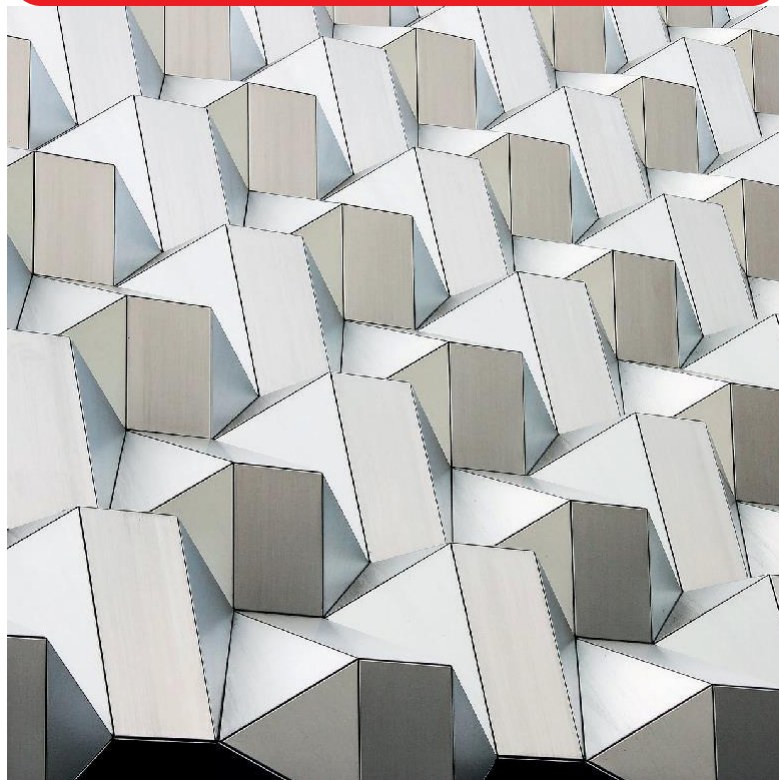




RIVISTA DI Studi  
Manageriali



VOL. 1 • N. 1

2023



d

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 1 • N. 1

2023



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2023

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

**Direttore responsabile:** Prof. Mario Calabrese, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

## Comitato di redazione

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Pietro Vito, Ricercatore di tipo A Dip. Di Management, Sapienza Università di Roma

Alessia Sciarrone, Dottoranda Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: [segreteria.risma@gmail.com](mailto:segreteria.risma@gmail.com)

[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/rivista-di-studi-manageriali-risma](https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma)

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma  
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: 2784-8531

Copyright © 2023

**Sapienza Università Editrice**

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

[editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2023



Quest'opera è distribuita  
con licenza Creative Commons 4.0 International  
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMa.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

- 1. L'utilizzo di Internet nelle piccole imprese turistiche nelle città d'arte in Italia. 11**  
*Mario Calabrese e Fabrizio Gritta*
- 2. Brevi riflessioni sull'epistemologia della complessità nelle dinamiche sociali ed organizzative. 36**  
*Simona Curiello, Leonardo Di Gioia, Enrica Iannuzzi, Claudio Nigro, Vincenzo Sanguigni*
- 3. Il controllo finanziario nelle imprese: Finalità, tecniche e strumenti. 77**  
*Gerardo Bosco e Ugo Tedesco*
- 4. Il controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d'impresa: La misurazione della redditività: contabilità analitica e industriale. 106**  
*Gerardo Bosco e Marco Amoroso*



## L'utilizzo di Internet nelle piccole imprese turistiche nelle città d'arte in Italia

**Mario Calabrese**

Professore associato, Università La Sapienza di Roma  
Dipartimento di Management  
mario.calabrese@uniroma1.it

**Fabrizio Gritta**

PhD, Università Europea di Roma  
Dipartimento di Scienze Umane  
fabrizio.gritta@unier.it

*Ricevuto 20/05/2023  
Accettato 30/10/2023*

### **Abstract**

**Obiettivo del paper:** La rivoluzione digitale ha portato una trasformazione significativa all'industria del turismo, cambiando il modo in cui imprese e utenti si interfacciano al mercato. Constatato che le piccole imprese rivestono un ruolo primario nel mercato alberghiero ed extralberghiero italiano, il presente documento intende indagare come le piccole strutture ricettive utilizzano gli strumenti digitali in termini di marketing.

**Metodologia:** Dopo aver analizzato la letteratura, che riguarda la relazione che si è progressivamente sviluppata negli anni tra le piccole imprese turistiche e l'utilizzo di Internet, si è deciso di realizzare un'indagine empirica condotta tra i soggetti che gestiscono microattività ricettive iscritti all'associazione Aigo-Confesercenti.

**Risultati:** I risultati mostrano come le piccole imprese ricettive facciano un uso rilevante dei portali di prenotazione e dei social network ed emerge un utilizzo limitato del sito web per lo sviluppo delle politiche di marketing e di comunicazione.

**Limiti della ricerca:** Siamo consapevoli che la ricerca presenta alcuni limiti. Innanzitutto, l'analisi dei casi di studio è limitata a 150 piccole imprese ricettive che operano tutte nella stessa tipologia di mercato, ossia quello delle città d'arte. Inoltre, il secondo limite è rappresentato dal fatto che l'indagine è stata effettuata durante la pandemia da Covid-19.

**Implicazioni pratiche:** Si ritiene che i risultati del presente studio possano essere utili per ricavare alcune importanti indicazioni sul ruolo di Internet, e nello specifico dei social network, lungo l'intero processo del commercio turistico.

**Originalità:** Si ritiene che questo lavoro possa fornire utili spunti di riflessione per sfruttare al meglio le capacità delle piccole imprese di partecipare più attivamente alla competizione.

**Parole chiave:** web 2.0, piccoli alberghi, piccole strutture ricettive, marketing digitale, comunicazione di marketing, Italia

### **Abstract in inglese**

**Aim of the paper:** The digital revolution has caused a significant transformation in the tourism industry, changing the way businesses and users interface with the market. Noting that small enterprises play a primary role in the hotel and non-hotel Italian market, this paper intends to investigate how small accommodation establishments use digital tools in terms of marketing.

**Methodology:** After analysing the literature on the relationship that has progressively developed over the years between small tourism businesses and the use of the Internet, it was decided to carry out an empirical survey conducted among those running micro-accommodation activities that belong to the Aigo-Confesercenti association.

**Results:** The results show that small accommodation enterprises make significant use of booking portals and social networks and a limited use of the website for the development of marketing and communication policies.

**Limitations of the research:** We are aware that the research has some limitations. First of all, the analysis of the case studies is limited to 150 small accommodation enterprises all operating in the same type of market, i.e. that of cities of art. Furthermore, the second limitation is the fact that the survey was carried out during the Covid-19 pandemic.

**Practical implications:** It is believed that the results of this study may be useful to derive some important insights into the role of the Internet, and specifically social networks, throughout the tourism trade process.

**Originality:** It is believed that this work can provide useful insights into how to make better use of the capacities of small enterprises to participate more actively in competition.

**Keywords:** web 2.0, small hotels, small accommodations, digital marketing, marketing communication, Italy

## 1. Introduzione

La rivoluzione digitale sta provocando profonde trasformazioni, caratterizzate dal modo in cui aziende e clienti si approciano al mercato, contribuendo a trasformare in modo significativo il settore turistico. Facendo riferimento al comparto ricettivo, si segnala che l'impatto delle Information Technologies ha riguardato tutte le tipologie di strutture dirette alla produzione di servizi per l'ospitalità, dai grandi alberghi alle microaziende extralberghiere. Considerando l'importanza che le piccole imprese rivestono nel comparto alberghiero italiano, il presente lavoro si propone di analizzare la relazione tra microimprese e utilizzo di Internet, al fine di accertare, non soltanto il livello di adozione di questa tecnologia, ma anche i fattori maggiormente influenti sulla scelta degli strumenti digitali. Appare con chiarezza che gli strumenti più utilizzati risultano essere le piattaforme online di intermediazione e i social network, a conferma dei numerosi studi rinvenuti nell'analisi della letteratura. Da queste osservazioni prendono le mosse le ipotesi di ricerca, le quali consistono nel verificare, in maniera empirica, se le eventuali differenze che dovessero emergere, dalla presente ricerca, in termini di utilizzo di internet tra le microimprese, le PMI e le grandi imprese alberghiere di cui alla letteratura rinvenuta sul punto, possano dipendere, in parte dalla dimensione aziendale ma anche dal tipo di esperienza turistica, che costituisce un ulteriore indubbio fattore di distinzione rispetto ai grandi alberghi di tipo tradizionale.



*H1 L'adozione di Internet nelle imprese turistiche è condizionata dalla dimensione aziendale*

*H2 L'adozione di Internet nelle piccole imprese turistiche è condizionata dal tipo di servizio che le caratterizzano*

Le ipotesi di ricerca sono state sottoposte a verifica empirica su una popolazione di 4.093 imprese ricettive, alle quali è stato somministrato un questionario strutturato mediante domande a risposta multipla.

## **2. Analisi della letteratura**

Fin dai primi anni del nuovo millennio gli operatori del settore turistico, sia nell'ambito dell'offerta che della promozione, hanno compreso l'importanza di Internet. Nello specifico, le piccole imprese turistiche si sono dimostrate subito attratte dal nuovo strumento, anche se il suo impiego ha seguito un approccio diverso rispetto alle strutture di maggiori dimensioni. Una ricerca del 2003 effettuata dall'Università degli Studi di Trento, volta a studiare le relazioni tra piccole imprese alberghiere nelle destinazioni turistiche alpine e l'adozione delle Information and Communication Technologies, ha consentito di verificare che l'utilizzo di Internet era finalizzato soprattutto per lo svolgimento di attività operative di tipo routinario e per la creazione di un network tra le piccole imprese turistiche, capace di consolidare il modello di imprenditorialità diffusa tipico del settore turistico nelle Alpi. I risultati hanno evidenziato come l'adozione di Internet era influenzata direttamente dal titolare, sia nelle scelte di carattere strategico (realizzazione del sito Internet) sia nelle indicazioni dell'area operativa, quali ad esempio la gestione delle attività online, ponendo l'attenzione alla centralità della figura dell'imprenditore quale segno distintivo rispetto ai grandi alberghi. In tema di vantaggi apportati dal nuovo strumento, in particolare, si segnala uno studio condotto nel 2007 (O'Toole *et al.*) che ha dimostrato come i benefici conseguiti da parte delle piccole strutture ricettive grazie all'inizio dall'attività online, quali la riduzione dei costi operativi e il potenziamento dei servizi al cliente, siano stati acquisiti grazie alla capacità di reagire più velocemente ai cambiamenti del mercato rispetto agli alberghi più grandi. Sulla stessa linea si pone un contributo del 2006 (Franch *et al.*) che ha mostrato come, oltre che per le opportunità di vendita online, Internet e la posta elettronica erano utilizzati per ricercare informazioni sulla concorrenza o sulle tendenze del turismo e per l'aggiornamento professionale e culturale, evidenziando come l'adattamento flessibile tipico delle piccole imprese abbia contribuito all'adozione del Web 1.0.

Il rapporto tra imprese del settore turistico e utilizzo degli strumenti digitali è andato consolidandosi progressivamente a partire dai primi anni del Duemila, con la nascita del Web 2.0, che ha permesso di passare dalle transazioni e soddisfazione del consumatore alle relazioni con essi (Kotler P. & Keller K. L. 2007), creando un nuovo modo di viaggiare e nuove tipologie di turista (Ejarque J., 2015) rivoluzionando le abitudini di consumo dei moderni turisti, determinando la necessità, per le imprese del settore, di essere maggiormente presenti su Internet. Alcuni lavori hanno portato alla luce l'esistenza di una correlazione tra la capacità delle piccole imprese del settore alberghiero di essere performanti nell'utilizzo degli strumenti digitali ed il successo conseguito dalle stesse in ambito commerciale, anche se limitati ai social network. A tal proposito, risulta interessante uno studio (Pencarelli *et al.*,

