

Francesca Batfolacci

**GLI IMPATTI PRODOTTI
DALL'INTRODUZIONE DEI PRINCIPI
CONTABILI INTERNAZIONALI
SUI SISTEMI INFORMATIVI
E DI CONTROLLO DI GESTIONE.
UN'INDAGINE EMPIRICA SU ALCUNI
GRUPPI AZIENDALI**

Estratto



GLI IMPATTI PRODOTTI DALL'INTRODUZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI SUI SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO DI GESTIONE. UN'INDAGINE EMPIRICA SU ALCUNI GRUPPI AZIENDALI

SOMMARIO: 1. Finalità della ricerca e ambito applicativo. — 2. L'omogeneizzazione dei valori. — 2.1. L'aggregazione e la comparazione dei risultati nei gruppi internazionali. — 2.2. Il livello di decentramento della contabilità di gruppo. — 3. Il bilancio consolidato come strumento di analisi gestionale. — 4. Conclusioni.

1. Finalità della ricerca e ambito applicativo. — Lo scopo del presente lavoro è quello di descrivere gli impatti prodotti dall'introduzione dei principi contabili internazionali, in particolare lo IAS 27 e l'IFRS 3⁽¹⁾, sui sistemi informativi e di misurazione delle *performance* dei gruppi di imprese. In particolare, si intende analizzare le influenze prodotte dall'introduzione dei principi contabili internazionali sulle procedure e sugli strumenti di comunicazione delle informazioni e di misurazione delle *performance* di gruppo, in una prospettiva prevalentemente interna. L'analisi non intende approfondire le differenze esistenti fra i contenuti norma-

(1) Lo IAS 27 (Bilancio consolidato e separato) detta i principi di carattere generale che guidano la redazione dei conti consolidati, in particolare fornisce una definizione di area di consolidamento, tramite l'individuazione dei soggetti obbligati alla redazione del bilancio consolidato e di quelli che devono essere inclusi nel processo di consolidamento, e fissa le procedure di trattamento dei dati di bilancio necessarie a garantire l'omogeneità preventiva dei valori consolidati. Il principio IFRS 3 (Aggregazioni aziendali) ha lo scopo di migliorare qualitativamente le modalità di contabilizzazione delle aggregazioni aziendali definite come « l'Unione di entità o attività aziendali distinte in un'unica entità tenuta alla redazione del bilancio ». Il documento fa riferimento a tutte le aggregazioni aziendali, incluse quelle definite patrimoniali, fornendo una disciplina puntuale da riservare alle differenze di consolidamento che emergono dal confronto fra costo di acquisizione della partecipazione e valore degli elementi patrimoniali della società acquisita.

tivi della legislazione italiana (d.lgs. n. 127/1991) e dei principi contabili emanati dallo IASB, poiché tali differenze si limitano a rappresentare un presupposto conoscitivo importante del lavoro soprattutto alla luce delle novità più significative. Mentre si cercherà di mettere in evidenza le conseguenze di tipo organizzativo e gestionale prodotte dall'implementazione di una diversa procedura amministrativa contabile.

In una prima parte del lavoro si cercherà di descrivere i cambiamenti provocati sui sistemi informativi e di controllo dall'introduzione delle nuove regole contabili, individuando le modalità organizzative scelte per la gestione delle attività che precedono il consolidamento vero e proprio e che conducono all'omogeneizzazione dei valori di gruppo. In particolare si cercherà di comprendere se l'introduzione dei principi contabili internazionali ha provocato un impatto sugli strumenti che l'impresa utilizza per la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e se vi è stato un diverso coinvolgimento delle controllate nelle attività di preparazione dei valori. Il cambiamento delle modalità di rilevazione delle operazioni di gestione deve essere affiancato da una modifica del sistema amministrativo contabile per permettere la rilevazione del « nuovo » flusso informativo richiesto dagli IAS/IFRS⁽²⁾. L'uso di nuovi strumenti di rilevazione può favorire l'adozione delle diverse procedure contabili. Tali strumenti vengono ideati dalla funzione amministrativa della capogruppo e possono essere introdotti anche nell'operatività contabile delle controllate. I nuovi principi conducono alla formazione di una nuova cultura amministrativo-contabile che può essere diffusa nel gruppo e rappresentare un'opportunità in termini di miglioramento della comunicazione interna e del controllo delle *performance*. In questo senso può essere interessante osservare il livello di coinvolgimento delle società controllate nell'adozione delle nuove metodologie contabili e gli eventuali cambiamenti introdotti nei sistemi informativi interni. L'obiettivo della ricerca in questa prima parte consiste nel verificare, attraverso l'osservazione dei cambiamenti, se le funzioni amministrativo-contabili delle società capogruppo hanno affrontato il recepimento dei

principi contabili internazionali come un'occasione per rendere più valido ed efficiente il sistema contabile del gruppo.

In una seconda parte si intende offrire una valutazione, seppure parziale, data la vasta ed eterogenea diffusione del fenomeno dei gruppi, della rilevanza assunta dal bilancio consolidato nell'analisi delle *performance*, per capire quanto il documento contabile sia in grado di condizionare e, allo stesso tempo, recepire la formazione delle strategie ideate dal soggetto economico. L'individuazione degli impatti prodotti dalle nuove regole contabili serve a capire se, a seguito della loro introduzione, il bilancio consolidato possa acquisire una maggiore utilità come strumento di valutazione ed analisi degli andamenti gestionali a supporto delle decisioni aziendali.

Gli aspetti indicati sopra verranno trattati sulla base di un'analisi empirica volta a rilevare, in 14 gruppi internazionali con holding italiana (si veda la tabella 1), le conseguenze gestionali prodotte dall'introduzione dei principi contabili internazionali. La diffusione dei principi IAS/IFRS nei gruppi di imprese verrà analizzata con riferimento alle attività soggette ad un grado più elevato di discrezionalità da parte delle funzioni amministrative del gruppo al fine di verificare il loro reale impegno nell'implementazione della nuova logica contabile. Le attività oggetto di osservazione, come già anticipato descrivendo le parti del lavoro, riguardano la preventiva omogeneizzazione dei valori economico-finanziari di gruppo e la loro analisi gestionale.

I gruppi analizzati sono quotati ad eccezione del gruppo Api che ha avviato un processo di preparazione conclusosi a fine giugno 2006, con la rinuncia alla quotazione a causa di una valutazione del titolo proposta dalla Borsa Italiana giudicata, dai soci di maggioranza, troppo bassa. La rinuncia è stata dichiarata quando l'azienda era pronta alla quotazione con tutta la documentazione necessaria, incluso il bilancio consolidato redatto secondo i principi contabili internazionali. Il gruppo Api ha scelto di continuare a pubblicare il bilancio consolidato secondo i principi IAS/IFRS come se fosse quotato.

Gli altri gruppi quotati hanno proceduto alla conversione dei loro bilanci consolidati a partire dal 2005 nel rispetto della previsione normativa di obbligatorietà all'utilizzo dei principi contabili internazionali (Regolamento CE n. 1606/2002). Il gruppo Itierre si distingue per la scelta di anticipare la conversione ai principi con-

⁽²⁾ In tal senso si veda P. PISONI, F. BAVA, D. BUSSO, A. DEVALLE, *Il primo bilancio redatto con gli IAS/IFRS. Aspetti normativi, contabili, fiscali, informativi e di controllo*, Milano, Egea, 2007, 318-319.

tabili internazionali nel 2001, continuando fino al 2004 a pubblicare il bilancio consolidato anche nel rispetto della normativa italiana. Il gruppo, che è particolarmente esposto alla competizione internazionale, ha voluto uniformare alcuni anni prima l'informativa contabile alle regole internazionali di comunicazione istituzionale.

