

La relazione sulla gestione: gli indicatori non finanziari

di Fabrizio Bava e Alain Devalle (*)

Un recente provvedimento (D.Lgs. n. 32/2007) nonché il documento emesso dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed esperti Contabili hanno previsto che la relazione sulla gestione riporti anche indicatori non finanziari. Si definiscono i principali indici ed i criteri di scelta.

Premessa

La relazione sulla gestione che accompagna il bilancio delle imprese è stata ampliata nei suoi contenuti dal D.Lgs. n. 32/2007 in cui si richiede, tra le numerose novità, di illustrare l'andamento della gestione con l'ausilio di indicatori finanziari e non.

Le novità legislative sono obbligatorie soltanto dal 2008, ma, opportunamente, nel recente documento della Commissione per i principi contabili del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili «Relazione sulla gestione delle imprese mercantili, industriali e di servizi» si sottolinea che: *«le nuove disposizioni introducono nuove e più complete informazioni a favore dei lettori del bilancio, si ritiene che nulla osti ad anticipare l'introduzione delle nuove disposizioni, per quelle società già in grado di adempiere».*

La trattazione seguente si propone di analizzare, nello specifico, il tema degli indicatori non finanziari (1).

Mentre gli indicatori finanziari sono già noti e spesso presenti nell'ambito della relazione sulla gestione, gli indicatori non finanziari sono ancora poco utilizzati.

Si tratta di misure di carattere quantitativo di tipo non monetario che si propongono di rappresentare in modo sintetico l'andamento della gestione mettendo in evidenza i vantaggi competitivi dell'impresa, in relazione ai propri fattori critici di successo.

Nel citato documento della Commissione per i principi contabili del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, si sottolinea che *«contrariamente a quanto avviene per gli indicatori finanziari, per i quali esistono determinati parametri comunemente accettati dal mercato, per gli indicatori non finanziari non esistono standards*

applicabili e regole precise nella scelta degli indicatori; essi devono essere scelti con riferimento alle caratteristiche dell'impresa, al tipo di business, ecc.».

Gli indicatori non finanziari variano in genere da azienda ad azienda per effetto di molteplici fattori, tra cui l'attività/le attività esercitate, il mercato/mercati di riferimento, la dimensione, le caratteristiche dei prodotti, le caratteristiche produttive, ecc..

Inoltre, anche due aziende operanti nello stesso settore potrebbero avere necessità di indicatori non finanziari differenti per effetto, ad esempio, di strategie di prezzo differenti o di diversi rapporti qualità/prezzo.

Ad esempio, se il principale fattore critico di successo dell'impresa è il basso costo, è possibile verificare il mantenimento del vantaggio competitivo tenendo sotto controllo la quota di mercato e la produttività; analogamente, se il fattore critico di successo è il tempo di sviluppo di nuovi prodotti, sarà possibile verificare la competitività dell'impresa attraverso la rilevazione del time to market. Quindi, la stessa impresa può, nel tempo, richiedere indicatori differenti.

In assenza di criteri generali pare, quindi, difficile definire o suggerire regole precise per l'individuazione degli indicatori non finanziari da riportare nella relazione sulla gestione.

In tale contesto si corre il rischio, frequente in materia di reporting «non-economico finanziario», di assistere alla proliferazione ed alla scelta

Note:

(*) Università degli Studi di Torino

(1) Per una trattazione completa del tema relativo alla nuova relazione sulla gestione si veda, dei medesimi autori: *L'impresa che comunica «da grande»*, Ipsoa Editore, 2008.

casuale di indicatori quantitativi scollegati tra di loro e nei confronti dei risultati economico-finanziari.

La possibile conseguenza è una relazione sulla gestione poco «fedele, equilibrata ed esauriente», se non addirittura fuorviante.

L'impresa deve scegliere gli indicatori non finanziari da presentare coerentemente ad una molteplicità di fattori, quali, ad esempio:

- attività esercitata/e;
- mercato/i di riferimento;
- dimensione;
- caratteristiche dei prodotti;
- caratteristiche dei processi produttivi;
- strategie di prezzo;
- modalità distributive;
- modalità promozionali.