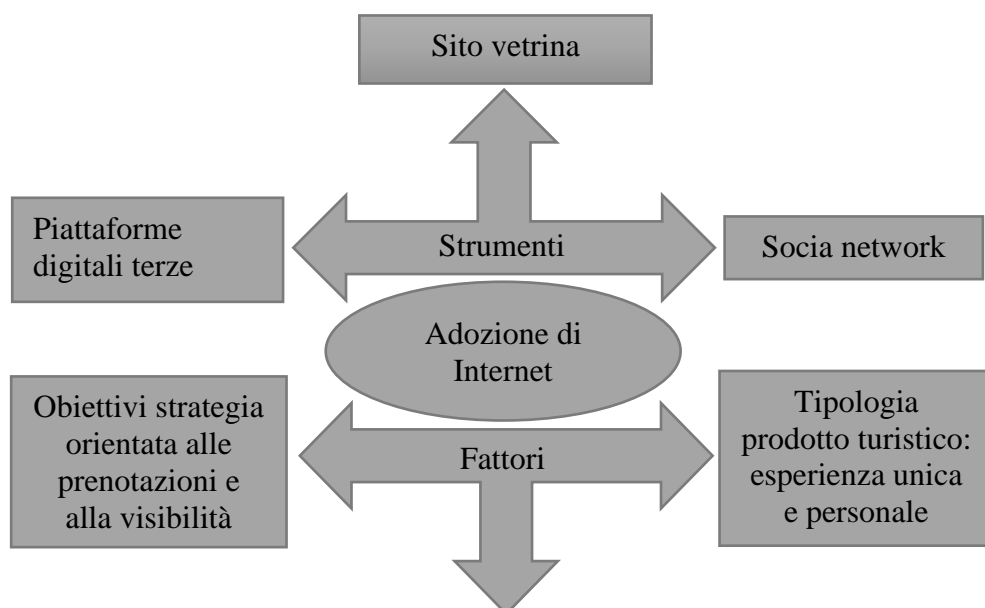
2015), condotto attraverso la somministrazione di un questionario ai soggetti gestori di 10 strutture ricettive di piccole dimensioni operanti nella città di Cattolica, in provincia di Rimini, che presentano un volume di affari pari a circa il 5% di quello fatto registrare dal complesso delle strutture ricettive operanti nella medesima città. Dall'indagine emerge un quadro nel quale i gestori delle strutture maggiormente "famosi" online riconoscono l'importanza della rete e risultano attivi sulla stessa, ricavandone una conferma dell'assunto per cui esisterebbe una correlazione tra la mole d'impegno che viene profusa dagli imprenditori nelle attività online e il ritorno in termini di notorietà e successo commerciale. Risultati incoraggianti, in termini di aumento della visibilità sul web e del conseguente incremento del volume di affari in ambito internazionale, provengono da uno studio condotto sulle piccole attività alberghiere scozzesi a gestione familiare (Fyfe *et al.*, 2020). Dall'analisi emerge che l'approdo in Internet di tali attività ha ridotto in maniera sensibile il divario di visibilità che fino a quel momento era stato avvertito con le grandi catene alberghiere, le quali dispongono di maggiori capitali da destinare alla pubblicità e alla visibilità e non hanno interesse ad installarsi nelle piccole città e nelle aree rurali. In questo filone si inserisce uno studio condotto da Dredge *et al.* nel 2018 dove le opportunità che vengono presentate dall'utilizzo di internet sono state poste in correlazione con le difficoltà che le piccole imprese del settore turistico incontrano. Dai risultati dello studio si nota che, per quanto riguarda le opportunità che le piccole imprese turistiche si attendono dall'utilizzo di internet, prevalgono nettamente le aspettative legate a obiettivi di breve e medio periodo. Per quanto riguarda le difficoltà, le imprese sperimentano la necessità di condurre adeguati training, sia in azienda che con la clientela, problema connesso alle difficoltà di sostenere i costi connessi con le innovazioni tecnologiche e la scarsità di innovazioni tecnologiche che possono essere effettuate a costi contenuti. Un altro aspetto da considerare è la *capacità di innovazione turistica*. Il contributo di Morić Milovanović (2021) affronta il ruolo dell'innovazione nel digital marketing nelle imprese minori enunciando che la gestione delle piccole imprese nell'ambito dell'ospitalità dovrebbe continuare a investire nelle loro capacità di innovazione per sviluppare una risposta tempestiva ai gusti e alle preferenze in continua evoluzione dei loro clienti, utilizzando Internet. Due recenti studi (Lopatiuk 2021, Sayin, 2022) hanno affrontato la fattibilità di utilizzare l'innovazione come strumento per lo sviluppo delle imprese alberghiere e di diffondere le caratteristiche peculiari dell'esperienza di viaggio sulle Rete. Nello specifico, Sayin (2022) ha palesato che il rapporto tra piccole imprese turistiche e utilizzo degli strumenti digitali è più rilevante laddove si ravvisa una educazione all'innovazione, che talvolta risulta essere una capacità insita della figura del piccolo imprenditore. Oggi un cliente alla ricerca dell'offerta turistica perfetta si focalizza non più solamente sul servizio in sé, ma è alla continua ricerca di stimoli emozionali che riescano a generare delle esperienze positive, uniche e memorabili. Le esperienze rappresentano il fulcro dell'ospitalità turistica da parte delle piccole strutture ricettive, che cercano di creare esperienze uniche e personalizzate, tagliate su misura dei bisogni e dei desideri di ogni singolo ospite.

Nell'ambito del Web 2.0, lo sviluppo impetuoso dei social networks ha fatto registrare un utilizzo prevalente di questi canali, considerati il luogo adatto per diffondere e condividere l'esperienza del soggiorno sulla Rete. In letteratura si mette in risalto il ruolo crescente assunto dal web ai fini della determinazione del successo imprenditoriale nelle piccole imprese turistiche che si deve, in gran parte, al ruolo di primaria importanza giocato dal c.d. "passaparola", che oggi si è trasferito anche sul web, prendendo il nome di EWOM

(Electronic World of Mouth). Diversi autori hanno analizzato i benefici del Web 2.0 e delle ICT per il comparto alberghiero, tra i quali Lim S., Saldaña A. Z. e Saldaña P. (2011) sottolineando la possibilità di sfruttare il self-service del cliente per innovare l'offerta e il vantaggio di costruire una comunità tra gli utenti. Invero, è stato dimostrato come l'utilizzo Facebook e Instagram, per promuovere l'hotel e interagire con i clienti, sia un modo efficace per aumentare la brand awareness e la fedeltà dei clienti. Difatti anche gli studiosi Tuten e Solomon (2012) hanno mostrato come i social media rappresentino potenti strumenti manageriali per conseguire obiettivi di marketing, designandoli come lo spazio ideale di comunicazione con gli utenti. Al riguardo, Rivetti e Migliaccio (2022) dimostrano quanto sia importante l'esperienza condivisa sulla Rete per la valutazione dei prodotti turistici. La personalizzazione dell'esperienza del cliente si dimostra come una strategia efficace tipica delle piccole imprese per aumentare le prenotazioni. Questo aspetto spiegherebbe anche la diffusione di nuove tipologie di ospitalità extralberghiera e le relative piattaforme informatiche (es. Airbnb ecc.) che devono il loro successo a vari fattori, tra cui primeggia la possibilità, per i viaggiatori, di sperimentare esperienze uniche e personalizzate (Dolnicar S., 2018).

Alla luce di quanto descritto sembra poter affermare che i punti caratteristici delle piccole imprese appaiono condizionare l'adozione di Internet. Si tratta, nello specifico, del *“forte accentramento dei processi decisionali”*, nella *“scarsità di risorse umane dotate di forte specializzazione”* e nella *“bassa implementazione della cultura manageriale”* e *“dal tipo di esperienza turistica che si vive nei piccoli alberghi”*. Tali fattori, se possono costituire, da un lato, un elemento in grado di snellire i processi decisionali e consentire, in tal modo, una maggiore rapidità nell'adozione delle strategie di marketing, costituiscono inevitabilmente, dall'altro lato, un limite che di fatto risulta in grado di frenare il pieno sviluppo delle potenzialità del soggetto imprenditoriale sul mercato. Dalla revisione della letteratura emerge che lo strumento digitale più utilizzato da parte delle piccole imprese ricettive sia il social network, con il quale si rende possibile l'interazione tra gli utenti, la condivisione dell'esperienza turistica e la partecipazione attiva per la creazione del soggiorno. Nella Figura 1 si rappresenta una mappa dei concetti principali, che mostra i fattori che influenzano la scelta degli strumenti digitali.

Figura 1: Mappa dei concetti principali



Risorse finanziarie  
e umane  
specializzate

Fonte: nostra elaborazione

### 3. Metodologia utilizzata

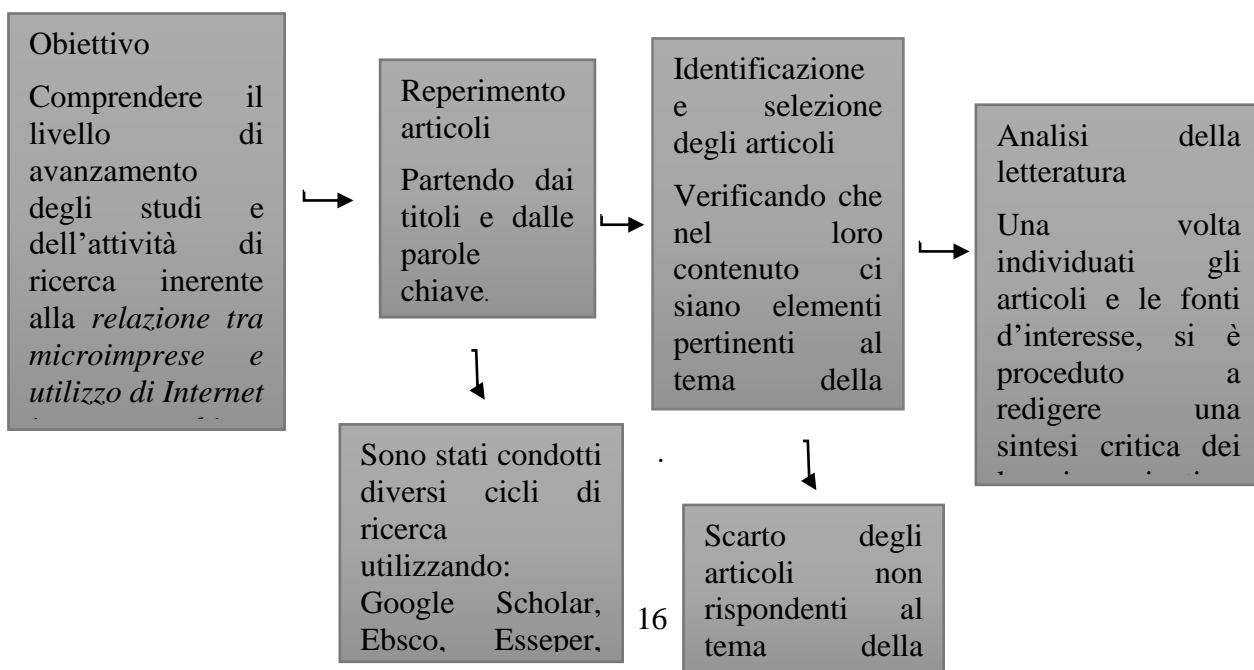
Il lavoro della revisione della letteratura si è posto due obiettivi fondamentali: da un lato, si è inteso analizzare in profondità la letteratura, consolidata ed emergente, assumendo come unità di analisi gli articoli pubblicati su riviste scientifiche in ambito nazionale ed internazionale; dall'altro, ci si è posto l'obiettivo di delineare le specifiche linee di ricerca e le tendenze metodologiche seguite dalle principali riviste scientifiche che hanno approfondito la tematica oggetto di indagine.

La letteratura in materia del rapporto tra uso di Internet e piccole imprese turistiche risulta articolata e frammentata, soprattutto in ragione delle diverse tipologie di strutture che compongono la categoria delle microimprese ricettive, che, secondo un nostro parere, può ricondursi ad alcuni filoni di pensiero principali, quali:

- il rapporto tra piccole imprese alberghiere e utilizzo di strumenti digitali: che ha interessato molti studi, al fine di indagare se l'impiego delle nuove tecnologie possa contribuire allo sviluppo commerciale (Franch *et al.* 2006, O'Toole *et al.* 2007, Pencarelli 2015, Dredge *et al.* 2018, Fyfe 2020);
- il tema dell'evoluzione del web 2.0, analizzando se l'avvento dei social network abbia contribuito allo sviluppo dell'approccio al mercato tipico delle piccole imprese (Granieri & Perri, 2009, Tuten & Solomon 2012, Bizirgianni & Dionysopoulou 2013, Dolnicar S. 2018).

Nella Figura 2 viene proposto in modo schematico il processo di lavoro della revisione della letteratura che abbiamo attuato.

Figura 2: Flusso delle tappe della revisione bibliografica



Per il reperimento degli articoli sono stati tenuti in considerazione, innanzitutto, i titoli principali e le seguenti parole chiave pertinenti al tema della ricerca: Internet, Web 2.0, attività extralberghiere, small hotels, PMI ospitalità, B&B, turismo digitale microricettività, social media e analisi dei dati.

Utilizzando l'elenco delle parole chiave, sono stati condotti diversi cicli di ricerca per adottare i termini pertinenti iterativamente utilizzando le seguenti banche dati:

- Google Scholar;
- Ebsco;
- Esseper;
- Scopus.

Il processo di selezione degli studi è stato applicato a partire dai titoli e dagli abstract, verificando che nel loro contenuto ci siano elementi pertinenti al nostro quesito.

Sono stati selezionati gli articoli rispondenti alle seguenti caratteristiche:

- pubblicazione non più risalente di vent'anni: le pubblicazioni antecedenti all'anno Duemila non sono state prese in considerazione, in quanto non ritenute abbastanza aggiornate;
- provenienza da una fonte scientifica autorevole o da una istituzione;
- presenza, nella trattazione, del seguente elemento che prendesse in esame e lasciasse emergere le caratteristiche delle piccole e medie imprese del settore turistico.

Il cluster turismo si occupa di articoli di ricerca nell'ambito del turismo e dei social media. A partire dal 2000, si è registrato un picco nel 2012 (116 articoli) mentre nel 2016 sono stati pubblicati solo 28 articoli. Un'analisi dei contenuti ha mostrato che, oltre agli aspetti turistici (turismo, destinazione, marketing), le parole chiave più utilizzate dal contesto digitale erano Facebook, i social media e l'analisi dei dati. Diversi articoli recenti (2018-2022) sono stati inseriti nella trattazione in quanto mostrano che l'incremento dell'utilizzo di internet, sia da parte delle imprese che dei viaggiatori, negli ultimi anni, sembra attualmente in grado di apportare benefici non irrilevanti, sia alle piccole imprese, che hanno potuto aumentare la propria visibilità e ritagliarsi fette di mercato prima di esclusivo appannaggio delle grandi catene. Per ciascun articolo è stata creata una scheda di analisi nella quale viene operato un commento relativo a diverse dimensioni quali la tematica trattata, la questione di fondo, la metodologia di indagine impiegata e le conclusioni cui l'articolo giunge. Nella Tabella 1 viene proposta la tavola di estrazione dei dati.