Le società capogruppo hanno provveduto a utilizzare i principi IAS/IFRS nella redazione dei loro bilanci individuali a partire dall'esercizio 2006 come la disposizione legislativa nazionale prevede (d.lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005). Tutte le altre società del gruppo continuano a pubblicare i loro bilanci nel rispetto delle normative locali ad eccezione del gruppo Api che ha provveduto a convertire ai principi IAS/IFRS anche i bilanci di esercizio delle principali società operative e il gruppo Mirato che ha una sola controllata, quotata in Borsa, e quindi soggetta all'obbligo di redazione del bilancio d'esercizio secondo i principi IAS/IFRS.

Tab. 1. I gruppi analizzati.

Gruppo	Capogruppo	Sede legale	Quotazione
Acotel	Acotel Group S.p.a.	Roma	2000
Api	Api S.p.a.	Roma	-
Biesse	Biesse S.p.a.	Pesaro	2001
Danieli	Danieli & C. Off. Mecc. S.p.a.	Buttrio (T.D)	1984
Edison	Edison S.p.a.	Milano	2002 ^(*)
Elica	Elica S.p.a.	Fabrizano	2006
Erg	Erg S.p.a.	Milano	1997
Getran	Getran S.p.a.	Proveglio d'Isco (BS)	1998
Indesit	Indesit company S.p.a.	Fabriano	1987
Italcementi	Italcementi S.p.a.	Bergamo	1925
Itierre	It holding S.p.a.	Milano	1997
Mariela Barani	Mariela Barani Fashion S.p.a.	Cavriago (RE)	2000
Mirato	Mirato S.p.a.	Landiona (NO)	1999
Premuda	Premuda S.p.a.	Genova	1918

^(*) Anno di costituzione della nuova Edison a seguito della fusione con la Montedison.

L'analisi empirica è stata condotta fra il 2007 e il 2008 e si basa sulle informazioni fornite dai responsabili di bilancio consolidato e, in alcuni casi, di controllo di gestione, oltre che sull'analisi dei bilanci consolidati pubblicati dai gruppi intervistati⁽⁴⁾.

Lo scopo della ricerca empirica è quello di verificare se l'introduzione dei principi contabili internazionali viene vista come un'opportunità per attivare delle sinergie operative che favoriscano un'utilizzo più efficiente dei sistemi informativi e di controllo. Per far questo si è cercato di osservare se e, nel caso, come i gruppi analizzati abbiano apportato alterazioni strutturali e procedurali ai suddetti sistemi, contestualmente all'implementazione dei principi contabili internazionali.

La decisione di realizzare lo studio empirico a 2/3 anni dall'introduzione dei nuovi principi non è casuale. Si è voluto attendere il tempo necessario affinché le società obbligate potessero affrontare le difficoltà iniziali dovute al rispetto delle scadenze e riflettere sulle opportunità gestionali legate alle nuove metodologie contabili. Soltanto un'attenta valutazione delle conseguenze prodotte può creare negli organi amministrativi del gruppo le premesse per poter affrontare un valido cambiamento dei sistemi contabili e gestionali.

2. L'omogeneizzazione dei valori. — 2.1. L'aggregazione e la comparazione dei risultati nei gruppi internazionali. — Nei gruppi oggetto di analisi si verifica una condizione che caratterizza la quasi totalità dei gruppi quotati, ovvero la coesistenza di almeno due sistemi normativi di riferimento per la redazione dei bilanci, quello basato sulle emanazioni dello IASB e quello rappresentato dalla normativa italiana sul bilancio. Come è noto le due fonti normative si caratterizzano per differenze, in alcuni casi significative, sia nelle modalità di rappresentazione delle

⁽⁴⁾ Tra i gruppi internazionali con holding italiana, quotati nel nostro mercato borsistico (ad eccezione del gruppo Api), i 14 gruppi elencati nella tabella 1 sono quelli che hanno accettato di partecipare alla ricerca dopo aver ricevuto un'email di richiesta inviata presso gli uffici amministrativi. La selezione dei gruppi intervistati è stata condizionata dall'attenzione manifestata dai responsabili amministrativi contattati nei confronti delle richieste informative provenienti dall'esterno, in particolare tramite posta elettronica, e quindi dalla loro sensibilità rispetto alle esigenze di approfondimento provenienti dalle Università.

risultanze contabili sia nelle procedure di valutazione e trattamento delle poste aziendali. Gli stessi principi generali IAS/IFRS seguono prospettive di valutazione e costruzione del bilancio diverse e in alcune circostanze in forte contrasto con i criteri che caratterizzano da molto tempo la cultura contabile delle imprese italiane. Le diversità normative aumentano nei gruppi caratterizzati da un elevato livello di internazionalizzazione provocato dalla detenzione di partecipazioni di controllo in società residenti all'estero sottoposte a specifiche normative locali⁽⁵⁾.

Nei casi osservati alle difficoltà che normalmente si incontrano in fase di valutazione delle *performance* di gruppo, seppure attenuate dall'elevato livello di omogeneità operativa e strategica⁽⁶⁾, si aggiungono le complessità dovute alla necessaria aggregazione e comparazione dei risultati vantati da società dello stesso gruppo assoggettate a normative differenti. Quasi tutti i gruppi osservati sono caratterizzati da un livello di internazionalizzazione piuttosto elevato e quindi interessati al problema della omogeneizzazione dei valori prodotti in applicazione di normative differenti. Tali eterogeneità formali e sostanziali che caratterizzano i bilanci redatti dalle singole società vengono eliminate in fase di consolidamento, rendendo possibile sia la successiva aggregazione dei valori che il necessario confronto gestionale. Poiché la condizione di eterogeneità contabile che caratterizza i gruppi intervistati è tipica della stragrande maggioranza dei gruppi internazionali, si rileva necessariamente in questi casi il crescente bisogno di unificazione dei linguaggi e dei metodi di gestione attraverso la creazione di sistemi di misurazione di gruppo, riconosciuti ed utilizzati da tutte le consociate per le comunicazioni interne. Il ricorso, nei gruppi internazionali intervistati, a sempre più sofisticati sistemi manageriali evidenzia l'esigenza di diffondere un linguaggio amministrativo unitario, ideato dalla capogruppo, che supporti il pro-

(5) In realtà si tratta di una circostanza diffusa nei gruppi dalle dimensioni più significative già prima dell'introduzione dei principi IAS/IFRS, ad eccezione delle *Utilities* che nonostante la dimensione e, in alcuni casi, la quotazione, si trovano ad operare prevalentemente nei mercati nazionali.

(6) I gruppi intervistati, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, possono essere considerati « strategici » data la forte integrazione operativa e strategica.

IMPATTI PER L'INTRODUZIONE DI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI ECC.
 cesso di costruzione dei valori consolidati e le attività di controllo gestionale⁽⁷⁾.

2.2. Il livello di decentramento della contabilità di gruppo. — Con riferimento alla fase di preconsolidamento il passaggio ai principi IAS/IFRS comporta alcuni cambiamenti. In questa sede, tralasciando le singole differenze, si vuole capire come il vertice abbia cercato di risolvere il problema della omogeneizzazione dei valori contabili e se le procedure adottate siano cambiate⁽⁸⁾.

L'uso esteso all'interno del gruppo dei principi contabili internazionali può rappresentare un'opportunità in termini di semplificazione del processo di consolidamento e di comparazione dei dati contabili in fase di analisi delle *performance* di gruppo⁽⁹⁾, tuttavia si ritiene che la realizzazione di tali finalità possa dipendere in modo particolare dalle modalità organizzative scelte nel gruppo ai fini della omogeneizzazione dei valori economico finanziari in fase di preconsolidamento.