I criteri di scelta

Il citato documento in tema di relazione sulla gestione suggerisce alcuni criteri per individuare quali indicatori non finanziari utilizzare.

In particolare:

- 1) si potrebbero utilizzare alcuni indicatori di:
 - sviluppo del fatturato (variamente classificato, a seconda dei settori/business);
 - efficienza (o produttività) di specifici fattori produttivi (a cominciare dal personale);
- 2) alcuni indicatori di «posizionamento competitivo» (ad esempio, la quota di mercato) che riflettono la capacità di soddisfare le attese dei clienti e sono particolarmente funzionali allo sviluppo dei ricavi futuri. In questa prospettiva, è opportuno valutare di utilizzare anche gli indicatori «strumentali» alla *customer satisfaction*, per quanto riguarda:
 - le caratteristiche dei prodotti (ad esempio, la qualità);
 - il rapporto con il cliente;
 - l'immagine aziendale;
- 3) potrebbero essere introdotti un numero limitato di indicatori dei processi di gestione critici da monitorare con indicatori di efficacia (ad esempio: numero di nuovi prodotti lanciati sul mercato, se è critico il processo di innovazione del prodotto). Di seguito si propone una serie di tipici macro-processi aziendali, opportunamente raggruppati:
 - gestione delle *operations*: produzione in senso stretto, acquisizione e gestione ordini dei clienti;
 - gestione delle relazioni con i clienti: acquisizione dei clienti, fidelizzazione dei clienti;
 - gestione dell'innovazione: progettazione e sviluppo di nuovi prodotti;

4) potrebbero essere utilizzati alcuni indicatori relativi agli elementi intangibili, come il personale e l'ambiente.

Le categorie di indicatori

Sulla base dello schema logico individuato in precedenza, pur con le limitazioni indicate, gli indicatori non finanziari si possono suddividere in alcune categorie:

- 1) indicatori di sviluppo del fatturato;
- 2) indicatori basati sull'efficienza (o produttività) di specifici fattori produttivi;
- 3) indicatori di posizionamento competitivo;
- 4) indicatori basati sulla *customer satisfaction* (qualità, servizio offerto e immagine);
- 5) indicatori basati sull'efficienza delle *operation* (tempo e produttività);
- 6) indicatori basati sulle relazioni con i clienti;
- 7) indicatori di gestione dell'innovazione.

1) Indicatori di sviluppo del fatturato

Gli indicatori di sviluppo del fatturato esprimono la capacità dell'impresa ad accrescere il fatturato nel corso di un determinato arco temporale.

Il documento cita quali possibili indicatori i seguenti:

- quantità vendute per marchio, area, ecc.: indica la crescita o la diminuzione del settore all'intero dell'azienda;
 - numero punti vendita divisi per tipologia: indica l'estensione dell'azienda in termini di punti vendita. Di seguito, si riporta un esempio tratto dalla relazione sulla gestione 2006 di Fiat.
- Il documento sopra citato, inoltre, fornisce i seguenti esempi di indicatori che possono essere utilizzati dalle imprese nel settore alberghiero:
- numero camere;
 - tasso di occupazione delle camere: indica la media ponderata delle camere occupate sul totale.

Tavola I - Esempio tratto dalla relazione sulla gestione 2006 di Fiat

Nel corso del 2006 Fiat Auto ha consegnato complessivamente 1.980.300 unità, mettendo a segno un aumento del 16,7% rispetto all'esercizio 2005. In Europa Occidentale sono state consegnate 1.289.600 unità, con un aumento del 17,2%.

Il positivo andamento commerciale dell'esercizio è stato determinato dal crescente successo ottenuto dai nuovi modelli lanciati in precedenza, in primo luogo Grande Punto e Panda, oltre che dagli altri modelli introdotti nel corso dell'anno che hanno arricchito la gamma dei tre marchi.

