semaforo verde o rosso a fianco degli indicatori è qualcosa che ancora non riusciamo a fare, ma che probabilmente con il tempo, monitorando il trend degli indicatori potremmo essere in grado di valutare meglio se stiamo facendo bene o stiamo facendo male, soprattutto in riferimento agli indicatori più intangibili»*.

I report raccontano la “storia” della performance, ma manca ancora la definizione di obiettivi rispetto ai quali monitorare l’andamento degli indicatori.

CONCLUSIONI

L'esigenza di misurare le diverse dimensioni della performance per rappresentare in maniera più completa la realtà aziendale è stata evidenziata da diversi Autori nel corso del tempo.

I sistemi di misurazione e reporting tradizionali si basano sull'uso prevalente di misure economico-reddituali che limitano l'analisi all'efficienza e ai risultati di breve periodo che però rappresentano solo una parte della performance (Merchant, 1990; Neely A., 1999; Hayes e Abernathy, 1980; Eccles, 1991). Tuttavia ci sono altri aspetti come, ad esempio, il contributo delle risorse intangibili o il ruolo della responsabilità sociale, che essendo legati all'efficacia e al lungo termine non riescono ad essere rappresentati in maniera esaustiva, pertanto è necessario integrare l'analisi con misure diverse da quelle economico-reddituali (Skinner, 1974; Neely, 1999; Chenhall e Langfield-Smith, 2007).

Per migliorare la misurazione e il reporting della performance, sia per finalità interne, sia per finalità esterne, sono stati proposti diversi modelli che hanno introdotto l'uso di misure diverse da quelle tradizionali di tipo economico-reddituale, come ad esempio quelle fisico-tecniche e qualitative.

Dall'analisi della letteratura emerge, tuttavia, che non è sufficiente utilizzare misure diverse per migliorare la rappresentazione della performance, ma è

necessario metterle in relazione tra loro (Eccles, 1991; Skinner, 1974; Neely, 1999). Individuare le connessioni tra le misure presuppone comprendere quali sono le connessioni tra le risorse a cui le misure stesse si riferiscono (Adams, 2015; Busco et al., 2013). Nel corso degli anni sono stati proposti diversi modelli per la misurazione integrata della performance, si pensi ad esempio all'*Integrated Performance Measurement* ideato da Nanni, Dixon e Vollmann o alla *Balanced Scorecard*.

Dall'analisi dei modelli integrati proposti in passato emerge che pur riconoscendo la multidimensionalità della performance e la necessità di mettere in relazione le misure le une con le altre, mancano indicazioni specifiche su come realizzare questa integrazione.

Recentemente nel dibattito accademico, ma anche nel mondo operativo è emerso un forte interesse nei confronti dell'*Integrated Reporting* (IR), un nuovo modello di reporting proposto dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). A livello accademico si è assistito ad un consistente incremento di ricerche, conferenze e convegni intorno al tema dell'IR (Dumay et al., 2016), mentre a livello operativo numerose imprese in tutto il mondo hanno iniziato a sperimentare questo modello (SAICA, 2015; BlackSun, 2012; Ernst & Young, 2014).

Da un punto di vista strettamente teorico sono riconosciute numerose potenzialità all'IR (Busco et al., 2013; Adams, 2015; Abeysekera, 2013).). I

principi su cui si basa l'IR, come l'orientamento al futuro, la connettività, la rilevanza e la sinteticità delle informazioni, permettono di strutturare un report capace di illustrare il funzionamento del processo di creazione del valore e come le diverse attività e risorse si influenzano reciprocamente per creare valore (De Villiers et al., 2014; King e Roberts, 2013). In questo modo si riescono a far emergere le cause della performance.

Inoltre lo sviluppo del report integrato si basa sul concetto di “pensiero integrato”, la cui adozione permetterebbe di collegare la misurazione della performance alla strategia aziendale, di proiettare la gestione e l'analisi dei risultati in una prospettiva non solo di breve, ma anche di lungo termine, adottando un concetto di valore che si estende oltre il semplice profitto, considerando anche la performance intellettuale, sociale ed ambientale (IIRC, 2013; Adams, 2015; SAICA, 2015).