Le modalità operative adottate dipendono principalmente dalle scelte fatte dalla capogruppo in merito all'organizzazione dell'amministrazione e delle procedure contabili che influiscono sul livello di accentramento/decentramento del sistema contabile di gruppo⁽¹⁰⁾. Da un livello di decentramento più elevato in cui le con-

(7) Su questi aspetti si veda S. BENERVA, *Il controllo dei gruppi aziendali*, Milano, Egea, 1990, 120-121 e 192. Sull'esigenza di rendere uniforme il linguaggio si veda anche A. PNOVSOVA, *Il controllo nei gruppi aziendali*, in M. FAVNI (a cura di), *Controllo societario e direttive europee*, Milano, Etas, 1991, 77 ss.

(8) Dal punto di vista operativo è possibile ipotizzare soluzioni differenti: — far applicare alle società controllate nei loro bilanci di esercizio gli stessi criteri formali e sostanziali adottati nel bilancio consolidato, nella misura in cui siano compatibili con le loro normative locali; — richiedere alle controllate di fornire i loro bilanci di esercizio rettificati per renderli conformi ai criteri di redazione utilizzati per il bilancio consolidato;

— lasciare alla capogruppo il problema dell'armonizzazione contabile, in tutti i suoi aspetti, in sede di consolidamento, apportando le rettifiche strutturali e valutative necessarie.

(9) Su questi aspetti si rimanda a pubblicazioni più specifiche fra le quali G. WHITTINGTON, *The adoption of international accounting standards in the European Union*, in *European accounting review*, n. 1/2005, 128-129.

(10) È ovvio che il livello di accentramento/decentramento si riferisce esclusa-

trollate si fanno carico dell'implementazione dei principi contabili internazionali in tutti i loro aspetti, se possibile direttamente nei bilanci di esercizio pubblicati, in alternativa nei documenti rettificati per il consolidamento, nella piena conoscenza dei criteri di redazione del bilancio consolidato (soprattutto delle scelte fatte dalla capogruppo nei casi in cui siano previste dalla norma soluzioni contabili alternative), si può passare ad un livello massimo di accentramento presso la capogruppo di tutte le rettifiche necessarie al consolidamento.

Nella realtà fra i due livelli si pongono una varietà di situazioni specifiche che difficilmente possono essere giudicate in modo assoluto accentrate o decentrate. Per poter arrivare a delle affermazioni sufficientemente attendibili è necessario osservare nel dettaglio quali operazioni di preconsolidamento siano state assegnate dagli organi centrali del gruppo alle funzioni amministrative delle controllate.

La distribuzione delle attività di rilevazione ed elaborazione dei valori e quindi il livello di coinvolgimento delle controllate nelle attività di costruzione del bilancio consolidato non soltanto può favorire il processo di consolidamento e la comparazione dei dati di gruppo ma può anche condizionare in modo significativo il grado di autonomia informativa e gestionale vantato dalle controllate stesse: quanto più il processo di rilevazione ed elaborazione è accentrato tanto maggiore è il livello di dipendenza delle controllate dalla capogruppo per l'ottenimento delle informazioni necessarie alla gestione delle singole società e tanto maggiore l'attività di filtro che questa può svolgere. Attraverso la scelta del grado di decentramento di rilevazione ed elaborazione delle informazioni, la capogruppo può determinare in modo diretto o indiretto il comportamento delle consociate. Infatti il livello di partecipazione delle controllate nel processo di costruzione e di analisi del bilancio può condizionare il rapporto fra la capogruppo e le consociate orientando il processo decisionale all'interno del gruppo⁽¹¹⁾.

.....
sivamente alle fasi di preconsolidamento. Su questi aspetti si rimanda a I. D'ALESSIO, *Il processo di consolidamento*, in A. PASCUPPE, P. TERRAVANTI, *Bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali. Tecniche di redazione ed analisi*, Milano, Egea, 2004.

⁽¹¹⁾ A proposito del decentramento delle attività di costruzione delle informa-

In tal senso è necessario riconoscere che fra i fattori che possono influenzare l'organizzazione della funzione amministrativa del gruppo e quindi il suo livello di decentramento, oltre alla possibile attuazione, da parte della capogruppo presso le controllate, di interventi organizzativi, informativi e amministrativi capaci di renderle più autonome dal punto di vista amministrativo, devono essere considerate anche le modalità di formazione del gruppo⁽¹²⁾. In questo caso il fattore osservato non avrebbe un collegamento diretto con l'introduzione dei principi contabili internazionali ma aiuterebbe a comprendere i motivi che hanno indotto al decentramento e a circoscrivere i casi che dipendono dall'applicazione degli IAS/IFRS.

Per quanto riguarda le modalità di formazione del gruppo si fa riferimento alla possibilità di avere società che al momento dell'acquisizione del controllo siano già operative con una struttura organizzativa propria o create per effetto dello scorporo di divisioni aziendali e quindi rese autonome dal punto di vista giuridico, seppure formalmente integrate dal punto di vista organizzativo e strategico.

In tal senso si ritiene di poter verificare una relazione diretta fra il livello di decentramento della contabilità e il ricorso allo scorporo aziendale in fase di costituzione e/o sviluppo del gruppo. O, viceversa, riscontrare un'influenza positiva fra il livello di accentramento contabile e il ricorso ad acquisizioni di società operative, caratterizzate da una struttura organizzativa già consolidata. In realtà, i gruppi analizzati, hanno fatto prevalentemente ricorso all'acquisizione di società già operative e alla costituzione di nuove società. Più raramente essi hanno creato nuove entità giuridiche per effetto dello scorporo di rami aziendali.

Nei 14 gruppi intervistati, tra i diversi percorsi di crescita non sembra prevalere uno in particolare, al quale associare una particolare struttura organizzativa e quindi un determinato livello di decentramento della funzione amministrativa di gruppo, tuttavia è possibile confermare due tendenze, da un lato esiste una

.....
zioni di controllo e degli effetti gestionali si veda S. BERTINI, *Il controllo nei gruppi aziendali*, cit., 120-121.

⁽¹²⁾ Per approfondimenti sulle modalità di formazione dei gruppi aziendali si rinvia a A. ZATTONI, *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Milano, Egea, 2001, 49-50; M. Cecchi, *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, Milano, Franco Angeli, 2005, 94-108; M. Renon, *Le dimissioni di unità aziendali nei processi di ristrutturazione*, Milano, Egea, 1996, da 39 ed altri.

certa relazione fra il ricorso allo scorporo aziendale, nei rari casi verificati, e il decentramento delle funzioni di preconsolidamento. Secondo l'analisi empirica se il gruppo ha fatto ricorso allo scorporo di alcune divisioni aziendali ha anche decentrato la propria contabilità. Dall'altro emerge una certa relazione fra le scelte fatte nel gruppo di tipo strutturale e il livello di decentramento contabile. In un caso, infatti, nonostante la direzione aziendale ritenga che il decentramento contabile possa favorire la comunicazione interna, la costruzione del bilancio consolidato ed il confronto delle *performance* tra le società, soprattutto alla luce delle novità introdotte dagli IAS/IFRS, la scelta dell'accentramento non sembra destinata a subire alcuna alterazione a causa dell'impossibilità per le controllate di disporre di adeguate strutture amministrative e contabili necessarie a sviluppare un'operatività autonoma. In questo caso infatti il perimetro di gruppo è soggetto a variazioni molto frequenti che dipendono dalle strategie adottate dalla direzione la quale procede all'acquisto e alla vendita dei propri beni strumentali pluriennali attraverso l'acquisizione e la cessione di partecipazioni di controllo (13).