Tabella 1 - Tavola di estrazione dei dati

Autore	Anno	Rivista	Quesito	Principali risultati
Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler	2004	<i>Journal of Interactive Marketing, n. 1,</i>	Modalità di funzionamento e livello di efficacia	L'EWOM risulta essere uno strumento in decisa ascesa, capace di influenzare in maniera crescente le scelte dei

D. D. <i>Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?</i>			dell'EWOM.	consumatori, anche e soprattutto nel settore turistico.
Kotler P., Keller K. L. <i>Il marketing del nuovo millennio</i>	2007		Quali sono i nuovi focus nati con il Web 2.0?	Vi è un focus sull'importanza di passare dalle transazioni e soddisfazione del consumatore alle relazioni con essi.
O'Toole A., O'Marcaigh F., Cunningham M. <i>Tourism SMESs and the web</i>	2007		Quali sono i vantaggi apportati alle piccole imprese del settore turistico dall'avvento di internet?	Lo studio pone in risalto numerosi vantaggi che sono stati conseguiti dalle piccole e medie imprese del settore turistico grazie all'inizio della loro attività online.
Chung J. Y., Buhalis D. <i>Information needs in online social networks</i>	2008	<i>Information Technology and Tourism, n. 10</i>	Quali sono le principali modalità di utilizzo dei social network che i turisti tendono porre in atto?	I turisti tendono a considerare remunerativa ed appagante l'utilizzazione dei social sia in fase di pianificazione del viaggio, con la ricerca di informazione, sia nelle fasi dello svolgimento e dopo il ritorno a casa, per mezzo di una condivisione dell'esperienza.
Mangold W.G., Faulds D.J. <i>Social media: the new hybrid element of the promotion mix</i>	2009	<i>Business Horizons, n. 52</i>	Quali sono i punti di somiglianza e le differenze tra social media e mezzi di comunicazione tradizionali?	I social presentano alcuni caratteri di continuità con i media tradizionali, ma anche di discontinuità, dal momento che, a differenza dei media vecchio stampo, consentono anche ai clienti di dialogare tra di loro e con l'azienda
Lim S., Saldaña A. Z., Saldaña P.	2011	<i>International Entrepreneurship and Management Journal, 7</i>	Le aziende orientate al mercato adottano il Web 2.0?	I risultati ottenuti dalle aziende che adottano il web 2.0 sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• miglior notorietà e reputazione;</li> <li>• facilitare i processi lavorativi;</li> <li>• più feedback;</li> <li>• nuove idee di prodotto;</li> <li>• costruire comunità.</li> </ul>
Pencarelli T., Cioppi M., Forlani F. <i>L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere</i>	2011	<i>International Entrepreneurship and Management Journal, 7</i>	Quali strategie di social media marketing vengono poste in atto dalle strutture ricettive che godono di una reputazione online?	Le aziende alberghiere di piccole dimensioni con la migliore reputazione sul web nella città di Cattolica mostrano di utilizzare abbastanza attivamente gli strumenti del web 2.0 e ciò ha senz'altro apportato benefici diretti alla loro attività.

Milano R., Baggio R., Iattelli R. <i>The effects of online social media on tourism websites</i>	2011	<i>18<sup>th</sup> International Conference on Information Technology and Travel and Tourism</i>	Esiste una correlazione tra l'attività svolta sui social in riferimento ed il loro successo commerciale?	Gli autori individuano l'esistenza di una correlazione tra l'attività che viene svolta online sui social ed il successo commerciale delle imprese del turismo
Kapoor C., Juman D., Quinby D. <i>Social Media in Travel 2011: Traffic, Activity and Sentiment.</i>	2011		Qual è il ruolo dei social nei confronti della domanda e dell'offerta del mercato eTourism?	Facebook ha indirizzato più di 15,2 milioni di visitatori sui siti web degli hotel nel 2010, il 35% rispetto al 2009 e il 428% rispetto al 2008.
Tuten T.L., Solomon M.R. <i>Social media marketing</i>	2012		Quali sono le aree critiche in cui i social media possono essere strumenti critici in grado di influire sugli obiettivi di marketing?	Le quattro aree individuate sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• social community;</li> <li>• social publishing;</li> <li>• social commerce;</li> <li>• social entertainment.</li> </ul>
Stephen A.T., Galak J. <i>The effects of traditional and social earned media on sales: a study of microlending marketplace</i>	2012	<i>Journal of Marketing Research</i>	Qual è il peso esercitato dalle differenti forme di media ai fini del successo di un'attività economica?	Dall'indagine emerge che risulta in decisa crescita il ruolo esercitato dai media più innovativi, tra i quali soprattutto i social, che oggi riescono a intercettare e coinvolgere la gran parte della popolazione.
Pesonen J. A., Horster E. <i>Near field communication technology in tourism</i>	2012	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Qual è l'impatto sul turismo dell'introduzione delle nuove tecnologie Near-Field Communication (NFC)?	L'introduzione delle moderne tecnologie NFC sta avendo un impatto rilevante sulle scelte e abitudini di consumo dei viaggiatori
Bocarando Lara J.C., Perez Garcia J.C., Ovando Chico C. <i>Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review</i>	2013	<i>European Scientific Journal</i>	Quali sono le strategie in grado di garantire un maggiore successo alle piccole e medie imprese del settore turistico che operano sul web?	Lo studio mostra che, per conseguire migliori risultati dalla loro presenza sul web, le piccole e medie imprese del settore turistico sono tenute a porre in atto una serie di strategie specifiche.
Leung D., Law R., Van Hoof H., Buhalis D.	2013	<i>Journal of Travel &amp; Tourism Marketing, 30(1-2), 3-22</i>	I social media sono in grado di influenzare l'offerta?	I social sono in grado di influenzare l'offerta tramite i seguenti modi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• promozione;</li> <li>• distribuzione;</li> <li>• gestione aziendale;</li> <li>• ricerca e sviluppo.</li> </ul>
Bizirgianni I & Dionysopoulou P.	2013	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Quali sono gli effetti prodotti	L'avvento dei social media ha influenzato pesantemente la

<i>The influence of tourist trends of Youth Tourism through Social Media (SM) &amp; Information and Communication Technologies (ICTs)</i>			dall'avvento dei Social Media sui giovani turisti?	figura del giovane turista, dal momento che, grazie ai Social Network, i giovani turisti riescono ad esercitare un ruolo attivo anche nelle fasi della strutturazione dell'offerta turistica.
Inversini A., Masiero L.  <i>Selling rooms online: the use of social media and online travel agent</i>	2014	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , n. 26	Quali sono le ragioni che spingono un numero crescente di operatori turistici ad essere presenti online?	Dall'indagine emerge che il numero di aziende turistiche presenti online risulta in crescita e che si ravvisa un legame tra la visibilità online delle medesime ed il relativo successo commerciale
Ejarque J.  <i>Social media marketing per il turismo - Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione,</i>	2015		In che modo il web 2.0 ha influito sulle abitudini di consumo dei moderni turisti?	Il web 2.0 ha rivoluzionato le abitudini di consumo dei moderni turisti, oggi propensi alla co-creazione del viaggio.
Ionela, Constantin & Dogaru  <i>Advantages and limits for tourism development in rural area (Case Study Ampoi and Mureş Valleys)</i>	2015	<i>Procedia Economics and Finance</i>	Le aree rurali sembrano in grado di adattarsi alle dinamiche del turismo. Tale processo può portare sviluppo?	Gli studiosi dimostrano che il processo di adattamento può portare sviluppo delle piccole imprese turistiche.
Zhelyu Vladimirov  <i>Factors for the e-business adoption by small tourism firms and the role of shadow economic practices</i>	2015	<i>European Journal of Tourism Research</i> 10, pp. 5-34	Quali sono i fattori da cui dipende l'adozione dell'e-business da parte delle piccole imprese turistiche?	Lo studio suggerisce i fattori positivi e negativi che condizionano l'adozione dell'e-business da parte delle piccole imprese turistiche.
Hrubcova, Loster Obergruber  <i>The economic effects of tourism in the group of the least developed countries</i>	2016	<i>Procedia Economic and Finance</i>	Qual è l'impatto dell'industria turistica sulle economie meno sviluppate?	Il turismo rappresenta una delle più grandi industrie al mondo ed il suo impatto sulle economie meno sviluppate risulta rilevante, potendo costituire un valido volano di sviluppo per i Paesi emergenti.
Dolnicar S.  <i>Unique features of Peer-to-peer accommodation networks, in Dolnicar, Peer-to-peer accommodation</i>	2018		Quali sono le ragioni del successo delle nuove tipologie di ospitalità del settore extra-alberghiero?	Le nuove tipologie di ospitalità extra-alberghiera (es. Airbnb ecc.) devono il loro successo a vari fattori, tra cui primeggia la possibilità, per i viaggiatori, di sperimentare esperienze uniche e personalizzate.



<i>networks: pushing the boundaries.</i>				
Fyfe J., Bent R., Seaman C.  <i>Business internet use in small, family owned and managed hotels in Scotland</i>	2020	<i>International Journal of Business and Globalisation</i> , Vol. 24, No. 2	Qual è l'impatto delle nuove tecnologie digitali sulle piccole attività alberghiere scozzesi?	Internet rappresenta una grande opportunità di sviluppo per le piccole attività alberghiere scozzesi e può risultare un'arma vincente nella competizione con le grandi catene alberghiere.
<i>Panahande Amir</i>  <i>Social Media Based Marketing Strategies</i>	2021	<i>New Marketing Research Journal</i> , Vol. 11 Issue 1, p201-216. 16p	Quali sono le prospettive dei dirigenti del turismo delle piccole imprese sul valore e l'importanza dei social media?	I risultati hanno mostrato una correlazione positiva tra capacità dell'uso dei social media e il successo delle strategie di marketing nelle piccole imprese
Elena Ştiubea  Booking travel through the airbnb platform during the covid 19  Pandemic	2021	<i>The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences</i>  <i>TOM XXX, 1st Issue, July 2021</i>	Come la pandemia ha influenzato il peer-to-peer non tradizionale struttura ricettiva?	Questo studio mostra che la sistemazione peer-to-peer è tanto vulnerabile a una tale pandemia quanto tradizionale struttura ricettiva.
<i>Morić Milovanović, Bojan; Bašić, Maja; Bubaš, Zoran</i>  <i>The role of innovativeness and hostility for the market and new product development in hospitality industries of the adriatic region: case of Croatia and Montenegro</i>	2021	<i>Proceedings of the International Scientific-Professional Conference for the Development of Rural Tourism</i> , p72-81. 10p	La standardizzazione dei prodotti delle grandi catene alberghiere rischia di estromettere dal mercato le micro e le piccole imprese	La gestione delle piccole imprese nell'ambito dell'ospitalità dovrebbe continuare a investire nelle loro capacità di innovazione per fornire una risposta tempestiva ai gusti e alle preferenze in continua evoluzione dei loro clienti, utilizzando Internet.
Expósito, A., Romero, I., Lapuente-Mombiola, E.  <i>Exploring the Impacts of Innovation on the Business Efficiency of Small- and Medium-Sized Hotel Enterprises: Empirical Evidence from Spain</i>	2021	<i>Tourism Innovation in Spain and Portugal. Tourism, Hospitality &amp; Event Management</i> . Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-80733-7_10">https://doi.org/10.1007/978-3-030-80733-7_10</a>	L'innovazione è una caratteristica delle piccole imprese alberghiere?	Questo studio analizza l'impatto di vari tipi di innovazione sull'efficienza aziendale delle piccole imprese alberghiere dimostrando come essa rappresenti una caratteristica tipica.
Lopatiuk R. I.  The impact of innovation on the development of	2021	<i>Journal of Education, Health and Sport</i>	L'innovazione è una caratteristica necessaria delle imprese turistiche?	L'articolo sottolinea la necessità di introdurre innovazioni nelle imprese alberghiere nazionali per raggiungere un maggior numero di potenziali consumatori di

hotel and restaurant enterprises				prodotti alberghieri e di ristorazione.
Francesca Rivetti, Mirella Migliaccio  <i>Un magazzino di esperienze su Internet. Cosa succede nel turismo?</i>	2022	<i>Micro &amp; Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2022, pp. 71-96</i>	Quanto è importante l'esperienza condivisa sulla Rete per la valutazione dei prodotti turistici?	I turisti possono accedere a informazioni basate sull'esperienza altrui e possono riferire la propria esperienza, condizionando potenzialmente le scelte degli altri turisti.
Sayin, K.  The Relationship between the Use of Information Technologies and Innovation in Small Hotels; A Research.	2022	<i>Proceedings of IAC 2022 in Prague, 1, 112</i>	Le piccole imprese alberghiere si stanno adeguando all'innovazione?	Nello studio le tecnologie dell'informazione nelle piccole imprese alberghiere sono più rilevanti laddove c'è una educazione all'innovazione

Fonte: nostra eleborazione

In terza battuta, elaborando e capitalizzando le informazioni ottenute dalla selezione degli articoli, si è analizzata e commentata criticamente la letteratura. Come anticipato, obiettivo del presente lavoro è svolgere una rassegna critica della letteratura sul rapporto fra strumenti digitali ai fini marketing e piccole imprese ricettive, apparsa sulle principali riviste che più di altre si sono occupate di questa tematica. In particolare, l'analisi critica della letteratura è stata finalizzata sia a delineare un quadro degli avanzamenti dottrinali che ad evidenziare le principali prospettive di ricerca emergenti nella comunità scientifica. Per entrambe le finalità, si è inteso fare riferimento ad articoli pubblicati sulle principali riviste italiane e internazionali.

La procedura di individuazione degli articoli da includere nella rassegna si è basata sulla lettura dei contributi selezionati in precedenza ed è stato operato uno screening degli articoli eliminando quelli che, a dispetto del titolo e/o dell'abstract, non erano attinenti al tema oggetto di indagine. Infine, è stata rappresentata una mappa dei concetti emersi dalla letteratura, con la quale si mettono a confronto gli strumenti digitali utilizzati dalle piccole imprese ricettive con i fattori che condizionano tale scelta.

Al fine di arricchire la trattazione, si è deciso di effettuare un'indagine empirica da condursi presso i soggetti gestori di microattività del settore alberghiero ed extralberghiero.

La metodologia scelta è quella della predisposizione di un questionario da somministrare direttamente alle imprese intervistate.

Le strutture da interpellare sono state selezionate nelle seguenti città d'arte: Roma, Firenze e Venezia. Il questionario è stato trasmesso alla totalità di queste strutture di cui 150 hanno fatto pervenire una risposta.