2) Indicatori basati sull'efficienza (o produttività) di specifici fattori produttivi

I quozienti di produttività consentono, a parità di altre circostanze, di esprimere valutazioni sulla modalità di utilizzo dei fattori della produzione a disposizione dell'impresa. La loro funzione è fornire informazioni sulla tipologia del processo tecnico aziendale e completare quelle fornite dal Return on investments, dal turnover delle vendite e dagli altri indicatori di natura economico - finanziaria.

Ne sono esempi:

- i ricavi per dipendente o pro-capite che fanno riferimento alla produttività del lavoro in termini di attività caratteristica dell'impresa, in quanto derivano dal rapporto tra i Ricavi netti ed il numero di dipendenti del periodo. Tale quoziente presuppone che l'attività dei dipendenti sia rivolta alla realizzazione dei prodotti collocati sul mercato e alle attività connesse;

- il valore aggiunto per dipendente o pro-capite: dato dal rapporto tra valore aggiunto e numero di dipendenti. I diversi valori che il valore aggiunto pro-capite può registrare trovano spiegazione nella diversa struttura aziendale, come le caratteristiche del processo produttivo ed il grado di integrazione verticale, e in fattori esterni all'impresa quali le differenze nei prezzi dei prodotti venduti e dei prezzi dei materiali o dei servizi acquistati. Tale indicatore, inoltre potrebbe essere influenzato dalle valutazioni del magazzino;

- il rapporto dell'output sull'input o su un fattore di input: indica la capacità dell'impresa di realizzare un dato livello di output con una minore quantità di risorse e viene calcolato come rapporto tra l'output e la quantità di uno o più fattori di input;

- la produttività del lavoro: indica la capacità dell'impresa di realizzare un dato livello di output con un numero minore di addetti e viene calcolato come rapporto tra la quantità dell'output ed il numero medio di addetti in un determinato periodo.

3) Indicatori di posizionamento competitivo

Gli indicatori di posizionamento competitivo indicano dove si colloca l'impresa nei confronti dei propri competitor.

L'indicatore principale è rappresentato dalla quota di mercato che esprime i volumi dell'attività sulla dimensione del mercato ed è data dal rapporto tra fatturato e dimensione del mercato.

In Tavola 2 si riporta un ulteriore esempio tratto dalla relazione di gestione 2006 della Fiat.

Tavola 2 - Secondo esempio tratto dalla relazione di gestione 2006 della Fiat

Nel 2006 il Settore ha ottenuto performance di rilievo in termini di quote di mercato; per le autovetture in Italia ha raggiunto una penetrazione del 30,7%, con un incremento di 2,7 punti percentuali rispetto al 2005. A livello di Europa Occidentale la quota, pari al 7,6%, è aumentata di 1,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

La quota di Fiat Auto nei veicoli commerciali in Italia è stata del 47,1%, con un miglioramento di 4,7 punti percentuali, mentre in Europa Occidentale la quota, pari all'11%, è cresciuta di 0,7 punti percentuali.

In Brasile le quote di mercato delle autovetture e dei veicoli commerciali hanno raggiunto nel 2006 rispettivamente il 25,3% (un incremento di 0,9 punti percentuali) e il 26,1% (-2,7 punti percentuali).

4) Indicatori basati sulla customer satisfaction (qualità, servizio offerto e immagine)

La customer satisfaction può essere definita come la soddisfazione di un utente/cliente derivante dall'utilizzo di un bene o dalla fruizione di un servizio ovvero la rispondenza tra il livello della qualità del servizio percepita e quello attesa sia per ciascun fattore di soddisfazione sia nel suo complesso.

La Tavola 3 riporta i diversi indicatori sulla customer satisfaction.

In Tavola 4 si riporta un esempio di valutazione della customer satisfaction per il customer care della Telecom Spa.

5) Indicatori basati sull'efficienza delle operation (tempo e produttività)

Gli indicatori basati sull'efficienza delle operation riguardano in particolare la capacità dell'impresa di produrre in modo efficace ed efficiente i prodotti/servizi da collocare sul mercato.