Verificato un certo collegamento fra le modalità di formazione del gruppo e il livello di decentramento contabile si cerca di valutare la diffusione di quegli interventi di estrema efficacia, preliminari al decentramento, quali: la predisposizione e divulgazione di un manuale di consolidamento che definisca i principi contabili di gruppo (14) e la standardizzazione del piano dei conti all'interno dell'area di consolidamento (15). In questo caso si intende verificare

(13) Il gruppo si caratterizza per una significativa variabilità dei propri asset e una corrispondente variabilità della sua struttura. Si tratta di un caso in cui il rapporto fra strategia e struttura rivela una capacità di reciproco adattamento di straordinaria efficacia. Una prerogativa attribuibile alla polidivisionalità formale e funzionale del gruppo, alla sua congenita natura portata alla metamorfosi strutturale attraverso acquisizioni, fusioni, scissioni, scorpori ed altre operazioni societarie e finanziarie straordinarie. Su questi aspetti si veda G. BRUCI, *Utilitativa soggettiva del bilancio consolidato per l'analisi di valore del gruppo di imprese*, in Riv. it. rag. econ. az., n. 1-2/2003, 11.

(14) Per diffusione del manuale di consolidamento s'intende oltre che la distribuzione materiale del manuale fra le consociate anche l'organizzazione di un processo di formazione diffuso nel gruppo sull'applicazione dei nuovi principi.

(15) Sulle problematiche di integrazione dei sistemi amministrativi di gruppo si rimanda a L. MACCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè, 2003; M. AGLIANI, S. BERETTA, *I sistemi amministrativi nei gruppi di imprese*, Milano, Egea,

quanto i gruppi analizzati, a seguito dell'introduzione dei principi contabili internazionali, abbiano investito nella diffusione di quegli strumenti per poter decentrare la contabilità favorendo il processo di consolidamento e la comparazione dei risultati all'interno del gruppo. Ciò è stato osservato partendo dal presupposto che nei gruppi omogenei dal punto di vista tecnico operativo è probabilmente meno complesso per la direzione amministrativa emanare istruzioni che valgono a rendere il più possibili uniformi le contabilizzazioni delle singole imprese e a disporre più agevolmente delle rilevazioni complessive del gruppo (16).

Come si può osservare nella tabella 2, la metà dei gruppi intervistati ha adottato un sistema amministrativo contabile decentrato mentre l'altra metà si caratterizza per un accentramento presso la capogruppo delle attività di elaborazione dei dati contabili.

Da un'analisi più dettagliata risulta che tutti i gruppi intervistati che hanno attuato il decentramento amministrativo hanno provveduto a divulgare un manuale di consolidamento e un piano dei conti unico per omogeneizzare preliminarmente la contabilità di gruppo. Il più delle volte si tratta di gruppi che hanno attuato il decentramento prima dell'introduzione dei principi contabili internazionali ma che, a seguito del loro inserimento, hanno rafforzato il livello di formalizzazione delle istruzioni e delle informazioni trasmesse alle controllate a proposito dei principi contabili internazionali da adottare. Tuttavia se può apparire scontato l'uso strumentale del manuale di consolidamento e della standardizzazione del piano dei conti rispetto al decentramento contabile, sorprende la diffusione di quegli strumenti in tre gruppi caratterizzati da una contabilità accentrata (come risulta nella tabella precedente). A dimostrazione che, probabilmente, una qualche forma di decentramento sia in corso di realizzazione anche in quei gruppi.

1990; P. PISONI, F. BAVA, D. BRUSSO, A. DEVALLE, *Il primo bilancio redatto con gli IAS/IFRS. Aspetti normativi, contabili, fiscali, informativi e di controllo*, cit.; AA.VV., *Il bilancio consolidato*, Milano, Ipsa, 1995, 136 ss.; MEMORIO PAVARO IPSA-FRANCIS LEPARSA, *Bilancio consolidato*, Milano, Ipsa Lefebvre, 2005, 639-674. Sulle componenti del sistema informativo di gruppo si veda A. LAI, *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, II ed., Milano, Franco Angeli, 2004, da 299.

(16) P.E. CASSANARO, *I gruppi aziendali*, Bari, Cacucci, 1988, 310. In questi casi l'utilizzo di un sistema di contabilità gestionale uniforme è favorito. In tal senso si veda S. BERETTA, *Il controllo dei gruppi aziendali*, cit., 178.

Tab. 2. Il livello di accentramento/decentramento contabile.

Gruppo	Contabilità di gruppo	Man. di cons.	Piano dei conti
Acotel	Accentrata	No	No
Api	Accentrata	No	Esiste per le società che redigono il bilancio di esercizio secondo IAS/IFRS
Biesse	Decentrata	Si	Si
Danieli	Decentrata	Si	Si
Edison	Accentrata	Si	Si
Elica	Decentrata	Si	Si
Erg	Decentrata	Si	Si
Gefran	Accentrata	Si	No
Indesit	Decentrata	Si	Si
Italcementi	Decentrata	Si	Si
Ibberre	Decentrata	Si	Si
Mariella Burani	Accentrata	Si	Si
Mirato	Accentrata	No	No
Premuda	Accentrata	No	No

Tra le società che risultano accentrate è interessante evidenziare un caso in cui a seguito dell'introduzione dei principi contabili internazionali si è preferito accentrare la contabilità. La redazione del consolidato e il processo di elaborazione che la precede vengono sviluppati interamente dalla capogruppo poiché esiste un unico rapporto di controllo diretto sulla controllata ed entrambe le società adottano i principi IAS/IFRS. La capogruppo preferisce non duplicare le funzioni amministrative e di concentrare le risorse investite nelle attività contabili in un'unica società date le significative complessità provocate, in termini di formazione del personale addetto alla funzione amministrativa, dall'introduzione dei nuovi principi.

In merito alla decisione di decentrare la contabilità alle società del gruppo dallo studio emerge come tale scelta rientri in un processo di organizzazione delle attività amministrative più ampio finalizzato a migliorare in termini di efficienza e fluidità il trasferimento delle informazioni economico finanziarie, in fase di costru-

zione del bilancio consolidato e di programmazione e controllo dei risultati, soprattutto rispetto alle società che risiedono all'estero. L'introduzione dei principi contabili internazionali non sempre rappresenta la causa della scelta del decentramento amministrativo contabile ma spesso giustifica la decisione di volerlo rafforzare tramite un maggior livello di formalizzazione. I gruppi intervistati sono quasi tutti d'accordo nel ritenere che una maggiore diffusione dei principi contabili IAS/IFRS potrebbe favorire il processo di redazione di bilancio e l'analisi delle *performance* del gruppo. Inoltre dall'analisi empirica risulta che soltanto i gruppi che hanno una contabilità accentrata incontrano difficoltà di comunicazione con le controllate estere in fase di redazione del bilancio consolidato. Mentre le altre società che hanno già attuato il decentramento contabile dichiarano di dover affrontare soprattutto i problemi legati all'analisi dei risultati. Ciò dimostra che i gruppi caratterizzati da una contabilità decentrata risultano più coinvolti nella costruzione di un processo di misurazione delle *performance* di gruppo che vada oltre il rispetto degli obblighi di legge sulla redazione del bilancio consolidato. In questi gruppi, fortemente esposti alla concorrenza internazionale, le esigenze di governo impongono l'utilizzo di particolari strumenti di controllo capaci di sostenere le sempre più complesse scelte aziendali.