In riferimento alle diverse tipologie di imprese turistiche che compongono la popolazione statistica, di seguito, si propone un riepilogo sintetico delle categorie che lo compongono, comprensivo della relativa consistenza numerica.

Tabella 2 - Riepilogo delle categorie della popolazione statistica

<b>Tipologia di struttura</b>	<b>Dimensione</b>	<b>Numero</b>	<b>Incidenza in %</b>
Agriturismi	Piccola impresa	26	0,64%
Affittacamere	Microimpresa	1.018	24,87%

Residence	Microimpresa	31	0,76%
Case per ferie	Microimpresa	269	6,57%
Case vacanze miste	Microimpresa	543	13,27%
Camping	Microimpresa	11	0,27%
Bed & Breakfast	Microimpresa	1.235	30,17%
Case vacanze imprenditoriali	Microimpresa	47	1,15%
Ostelli	Piccola impresa	7	0,17%
Alberghi (1 e 2 stelle)	Microimpresa /Piccola	906	22,14%
Totale		4.093	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Aigo-Confesercenti

Osservando i dati, emerge che il 77,86% degli esercizi è di tipo extralberghiero, peculiarmente appartenete alla categoria delle microimprese. Nell'aggregato il settore alberghiero rappresenta ben il 22,14%, di cui l'80,02% è rappresentato da piccole imprese (la Tabella 3 mostra la composizione degli alberghi).

Tabella 3 – Composizione degli alberghi

Tipologia di struttura	Dimensioni	Numero	Incidenza in %
Alberghi (1 e 2 stelle)	Microimpresa	181	19,98%
Alberghi (1 e 2 stelle)	Piccola impresa	725	80,02%
Totale		906	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Aigo-Confesercenti

Si riepilogano di seguito le domande poste agli intervistati con il questionario appositamente realizzato per la presente analisi.

*Domanda n. 1: a quale categoria appartiene la tua impresa?*

*Domanda n. 2: la tua impresa si avvale di dipendenti?*

*Domanda n. 3: in quale modalità l'impresa si interfaccia al mercato?*

*Domanda n. 4: come viene utilizzato il sito web?*

*Domanda n. 5: come comunichi con gli utenti sulla rete?*

*Domanda n. 6: pensi che l'utilizzo del digitale sia indispensabile?*

*Domanda n. 7: come pensi che l'utilizzo del digitale abbia un riflesso sulla redditività?*

*Domanda n. 8: in che termini utilizzare un sito web può migliorare la posizione sul mercato?*

*Domanda n. 9: pensi che in certi casi si possa fare a meno delle nuove tecnologie digitali?*

*Domanda n. 10: Pensi che il Covid-19 porterà ad utilizzare gli strumenti digitali per tutti?*

#### 4. Presentazione dei risultati ottenuti

Come anticipato, l'aggregato degli intervistati afferisce interamente al campo delle imprese turistiche operanti nel settore ricettivo e la stragrande maggioranza è rappresentata da imprese di piccole dimensioni.

Tale dato ci viene restituito, in particolare, dalla risposta fornita alla domanda numero 1 del questionario, ossia "A quale categoria appartiene la tua impresa?", i cui risultati confermano che ben l'81% delle imprese intervistate presenta un fatturato inferiore ai 100.000 euro annui: tale livello di fatturato è tipico delle imprese di minori dimensioni, in quanto gli alberghi medio-grandi fatturano cifre decisamente più elevate. Segue una percentuale, pari al 12%, di imprese il cui fatturato oscilla tra i 100.000 ed i 400.000 euro annui: si tratta, in questo caso, di imprese di dimensioni maggiori rispetto a quelle del primo gruppo, ma non certo di imprese

di grandi dimensioni. Queste ultime, infatti, rappresentano solo il 7% del campione, formato, per l'appunto, da soggetti imprenditoriali il cui fatturato supera i 400.000 euro.

Il dato della piccolezza della maggior parte delle imprese intervistate trova conferma anche nelle risposte che sono state fornite alla seconda domanda del questionario, ossia *“La tua impresa si avvale di dipendenti?”*. La netta maggioranza delle imprese intervistate (69,2%) non si avvale di alcun dipendente. È chiaro, pertanto, che si tratta di imprese di dimensioni molto piccole, che riescono a svolgere la propria attività avvalendosi dei soli soci, eventualmente coadiuvati da familiari e/o da soggetti esterni che svolgono alcune attività in appalto. Segue un 26% di imprese che si avvalgono di un numero di dipendenti molto ridotto (pari o inferiore a 5), in riferimento alle quali è presumibile che ci si trovi ancora di fronte a imprese di dimensioni ridotte, mentre, infine, solo un ristretto numero di imprese (pari a circa il 5%) risulta avere un numero di dipendenti superiore a 5.

In riferimento all'approccio al marketing delle imprese intervistate, dati significativi possono essere ricavati dalle risposte fornite dagli intervistati alla domanda n. 3 del questionario, ossia *“In quale modalità l'impresa si interfaccia al mercato?”*, le cui risposte sono riassunte come segue: la strategia di marketing di gran lunga prevalente tra quelle proposte (89%) consiste nell'utilizzo di portali web di soggetti intermediari (come, ad esempio, Booking). Seguono, a grande distanza, l'utilizzo del sito web della propria azienda e di social network, mentre non è neanche contemplata l'ipotesi che preveda metodi tradizionali “offline”.

Per quanto riguarda i differenti orientamenti dell'utilizzo del digitale rilevati troviamo una prima risposta alla domanda numero 4, ossia *“Come viene utilizzato il sito web”*. Su questo aspetto il campione appare alquanto frammentato. Tra le quattro opzioni di risposta presenti, infatti, ben tre risposte sono state selezionate da una quota significativa di intervistati. Nello specifico, quella che ha ottenuto maggiore consenso (42,8%) è risultata essere l'opzione relativa al “sito vetrina”, ossia al sito web nel quale non è possibile, per l'utente, interagire in maniera dinamica con il soggetto gestore dell'attività imprenditoriale. Segue, con il 29%, l'opzione relativa al sito di e-commerce, nel quale è invece possibile, per gli utenti, concludere operazioni di acquisto di beni e servizi direttamente dal sito. Al terzo posto, in ordine di preferenza (22,1%), si pone l'opzione relativa alla totale assenza di un proprio sito internet, mentre, infine, l'opzione di risposta relativa al possesso di un sito interattivo, viene selezionata dalla percentuale meno consistente di intervistati (6,1%).

Dati altrettanto significativi, in tema di rapporto tra le imprese intervistate e gli strumenti digitali, possono essere rinvenuti anche nella domanda numero 5 del questionario, ossia *“Come comunichi con gli utenti sulla rete?”*. In questo caso, è possibile scorgere agevolmente la sussistenza di una netta maggioranza che ha propeso per una delle opzioni di risposta proposte (74,5%), corrispondente nell'abitudine ad interagire con gli utenti direttamente attraverso l'utilizzo dei portali dei soggetti intermediari (esempio: Booking). Seguono, con percentuali notevolmente inferiori (rispettivamente 16,6% e 8,3%), le opzioni di risposta che prevedono un utilizzo più massiccio e strutturato di internet, corrispondenti rispettivamente all'utilizzo di un proprio sito interattivo e di un account social aziendale. Infine, le imprese che non utilizzano affatto internet per comunicare con i propri dipendenti si attestano su una percentuale molto esigua (appena lo 0,6%). Si tratta di un dato che sembra confermare, a grandi linee, quanto emerge dalla precedente risposta e cioè che esisterebbe una maggioranza di piccole e medie imprese, nel settore alberghiero, il cui utilizzo di internet, benché non assente, è comunque limitato a funzioni basilari, che permettano all'impresa di essere presente online con il minor dispendio possibile di risorse umane ed economiche.

In merito alla percezione dell'importanza degli strumenti digitali, dati utili sono giunti dalle risposte fornite al quesito n. 6 del questionario, ossia "*Pensi che l'utilizzo del digitale sia indispensabile?*". La quasi totalità degli intervistati si pronuncia a favore della necessità di utilizzare gli strumenti digitali per condurre la propria attività economica, confermando, in tal modo, il dato emerso dalle risposte alla precedente domanda: leggendo i dati, infatti, si riscontra che solo il 4,1% degli intervistati afferma di ritenere non utili gli strumenti digitali, mentre la restante parte del campione ne afferma, al contrario, l'utilità. Maggiore eterogeneità si riscontra, invece, sui motivi e sulle ragioni che gli albergatori ritengano siano alla base dell'utilità di internet per la propria attività economica. A tal proposito, infatti, si riscontrano tre quote che, sia pure non coincidenti, non risultano divise da divari eccessivamente ampi. Nello specifico, il 41,1% degli intervistati afferma che l'utilità degli strumenti digitali risiederebbe nella possibilità, offerta dai medesimi, di consentire alle imprese di adattarsi ai cambiamenti del mercato. A seguire, una percentuale del 31,5% ritiene che il vantaggio di utilizzare un proprio sito internet risieda nella possibilità di non standardizzare eccessivamente la propria proposta economica, come invece potrebbe accadere se ci si affidasse esclusivamente a intermediari (es. Booking). Infine, una percentuale del 23,3% afferma che lo scopo dell'utilizzo del sito internet sarebbe quello di essere presenti sulla rete. In definitiva, dalle risposte fornite a questa domanda si scorge l'esistenza, in capo ai piccoli imprenditori del settore ricettivo turistico, di una diffusa consapevolezza in merito al carattere di utilità dello strumento di internet.

Il dato qui ricavato permette, inoltre, di suggerire il compimento di un passo in avanti rispetto alle teorizzazioni precedenti che hanno ravvisato, tra le cause dello scarso ricorso ad internet delle imprese, anche la mancanza di consapevolezza in merito all'importanza di tale strumento (Ripamonti, 2007).

Il dato inerente all'opinione degli imprenditori intervistati in merito all'effettiva utilità di internet viene indagato anche nel quesito n. 7 del questionario, ossia "*Come pensi che l'utilizzo del digitale abbia un riflesso sulla redditività?*". Come si evince dalle risposte ottenute, non esiste un'opinione largamente dominante in merito alla specifica tipologia di effetti che le imprese si attendono sulla redditività del proprio lavoro. Tuttavia, si scorge una maggioranza di imprese che ritiene che l'utilizzo del sito internet sia in grado di ottimizzare i propri ricavi, formata dalla somma delle imprese che hanno optato per la seconda e la terza opzione di risposta e, cioè, rispettivamente, ottimizzare i ricavi grazie ad una personalizzazione dell'offerta (43,4%) e ottimizzare i ricavi per mezzo di una fidelizzazione della clientela (31%). Infine, una percentuale non irrilevante, ma nettamente minoritaria (25,5%), afferma che gli effetti dell'utilizzo di internet sulla redditività della propria attività economica consisterebbero in un mantenimento dei ricavi che normalmente si conseguono, grazie ad una maggiore capacità di adattarsi ai cambiamenti. I dati sembrano, dunque, lasciar emergere, anche in questo caso, l'esistenza di una diffusa convinzione in merito alla capacità del sito web di apportare benefici all'attività d'impresa, sia pure con sfumature diverse in merito alla tipologia di tali benefici, i quali consisterebbero, secondo la maggioranza degli intervistati, in un incremento dei livelli di guadagni e, per una minoranza, in un semplice mantenimento del volume di affari già conseguito in altra maniera.

Altresì significativi possono essere ritenuti anche i dati che emergono dalle risposte fornite al quesito n. 8, ossia "*In che termini utilizzare un sito web può migliorare la posizione sul mercato?*". Anche in questo caso è possibile scorgere una netta maggioranza di risposte tendenti a riconoscere l'utilità dell'utilizzo di un proprio sito internet, formata dalla somma delle risposte che hanno fatto riferimento all'attivazione di una comunicazione con i clienti

(49%) e delle risposte che hanno fatto riferimento alla capacità di farsi percepire come più moderni dai potenziali clienti (20,7%). Circa un terzo del campione (30,3%), invece, ritiene che, in luogo di strumenti digitali propri, rivesta una maggiore importanza la presenza sui portali intermediari, come ad esempio Booking.

Il dato inerente a tale consapevolezza delle potenzialità date dall'utilizzo di un proprio sito internet da parte delle imprese intervistate trova ulteriore conferma nelle risposte che gli intervistati hanno fornito al quesito numero 9, ossia "*Pensi che in certi casi si possa fare a meno delle nuove tecnologie digitali?*". I dati mostrano l'esistenza di una maggioranza molto ampia (87,7%) che si dichiara contraria all'ipotesi per cui le imprese del settore di cui alla presente indagine potrebbero fare a meno degli strumenti digitali senza subire contraccolpi e ripercussioni sulla propria attività economica. Le uniche opinioni contrarie si limitano a quanti (11%) del campione hanno risposto che si potrebbe fare a meno degli strumenti informatici nei casi in cui la struttura sorga nei pressi di una stazione ferroviaria e, in misura minore (1,3%) quanti ritengono che l'utilizzo delle strumentazioni digitali potrebbe essere sostituito dal ricorso, da parte dell'imprenditore, a strumenti che instaurino relazioni e collaborazioni con altri soggetti (come, ad esempio, convenzioni con scuole).

Infine, l'ultima domanda del questionario, ossia "*Pensi che il Covid-19 porterà ad utilizzare gli strumenti digitali per tutti?*". Anche in questo caso è possibile scorgere una maggioranza "ottimista" nei confronti dell'utilizzo del digitale, dal momento che il 52,4% ritiene che la pandemia attualmente in corso comporterà un aumento stabile dell'utilizzo di internet da parte degli attori di questo mercato. La restante parte, invece, pur ritenendo che vi sarà un incremento nell'utilizzo degli strumenti digitali, ritiene che tale aumento sarà temporaneo (27,3%) oppure ritiene che le microimprese saranno escluse da tale fenomeno, in quanto prive delle risorse organizzative necessarie a tale scopo.