Per confermare o confutare queste considerazioni teoriche servirebbero delle ricerche empiriche che, però, sono ancora limitate (Dumay et al., 2016). Come evidenziato nel capitolo 1 le modalità di implementazione del report integrato non sono ancora chiare e il suo sviluppo come strumento di controllo interno non è stato ancora esplorato in maniera esaustiva (Mio et al., 2016; Perego et al., 2016).

A partire da questi gap teorici, questa tesi è stata finalizzata a rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- se e come l'IR può essere progettato e implementato all'interno di un'impresa come strumento interno a supporto del management?
- quali sono le leve e le barriere nella sua adozione e implementazione nonché i benefici e le criticità dell'IR che emergono dalla pratica?

Per rispondere a queste domande è stato scelto di sviluppare uno studio di caso interventista, che ha permesso di perseguire due obiettivi, uno teorico e uno pratico:

- obiettivo teorico: contribuire alla letteratura sull'IR, con particolare riferimento a come si sviluppa l'IR *in practice*, evidenziando come e con quali benefici e criticità, proponendolo come strumento di *management*;
- obiettivo pratico: risolvere i problemi di misurazione e reporting all'interno di un'azienda, il Gruppo Loccioni, attraverso la progettazione e l'implementazione del report integrato come strumento capace di far superare i limiti del sistema di misurazione e reporting esistente, soddisfacendo l'esigenza di supportare meglio la gestione e di migliorare la comunicazione interna.

Per quanto riguarda l'aspetto teorico, questo studio di caso ha permesso di mettere in evidenza alcuni contributi.

Con riferimento alla fase progettuale del report integrato è emerso che le indicazioni fornite dalla letteratura sono piuttosto limitate. Dalla letteratura

emerge che il Business Model (BM) ha un ruolo centrale nello sviluppo del report integrato, poiché consente di comprendere come funziona il processo di creazione di valore, aiutando a focalizzare l'attenzione sugli aspetti strategici della performance. Partendo da questa assunzione, nella conduzione della ricerca interventista si è ritenuto che il BM potesse essere preso in considerazione come punto di riferimento per lo sviluppo degli indicatori e del report, un aspetto ancora poco esplorato dalla letteratura sul BM.

A tal riguardo si consideri, inoltre, che la letteratura sull'IR pur riconoscendo l'importanza dell'analisi del BM all'interno dell'IR, non chiarisce come e con quale procedimento debba essere studiato.

In questo studio di caso la definizione del BM, come elemento centrale del processo di sviluppo del report integrato, è stata realizzata utilizzando le configurazioni di BM. Le configurazioni sono degli archetipi, delle semplificazioni della realtà che spiegano come le imprese si comportano nella realtà (Fielt, 2014; Taran et al., 2014). Le configurazioni sono state utilizzate come framework di riferimento per lo studio del BM dell'azienda. La definizione del BM ha supportato poi l'identificazione dei *temi strategici* incidenti sulla performance aziendale e rispetto ai quali sono stati sviluppati gli indicatori (Montemari e Chiucchi, 2016; Bontempi e Chiucchi, 2016). In questo modo lo studio di caso ha contribuito a illustrare una possibile modalità di analisi del BM (attraverso le configurazioni di BM) e ad illustrare come

discernere dall'analisi del BM la formulazione degli indicatori (attraverso l'identificazione dei *temi strategici*).

Dallo studio di caso, inoltre, emerge anche un altro contributo teorico.

Per rispondere alle esigenze interne è stato necessario sviluppare non solo il report integrato a livello globale aziendale, ma sono stati sviluppati anche dei report a livello "locale" di singola funzione. Per lo sviluppo di entrambe le tipologie di report è stato fondamentale il riferimento al BM che ha permesso di mantenere la coerenza tra report locali e report aziendale. Infatti molti degli indicatori locali sono stati ripresi e affinati all'interno del report aziendale, a testimonianza che ciò che si è ritenuto importante monitorare a livello locale è stato poi confermato a livello aziendale, proprio perché coerente rispetto ai *temi strategici* emersi dal BM.