3. Il bilancio consolidato come strumento di analisi gestionale. — A poco più di due anni dall'introduzione dei principi contabili internazionali, superate le iniziali difficoltà di comprensione ed implementazione, nell'ansia di dover rispettare le scadenze, si vogliono individuare i principali impatti prodotti sui sistemi di misurazione e di controllo di gestione. In sostanza si vuole verificare se i gruppi aziendali intervistati abbiano colto l'opportunità IAS/IFRS per migliorare i propri sistemi di valutazione delle *performance* di gruppo ricorrendo ad un maggiore utilizzo del bilancio consolidato. E quindi se questo possa, per le nuove caratteristiche assunte, acquisire una maggiore rilevanza come strumento di controllo di gestione⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁷⁾ Il bilancio consolidato può essere considerato uno strumento informativo di spiccata attitudine segnaletica della rappresentazione fedele della composta realtà di gruppo. Ci si può chiedere se è da riconoscersi prioritaria l'esigenza del

In fase d'individuazione delle cause che provocano una scarsa applicazione del bilancio consolidato ai fini dell'apprezzamento delle *performance* di gruppo, frequentemente la dottrina riconosce allo strumento i limiti legati all'inconciliabilità di alcune sue caratteristiche strutturali con l'esigenza di misurare i risultati gestionali di gruppo. L'aggregazione dei valori contenuti nei bilanci di esercizio provoca una compensazione che può confondere l'analisi delle particolari situazioni economico finanziarie vantate dalle singole società⁽¹⁸⁾. La capacità segnaletica del bilancio consolidato diminuisce ulteriormente in presenza di un'elevata difformità delle situazioni economiche e finanziarie ed eterogeneità dei settori produttivi di appartenenza delle singole imprese. In tali circostanze dalla lettura del bilancio consolidato non sembra possibile combinare, alla mera rendicontazione dei risultati di gruppo, la valutazione dell'andamento gestionale delle singole società e/o dei singoli business aziendali. Per tali ragioni è necessario dare maggiore rilievo ai bilanci particolari, ovvero, ai bilanci redatti per singole unità aziendali e ai bilanci aggregati per settore di attività, al fine di valutare il contributo delle singole società e dei diversi business alla realizzazione delle *performance* aggregate. Nei gruppi finanziari assumono maggior rilievo i bilanci delle singole imprese, nei

quadro fedele della singola impresa o piuttosto quella riferita al gruppo di appartenenza. « A noi pare evidente che, pur nella ricerca di un possibile contenimento, proprio perché è nell'operare unitario del gruppo che assume valenza il contributo individuale dell'impresa, debba essere riconosciuta al bilancio consolidato la prerogativa di rendere sistematicamente e con chiarezza il quadro conoscitivo di gruppo nelle sue determinanti di valore ». Si veda G. BIANCHI, *L'attitudine segnaletica del bilancio consolidato per l'analisi di valore del gruppo di imprese*, cit., 13.

⁽¹⁸⁾ Sui limiti e le opportunità informative del bilancio consolidato si veda fra gli altri L. MASCHI, M. ZAVANI, *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, II ed., Torino, Giappichelli, 2004, da 215; L. RINARDI, *L'analisi del bilancio consolidato: aspetti critici dell'approzzamento dell'economicità di gruppo tramite la lettura, l'analisi e l'interpretazione del bilancio consolidato*, Milano, Giuffrè, 1989; A. PENNINO, P. TERRAMONZA, *Bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali*, cit., da 309; M. BERGAMINI BARBERO, *La capacità informativa dei bilanci nei gruppi di aziende*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzeini*, Milano, Giuffrè, 1987, 76 ss.; F. GIUNTA, M. PISONI, *L'analisi del bilancio consolidato*, in *Amministrazione e finanza*, n. 21/2000, 4 ss.; P. PISONI, *Il bilancio consolidato dalle disposizioni civilistiche a strumento di analisi*, in *Piccole e medie imprese*, n. 4/2000, 417.

gruppi conglomerati i bilanci aggregati per settore di attività, mentre, in tali aggregazioni, il consolidato può offrire informazioni complementari essenzialmente in ottica finanziaria per valutare ed interpretare il portafoglio dei rischi di gruppo e degli impieghi consolidati⁽¹⁹⁾.

La rilevanza segnaletica del bilancio consolidato aumenta, fino ad assumere in taluni casi un ruolo primario, nei gruppi caratterizzati da elevata omogeneità produttiva e forte coesione strategica⁽²⁰⁾. In questi casi infatti l'analisi della redditività delle singole unità e dei diversi business aziendali trova il proprio limite nelle complementarità economico-tecniche che caratterizzano le particolari economie integrate nel gruppo. L'equilibrio economico delle singole unità è influenzato dalle politiche di prezzo, dalle condizioni di scambio non sempre allineate con il mercato, dalle scelte strategiche e dal posizionamento competitivo prescelto dal soggetto economico di gruppo, ne consegue che la rappresentazione contabile che si offre di quella particolare impresa, tramite il bilancio di esercizio, può essere parziale se non « distorta ». La redazione del bilancio consolidato permette di superare questi limiti offrendo una visione integrata che annulli gli effetti prodotti dalle politiche interne⁽²¹⁾. In tal modo esso può diventare strumento primario di conoscenza della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale

⁽¹⁹⁾ Ciò è coerente con l'attuale IAS 27 che nega espressamente la possibilità di escludere dall'area di consolidamento le controllate che svolgono attività diversa rispetto a quella svolta in modo prevalente dal gruppo. Tuttavia l'inserimento di queste società, previsto ormai anche in Italia, può richiedere l'adattamento degli schemi e soprattutto delle informazioni aggiuntive esplicative che descrivono le diverse attività svolte. In particolare si fa riferimento all'obbligo di fornire in bilancio consolidato l'informativa di settore (IAS 14 Segmental reporting) che spiega la natura e i rischi delle attività svolte dalle società del gruppo e i loro effetti sui risultati gestionali.

⁽²⁰⁾ Che possiamo definire « strategici », utilizzando l'espressione di G. BERNINI (a cura di), *Il bilancio consolidato, VII direttiva comunitaria e principi contabili*, Padova, Cedam, 1985.

⁽²¹⁾ Il bilancio consolidato è il bilancio di un gruppo presentato come se fosse il bilancio di un'unica entità economica. IAS 27, par. 4. « Se si accetta il concetto di gruppo come unica entità economica e contabile è normale pensare ad una divisione interna di risorse ed attività secondo una logica collaborativa che porta alla compensazione dei risultati economici e finanziari delle singole società ». P.E. CASSANINO, *I gruppi aziendali*, cit., pp. 419-420.

del gruppo, sia nei confronti dei soggetti esterni che ai fini del controllo di gestione interno⁽²²⁾.

Per poter verificare se, in presenza delle condizioni sopra evidenziate, il bilancio consolidato possa assumere un ruolo primario nella valutazione delle *performance*, sono stati intervistati dei gruppi che, come risulta nella tabella 3, presentano le caratteristiche di forte integrazione operativa e unità manageriale tipiche delle aggregazioni « strategiche ».

Le realtà analizzate sono aggregazioni di imprese che quotidianamente sfruttano le relative complementarità tecnico-operative per realizzare un progetto condiviso all'interno di un sistema produttivo coordinato dal soggetto economico. Ne deriva che, almeno in linea di principio, nei casi osservati il bilancio consolidato possa rappresentare uno strumento importante di valutazione della situazione economica e finanziaria di gruppo. Che potenzialmente sia in grado di offrire una rappresentazione integrata degli aspetti quali-quantitativi del capitale, dei flussi economici e finanziari, di verificare la realizzazione degli equilibri necessari alla continuazione dell'impresa-gruppo e di analizzare i risultati, le scelte strategiche, il posizionamento competitivo e la coerenza delle variabili interne con quelle ambientali⁽²³⁾. Tuttavia è necessario chiedersi

⁽²²⁾ Il management può trovare nel bilancio consolidato un valido strumento di controllo sia strategico che operativo del gruppo di imprese. Di questo avviso E. FOSCHINI, *Direzione e controllo nei gruppi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1990, 212-213, P. PISONI, *Il bilancio consolidato*, II ed., Milano, Giuffrè, 1999, 7. Non sono rari i casi di gruppi non formalizzati caratterizzati da una insufficiente consapevolezza, da parte del management, circa la funzione, a fini gestionali, di un sistema informativo di gruppo, e conseguente scarso sviluppo di un'adeguata analisi dei collegamenti economico-finanziari tra le consociate. In gruppi di questo tipo il bilancio consolidato obbligatorio verrebbe ad essere l'unico documento direzionale illustrante tali collegamenti. M. BERGAMINI BIANCHI, *La capacità informativa dei bilanci nei gruppi di aziende*, cit., 89-90. Inoltre si ricorda che l'attuazione di rilevazioni, intese a far conoscere alla direzione del gruppo i vari ordini di notizie e di dati occorrenti e poi più facile nei gruppi economici, sia verticali che orizzontali, in ragione della coesione maggiore che fra loro lega le aziende del gruppo e che da maggior significato alle rilevazioni del gruppo stesso. P.E. CASSANO, *I gruppi aziendali*, cit., 310.