## 5. Discussione con enfasi sulle implicazioni teoriche e manageriali

Dall'analisi condotta emerge un utilizzo prevalente dei portali di prenotazione e dei social network e si evince che le politiche di web marketing poste in atto sembrano risentire delle caratteristiche proprie di tale categoria di imprese, sia sotto il profilo dei punti di forza, sia sotto quello dei punti di debolezza. Al fine di mettere in relazione i risultati dell'indagine con gli orientamenti emergenti dalla letteratura analizzata, è stata presa in considerazione la classificazione dei punti di forza e dei punti di debolezza delle piccole imprese proposta da Corsi e Migliori (2016), mettendola in relazione con i risultati dell'indagine da noi condotta. I primi punti di forza previsti da tale classificazione sono costituiti da due fattori che, a parere di chi scrive, sono strettamente interrelati, ossia la "*snellezza della struttura organizzativa*" e la "*flessibilità nella propria attività*". Leggendo in questa luce i dati che emergono dall'indagine, pertanto, si propende a ritenere che l'esistenza di un'ampia maggioranza di imprese che dichiara di utilizzare i portali di intermediari online, a fronte di un numero molto ristretto di imprese che si avvalgono di un proprio sito, dipenda non dall'esistenza di una convinzione in favore della maggiore efficacia del primo strumento rispetto al secondo, bensì, in larga parte, da una contingenza organizzativa che impedisce il ricorso allo strumento del sito web, anche quando considerato maggiormente efficace. Il terzo punto di forza, nella ricostruzione proposta, attiene alle "*elevate capacità creative ed innovative*". Tale caratteristica costituisce, al contempo, un punto di forza e una necessità delle piccole imprese, dal momento che le medesime tendono a risentire maggiormente, rispetto alle grandi imprese, delle eventuali congiunture negative del mercato, a causa di una tendenziale minore

disponibilità di risorse economiche di scorta accumulate per fronteggiare i momenti di crisi. Appare, inoltre, opportuno, supporre che il compimento di tale successo possa essere stato facilitato anche da un'ulteriore punto di forza delle piccole imprese contemplato dalla ricostruzione qui proposta e, cioè, dalla *“maggiore capacità di porre attenzione alla qualità del prodotto finito”* che viene offerto al consumatore. Infine, l'ultimo dei punti di forza che si ritiene possa aver accompagnato favorevolmente l'adozione delle strategie di marketing digitale negli ultimi anni è costituito dalla possibilità, più spiccata tra le piccole imprese rispetto a quelle di più grandi dimensioni, di *“strutturare la competizione anche su elementi diversi dal prezzo”*. Si ritiene che tale attitudine sia strettamente legata alle maggiori capacità di strutturare un'offerta di qualità che incontri in maniera capillare i gusti e le aspettative della propria clientela. Coerentemente con la seconda ipotesi della ricerca, si ravvisa un utilizzo massiccio dei social network, come strumento di interazione tra gli utenti e di condivisione dell'esperienza turistica tipica della piccola struttura ricettiva.

In definitiva, pertanto, si ritiene che le caratteristiche sopra riportate, ritenute punti di forza delle piccole imprese in base alla ricostruzione di Corsi & Migliori, abbiano contribuito all'espressione dell'ampio potenziale che le piccole imprese, soprattutto in Italia, posseggono nel settore turistico, grazie a un connubio, spesso riuscito, con alcuni degli strumenti digitali messi a disposizione dall'ampio sviluppo di internet degli ultimi due decenni. Come visto, in particolare, gli strumenti più utilizzati risultano essere le piattaforme online di intermediazione (tale dato risulta con chiarezza dall'indagine svolta). In tale sede, infatti, sono stati riportati dati e studi che attestano l'ormai ampio ricorso, crescente negli ultimi anni proprio tra le piccole strutture ricettive, agli intermediari online (cfr., tra gli altri, O'Toole *et al.*, 2007; Stephen & Galak, 2012; Tuten & Solomon, 2012; Leung *et al.*, 2013). Nella disamina effettuata è emerso che il ricorso a tali strumenti innovativi ha consentito alle piccole imprese di conseguire importanti vantaggi, quali, nello specifico:

- Acquisizione di un vantaggio competitivo che ha permesso di *“recuperare terreno”* rispetto alle grandi imprese, accedendo a uno strumento che ha ampliato la possibilità di essere conosciuti da una platea potenzialmente ampia di viaggiatori (Fyfe *et al.*, 2020);
- Possibilità di usufruire di servizi di intermediazione innovativi a costi relativamente contenuti (O'Toole *et al.*, 2007);
- Personalizzare la propria offerta, grazie alle maggiori capacità di raggiungere segmenti più ampi di clientela, dando così vita ad offerte innovative, anche di tipo *“esperienziale”* (Dolnicar, 2018).

Nella ricostruzione qui proposta, i primi tre punti di debolezza delle piccole aziende presi in considerazione appaiono strettamente interrelati, in quanto afferenti alla relativa scarsità di risorse umane sofferta rispetto alle grandi imprese. Si tratta, nello specifico, del *“forte accentramento dei processi decisionali”*, nella *“scarsità di risorse umane dotate di forte specializzazione”* e nella *“bassa implementazione della cultura manageriale”*. Come risulta anche dall'indagine sulle strutture ricettive di Cattolica proposta (Pencarelli *et al.*, 2015), infatti, le piccole imprese finiscono con il dipendere in maniera molto stringente dall'intuito e dalla sensibilità dei propri titolari, i quali, pur quando animati da buona volontà ed elevati livelli di intraprendenza, il più delle volte non posseggono né le risorse economiche normalmente a disposizione delle grandi imprese, né il livello di preparazione accademica che

normalmente posseggono i manager delle grandi imprese. Gli ulteriori limiti che si ravvisano nella prospettiva qui presa in considerazione attengono, invece, in misura maggioritaria alla ridotta disponibilità di risorse economiche a disposizione delle PMI, rispetto a quelle di dimensioni maggiori. Si tratta, nello specifico, dei “*bassi livelli di investimento in ricerca e sviluppo*”, della “*scarsa capacità di competere sui mercati internazionali*” e delle “*ridotte capacità di accesso al mercato dei capitali*”. Inoltre, i risultati emergenti in detta indagine risultano, a loro volta, coerenti con quanto emerso dall’indagine sulle strutture alberghiere di Cattolica, riportata in precedenza (Pencarelli *et al.*, 2015), dalla quale si evince che nei piccoli alberghi intervistate sussistono, tra le altre, anche le seguenti caratteristiche:

- Assenza di un management formato e specializzato (infatti, le scelte fondamentali vengono prese dagli imprenditori, spesso sulla base del proprio intuito e senza un’approfondita consultazione degli altri soggetti coinvolti);
- Assenza di un monitoraggio scientifico dei dati che si possono raccogliere attraverso l’utilizzo di internet in merito alle visualizzazioni e alla tipologia di cliente che maggiormente mostra di apprezzare la propria struttura.

Un ulteriore fattore in grado di frenare l’utilizzo dei siti web aziendali tra le piccole strutture del settore alberghiero dovrebbe essere altresì costituito, a parere di chi scrive, dalla mentalità che prevale tra i titolari di tali attività. Come visto, infatti, un’indagine condotta da Dredge *et al.* (2018) ha mostrato che tra i piccoli imprenditori di tale settore prevale nettamente l’attenzione per obiettivi di breve periodo, come l’acquisizione di nuova clientela e l’aumento di visibilità, mentre risulta molto più sfumata l’attenzione per obiettivi maggiormente elaborati e di lungo periodo, come l’acquisizione in forma stabile di maggiori quote di mercato e la strutturazione di un’offerta migliore. I risultati dell’indagine e le conseguenti considerazioni appena esposte possono essere utilizzati anche per verificare l’eventuale fondatezza delle ipotesi di ricerca poste alla base del presente lavoro. La prima di tali ipotesi prende le mosse dalla constatazione per cui le tendenze evidenziate dalla letteratura per le grandi catene alberghiere sono solo parzialmente coincidenti con quelle che risultano essere in voga tra le piccole imprese, sotto il profilo dell’utilizzo degli strumenti di marketing digitale. Ne deriva che, in base alle risultanze emerse e alla letteratura esaminata, nelle le piccole imprese turistiche l’adozione di Internet sia condizionata dai punti di forza e di debolezza appena analizzati. Per quanto riguarda, invece, la seconda ipotesi di lavoro, ci si è chiesti se il livello di utilizzo degli strumenti digitali possa dipendere dal servizio che caratterizza l’ospitalità nelle piccole strutture. Esse sembrerebbero poter offrire una tipologia di servizio peculiare, capace di far sentire il turista un po’ come a casa e, in tal modo, vivere un’esperienza dotata di un particolare grado di autenticità, cosa che difficilmente i grandi alberghi riescono a fare. A fronte di queste considerazioni possiamo affermare che l’ipotesi risulta almeno parzialmente verificata, in quanto, facendo riferimento alla ricerca da noi effettuata, i piccoli albergatori comprendono l’importanza dei social network per comunicare agli utenti il servizio tipico che le caratterizza; tuttavia, emerge un uso prevalente dei portali di prenotazione (es. Booking) dovuto probabilmente alla carenza di risorse finanziarie e umane specializzate. Alla luce delle considerazioni appena esposte, potremmo chiederci se le due ipotesi siano tra loro correlate o, meglio, se l’una condiziona l’altra. Dall’analisi della letteratura e dai dati da noi snocciolati, sembra poter rispondere che i punti deboli della piccola dimensione possano rappresentare un freno al pieno utilizzo degli strumenti digitali idonei a sviluppare una politica di marketing orientata a valorizzare gli attributi del prodotto.

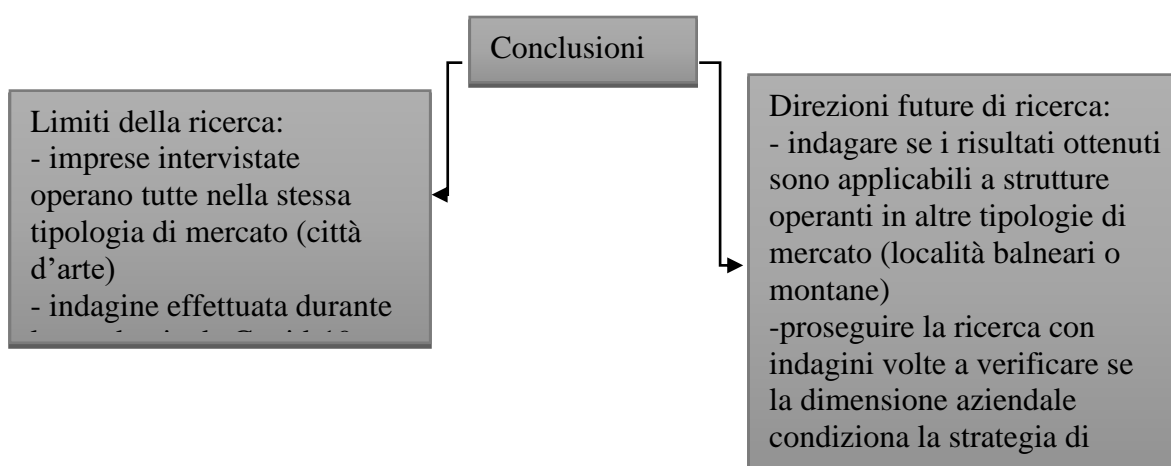


Dai risultati della nostra indagine, infatti, emerge che il 74,50% degli imprenditori intervistati si rivolge alle agenzie online ben sapendo di dover diffondere l'unicità della proposta di soggiorno, che difficilmente può essere comunicata attraverso i portali intermediari. Le diverse azioni che potrebbero migliorare lo stato attuale e le relative implicazioni sia dal punto di vista teorico sia pratico, come abbiamo appurato, sono legate ai punti di forza e di debolezza che sono emersi dalla trattazione. L'investimento nella *formazione del personale* e *l'assunzione di personale specializzato* possono aiutare le piccole imprese alberghiere a colmare le lacune in termini di competenze digitali, che può includere la formazione sui social media, sul marketing via e-mail e sui software di gestione delle prenotazioni. L'implementazione di queste azioni può portare a un aumento della qualità del servizio offerto ai clienti, della reputazione e della redditività dell'hotel. Per quanto *riguarda il miglioramento dei punti di forza*, in particolare dell'esperienza del cliente attraverso la tecnologia, come app per smartphone e assistenti virtuali può consentire ai clienti di prenotare il loro soggiorno, richiedere informazioni sulle attività locali e inviare richieste al personale dell'hotel. Le implicazioni teoriche e pratiche si riflettono sulla fedeltà del cliente e sul miglioramento dell'efficienza dell'hotel. In definitiva, alla luce dei dati emersi dall'indagine illustrata nel presente lavoro, sembra poter scorgere un approccio al marketing del tutto peculiare delle piccole imprese, avendo riscontrato che il valore offerto da queste rappresenta il fattore chiave sul quale poggiare il vantaggio competitivo.

## 6. Conclusioni

Dalla trattazione effettuata nel presente lavoro è possibile trarre diversi spunti potenzialmente utili per la prosecuzione della ricerca nel campo, nonché, al contempo, alcuni limiti oggettivi che appare opportuno richiamare anche al fine di favorire il futuro sviluppo delle ricerche in materia. Sia i dati che sono stati snocciolati, sia le risposte fornite ai questionari da noi somministrati hanno mostrato che le piccole imprese operanti in tale settore sono ormai fortemente dipendenti dall'utilizzo di tali strumenti per poter riuscire a procacciare la propria clientela. Lo dimostra il fatto che, anche nei casi in cui si trattava di attività piccolissime (con meno di 5 dipendenti), non vi è stata alcuna rinuncia all'utilizzo dello strumento informatico, il quale, la maggior parte delle volte, ha coinciso con le piattaforme digitali di intermediazione. Emerge, inoltre, una consapevolezza delle potenzialità e dei possibili effetti positivi che tali strumenti potrebbero produrre sulla propria attività economica che, tuttavia, è subordinata dalle caratteristiche tipiche delle piccole strutture che le contraddistinguono dai grandi alberghi. Concludendo, si possono tracciare possibili direzioni future di ricerca tenendo conto dei limiti del presente lavoro.