In altre parole il BM ha assunto un ruolo di *trait d'union* tra sistemi di misurazione e reporting locale e globale.

Da un punto di vista pratico, lo sviluppo del report integrato ha promosso l'introduzione di misure non-financial nel sistema di controllo della realtà esaminata. Questo aspetto è rilevante poiché all'inizio del progetto di ricerca nell'azienda prevaleva una cultura di controllo basata essenzialmente sull'analisi dei parametri monetari. Al termine del progetto di ricerca, invece, è emerso come i manager abbiano accettato l'uso di misure diverse per rappresentare la performance.

Un altro contributo pratico emerso dallo studio di caso proposto è che lo sviluppo del report integrato ha favorito nei manager l'acquisizione di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Il coinvolgimento dei manager nelle fasi di progettazione dei report ha permesso loro di comprendere meglio in che modo la propria attività, ma anche quella degli altri contribuisce alla performance aziendale. Questo è coerente con il cambiamento nel "modo di pensare dei manager" come evidenziato dalla letteratura (Adams C.A., 2015; Adams C.A., Whelan G., 2009).

Da un punto di vista operativo, inoltre, sono emerse anche delle difficoltà legate al calcolo degli indicatori *non-financial* e alla loro interpretazione. L'impresa non era abituata a produrre questo tipo di informazioni, pertanto i database disponevano di informazioni insufficienti e lo sforzo operativo è stato oneroso. Si tratta comunque di una criticità riscontrabile in tutti i contesti dove si passa dalle misure financial alle misure non-financial (Steyn, 2014).

Il lavoro di ricerca proposto si focalizza sullo studio della progettazione e implementazione del report integrato. Meriterebbe approfondimenti lo studio della fase di utilizzo del report integrato, durante la quale si potrebbe esplorare se effettivamente, con l'uso nel tempo, il report integrato possa influire sull'evoluzione dei processi interni e in che termini.

A tal riguardo si consideri che l'adozione del report integrato è un processo lungo e graduale che richiede tempo (SAICA, 2015).

Per quanto riguarda gli impatti sull'azienda oggetto di studio, lo sviluppo del report integrato ha rafforzato il pensiero integrato già presente in azienda, favorendo una migliore comunicazione e condivisione dei risultati all'interno delle funzioni, tra le funzioni e nei confronti dell'imprenditore. La potenzialità del report integrato come strumento di supporto al management è ancora contenuta, mancando una chiara definizione degli obiettivi che permetterebbe di analizzare e valutare con maggiore consapevolezza e razionalità i parametri misurati.

Nonostante si riferisca ad uno specifico contesto, considerando il limitato numero di evidenze empiriche nello sviluppo del report integrato per uso interno, la ricerca offre un'analisi ricca e approfondita che potrebbe essere di riferimento in contesti aziendali con obiettivi ed esigenze simili a quelle dell'azienda esaminata. Lo sviluppo di successive ricerche empiriche potrà confermare o confutare i risultati evidenziati.

Va considerato, inoltre, che avendo condotto la ricerca con un approccio interventista i risultati sono volutamente influenzati dal coinvolgimento attivo del ricercatore. Come illustrato nel capitolo 2, per contenere il rischio di *going native* il ricercatore ha posto in essere una serie di azioni, per esempio si è

periodicamente allontanato dal contesto aziendale o ha cercato il confronto e il coinvolgimento di altri ricercatori nelle fasi più delicate della ricerca.

BIBLIOGRAFIA

- ABEYSEKERA I., (2013) A template for integrated reporting, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, n. 2, pp. 227 - 245.
- ABHAYAWANSA S.A., (2014) A review of guidelines and frameworks on external reporting of Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15, n. 1, pp. 100 – 141.
- ADAMS C. A, WHELAN, G., (2009) Conceptualising future change in corporate sustainability reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, n. 1, pp. 118 - 143.
- ADAMS C.A., (2015) The International Integrated Reporting Council: a call to action, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 23 - 28.
- AHRENS T., DENT J.F. (1998) Accounting and organizations: realizing the richness of field research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 1 – 39.
- ANDRIESSEN D., (2003) Making sense of Intellectual Capital. Designing a method for valuation of intangibles, Elsevier Butterworth – Heinemann, Burlington, MA.
- BARALDI E., GREGORI G.L., PERNA A., (2011) Network evolution and the embedding of complex technical solutions: the case of Leaf House network, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, n. 6, pp. 838 – 852.
- BAXTER J.A., CHUA W.F., (1998) Doing field research: practice and meta-theory in counterpoint, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 69 - 87.
- BELAL A. R., OWEN D. L., (2007) The views of corporate managers on the current state of, and future prospects for, social reporting in Bangladesh: An engagement-based study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, n. 3, pp. 472 - 494.