⁽²³⁾ L. MARCHI, *L'analisi gestionale delle relazioni infragruppo*, in L. MARCHI, M. ZANANI, *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, cit., p. 217.

se, per diventare strumento di rappresentazione delle *performance* di gruppo, il bilancio consolidato debba subire un processo di elaborazione in ottica gestionale, che assecondi delle scelte strutturali e valutative capaci di rispondere alle esigenze informative interne.

Tab. 3. La natura dei gruppi analizzati.

Denominazione	Natura gruppo	Core business	Capogruppo
Acotel	Produttiva	Erogazione di servizi a valore aggiunto per la telefonia mobile	Finanziaria
Api	Produttiva	Produzione e distribuzione di prodotti petroliferi e altri prodotti energetici	Produttiva
Biesse	Produttiva	Produzione e vendita di macchinari industriali per la produzione del legno, del vetro e del marmo	Produttiva
Danieli	Produttiva	Produzione e vendita di macchine per l'industria siderurgica e di acciai speciali	Produttiva
Edison	Produttiva	Produzione, importazione e distribuzione di energia elettrica e idrocarburi	Produttiva
Elica	Produttiva	Produzione e vendita di cappe aspiratrici	Produttiva
Erg	Produttiva	Produzione e distribuzione di prodotti petroliferi e altri prodotti energetici	Finanziaria
Gefran	Produttiva	Produzione di sistemi e componenti per l'automazione, sensori industriali e azionamenti elettronici	Produttiva
Indesit	Produttiva	Produzione e vendita di elettrodomestici bianchi	Produttiva
Italcementi	Produttiva	Produzione e vendita di cemento, calcestruzzo e inerti	Produttiva
Italterre	Produttiva	Produzione e vendita di abbigliamento di alta moda	Finanziaria
Mariella Burani	Produttiva	Produzione e vendita di abbigliamento, leather goods, fashion jewellery	Produttiva
Mirato	Produttiva	Produzione e commercializzazione di prodotti per l'igiene personale e cosmetici	Produttiva
Premuda	Produttiva	Erogazione di servizi di trasporto marittimi	Produttiva

L'individuazione delle diverse procedure di costruzione dei valori e delle motivazioni che le determinano consente di esprimere un giudizio sulla capacità del gruppo di migliorare i propri sistemi informativi e di misurazione delle *performance* in occasione dell'introduzione dei principi contabili internazionali. E di verificare se l'introduzione delle regole IAS/IFRS realmente sia in grado di favorire, nei casi osservati, l'avvicinamento delle due procedure contabili.

Secondo le interviste fatte, 9 gruppi, dei 14 intervistati, dichiarano di impiegare il bilancio consolidato come strumento di analisi gestionale. A tal fine in 7 gruppi viene predisposto un documento diverso, per questioni formali e/o sostanziali, al bilancio consolidato pubblicato in applicazione dei principi contabili IAS/IFRS. Mentre gli altri 2 gruppi utilizzano gli schemi di bilancio redatti in applicazione dei principi contabili internazionali per controllare i propri risultati di gestione. Essi infatti hanno voluto sfruttare la diversa prospettiva contabile che caratterizza l'applicazione dei principi contabili internazionali adottando gli stessi schemi previsti per la comunicazione interna. In altre parole la contabilità pubblica è stata modificata adottando gli schemi di stato patrimoniale e di conto economico scelti dalla holding per il controllo gestionale ed è quindi diventata un valido strumento di misurazione delle *performance* di gruppo.

Tra i 7 gruppi che dichiarano di utilizzare un bilancio consolidato gestionale diverso dallo schema civilistico, il bilancio consolidato redatto secondo i principi IAS/IFRS non è in grado di soddisfare le esigenze conoscitive del management e quindi in fase di controllo trovano applicazione delle regole di costruzione diverse che siano in grado di sostenere le scelte aziendali. Se diverse sono le regole che conducono alla redazione dei due documenti, uno destinato agli investitori l'altro utilizzato dal management del gruppo, sembra utile chiedersi quanto possano differire le informazioni che ne derivano. In 2 casi non si segnalano differenze significative, per lo più rappresentate da aspetti strutturali legati alle scelte di esposizione delle voci di bilancio e all'evidenziazione della marginalità reddituale per *cash generating unit* (CGU). Anche in questi casi infatti la contabilità pubblica si è molto avvicinata a quella gestionale e, una volta apportate le rettifiche formali considerate necessarie, può essere utilizzata per il controllo delle *performance* di gruppo. Negli altri 5 casi si rivelano invece differenze

IMPATTI PER L'INTRODUZIONE DI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI ECC.
più importanti, in alcune circostanze, di tipo sostanziale. Tra gli elementi di distinzione del bilancio consolidato gestionale più ricorrenti si ricordano:

— l'utilizzo di criteri di valutazione diversi per le stesse poste di bilancio. In alcuni casi si continua a far riferimento ai principi contabili nazionali per valutare con maggior prudenza la dinamica economica della gestione aziendale senza provocare eccessivi stravolgimenti nelle logiche valutative e quindi interpretative, ad es. non si valutano al *fair value* gli *asset* finanziari e non si considerano gli effetti dell'*impairment test*;

— l'utilizzo di un criterio di classificazione dei costi diverso principalmente rappresentato dall'esposizione per destinazione. Si mantiene nel conto economico IAS/IFRS la classificazione per natura per due principali ragioni: la praticità legata ad una classificazione più tradizionale che l'impresa pubblica da sempre, ma soprattutto la volontà di non divulgare informazioni troppo significative ai *competitors*, soprattutto quando i settori di riferimento si caratterizzano per un'elevata concentrazione che rende più agguerrito il confronto competitivo⁽²⁴⁾;

— la compensazione di costi e ricavi, o crediti e debiti, relativi allo stesso circuito gestionale. Si vuole rendere più immediata la lettura del prospetto di bilancio gestionale.

I gruppi analizzati che dimostrano un interesse verso il consolidato gestionale ai fini della valutazione delle *performance*, dichiarano di utilizzare il documento consolidato insieme agli altri bilanci gestionali relativi prevalentemente alle diverse CGU e, più raramente, alle società del gruppo considerate più significative a livello strategico. Volendo attribuire a questi documenti un ordine di priorità, emerge che non sempre il bilancio consolidato gestionale assume una funzione primaria, per alcuni gruppi i singoli bilanci e soprattutto i bilanci aggregati per particolari unità di business assumono un ruolo determinante⁽²⁵⁾. In altre circostanze

⁽²⁴⁾ Come si evidenzia alla fine del paragrafo soltanto un gruppo ha scelto di rappresentare i costi per destinazione già nel bilancio consolidato pubblico.