Nella Tavola 5, si riportano i principali indicatori di efficienza delle operation.

6) Indicatori basati sulle relazioni con i clienti

Le relazioni con i clienti sono sempre più importanti nel contesto aziendale e per misurare tali relazioni possono essere utilizzati i seguenti indicatori:

- tasso incremento vendite a clienti fedeli: indica il grado di fidelizzazione della clientela misurato come rapporto tra l'incremento del fatturato a clienti esistenti sul fatturato dell'impresa;

- percentuale fatturato da canali diretti che misura la dipendenza dell'impresa da forze vendita esterne e viene calcolato come fatturato su canali diretti su fatturato.

7) Indicatori di gestione dell'innovazione

Gli indicatori di gestione dell'innovazione indicano

la capacità dell'impresa a introdurre nuovi prodotti o prodotti «avanzati» sul mercato.

Nella Tavola 6 si riportano i principali indicatori di gestione dell'innovazione.

Conclusioni

Dalla trattazione emerge che gli indicatori non finanziari da inserire nella relazione sulla gestione devono essere scelti dagli amministratori tenendo

Tavola 3- Indicatori basati sulla customer satisfaction (qualità, servizio offerto e immagine)

Indicatore	Significato	Modalità di calcolo
Tempo medio di consegna o di evasione dell'ordine	Si applica soprattutto nelle consegne di prodotti «a catalogo». È orientato a valutare la competitività del sistema logistico.	$\frac{\text{somma dei tempi di consegna}}{\text{numero consegne}}$
Puntualità nelle consegne	Si applica soprattutto nelle consegne di prodotti «a catalogo». È orientato a valutare la competitività del sistema logistico.	percentuale ordini evasi nei tempi
Numero di reclami	È un indice di qualità esterno e misura la qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti.	numero reclami nel periodo
Tasso difettosità prodotti (in percentuale sulle vendite)	È un indice di qualità esterno e misura la qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti.	$\frac{\text{numero prodotti difettosi}}{\text{numero totale prodotti venduti}}$
Numero di interventi di riparazione (in garanzia)	È un indicatore della qualità ed indica gli interventi necessari per mantenere la qualità del proprio prodotto.	numero di interventi di riparazione in un certo periodo
N. clienti fedeli sul totale	Indica il grado di fidelizzazione della clientela.	$\frac{\text{fatturato a clienti esistenti}}{\text{Fatturato}}$
Spese di marketing sul fatturato	È un indicatore di immagine: indica la spesa relativa in marketing rapportando le spese di marketing al volume di attività.	$\frac{\text{spese di marketing}}{\text{Fatturato}}$
Spese pubblicitarie sul fatturato	È un indicatore di immagine: indica le spese pubblicitarie rapportando le spese di pubblicità al volume di attività.	$\frac{\text{spese pubblicitarie}}{\text{Fatturato}}$
Spese per l'assistenza alla clientela	Indica l'attenzione al servizio post-vendita.	spese di un periodo dedicate all'assistenza della clientela.

Tavola 4 - Esempio di valutazione della customer satisfaction Telecom

Le rilevazioni della Customer Satisfaction effettuate dall'azienda sono di due tipi:

– la rilevazione «a freddo» che si basa sulla percezione complessiva maturata dal cliente, non è collegata temporalmente a un evento specifico di customer experience e consente di analizzare le relazioni causa-effetto che determinano la soddisfazione del cliente.

Si tratta di un sistema di rilevazione in linea con quello utilizzato per la costruzione dell'ACSI (American Customer Satisfaction Index), basato su un indicatore comparabile a livello intersettoriale e internazionale, stabile e dotato di capacità predittive.

Tale indicatore fornisce importanti indicazioni sulle leve da utilizzare per migliorare la customer satisfaction. La rilevazione «a freddo» è estesa a tutti i segmenti di clientela, consumer e business;

– la rilevazione «a caldo» che viene effettuata in un momento immediatamente successivo all'evento oggetto di indagine (per esempio il contatto con l'operatore del Call Center).