- BERTINI U., (1990) Il Sistema d'azienda. Schema di analisi, Giappichelli Editore, Torino.
- BITITCI U., GARENGO P., DÖRFLER V., NUDURUPATI S., (2012) Performance measurement: challenges for tomorrow, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, n. 3, pp. 305 - 327.
- BLACK SUN PLC, INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2015) The Integrated REporting Journey: the inside story, Black Sun PLC e IIRC, disponibile sul sito <http://integratedreporting.org>.
- BONTEMPI J., CHIUCCHI M.S., (2016) Il Business Model a supporto della misurazione della performance: “Ricerca e Innovazione” nel Gruppo Loccioni, *Controllo di Gestione*, n. 5, IPSOA.
- BONTI M.C., CORI E., (2006) Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni, Franco Angeli, Milano.
- BONTIS N., DRAGONETTI N.C., JACOBSEN K., ROOS G., (1999) The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European management journal*, Vol. 17, n. 4, pp. 391 - 402.
- BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., (2013) Integrated Reporting. Concepts and cases that Redefine Corporate Accountability, Springer, Londra.
- CANTELE, S., (2006) La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali, Giappichelli Editore, Torino.
- CARDINAELS E., VAN VEEN-DIRKS P.M.G., (2010) Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 35, pp. 565-578.

- CECI F., POLEDRINI S., (2013) Le soluzioni integrate come risposta alla crisi: il caso del Gruppo Loccioni, *Electronic Journal of Management*, n. 2.
- CHENG M., GREEN W., CONRADIE P., KONISHI N., ROMI A., (2014) THE INTERNATIONAL INTEGRATED Reporting framework: key issues and future research opportunities, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 25, n. 1, pp. 90 – 119.
- CHENHALL R.H., LANGFIELD-SMITH K., (2007) Multiple Perspectives of Performance Measures, *European Management Journal*, Vol. 25, n. 4, pp. 266 – 282.
- CHESBROUGH H., (2008) Open. Modelli di business per l'innovazione, *Egea S.p.A.*, Milano.
- CHIUCCHI M.S., (2004) Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive. G. Giappichelli Editore, Torino.
- CHIUCCHI M.S., (2012) Il metodo dello studio di caso nel management accounting, Giappichelli Editore, Torino.
- CHIUCCHI M.S., (2013) Measuring and reporting intellectual capital: lessons learnt from some interventionist research projects, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, n. 3, pp. 395 - 413.
- CHIUCCHI M.S., MONTEMARI M., (2016) Investigating the “fate” of intellectual capital indicators: A case study”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, n. 2, pp. 238 – 254.
- CHIUCCHI M.S., MONTEMARI M., BONTEMPI J., (2016) Linking Integrated Reporting practices to management control systems: a case study, presentazione al convegno “Integrated thinking and reporting in practice”, Roma, 17-18 novembre 2016.
- COOPER D., MORGAN W., (2008) Case study research in accounting, *Accounting Horizons*, Vol. 22, n. 2, pp. 159 – 178.