Figura 4: Mappa delle conclusioni



Fonte: nostra elaborazione

Sotto il profilo del *superamento dei limiti* della presente ricerca si pensa che sarebbe utile lavorare sugli ambiti di seguito indicati. Innanzitutto, dovrebbe essere tenuta presente la dimensione del campione di ditte intervistate, che ammonta a 150 unità. Inoltre, un ulteriore filone di prosecuzione della ricerca nel presente settore potrebbe essere costituito dal superamento di quello che è stato individuato come il secondo limite della presente indagine, ossia dal fatto che le piccole imprese intervistate operano tutte nella stessa tipologia di mercato, e precisamente in quello delle città d'arte (nello specifico, di alcune città d'arte). Un ulteriore filone di sviluppo della presente indagine potrebbe essere costituito dal superamento del limite per cui, al momento, la medesima risulta sostanzialmente isolata nell'attuale panorama scientifico in materia. Ciò in quanto, come visto, non si ravvisano in letteratura ulteriori studi che abbiano previsto la somministrazione di un questionario relativo alle strategie di marketing digitale. Infatti, l'unico studio che si può citare in tale ambito è rappresentato dall'indagine compiuta da Pencarelli, Cioppi e Forlani nel 2015, che però prendeva in riferimento esclusivamente 10 imprese. Ne deriva che non è stato possibile comparare i dati ottenuti dal questionario da noi somministrato con quelli di studi affini. In riferimento alle *prospettive future*, si auspica che dall'indagine qui svolta possano provenire indicazioni e spunti utili sia per la comunità scientifica. Sotto tale profilo, infatti, si ritiene che sarebbe utile lavorare nella direzione del superamento dei limiti dell'indagine evidenziati nel precedente paragrafo. A tal proposito, pertanto, sarebbe utile, a titolo di prosecuzione e completamento del lavoro qui svolto, l'effettuazione di ulteriori indagini, che abbiano ad oggetto le piccole imprese che si rivolgano a segmenti del settore turistico anche differenti da quello preso in considerazione in tale sede. Ad esempio, indagini affini a quella qui condotta potrebbero essere realizzate presso strutture operanti in località balneari, lacustri o montane, arricchendo così di nuovi dati l'indagine qui svolta, incentrata sulle città d'arte.

**Riferimenti Bibliografici**

- Alunno, M. C. (2010). "Segmentation of tourism demand". Teramo University of Studies.
- Ambrosone, B. (2022). "There are about 20 thousand Italian agritourisms surveyed by Istat, with an accommodation capacity of 150 thousand". Available at [www.agendaonline.it/agriturismi](http://www.agendaonline.it/agriturismi) (accessed on 20 June 2022).
- Bizirgianni, I., & Dionysopoulou, P. (2013). "The influence of youth tourism trends through SocialMedia (SM) & Information and Communication Technologies". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 73, 652-660.
- Bocarando Lara, J.C., Perez Garcia, J.C., & Ovando Chico, C. (2013). "Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review". *European Scientific Journal* 13(28).
- Boccia, M. (2017). 'Il Casale' bed and breakfast business plan". University La Sapienza of Rome.
- Camilleri, M. A. (2018). "The Tourism Industry: An Overview". *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Cham: Springer Nature, pp. 3-27.
- Ciasullo, M. V., Fenza, G., Loia, V., Orciuoli, F., Troisi, O., & Herrera-Viedma, E. (2018). "Business process outsourcing enhanced by fuzzy linguistic consensus model". *Applied Soft Computing*, pp. 64, 436-444.
- Chen, L.C., Shang, P.L., & Chun-Min, K. (2013). "Rural Tourism: Marketing strategies for the bed and breakfast industry in Taiwan". *International Journal of Hospitality Management*, pp. 32, 278-286.
- Del Chiappa, G., Sini, L., Atzeni, M. (2020). "A motivation-based segmentation of Italian Airbnb users: an exploratory mixed-method approach". *European Journal of Tourism Research*, pp. 25, 2505.
- Chung, J. Y., & Buhalis, D. (2008). "Information needs in online social networks". *Information Technology and Tourism*, p. 10.
- Ciappelloni, R. (2017). "Scientific literature reviews. Their value in research and journalism". *Veterinary Public Health*, p. 104.
- Corazziere, C., & Martinelli, F. (2022). "Politiche e sviluppo del turismo nel Mezzogiorno dal dopoguerra ad oggi". *Rivista economica del Mezzogiorno*, pp. 36(1-2), 153-204.
- Corsi, C., & Migliori, S. (2016). *Italian SMEs: governance, internationalisation and financial structure*. Franco Angeli, Milan.
- Daif, R. (2019). "Viral Marketing Impact on Tourism and Hospitality Industry". *International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH)*, pp. 5(3), 34-41.
- Daz, M. (2015). "The operational marketing, marketing mix". Bergamo University of Studies.
- Di Domenico, M. & Ball, K. (2008). "A hotel inspector calls: exploring surveillance at the home-work interface". *Organisation*, pp. 18(5), 615-636.

- Dolnicar, S. (2018). *Unique features of Peer-to-peer accommodation networks*. In Dolnicar, S., *Peer-to-peer accommodation networks: pushing the boundaries*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E., & Popescu, E.S. (2018). “Digitalisation in Tourism”. Aalborg University.
- Ejarque, J. (2015). *Social media marketing for tourism - How to build marketing 2.0 and manage destination reputation*. Hoepli, Milan.
- Emanuela, A. (2008). “Business planning: the start-up of a tourism incoming enterprise”. Rome Luiss University.
- Expósito, A., Romero, I., Lapuente-Mombiola, E. (2021). “Exploring the Impacts of Innovation on the Business Efficiency of Small- and Medium-Sized Hotel Enterprises: Empirical Evidence from Spain, Tourism Innovation in Spain and Portugal”. *Tourism, Hospitality & Event Management*. Cham: Springer Nature.
- Fyfe, J., Bent, R., Seaman, C. (2020). “Business internet use in small, family owned and managed hotels in Scotland”. *Int. J. Business and Globalisation*, pp. 24(2).
- Franch, M., Martini, U. and Buffa, F. (2006). “Un’evoluzione auspicabile nell’approccio al marketing per le piccole imprese alberghiere nelle alpi”, Proceedings of the V International Conference on Marketing Trends, Venice.
- Hausberg, J, Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S. & Vogelsang, K. (2019). “Research Streams on Digital Transformation from a Holistic Business Perspective: A Systematic Literature Review and Citation Network Analysis”. *Journal of Business Economics*, pp. 89, 931-963.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., Gremler, D. D. (2004). “Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?”. *Journal of Interactive Marketing*, p. 1.
- Inversini, A., & Masiero, L. (2014). “Selling rooms online: the use of social media and online travel agents”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p. 26.
- Ionela, C. & Dogaru, J. (2015). “Advantages and limits for tourism development in rural areas (Case Study Ampoi and Mureş Valleys)”. *Procedia Economics and Finance*, pp. 32, 1050-1059.
- Kapoor, C., Juman, D., Quinby, D., (2011). *Social Media in Travel 2011: Traffic, Activity and Sentiment*. Available at <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Social-Search/Social-Media-in-Travel-2011-Traffic-Activity-and-Sentiment> (accessed on 13 January 2023).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). “Marketing in the new millennium”. University of Verona.
- Kotler, P., & Keller, K. (2017). *Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control*. Pearson, London.

- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., Buhalis, D. (2013). "Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, pp. 30 (1-2), 3-22.
- Lim, S., Saldaña, A.Z., Saldaña, P. (2011). "Do market oriented firms adopt Web 2.0 technologies? An empirical study in hospitality firms". *International Entrepreneurship and Management Journal*, p.7 (4).
- Lopatiuk, R. I. (2021). "The impact of innovation on the development of hotel and restaurant enterprises". *Journal of Education, Health and Sport*, pp. 11(12), 396-404.
- Loster Obergruber, H. (2016). "The economic effects of tourism in the group of the least developed countries". *Procedia Economic and Finance*, pp. 39, 476-481.
- Manente, M., Cerato, M., Furlan, M.C. (2020). "Tourism enterprises and competitiveness". Venice: Ciset International Centre for the Study of Tourism Economics, Ca' Foscari University.
- Mangold, W.G., & Faulds, D.J. (2009). "Social Media: the new hybrid element of the promotion mix". *Business Horizons*, p. 52.
- Martini, U. (2020). *Tourism marketing in the digital age: new challenges, new opportunities*. Il Mulino, Bologna.
- Matta, G. M. (2010). "Market analysis of Bed and Breakfasts". Catania University of Studies.
- Mattiacci, A., & Ceccotti, F. (2005). "Marketing development in SMEs: Reflections on the margins of a business experience". *Micro & Macro Marketing*, pp. 1, 65-106.
- Meloni, A. (2019). "Booking reaches 93 billion, Edreams loses ground and Airbnb prepares to go public". Available at [www.ttgitalia.com](http://www.ttgitalia.com) (accessed on 25 July 2022).
- Milan, R., Baggio, R., & Iattelli, R. (2009). "The effects of online social media on tourism websites". Proceedings of the 18<sup>th</sup> International Conference on Information Technology and Travel and Tourism.
- Monaco, S. (2020). "Turismo in lockdown tra misure economiche e politiche simboliche". *Rivista Trimestrale di Scienze Dell'amministrazione*, pp. 2, 1-18.
- Morandi, F. (2021). "Patrimonio culturale e turismo trasformativo: nuovi modelli di sviluppo e opportunità per territori autentici". *Rivista Sociologia urbana e rurale*: XLIII, 126, 2021, Franco Angeli pp. 118-132.
- Morić Milovanović, B., Bašić, M., Bubaš, Z. (2021). "The role of innovativeness and hostility for the market and new product development in hospitality industries of the adriatic region: case of Croatia and Montenegro". Proceedings of the International Scientific-Professional Conference for the Development of Rural Tourism, pp. 72-81.
- Morvillo, A., & Becheri, E. (2020). "From crisis to opportunities for the future of tourism in Italy" Supplement to the XXIII edition of the Report on Tourism in Italy, Rogiosi Editore, Naples.

- Nidzammuddin, A.A. (2017). "Hotel Website Quality that Influences Customers' Purchase Intention." Shah Alam: Universiti Teknologi MARA (UiTM) - Faculty of Business and Management.
- O'Toole, A., Marcaigh, F.O., & Cunningham, M. (2007). "Tourism SMESs and the web". Research project commissioned by the Irish Tourism Industry.
- Panahande, A. (2021). "Social Media Based Marketing Strategies". *New Marketing Research Journal*, pp. 11(1), 201-216.
- Pencarelli, T., & Forlani, F. (2005). "The information search activity for tourism product choice". Urbino University of Studies.
- Pencarelli, T., Cioppi, M., Forlani, F. (2015). "The impact of web 2.0 on small business hotel marketing". *Small Business/Small Business Magazine*, p. 2.
- Pesonen, J. A., & Horster, E. (2012). "Near field communication technology in tourism". *Tourism Management Perspectives*, pp. 4, 11-18.
- Peruzzo, G. (2012). "The phenomenon of Internet penetration in the demand for tourism services. A survey of travel agencies". Pisa University of Studies.
- Petrizzelli, M. (2018). "Marketing plan as a strategic design tool". University of Teramo.
- Ripamonti, L. A. (2007). "Il rapporto tra ICT e PMI italiane e le problematiche economico-organizzative dell'OS". Milan University of Studies.
- Sayin, K. (2022). "The Relationship between the Use of Information Technologies and Innovation in Small Hotels; a Research". Proceedings of IAC 2022, Prague, pp. 1, 112.
- Scarinci, J., & Richins, H. (2008). "Specialist lodging in the USA: Motivations of bed-and-breakfast accommodation guests". *Tourism*, p. 56.
- Schilirò, D., & Grasso, F. (2021). "Per un turismo sostenibile: il turismo di ritorno. Aspetti socioeconomici e politiche turistico-territoriali [For sustainable tourism: the return tourism. Socio-economic aspects and tourism-territorial policies]" (No. 109694). University Library of Munich, Germany.
- Scott, S. V., Orlikowski, W. J. (2012). "Reconfiguring relations of Accountability: materialization of social media in the travel sector". *Accounting, Organisation and Society*, pp. 37, 26-40.
- Stephen, A.T., & Galak, J. (2012). "The effects of traditional and social earned media on sales: a study of microlending marketplaces". *Journal of Marketing Research*, p. 49(5).
- Știubea, E. (2021). "Booking travel through the airbnb platform during the covid 19 Pandemic". The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences.
- Tuten, T.L., & Solomon, M.R. (2012). *Social media marketing*. Pearson, London.
- Vermeulen, I.E., & Seegers, D. (2007). "Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration". *Tourism Management*, pp. 30(1), 123-127.

Vladimirov Z. (2015). “Factors for the adoption of e-business by small tourism enterprises and the role of shadow business practices”. *European Journal of Tourism Research* 10, pp. 5-34.

Zhu, R., Zhang, J. (2021). “Rebounding through the pandemic: towards the digitized and digitalized small hospitality business in China”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 33(8), 2676-2694.