Gli intervistati sono chiamati ad esprimere, in base al ricordo ancora «caldo» della chiamata, sia una valutazione complessiva del servizio ricevuto (es: overall satisfaction) sia una valutazione sui singoli aspetti dell'esperienza (es: tempi d'attesa per parlare con l'operatore, cortesia e competenza).

I dati contenuti nella seguente tabella si riferiscono alla rilevazione «a caldo».

La soddisfazione della clientela per il Customer Care

	Segmento clientela	Soddisfazione complessiva	Cortesia dell'operatore	Competenza dell'operatore
Telefonia Fissa	Consumer ⁽¹⁾	61,6%	90,2%	78,7%
	Business ⁽²⁾	54,1%	88,4%	72,0%
Telefonia Mobile	Consumer ⁽³⁾	81,1%	93,5%	86,0%
	Business ⁽⁴⁾	75,8%	94,0%	79,0%

conto delle caratteristiche specifiche dell'impresa, del settore in cui opera, nonché degli elementi che ne definiscono il vantaggio competitivo.

Nell'applicare per la prima volta la norma civilistica modificata dal D.Lgs. n. 32/2007 è pertanto necessario definire con attenzione i criteri di scelta degli indicatori non finanziari, poiché non sarebbe

corretto inserire un po' di indicatori liberamente scelti tra i tanti a disposizione.

Gli indicatori non finanziari devono essere complementari rispetto a quelli di tipo finanziario (ROI, ROE, indipendenza finanziaria, ecc.) nel consentire di illustrare in modo compiuto l'andamento della gestione.

Tavola 5 - Indicatori basati sull'efficienza delle operation (tempo e produttività)

Indicatore	Significato	Modalità di calcolo
Misura dell'output (I)	vedi nota	vedi nota
Tempo medio di ciclo o di attraversamento (Throughout-time o manufacturing lead time)	Esprime la velocità delle attività operative interne, misurando il periodo che intercorre tra l'ordine di acquisto dei fattori (o la ricezione dei fattori) e la realizzazione del prodotto finito. Tale indice segnala l'esistenza di vantaggi (o svantaggi) legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni.	somma dei tempi di lavorazione, di ispezione, di movimentazione, di attesa e di immagazzinamento
Tempo medio di lavorazione (Processing-time)	Misura la velocità delle attività operative interne limitatamente ai processi di produzione in senso stretto.	somma dei tempi di lavorazione interna
MCE - Manufacturing cycle effectiveness (o efficienza del tempo ciclo)	Esprime il grado di efficienza dei processi interni non strettamente produttivi; tale indice tende a 1 al crescere dell'efficienza e si fonda sul presupposto che il tempo non impiegato per la lavorazione produca costi senza determinare alcun incremento di valore per il cliente. Costituisce una misura delle possibili inefficienze indotte dalla permanenza dei prodotti all'interno dell'impresa.	tempo medio di lavorazione tempo medio di ciclo o di attraversamento o tempo attività a valore aggiunto tempo medio di ciclo o di attraversamento
Tempo medio di set-up (attrezzaggio)	È un indicatore del vantaggio competitivo da differenziazione. Misura le attività a non valore aggiunto.	$\frac{\text{somma dei tempi di attrezzaggio}}{\text{somma dei tempi di lavorazione}}$
Percentuale di scarti/rilavorazioni	È un indicatore degli sprechi necessari per mantenere la qualità.	$\frac{\text{numero pezzi scartati/rilavorati}}{\text{numero totali pezzi prodotti in un periodo}}$
Numero spedizioni per ora	In un'azienda di servizi di logistica o in un'azienda di distribuzione indica le performances di evasione degli ordini.	$\frac{\text{ad esempio n. colli spediti}}{\text{ore di lavoro}}$
Capacità produttiva disponibile	Indica la capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione, espresso in unità, ad esempio ore o numero prodotti.	varie sono le modalità di calcolo, ad esempio n. ore disponibili - n. ore prodotte
Grado di utilizzo della capacità produttiva	Indica la capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione, espresso in percentuale	varie sono le modalità di calcolo, ad esempio n. ore prodotte/n. ore disponibili