- CROSS K., LYNCH R., (1989) Accounting for competitive performance, *Journal of Cost Management*, Vol. 3, n. 1, pp. 20 - 28.
- DE VILLIERS C., RINALDI L., UNERMAN J., (2014) Integrated Reporting: insights, gaps and an agenda for future research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 27, n. 7, pp. 1042 – 1067.
- DE VILLIERS C., VAN STADEN C.J., (2006) Can less environmental disclosure have a legitimizing effect? Evidence from Africa, *Accounting, Organisations and Society*, Guthrie J. et al, 2006, Vol. 31, pp. 763 – 781.
- DIXON J.R., NANNI A.J., VOLLMANN T.E., (1990) The new performance challenge. Measuring operations for world-class competition, Dow Jones-Irwin, Homewood.
- DUMAY J., DAI T.M.X., (2014) Integrated thinking as an organisational cultural control? in *Critical perspectives on accounting conference*, Toronto, Canada.
- DUMAY J., GARANINA T., (2013) Intellectual capital research: a critical examination of the third stage, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, n. 1, pp. 10 - 25.
- DUMAY J.C., (2009) Intellectual Capital Measurement: a critical approach, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, n. 2, pp. 190 - 210.
- DUMAY J.C., (2010) A critical reflective discourse of an interventionist research project, *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 7, n. 1, pp. 46 – 70.
- DUMAY, J., BERNARDI, C., GUTHRIE, J., & DEMARTINI, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review, *Accounting Forum*, Vol. 40, n. 3, pp. 166 – 185..
- ECCLES R.G., (1991) The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio.

- EDVINSSON L., MALONE M.S., (1997) *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperCollins, New York.
- EDVINSSON L., SULLIVAN P., (1996) Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, Vol. 14, n. 4, pp. 356 – 364.
- EISENHARDT K.M., (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n. 4, pp. 532 – 550.
- ELKINGTON J., (1997) Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*.
- ERNST & YOUNG, (2012). Driving value by combining financial and non-financial information into a single, investor-grade document, Ernst & Young.
- ERNST & YOUNG, (2014) EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2014. A survey of integrated reports from South Africa's top 100 JSE-listed companies and top 10 state-owned companies, Ernst & Young.
- FATTORE G., (2005) *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- FERREIRA L.D., MERCHANT K.A., (1992) Field research in management accounting and control: a review and evaluation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 3 – 34.
- FIELD E., (2014) Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications, *Journal of Business Models*, Vol. 1, n. 5, pp. 269 – 284.
- FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., (2002) The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, n. 5, pp. 269 - 284.

- FITZGERALD L., JOHNSTON R., BRIGNALL T. J, SILVESTRO R., (1991) Performance measurement in service businesses, *Management Accounting*, The Chartered Institute of Management Accountants, Londra.
- FLOWER J., (2015) The International Integrated Reporting Council: a story of failure, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 1 - 17
- FONTANA S., (2011) L'informazione esterna sugli intangibles non contabilizzati nelle società industriali quotate in Italia, Giappichelli editore, Torino.
- GASPERINI A., (2013) Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine, IPSOA.
- GASSMANN O., FRANKENBERG K., CSIK M., (2014) The Business Model Navigator. 55 models that will revolutionise your business, Pearson Education Limited.
- GIOVANNONI E., MARAGHINI M.P., (2013) The challenges of integrated performance measurement systems, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 26, n. 6, pp. 978 - 1008.
- GRANT R.M., (1996) Toward a knowledge- based theory of the firm, *Strategic management journal*, Vol. 17, n. S2, pp. 109 - 122.
- GRAY R., BEBBINGTON J., (2001). Accounting for the Environment. Sage.
- GUTHRIE J., (2001) The management, measurement and the reporting of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, n. 1 , pp. 27 – 41.
- GUTHRIE J., PETTY R., RICCERI F., (2006) The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, n. 2, pp. 254 – 271.
- HALLER A., VAN STADEN C., (2014) The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1190 – 1216.