**Brevi riflessioni sull'epistemologia della complessità nelle dinamiche sociali ed organizzative\***

**Simona Curiello**

PhD, Università degli Studi di Foggia  
Dipartimento di Economia, Management e Territorio  
[simona.curiello@unifg.it](mailto:simona.curiello@unifg.it)

**Leonardo Di Gioia**

PhD, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"  
Dipartimento di Management  
[leonardo.digioia@uniroma1.it](mailto:leonardo.digioia@uniroma1.it)

**Enrica Iannuzzi**

Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia  
Dipartimento di Economia  
[enrica.iannuzzi@unifg.it](mailto:enrica.iannuzzi@unifg.it)

**Claudio Nigro**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia  
Dipartimento di Economia  
[claudio.nigro@unifg.it](mailto:claudio.nigro@unifg.it)

**Vincenzo Sanguigni**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli  
"Parthenope"  
Dipartimento di Economia  
[v.sanguigni@studiosanguigni.it](mailto:v.sanguigni@studiosanguigni.it)

*Ricevuto 20/07/2023  
Accettato 13/09/2023*

**Abstract**

**Obiettivo del paper:** Il contributo mira ad analizzare la *complessità* che caratterizza le organizzazioni imprenditoriali ogni qualvolta si configurino situazioni nelle quali *aspettative* e *risultati* non risultino perfettamente allineati; in particolare, il lavoro pone in evidenza i fattori chiave che contribuiscono a tale *disallineamento* e che, pertanto, generano complessità.

**Metodologia:** Per l'analisi della complessità si fa ricorso all' approccio *epistemologico*, allo scopo di delinearne i principali *drivers* nell'ambito delle organizzazioni umane e nelle dinamiche sociali. Nell'alveo degli studi di fenomenologia sociale, la complessità può configurarsi a tre livelli: a) livello *oggettivo*, riferita alla varietà degli oggetti coinvolti (*n* generico dei soggetti in quanto *attori sociali*); b) livello *intra-soggettivo*, relativo alla *profilazione* degli esseri umani come decisori; c) livello *inter-soggettivo*, esplicativo dei meccanismi di *interazione* tra individui. I tre livelli di complessità, nonché le caratteristiche delle *regole* e della *leadership* quali *presidi* o *disposizioni* per tener conto della varietà, della

---

\* Pur essendo il frutto di un lavoro comune, S. Curiello ha curato i paragrafi 3, 5.1 e 5.2, L. Di Gioia i paragrafi 3.1 e 5, E. Iannuzzi i paragrafi 3.3 e 4, C. Nigro i paragrafi 1, 4 e 5.3 e V. Sanguigni i paragrafi 2, 3.2 e 6.



discrezionalità e delle possibili variazioni nel tempo di tali elementi, costituiscono il *focus* del contributo.

**Risultati:** Il contributo consente di rilevare come la complessità scaturisca dalle interazioni di molteplici fattori eterogenei, piuttosto che da una singola fonte; essa è intrinseca ad ogni contesto nel quale siano rinvenibili, rispettivamente: una moltitudine di variabili, molteplici relazioni, decisioni individuali che presuppongono diversi tipi di razionalità, dimensioni temporale e spaziale mutevoli e una considerevole incertezza. Tali condizioni portano a sostenere come la complessità non sia da ritenersi proprietà oggettiva, ma piuttosto la risultante dell'esperienza cognitiva del singolo osservatore e dell'individuo in relazione con altri soggetti.

**Limiti della ricerca:** A fronte dell'ampia ricostruzione teorica sul tema della complessità, il contributo non propone nel dettaglio casi pratici o individua strategie di gestione della complessità all'interno delle organizzazioni socio-economiche.

**Implicazioni pratiche:** Comprendere e gestire la complessità è essenziale per ridurre i margini di errore e di rischio nelle decisioni aziendali; ciò sta a dire che il presente lavoro offre interessanti spunti di riflessione in merito al governo della complessità, anche attraverso l'implementazione di *regole* efficaci e strategie di *leadership* adeguate.

**Originalità:** L'ampia ricostruzione del tema oggetto di analisi e il ricorso all'approccio epistemologico – che mette in evidenza la natura *interconnessa* e *multidimensionale* della complessità – consentono di porre in evidenza l'importanza di variabili *oggettive* e *sogettive* che caratterizzano le organizzazioni socio-economiche per affrontare le relative sfide decisionali.

**Parole chiave:** Complessità, Decisioni aziendali, Leadership, Incertezza, Razionalità.

### Abstract in inglese

**Aim of the paper:** This paper aims to analyze the complexity prevalent in business organizations which arises when expectations and outcomes are not aligned. The primary goal is to emphasize the key factors responsible for this misalignment and subsequent complexity.

**Methodology:** The investigation into complexity is carried out using an epistemological methodology, with the objective of delineating the key factors that contribute to complexity in human organizations and social dynamics. In the field of social phenomenology, complexity may be classified into three tiers: firstly, on an objective level, which demonstrates the array of items involved (out of the generic  $n$  of entities as societal participants), secondly, on an intra-subjective level, which relates to the characterization of individuals as decision-makers, and thirdly, on an inter-subjective level, which concerns the procedures of interaction between people. The analysis in this contribution focuses on the three levels of complexity and the features of rules and leadership as safeguards against the variety, discretion, and potential fluctuations of these elements over time.

**Results:** The proposed contribution highlights that complexity emerges from the interactions of numerous heterogeneous factors, rather than a singular source. Complexity is inherent in any context comprising of various variables, myriad relationships, individual decisions invoking different rationalities, a dynamic temporal and spatial dimension and significant uncertainty. The analysis of complexity, which is the focus of this study, indicates that it is a subjective characteristic that arises from the cognitive experiences of the individual observer and their interaction with other subjects, rather than an objective property.

**Research limitations:** This article offers a theoretical exploration of complexity without delving into detailed analyses of practical case studies or complexity management strategies specifically tailored to social and economic organizational contexts.

**Practical implications:** Understanding and managing complexity is crucial for reducing errors and risks in business decision making. Effective *rules* and appropriate *leadership* strategies must be implemented to manage complexity.

**Originality:** The article presents an overview of the intricacies of organizational complexity and emphasizes the need to take into account both objective and subjective variables while dealing with decision-making challenges. The recommended solution is an epistemological approach that acknowledges the interconnected and multidimensional nature of complexity.

**Keywords:** Complexity, Corporate decision-making, Leadership, Uncertainty, Rationality.

## 1. Introduzione

Ognuno di noi ha sperimentato o sperimenterà nella sua vita una situazione nella quale non si è in grado di anticipare cosa fare per ottenere un risultato sperato, oppure si subiscono conseguenze inattese a fronte di decisioni che sembravano adeguate. Ebbene, in questi come in altri casi, nei quali *non si configura un esatto allineamento tra aspettative e risultati*, si è sperimentata la complessità<sup>1</sup>.

La letteratura scientifica sul tema della complessità è davvero copiosa: dalla logica alla matematica, dalla fisica alla chimica, dalle scienze economiche a quelle sociali in generale, il tema ha davvero occupato il tempo e la vita di numerosi ricercatori.

Ciò che si tenterà di fare – almeno nelle intenzioni di chi scrive – è quello di sviluppare un discorso dal quale far emergere i più importanti fattori che possano contribuire a comprendere il perché ed il come si possa concretizzare quel *disallineamento tra aspettative e risultati*.

Per poter *sperimentare la complessità* insita in tale definizione, proviamo a effettuare un esperimento mentale: ipotizziamo di essere collocati in questo momento e in maniera del tutto casuale nel ruolo di Direttore per lo Sviluppo in una qualsivoglia multinazionale. Nell'istante stesso in cui sperimentiamo tale scenario, il nostro cervello inizia ad isolare e a ponderare una serie di elementi problematici che, in quanto tali, producono ansia.

Un primo elemento è rappresentato dall'*aspetto linguistico*, immaginando di dover gestire una società thailandese. Si considerino anche gli *aspetti regolamentari*, relativi ai parametri di conduzione societaria nel Paese di riferimento, ai rapporti con le istituzioni e con gli organi di

---

<sup>1</sup> Cfr. S. Barile, *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2009; S. Barile, P. Di Nauta, F. Iandolo, *La decostruzione della complessità*, Studi di management e organizzazione aziendale, 1, 1-276, 2016.

controllo. Poi, vi sono gli *aspetti patrimoniali, finanziari ed economici* e le loro determinanti e i rapporti contrattuali sottostanti, i vincoli e le obbligazioni che vi sono alla base, nonché gli effetti che essi producono nel presente e che possano produrre nel futuro. Grandi energie mentali sarebbero riservate agli *aspetti relazionali* riguardanti sia il modo con il quale saremmo accolti da chi è già in organico, ma anche e soprattutto quali strategie attuare sia per governare la discrezionalità dei nostri sottoposti che per soddisfare le aspettative dei nostri superiori; per non parlare della difficoltà di conoscere il retroterra culturale, le capacità e i legami familiari e le fonti del potere negoziale di ciascun individuo con il quale dovremmo interagire; e ancora, sempre in riferimento agli aspetti relazionali, dovremmo comprendere le caratteristiche e le aspettative dei pubblici di riferimento (mercati, media, sponsor, agenti e così via) al fine di porre in essere adeguate strategie per soddisfarle.

## 2. Sperimentare la complessità

Che significa, dunque, sperimentare la complessità? Seppur nel prosieguo saranno tratteggiati gli aspetti di dettaglio, possiamo qui anticipare una sua possibile definizione: la complessità «*riferisce ad un sentimento o una sensazione di inadeguatezza, di pericolo o di rischio*» in capo ad un soggetto decisore. Tale sentimento o sensazione trova fondamento in «*una serie di fattori che concorrono a produrre uno stimolo fisico e cognitivo nell'individuo*», in genere associato a condizioni di ansia, stress o, ancor peggio, di panico. Pertanto, da tale definizione emerge che la prerogativa della complessità «*risiede nel considerarla come una reazione cognitiva di un individuo osservatore rispetto ad un fenomeno osservato, sia esso un prodotto materiale o, in alternativa, riferisca ad eventi, informazioni, persone*»<sup>2</sup>. Non ci si può liberare della sensazione di complessità laddove la varietà degli oggetti trattati, la loro mutevole composizione e interazione nel tempo e nello spazio, nonché i limiti cognitivi ed informativi che qualificano qualsivoglia osservatore, rappresentano elementi non riducibili a zero. Per fornire una prima dimostrazione di tale centralità e portata della complessità, possiamo anticipare un discorso generale, a partire dalla definizione di *impresa*. Essa può essere intesa come un'*entità collettiva* e, in quanto tale, composta da *individui* con background, aspetti caratteriali, abilità, capacità e provenienze molto diversi tra loro, nonché da *risorse* (materiali ed immateriali; finanziarie e informative), *contestualizzata* in uno specifico spazio e periodo temporale, *orientata* ad ottenere *risultati* attraverso l'agire degli individui stessi in *mutevoli relazioni* sia verso l'interno che verso l'esterno della stessa, con specifiche configurazioni e dinamiche sottoposte a continue *pressioni ambientali* che inducono a *cambiamenti* nel tempo e a differenziazioni nello spazio.

Da tale definizione si possono immediatamente ricavare una serie di macro-elementi che possono intendersi come *fonti della complessità*:

1. numerosità degli oggetti (uomini e mezzi) che compongono l'unità organizzativa, che può essere espressa come *varietà numerabile*;
2. la numerosità delle potenziali relazioni con entità terze;

---

<sup>2</sup> Cfr. C. Nigro, *Dispense del Corso di Economia e gestione delle imprese*, A.A. 2021-2022, Università degli Studi di Foggia.

3. le diverse caratteristiche dei soggetti agenti/decisori, soprattutto in relazione alla discrezionalità che questi esprimono e alle modalità (definite *tipi di razionalità*) con le quali assumono decisioni;
4. un contesto spaziale e temporale di riferimento;
5. la variazione nel tempo e nello spazio dei già menzionati oggetti, entità e relazioni esterne, che riferisce al concetto generale di *variabilità*.

Tali macro-elementi impattano su più piani di decisione degli individui operanti all'interno e all'esterno di una società, contrassegnando tali piani di un certo gradiente di *incertezza* (a volte definito con il termine *indeterminatezza*) e, di conseguenza, di *errore* e *rischio*. L'incertezza (o l'indeterminatezza) rappresenta una valutazione soggettiva basata sulle informazioni e sulle capacità e competenze di un individuo circa la probabilità che un certo risultato possa essere perseguito dal soggetto decisore a partire dalle risorse detenute.

L'analisi della complessità effettuata finora ci ha permesso di scardinare alcune concezioni rigide che vedevano l'azienda e la sua organizzazione come sistema strutturato fisso ed unitario guidato da obiettivi prefissati per tutti, all'interno del quale i soggetti, "*sottomessi*", obbediscono seguendo un unico percorso razionale preimpostato grazie all'implementazione di strategie ragionate.

L'organizzazione aziendale, in generale, oltre a configurarsi come microsocietà dinamica attraversata da meccanismi mutevoli, è considerata un insieme di contesti decisionali diversi, ed al suo interno deve tener conto di forze decisionali diverse che "*si oppongono e si confrontano in molteplici razionalità, la cui convergenza non può essere nulla di spontaneo, ma è il risultato della costruzione di un ordine*"<sup>3</sup>.

Nel prosieguo del presente lavoro, dopo aver esaminato gli elementi qualificanti la complessità – varietà (numerosità) degli elementi in gioco, della discrezionalità o dei gradi di libertà dell'agire umano, nonché dei cambiamenti registrati nel fluire del tempo –, saranno tratte le caratteristiche delle regole e della leadership quali *presidi* o *disposizioni* per tener conto della varietà, della discrezionalità e delle possibili variazioni nel tempo di tali elementi.

### 3. Il contributo dell'epistemologia nella comprensione della complessità

*La capacità di ridurre ogni cosa  
a semplici leggi fondamentali non implica  
la capacità di ricostruire l'universo  
a partire da quelle leggi  
(P.W. Anderson, 1972)*

Coerentemente con le riflessioni finora presentate, lo studio della complessità ha impegnato studiosi di qualsivoglia latitudine cognitiva, nonché i rappresentanti del campo imprenditoriale, manageriale ed organizzativo.

In generale, i fenomeni sociali possiedono un elevato grado di complessità, dato dall'insieme di fattori riconducibili a elementi altamente sofisticati e dotati di una certa dinamicità ed alla

---

<sup>3</sup> Cfr. Friedberg E., *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano, 1994.

presenza di una cospicua numerosità di individui con i propri bagagli culturali e psico-emozionali.