⁽²⁵⁾ Ad eccezione dei due casi indicati precedentemente, che hanno uniformato la contabilità pubblica a quella interna, gli altri gruppi intervistati hanno preferito modificare le caratteristiche strutturali e procedurali del controllo di gestione, per uniformarle all'informativa di settore, prodotta in applicazione dello

invece il bilancio consolidato viene considerato come un documento che può fornire informazioni ulteriori e diverse rispetto a quelle che si ricavano dall'esame dei bilanci di esercizio delle singole imprese che compongono il gruppo e quelli aggregati per settori di attività.

Mentre nei 5 gruppi che dichiarano di non utilizzare il bilancio consolidato in ottica gestionale, in due casi si redige esclusivamente un bilancio aggregato per settore di attività, in due casi si predispone soltanto il documento di analisi gestionale a livello di singola società, escludendo dalla valutazione le società a minore impatto strategico ed infine in un caso non si provvede alla predisposizione di alcun documento gestionale.

In particolare si può dire che in alcuni casi non si utilizza il bilancio consolidato in ottica gestionale per questioni che riguardano il tipo di attività svolta. Ad esempio in un gruppo si producono grandi commesse e quindi il controllo delle *performance* si basa su un sistema di contabilità industriale che valuta gli scostamenti di costo, di qualità e di tempo con riferimento alle produzioni realizzate; in questo caso il bilancio consolidato gestionale non consente di soddisfare le esigenze conoscitive interne. In altre circostanze invece la causa dello scarso utilizzo del bilancio consolidato per scopi gestionali viene attribuita agli stessi principi contabili internazionali. Un gruppo infatti considera l'introduzione delle nuove regole come un problema da risolvere attraverso una serie di rettifiche contabili che complicando la lettura del bilancio consolidato lo rendono meno fruibile.

Ne consegue che soltanto in alcuni casi il management *review* nel bilancio consolidato un valido strumento di controllo sia in termini di valutazione dell'attività svolta che di confronto con l'attività programmata e comunque non sempre esso viene visto

IAS 14. Nello schema primario dell'analisi per settori di attività o aree geografiche, fornito in nota integrativa, sono previste delle divisioni i cui elementi di riferimento in genere sono rappresentati dai diversi brand aziendali e dai principali mercati serviti. In alcuni casi la nuova articolazione delle informazioni gestionali per settori stravolge la tradizionale suddivisione per *business unit* e provoca delle difficoltà di determinazione e soprattutto d'interpretazione dei valori analitici. Tuttavia si percepisce lo sforzo, da parte degli uffici amministrativi e di controllo, di avvicinare i due linguaggi per rendere uniforme l'articolazione dei valori che guida sia l'informativa di settore, divulgata all'esterno, che l'analisi gestionale interna per unità di business (o CGU).

come lo strumento primario di conoscenza delle *performance* di gruppo. Questo nonostante i gruppi osservati siano tutti considerati strategici ovvero siano rappresentativi delle condizioni ritenute ottimali per l'utilizzo del bilancio consolidato gestionale.

In particolare il gruppo *Indesit* sembra distinguersi per aver voluto far proprio il principio di fondo contenuto nello IAS 14 secondo il quale al mercato devono essere fornite le informazioni che necessitano al management per conoscere e controllare l'azienda dall'interno. Le informazioni prodotte agli azionisti devono essere accurate e capaci di supportare il processo di misurazione dei rischi e di valutazione delle *performance* attuali e potenziali del gruppo⁽²⁶⁾. La scelta di avvicinare l'informativa esterna a quella interna, per fornire agli investitori le informazioni di cui necessitano, risponde altresì all'esigenza di uniformare la propria comunicazione istituzionale a quella dei più significativi *competitors* e delle aziende più internazionalizzate.

Bilancio consolidato della Indesit Company 31 dicembre 2006.

Note esplicative - Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali e base di presentazione.

Il Gruppo adotta una struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per destinazione, struttura ritenuta più rappresentativa rispetto alla struttura per natura, in quanto conforme alle modalità di *reporting* interno e in linea con la prassi internazionale del settore degli elettrodomestici. Lo stato patrimoniale è presentato con ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti. I flussi di cassa sono presentati secondo il metodo indiretto.

Il gruppo si caratterizza oltre che per una significativa aper-

⁽²⁶⁾ Anche se i creditori e gli azionisti di minoranza sono spesso interessati particolarmente al bilancio della società nei confronti della quale hanno dei diritti. In tal senso si veda M. MOONRY, *The entity theory of consolidated statement*, Brooklyn, The Foundation Press, 1951. Gli azionisti particolarmente interessati al bilancio consolidato sono quelli della società capogruppo, mentre quelli delle altre società controllate estranei agli interessi della maggioranza dimostrano un interesse abbastanza modesto. Su questi aspetti, P. PISONI, *Il bilancio consolidato*, cit., 8. Con riferimento a queste osservazioni è necessario evidenziare che nei casi osservati, Indesit inclusa, la leva azionaria è tendenzialmente bassa per cui la diffusione del capitale del gruppo fra le minoranze è piuttosto modesta.

tura nei confronti dell'esterno nella divulgazione delle informazioni economico finanziarie anche per un elevato livello di internazionalizzazione delle operazioni di vendita. A dimostrazione di questo nelle note esplicative del bilancio consolidato con riferimento all'informativa di settore « la segmentazione primaria è rappresentata dalle aree geografiche di attività del gruppo »⁽²⁷⁾.

Alcune caratteristiche del bilancio consolidato pubblicato dalla *Indesit Company*, quali la classificazione dei costi per destinazione e l'informativa per aree geografiche di attività come segmentazione primaria, tengono conto delle scelte fatte dalle principali aziende italiane operanti nello stesso settore, più competitive a livello internazionale⁽²⁸⁾.

Nonostante il grande impegno a uniformare la contabilità pubblicata dal gruppo a quella interna, di tipo gestionale, permane ancora un certo disallineamento fra le due. Ciò dipende dall'esistenza di alcuni eventi aziendali, circoscritti e sufficientemente controllabili, che difficilmente possono essere riportati nella contabilità gestionale, data la loro particolare natura finanziaria⁽²⁹⁾. Ciò a dimostrazione che non sempre si ha la possibilità di arrivare alla costruzione di un sistema unico di rappresentazione delle *performance* di gruppo, che risponda alle diverse esigenze informative interne ed esterne. Anche quando si osserva una « *best practice* », come quella del gruppo Indesit, in cui la contabilità istituzionale si avvicina a quella interna, emergono delle differenze difficilmente eliminabili⁽³⁰⁾. Sebbene i principi IAS/IFRS introducano

⁽²⁷⁾ Indesit Company, Bilancio consolidato 2006, Note esplicative, Informativa per settori di attività, 52-53.

⁽²⁸⁾ Diversi sono i casi in cui si dimostra con risultati differenti quanto nelle scelte di comunicazione delle informazioni di gruppo influisca il comportamento della concorrenza ed il confronto con essa.

⁽²⁹⁾ Sono eventi che difficilmente possono essere inseriti nell'analisi gestionale. Si pensi ad esempio alla valutazione delle *stock option*. Il principio IFRS 2 prevede di inserire nel conto economico fra i costi del personale il loro fair value. Avere una contabilità gestionale che consideri tali costi ai fini delle decisioni di *pricing* o per la scelta *make or buy* può essere innovativo quanto rischioso, sicuramente prematuro per la cultura contabile che risiede nelle nostre aziende italiane.

⁽³⁰⁾ Anche se attualmente alcuni dei gruppi intervistati, fra i quali Indesit, sono impegnati nell'implementazione di nuovi software integrati per la gestione contabile ed il controllo delle *performance*, capaci di rendere fruibili a tutte le unità organizzative interessate i dati e le elaborazioni prodotte. Software che prevedono

nelle contabilità aziendali una certa logica gestionale, restano ancora delle rilevazioni i cui effetti difficilmente possono essere considerati nelle valutazioni interne utili a supportare le scelte aziendali di tipo produttivo e/o commerciale.