- HALLER A., VAN STADEN C., (2014) The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1190 – 1216.
- HAMPTON R., (2012) BRACE YOURSELF: MORE REGULATORY CHANGES, ACCOUNTANCY SA, maggio, pp. 22 – 23.
- HAYES R.H., ABERNATHY W.J., (1980) Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, luglio-agosto, pp. 67 - 77.
- HIGGINS C., STUBBS W., LOVE T., (2014) Walking the talk (s): organizational narratives of integrated reporting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1090 – 1119.
- HIGGINS C., STUBBS W., LOVE T., (2014) Walking the talk (s): organizational narratives of integrated reporting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1090 – 1119.
- HIGGINS J.H., CURRIE D.M., (2004) It's time to Rebalance the Scorecard, *Business and Society Review*, Vol. 109, n.3, pp. 297-309.
- HOPWOOD A. G., UNERMAN J., FRIES J., (2010) Accounting for sustainability: Practical insights, Earthscan.
- HOPWOOD A.G., (1983) On trying to study accounting in the contexts in which it operates, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 8, n. 2 – 3, pp. 287 – 305.
- HUBBARD G., (2009) *Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line*, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, n. 3, pp. 177 - 191.
- INCOLLINGO A. (2015). LE PRIME ESPERIENZE DI BILANCIO INTEGRATO: ANALISI E RIFLESSIONI, G GIAPPICHELLI EDITORE.
- INTEGRATED REPORTING COUNCIL OF SOUTH AFRICA (IRCSA), (2011), Integrated reporting and the integrated report. Discussion paper, gennaio.

- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2011) Towards integrated reporting. Communicating value in the 21st century, IIRC, Londra.
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2013) The International Framework, IIRC, Londra.
- ITTNER C.D., LARCKER D.F., (2001) Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of accounting and economics*, Vol. 32, n. 1, pp. 349 - 410.
- JAKKULA V., LYLÄ-YRJÄNÄINEN J., SUOMALA P., (2006). Challenges of practically relevant management accounting research—the scope and intensity of interventionist research, in *5th New Practices in Management Accounting Research Conference*, Brussels, pp. 14 - 16.
- JÖNSSON S., LUKKA K., (2005) Doing interventionist research in management accounting, Gothenburg Research Institute, Göteborg.
- KANNAN G., AULBUR W.G., (2004) Intellectual Capital: measurement effectiveness, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n. 3, pp. 389 – 413.
- KAPLAN R. S., JOHNSON H. T., (1987) Relevance lost: the rise and fall of management accounting, Harvard Business School, Boston.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., (1992) The Balanced Scorecard: Measure that Drive the Performance, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., (2000) Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, settembre-ottobre.
- KASANEN E., LUKKA K., SIITONEN A., (1993) The constructive approach in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 243 – 264.
- KAUFMANN L., SCHNEIDER Y., (2004) Intangibles: a synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n. 3, pp. 366 - 388.

- KAUFMANN L., SCHNEIDER Y., (2004). Intangibles: a synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n. 3, pp. 366 - 388.
- KEEGAN D.P., EILER R.G., JONES C.R., (1989) Are your performance measures obsolete?, *Management Accounting*, Vol. 70, pp. 45 – 50.
- KING M., Roberts L., (2013) *Doing Business in the 21st century*, Juta and Company Ltd, Cape Town, South Africa.
- KRZUS M.P., (2011) Integrated Reporting: if not now, when?, *IRZ–Zeitschrift für International Rechnungslegung*, Vol. 6, pp. 271 - 276.
- LAMBERTON G., (2005). Sustainability accounting - a brief history and conceptual framework, *Accounting Forum*, Vol. 29, N. 1, pp. 7 - 26.
- LAUFER W.S., (2003) Social accountability and corporate greenwashing, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, n. 3, pp. 253 – 261.
- LEWIN K., (1946) Action research and minority problems, *Journal of Social Issues*, Vol. 2, n. 4, pp. 34 – 46.
- LIPE M., SALTERIO S., (2000) The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, n. 3, pp. 283 – 298.
- LODHIA, S., (2015) Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, n. 3, pp. 585 - 598.
- LODHIA, S., MARTIN, N., (2012) Revisiting a corporate sustainability framework in an integrated reporting era: A diversified resources firm perspective (Doctoral dissertation, RMIT).
- LUKKA K., (2000) The key issues of applying the constructive approach to field research, in REPONEN T. (a cura di), *Management expertise for the new millennium. In commemoration of the 50th anniversary of the Turku School*