(I) La misura dell'output in termini fisici è semplice nel caso si faccia riferimento ad un'impresa «monoprodotto»; in questo caso, infatti, la misura può essere espressa in termini di quantità prodotta. Così, ad esempio, una società che imbottiglia acqua minerale può misurare il numero di bottiglie vendute in un periodo o la quantità di acqua imbottigliata. Nel caso, molto più frequente, di impresa multiprodotto, occorre esprimere l'output come media pesata della produzione dei diversi codici. Due soluzioni sono possibili:

- i pesi «fisici»: ad esempio, nel settore tessile si può fare riferimento ai metri di tessuto, nel cartario alle tonnellate di carta, nei semiconduttori ai centimetri quadrati prodotti;
- i pesi «monetari», moltiplicando la quantità prodotta per il prezzo di ciascun codice, considerato rappresentativo dell'impegno di risorse per esso necessario. In questo modo, l'output viene espresso in termini di fatturato, utilizzando non dei prezzi effettivi ma dei prezzi standard, al fine di evitare effetti distorti dovuti a fluttuazioni di mercato.

Tavola 6 - Indicatori di gestione dell'innovazione

Indicatore	Significato	Modalità di calcolo
Tempo di introduzione di un nuovo prodotto (time to market)	Indica la capacità innovativa dell'azienda. Misura il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti orientato, quindi, a valutare la competitività del processo di sviluppo del prodotto.	tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato.
Tasso di novità di clienti e mercati	Si propone di esprimere i risultati innovativi dell'azienda.	$\frac{\text{fatturato a nuovi clienti (o mercati)}}{\text{fatturato}}$
Tasso di incidenza dei nuovi prodotti	Si propone di esprimere i risultati innovativi dell'azienda.	$\frac{\text{fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni}}{\text{fatturato}}$
Numero di brevetti	Si propone di esprimere i risultati innovativi dell'azienda.	numero di nuovi brevetti per periodo investimenti in ricerca e sviluppo
Tasso di incidenza di prodotti di proprietà riservata	Si propone di esprimere i risultati innovativi dell'azienda.	percentuale di fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetti.
Numero dei componenti presenti nel prodotto finale	Esprime l'efficienza strutturale sul presupposto che sia lo sviluppo tecnologico sia l'ingegnerizzazione di prodotti e processi si traducano nella riduzione dei componenti (per la loro integrazione in componenti più evoluti), con conseguente contenimento dei tempi e dei costi dei processi produttivi.	

NOVITÀ

Il bilancio sociale d'azienda

Teorie e tecniche di redazione

di Luca Condosta

Ipsoa, 2008, euro 30,00



Il testo ha la finalità di presentare i **pre-supposti** e le **modalità** per redigere un bilancio sociale e di far comprendere i motivi per cui sia imprescindibile per l'impresa modernamente orientata tenere in considerazione nella sua strategia le legittime aspettative dei suoi **interlocutori** (cd stakeholders) e le **problematiche sociali**. Il volume illustra i **modelli** principali di **elaborazione del documento**, le **best practice** e l'**iter per la redazione**. Si propone in sintesi di fornire utili spunti di analisi, affiancati a nozioni teoriche sull'argomento. Il vero punto di forza del testo è la **facile lettura**, specialmente per i

dipartimenti amministrativo/contabili delle organizzazioni, che spesso si ritrovano a dover fornire dati ad altri dipartimenti, senza comprendere a pieno l'inquadramento globale nel quale vanno a collocarsi.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 8247.6085
– e-mail: redazione.amministrazioneefficienza.ipsoa@wki.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02 8247.6794
– e-mail: servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzia Ipsoa di zona** (sul sito www.ipsoa.it)