4. Conclusioni. — Il bilancio consolidato nei gruppi internazionali a forte omogeneità strategica ed operativa può assumere una rilevante capacità informativa. In questi casi infatti l'analisi delle *performance* economico finanziarie delle singole CGU e soprattutto delle singole società può subire in modo eccessivo i condizionamenti dovuti alle forti complementarità gestionali che caratterizzano le diverse unità aziendali. In tal senso il bilancio consolidato assume un ruolo primario nel monitoraggio degli equilibri economico finanziari di gruppo poiché offre la possibilità di rappresentare in modo integrato i risultati realizzati, annullando gli effetti dovuti alle eventuali politiche interne. Inoltre alla sintesi dei risultati prodotta tramite gli schemi di bilancio si aggiungono le informazioni di dettaglio prodotte in applicazione dello IAS 14. Quindi se correttamente redatto ed interpretato il bilancio consolidato racchiude in sé rilevanti opportunità che ogni gruppo dovrebbe imparare a sfruttare.

Con riferimento al processo di redazione del bilancio consolidato, un primo aspetto che è stato analizzato nel lavoro riguarda le attività preventive di omogeneizzazione dei valori, in particolare, sono state descritte le scelte organizzative fatte dalle holding in merito al decentramento della contabilità di gruppo. L'obiettivo era quello di comprendere se nei 14 gruppi analizzati, a seguito dell'introduzione dei principi contabili internazionali, si è cercato di migliorare la comunicazione economico finanziaria interna attraverso un processo di riorganizzazione della contabilità. In tal senso il decentramento delle attività di omogeneizzazione contabile potrebbe, nei casi in cui sia possibile, agevolare il consolidamento vero e proprio e la comparazione successiva dei risultati di gruppo e quindi rappresentare un'evoluzione dell'organizzazione amministrativa contabile volta ad evitare molti dei problemi della conversione affrontati dalle holding in fase di omogeneizzazione dei va-

l'eliminazione di alcune divergenze fra la contabilità istituzionale e quella gestionale.

lori. Ciò permetterebbe alle stesse di ottenere le informazioni necessarie e di focalizzare la propria attenzione e quindi le proprie risorse nell'attività di misurazione ed interpretazione delle *performance* di gruppo.

Da questo punto di vista la metà dei gruppi intervistati ha già attuato il decentramento, altri lo stanno avviando attraverso la divulgazione di un manuale di consolidamento e di un piano dei conti unico. Certamente realizzare in modo concreto il decentramento può comportare dei vantaggi ma anche dei costi, in alcuni casi significativi, che non sempre i gruppi hanno intenzione di affrontare. Ciò si verifica soprattutto nei casi in cui le società del gruppo risiedono in paesi molto lontani non soltanto dal punto di vista geografico ma anche politico e sociale e non sono abbastanza strutturate, a livello organizzativo, per poter essere coinvolte nel processo di costruzione dei valori di gruppo.

Attraverso l'analisi empirica è stato inoltre possibile verificare che non sempre i responsabili di controllo di gestione prestano attenzione alle potenzialità informative caratterizzanti il bilancio consolidato. Nonostante l'introduzione dei principi contabili internazionali abbia condizionato in molti gruppi intervistati le scelte relative all'uso degli strumenti di controllo. Alcuni hanno modificato le caratteristiche strutturali e procedurali del controllo di gestione per uniformarle all'informativa di settore prodotta in applicazione dello IAS 14. Spesso in questi casi il documento che risulta particolarmente coinvolto è il budget di gruppo che ripropone la stessa articolazione per settori di attività e aree geografiche prevista nel *segmental reporting*. Altri invece hanno cercato di avvicinare la contabilità offerta al pubblico a quella interna per far conoscere le *performance* di gruppo al mercato. Ciò si verifica quando il conto economico propone una classificazione dei costi per destinazione o le note esplicative forniscono informazioni di dettaglio utili all'analisi esterna, nonostante l'elevata competitività dei mercati potrebbe indurre a considerare quelle informazioni d'uso esclusivamente interno. Emerge quindi una certa tendenza ad avvicinare le due contabilità, cogliendo la logica gestionale che caratterizza i principi contabili internazionali, anche se non sempre è il risultato di una scelta desiderata di miglioramento dell'efficienza informativa dei sistemi di controllo, bensì la conseguenza di uno sforzo guidato da ragioni di ordine pratico.

NOTA BIBLIOGRAFICA

- AA.VV., *Il bilancio consolidato*, Milano, Ipsosa, 1995.
- AGLIARI M., BERETTA S., *I sistemi amministrativi nei gruppi di imprese*, Milano, Egea, 1990.
- BERETTA S., *Il controllo dei gruppi aziendali*, Milano, Egea, 1990.
- BERGAMINI BARBARO M., *La capacità informativa dei bilanci nei gruppi di aziende*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Milano, Giuffrè, 1987.
- BRUNETTI G. (a cura di), *Il bilancio consolidato, VII direttiva comunitaria e principi contabili*, Padova, Cedam, 1985.
- BRUNI G., *L'attitudine segnaletica del bilancio consolidato per l'analisi di valore del gruppo di imprese*, in *Riv. it. rag. econ. az.*, n. 1-2/2003.
- CASSANINO P.E., *I gruppi aziendali*, Bari, Cacucci, 1988.
- CROCI M., *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- D'AURASSO I., *Il processo di consolidamento*, in PRASCHE A., TERRAMANZI P., *Bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali. Tecniche di redazione ed analisi*, Milano, Egea, 2004.
- FOSSENTI E., *Direzione e controllo nei gruppi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1990, 212-213.
- GIUNTA F., PISONI M., *L'analisi del bilancio consolidato*, in *Amministrazione e finanza*, n. 21/2000.
- LIU A., *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*. II ed., Milano, Franco Angeli, 2004.
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè, 2003.
- MARCHI L., ZAVANI M., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, II ed., Torino, Giappichelli, 2004.
- MENTEMO PAVITTO IPSOSA-FRANCIS LEBREWER, *Bilancio consolidato*, Milano, Ipsosa Lefebvre, 2005.
- MOONITZ M., *The entity theory of consolidated statement*, Brooklyn, The Foundation Press, 1951.
- PASSARONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Milano, Giuffrè, 1994.
- PISONI P., BAVA F., BUSSO D., DEVALLE A., *Il primo bilancio redatto con gli IAS/IFRS. Aspetti normativi, contabili, fiscali, informativi e di controllo*, Milano, Egea, 2007.
- PISONI P., *Il bilancio consolidato dalle disposizioni civilistiche a strumento di analisi*, in *Piccole e medie imprese*, n. 4/2000.
- PISONI P., *Il bilancio consolidato*, Milano, Giuffrè, II ed., 1995.
- PRASCHE A., TERRAMANZI P., *Bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali. Tecniche di redazione ed analisi*, Milano, Egea, 2004.

- PROVASOLI A., *Il controllo nei gruppi aziendali*, in FANNI M. (a cura di), *Controllo societario e direttive europee*, Milano, Etas, 1991.
- REBOA M., *Le dismissioni di unità aziendali nei processi di ristrutturazione*, Milano, Egea, 1996.
- RINARDI L. (a cura di), *Il bilancio consolidato. Novità dei principi contabili nazionali e internazionali. Procedure operative. Esempi e casi*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008.
- RINARDI L., *L'analisi del bilancio consolidato: aspetti critici dell'apprezzamento dell'economicità di gruppo tramite la lettura, l'analisi e l'interpretazione del bilancio consolidato*, Milano, Giuffrè, 1999.
- WHITTINGTON G., *The adoption of international accounting standards in the Europe Union*, in *European accounting review*, n. 1/2005.
- ZARFONI A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Milano, Egea, 2001.