- of Economics and Business Administration, *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration*, pp. 113 – 128.
- LUKKA K., KASANEN E., (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, n. 5, pp. 71 – 90.
- MARGINSON D., MCAULAY L., (2008) Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, n. 3, pp. 273 – 292.
- MATHEWS M.R., (1997) Twenty-five years of social and environmental accounting research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 10, n. 4, pp. 481 – 531.
- MERCHANT K.A, (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting, organizations and society*, Vol. 15, n. 4, pp. 297 - 313.
- MERTINS K., KOHL H., ORTH R., (2012) Integrated reporting and integrated thinking—a resource oriented perspective, *EIASM Proceedings, 8th Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information”*, Grenoble, France.
- MILNE M. J., GRAY, R., (2013) W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting, *Journal of business ethics*, Vol. 118, n. 1, pp. 13 - 29.
- MILNE M. J., TREGIDGA H., WALTON S., (2009) Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, n. 8, pp. 1211 - 1257.
- MIO C., FASAN M., PAULUZZO R., (2016) Internal application of IR principles: Generali’s Internal Integrated Reporting, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, pp. 204 – 218.

- MONTEMARI M., CHIUCCHI M.S., (2016) Business Model mapping as a lever to measure intellectual capital: the Nexus case, “12th interdisciplinary workshop on intangibles, intellectual capital and extra-financial information”, San Pietroburgo, Russia, 22-23 settembre 2016.
- MOURITSEN J., LARSEN H.Y., BUCK P.N.D., (2001) Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, n. 4, pp. 359 – 383.
- NANNI A. J., DIXON J. R., & VOLLMANN T. E., (1992) Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, n. 1, pp. 1 - 19.
- NEELY A., (1999) The performance management revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations and Production Management* , Vol. 19, n. 2, pp. 205 – 228.
- NEELY A., (2002) Business Performance Measurement. Theory and Practice, Cambridge University Press, Cambridge.
- NORREKLIT H., (2000) The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions, *Management accounting research*, Vol. 11, n. 1, pp. 65 - 88.
- NØRREKLIT H., (2003) The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *Accounting, organizations and society*, Vol. 28, n. 6, pp. 591 - 619.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., (2010) Business Model Generation, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA.
- PAOLINI A., (1993) Il controllo strategico: uno schema di analisi, Giuffrè.

- PARKER L.D., (2012) Qualitative management accounting research: assessing deliverables and relevance, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, n. 1, pp. 54 - 70.
- PATERNOSTRO S., QUARCHIONI S., (2013) Il percorso verso il report integrato. Tre prospettive a confronto, Aracne, Roma.
- PEREGO P., KENNEDY S., WHITEMAN G., (2016) A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 53 – 64.
- PETTY R., GUTHRIE J., (2000) Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management, *Journal of intellectual capital*, Vol. 1, n. 2, pp. 155 - 176.
- PEZET A., (2009) The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives, *Accounting, Business & Financial History*, Vol. 19, n. 2, pp. 103 - 125.
- PORTER M. E., KRAMER M. R., (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, Vol. 1-2, pp. 68 - 84.
- PUN K.F., WHITE A., (2005) A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks, *International journal of management reviews*, Vol. 7, n. 1 , pp. 49 - 71.
- RENSBURG, R., BOTHA, E., (2014) Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa, *Public Relations Review*, Vol. 40, n. 2, pp. 144 - 152.
- SABATIER V., MANGEMATIN V., ROUSSELLE T., (2010) From Recipe to Dinner: Business Model portfolio in the European Biopharmaceutical industry, *Long Range Planning*, Vol. 43, n. 2-3, pp. 431 – 447.
- SCAPENS R.W., (1983) Closing the gap between theory and practice, *Management Accounting*, Vol. 61, n. 10, pp. 34 – 36.

- SCAPENS R.W., (2004) Doing case study research, in HUMPHREY C., LEE B:H:K. (a cura di), *The real life guide to accounting research: a behind the scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier Ltd., Oxford, pp. 257 – 279.
- SCHALTEGGER S., WAGNER M., (2006) Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 3, n. 1, pp. 1 - 19.
- SKINNER W., (1974) The decline, fall, and renewal of manufacturing, *Industrial Engineering*, ottobre, pp. 32-38.
- SKOOG, M., (2003) Visualizing value creation through the management control of intangibles, *Journal of intellectual capital*, Vol. 4, n. 4, pp. 487 - 504.
- SOLOMON J., MAROUN W., (2012) Reporting pre-and post-King III: What's the difference, *The Association of Chartered Certified Accountants*, Londra.
- SOUTH AFRICA INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (SAICA), (2015) Integrated Thinking. an exploratory survey, SAICA, disponibile sul sito <http://integratedreporting.org>.
- SPENCE C., (2007) Social and environmental reporting and hegemonic discourse, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 20, n. 6, pp. 855 – 882.
- STEWART T.A., (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency Doubleday, New York.
- STEYN M., (2014) Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 5, n. 4 ,pp 476 - 503.

- STORBACKA K., (2011) A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 699 – 711.
- STUBBS W., HIGGINS C., (2014) Integrated Reporting and internal mechanisms of change, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1068 – 1089.
- SUOMALA P., LYLY-YRJÄNÄINEN J., (2012) Management accounting research in practice: lessons learned, Routledge, New York.
- SUOMALA P., LYLY-YRJÄNÄINEN J., LUKKA K., (2014) Battlefield around interventions: a reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting, *Management Accounting Research*, Vol. 25, pp. 304 – 314.
- TAPSCOTT D., TICOLL D., (2012) The Naked Corporation: how the age of transparency will revolutionize business, Simon and Schuster.
- THOMSON I., (2015) But does sustainability need capitalism or an integrated report? A commentary on “The International Integrated Reporting Council: A story of failure” by Flower J., *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 18 - 22.
- VAIVIO J., (2004) Mobilizing local knowledge with “provocative” non-financial measures, *European Accounting Review*, Vol. 13, n. 1, pp. 39 - 71.
- VAN BOMMEL K., (2014) Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , Vol. 27, n. 7, pp. 1157 – 1189.
- VAN DER STEDE W.A., CHOW C.W., LIN T.W., (2006) Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, n. 1, pp. 185-205.
- VARVELLI R. e M.L., (2014) 2 km di futuro, Il sole 24 ore, Milano.

- WALKER K., WAN F., (2012) The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications, *Journal of business ethics*, Vol. 109, n. 2, pp. 227 - 242.
- WATSON A., (2011) Financial information in an integrated report: a forward looking approach, *Accountancy SA*, dicembre, pp. 14 – 17.
- WINDAHL C., LAKEMOND N., (2006) Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 806 - 818.
- YIN R., (2003) Case study research: design and methods, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks (CA).
- YONGVANICH K., GUTHRIE J., (2006) An Extended Performance Reporting Framework, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp. 309 – 321.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questa tesi desidero ringraziare tutti coloro che, in modi diversi, mi hanno aiutato nella stesura di questa tesi.

Un ringraziamento speciale va alla Prof.ssa Chiucchi per aver sempre creduto in me e per il suo prezioso supporto nell'attività di ricerca e non solo. Di questo Le sarò sempre profondamente grata.

Grazie anche all'amico e collega dott. Marco Montemari per avermi aiutata ad approfondire alcune tematiche oggetto della tesi e per avermi rincuorata nei momenti di difficoltà.

Grazie di cuore anche alla famiglia Loccioni per aver creduto nel progetto, ma soprattutto per avermi accolto nella loro *impresa*, facendomi sentire parte della loro "grande famiglia".

Desidero ricordare anche tutti coloro che all'interno del Gruppo Loccioni mi hanno supportato nello sviluppo della ricerca.

In particolare un sentito ringraziamento va ad Alberto Basili che con estrema disponibilità mi ha supportato in tutte le fasi del progetto con i suoi suggerimenti e i suoi consigli sempre utili e costruttivi.

Un ringraziamento particolare anche a Renzo Libenzi per i suoi numerosi e preziosi stimoli e a tutti gli altri manager Cristina Cristalli, MariaPaola Palermi, Tommaso Puerini e Gino Romiti per il tempo, l'interesse e la pazienza che hanno dedicato allo sviluppo del progetto.

Ovviamente la responsabilità di quanto scritto, degli eventuali errori o mancanze, è solo di chi scrive.