Tali elementi sono stati ampiamente studiati in letteratura, ed hanno condotto ad un tentativo epistemologico di comprensione ascrivibile ad un percorso di analisi, che non ha costretto la complessità nelle dinamiche organizzative a sottostare a logiche “comprimenti” da parte della semplificazione, ma alla constatazione della presenza di componenti inter-correlate ed auto-catalitiche che qualificano, per l'appunto, la complessità.

Il ricorso all'epistemologia ci permette, attraverso la sua pluralità e varietà di approcci, di intuire fino a che punto possa estendersi la teoria della complessità e al tempo stesso mette in risalto l'interdisciplinarietà che la contraddistingue, fornendoci la possibilità di analizzare la complessità delle organizzazioni imprenditoriali sotto una visione globale in cui ogni elemento è collegato (e non separato) in una rete interconnessa.

Partendo dal presupposto che la complessità possa essere ricondotta ad un insieme di oggetti e soggetti relazionati tra di loro, è possibile quindi affermare che si tratti di una lente che ci permette di osservare la realtà e di cogliere i sistemi organizzativi composti dai diversi punti di vista degli individui coinvolti all'interno e all'esterno degli stessi.

Negli ultimi anni, la complessità dei sistemi sociali ed economici ha raggiunto diversi livelli, riconducibili alla frammentazione proprietaria delle forme societarie moderne, al dinamismo esterno ed interno delle strutture di impresa, alla coesistenza di fenomeni contraddittori ed alla progressiva capacità di produrre continuamente informazioni e di apprendere.

Le imprese e, di conseguenza, le organizzazioni in generale, vivono nella complessità in quanto al loro interno si estrinsecano numerosi processi in ordine alle decisioni dei manager e dei *Board of Directors*, attinenti alle proprie convinzioni, conoscenze, competenze e alle *hard* e *soft skills* di cui sono dotati.

Secondo una visione aziendalistica, le componenti in cui si estrinseca la complessità delle organizzazioni possono essere così sintetizzate (Salvemini, 2014):

- alta variabilità e scarso utilizzo di schemi analitici;
- strategie aziendali multi-divisionali;
- limitata possibilità di programmare le attività aziendali e le funzioni dei singoli organi;
- presenza di sottoculture, con obiettivi particolaristici;
- elevata incidenza di persone ad elevato grado di istruzione e cultura nel processo produttivo<sup>4</sup>.

Tali elementi di complessità hanno portato al passaggio dall'analisi della complessità organizzativa con modelli classici, all'analisi delle organizzazioni complesse attraverso *modelli manageriali complessi*.

Da una prima lettura della Figura 1, in cui vengono indicate le differenze tra le due tipologie di modelli di management, emerge una distinzione importante: il primo modello è caratterizzato da un'organizzazione semplice, un ambiente stabile e un futuro facilmente prevedibile basato sulle proiezioni di serie storiche. L'impresa, quindi, raggiungerebbe il successo grazie alle condizioni di equilibrio e stabilità in cui vive e si muove.



---

<sup>4</sup> Cfr. S. Salvemini, “Organizzazione aziendale multidisciplinarietà: il contributo dell'epistemologia della complessità”, in *Economia Aziendale Online*, Vol 5, 1, 2014.

Il secondo modello, invece, vede l'organizzazione sotto la lente del sistema *complesso*, sito in un ambiente burrascoso, incerto e proiettato verso un futuro poco prevedibile e fortemente titubante.

L'impresa, calata in suddetta situazione, arriverebbe al successo se e soltanto se rinunciasse alla stabilità a favore del cambiamento di natura dinamica.

Figura 1 - Confronto tra modelli manageriali classici e complessi

		MODELLO MANAGERIALE	
		CLASSICO	COMPLESSO
CARATTERISTICHE	Ambiente	prevalentemente stabile	prevalentemente turbolento
	Studio del futuro	basato su proiezioni di serie storiche	basato su megatrend
	Generazione di nuove strategie	dall'alto, favorendo intese, ordine, armonia	anche dal basso, accettando conflitti, disordine, disarmonia
	Natura dell'organizzazione	a una mente	a molte menti
	Gestione prevalente	organizzata sulla base di principi e regole	auto-organizzata sulla base di una visione condivisa
	Ruolo prevalente dei manager	pianificazione e controllo	creazione e presidio del contesto
	Orientamento prevalente del personale	svolgimento di compiti	assunzione di responsabilità (intra-imprenditorialità)
	Processi decisionali	iter determinato	iter indeterminato
	Sovra-sistema d'impresa	sistema industriale	eco-sistema
	Interazione con il contesto	adattamento	co-evoluzione
	Successo	equilibrio e stabilità	non equilibrio e cambiamento
	OBIETTIVO	 STABILITÀ (ridurre la complessità)	 ELASTICITÀ (assorbire la complessità)

Fonte: De Toni, 2005 (adattato da Thompson, 1967).<sup>5</sup>

Il modello complesso, in situazioni turbolente, essendo dotato di una certa dinamicità, si adatta ai cambiamenti meglio del precedente, in maniera tale da assicurare una coordinazione manageriale attivata da processi sociali e dalla visione condivisa dalla società.

Tale struttura comporta collegamenti più immediati e mostra quanto l'avvicinarsi di eventuali cambiamenti relativi ad un piccolo segmento (interno del sistema) possa influenzare il sistema nel suo insieme secondo una logica di condizionamento multiplo e vicendevole.

La spiegazione di tale fenomeno risiede nel fatto che i soggetti coinvolti a vari livelli all'interno delle diverse organizzazioni, dispongono di una certa discrezionalità ed arbitrarietà per l'esercizio del potere in maniera tale da esternare gli obiettivi del gruppo, raggiungibili attraverso diverse competenze chiave che fanno capo ai soggetti apicali, al fine di contribuire al meglio allo sviluppo personale e di stabilire i requisiti di performance specifici per quella determinata funzione e finalità strategica.

Lo sforzo epistemologico di comprensione della *complessità*, al fine di fornire le condizioni essenziali di conoscibilità dei sistemi complessi, è quello di adottare una visione multi ed

<sup>5</sup> Cfr. J.D. Thompson, *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers, NJ, 1967.

interdisciplinare volta a considerare diversi concetti che vanno dalla fisica teorica, all'intelligenza artificiale fino ad arrivare allo studio dei sistemi sociali (sociologia).

Nonostante l'elaborazione dell'epistemologia risulti essere piuttosto recente grazie ai lavori di Morin, non mancano certamente precedenti approcci nella storia della filosofia che puntavano, seppur in maniera inconscia, verso tale direzione. Lo stesso Nietzsche, nella sua *“Genealogia della morale”*, affermava che non esiste un unico modo di vedere e di conoscere la realtà che ci circonda ma *“quanti più differenti occhi sappiamo impegnare in noi per questa stessa cosa, tanto più completo sarà il nostro “concetto” di essa, la nostra “obiettività”»*<sup>6</sup>.

Pertanto, secondo suddetta teoria, non esiste un unico modo “oggettivo” di conoscere la realtà in cui viviamo, ma si richiama il c.d. prospettivismo: secondo la nostra indole ed il nostro sentire, osserviamo la realtà da molteplici punti di vista, che comprendono anche la sfera emotiva, non soltanto l'intelletto e la razionalità, nei quali l'individuo è parte attiva del processo conoscitivo.

La filosofia accorre, quindi, in nostro aiuto, partendo dalle fila dalla *res cogitans* e della *res extensa* inquadrate nel dualismo cartesiano: emerge la necessità del soggetto di agire all'interno di un sistema o semplicemente di una situazione anche attraverso la sua sfera cognitiva (sentimenti, emozioni, retroterra familiare, ambiente di provenienza) e non soltanto attraverso l'analisi della problematica con il solo strumento della razionalità. Tale dualismo provoca una complessità di tipo intra-soggettivo, di cui si parlerà più avanti.

La conoscenza della realtà ed il conseguente processo di *decision-making* vedono al centro l'uomo ed il suo ruolo attivo, che in qualità di *animale simbolico* conosce e determina tale conoscenza attraverso strutture a priori di esperienza. Con il concetto di animale simbolico si vuole qui assumere la prospettiva secondo la quale l'uomo ha la capacità di produrre segni significativi, ossia simboli astratti e convenzionali che hanno sia un valore (o un significato) in sé per colui che li crea ma, soprattutto, un valore ed un significato per gli altri individui che agiscono nel suo campo di interessi. Attraverso la produzione di simboli, gli individui disegnano il mondo, conferendo agli eventi che lo animano un senso di ordine allo scopo di poterli controllare<sup>7</sup>.

Ciò che si tenta qui di spiegare è che non si può parlare di «realtà oggettiva» bensì di «realtà costruita», in quanto la conoscenza del mondo è sempre mediata culturalmente e dalle proprie idee, dai propri schemi interpretativi<sup>8</sup>. Tale posizione genera una conseguenza significativa che accompagnerà tutto il presente lavoro: se esistono tante realtà per quanti sono i soggetti che concorrono a costruirle, è indubbio che per ogni tentativo di interpretazione della realtà o ciascun processo decisionale si generino *bias cognitivi*. Con tale locuzione ci si intende riferire all'insieme delle distorsioni o errori prodotti dagli esseri umani nel tentativo di attribuire un senso agli eventi dei quali fanno esperienza che, di conseguenza, impattano sui

<sup>6</sup> Cfr. F. Nietzsche, *Genealogia della morale*, Adelphi, Milano, p. 323, 1972.

<sup>7</sup> Cfr. R. Alleau, *La scienza dei simboli*, Sansoni, Firenze, 1983; C. Sini, *Il simbolo e l'uomo*, EGEA, Milano, 1991.

<sup>8</sup> Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, 2 Voll., New York, Norton, 1955; P. Watzlawick, *The Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know?* (Contributions to Constructivism), 1984; J. Piaget, *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1937; E. von Glasersfeld, *Radical Constructivism, A Way of Knowing and Learning*, Falmer Press, London, 1995; P. L. Berger, T. Luckmann, *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, USA, 1966.

processi decisionali. I *bias cognitivi* sono il risultato della capacità limitata di elaborare informazioni e della tendenza degli esseri umani a semplificare – e, dunque, a non cogliere – la complessità del mondo<sup>9</sup>.

Proseguendo tale breve *excursus* filosofico, uno dei principali teorici della scienza della complessità è stato il sociologo Edgar Morin (1921), il quale ha analizzato l'applicazione della complessità alle scienze umane e all'educazione. Secondo la sua visione, la complessità esprime «*il nostro imbarazzo, la nostra confusione, la nostra incapacità di definire in maniera semplice, di nominare in modo chiaro, di mettere ordine nelle nostre idee*»<sup>10</sup>.

La sua analisi conduce ad una definizione di complessità come insieme di fenomeni e di sistemi complessi (ad esempio, le dinamiche legate alla globalizzazione, l'esistenza di Internet con la diffusione che ha raggiunto attualmente, le dimensioni mondiali dell'economia ecc.), ma la complessità risulta essere anche un paradigma o modo di analizzare fenomeni nuovi e vecchi secondo una prospettiva in grado di far emergere nuovi “fatti”.

Il sociologo individua nella società il prodotto delle «innumerevoli interazioni fra gli individui», incluse in tratti *propri* (cultura, linguaggio) ed in funzione di un *tutto*, un “sistema” che permette la costituzione di *qualità e proprietà*, chiamate *emergenze*<sup>11</sup>.

Lo sforzo che si intende fare nel prosieguo del lavoro è quello di addivenire, attraverso la stratificazione di diverse nozioni, ad un concetto unitario di complessità. Tale stratificazione è promossa partendo da elementi semplici, per proseguire con l'aggiunta di ulteriori costrutti che vadano a completare la struttura dei sistemi sociali. A tal fine, sono individuati tre livelli di complessità, ciascuno dei quali avoca a sé aspetti peculiari e specifici. L'obiettivo del presente paragrafo è quello di approfondire quali possano essere gli elementi che comportano per gli esseri umani la sperimentazione della complessità. In Figura 2 si propone una schematizzazione funzionale alla comprensione delle principali fonti della complessità, suddivisi in base a tre differenti livelli:

- il livello di *complessità oggettiva* (o *computazionale*): si fa riferimento alla progressione geometrica in cui il numero  $n$  di componenti e le relazioni diadiche  $R$  tra componenti sono espressi attraverso la funzione:  $[n * (n - 1)]/2$ ;
- il livello di *complessità intra-soggettiva*, che si articola sulla base delle caratteristiche di ciascun individuo, riassumibili nei seguenti aspetti:
  - o *profilazione* (risorse/identità, leadership);
  - o *interessi*;
  - o tipi di *razionalità*: tra i quali si annoverano una razionalità basata sul *rispetto delle regole*; quella basata sulla *valutazione delle alternative*; la razionalità *delle conseguenze*; una razionalità *negoziale*;

<sup>9</sup> Cfr. H.A. Simon, *Models of Bounded Rationality*, 2 Vol., MIT Press, Cambridge (MA), 1982.; D. Kahneman, A. Tversky, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, New Series, Vol. 185, N. 4157, 1974; C. R. Sunstein, R.H. Thaler, *Libertarian paternalism is not an oxymoron*, The University of Chicago Law Review, 1159-1202, 2003; N. Taleb, *The black swan: Why don't we learn that we don't learn*, NY: Random House, 1145, 2005; G. Gigerenzer, C. Engel, (Eds.), *Heuristics and the Law*, MIT press, 2006; K. Stanovich, *Rationality and the reflective mind*, Oxford University Press, USA, 2011.

<sup>10</sup> Cfr. E. Morin, “Introduzione al pensiero complesso”, in *Sfera 18*, pp. 14-15, 1991.

<sup>11</sup> Cfr. E. Morin, *Sette lezioni sul pensiero globale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018.



- il livello di complessità intersoggettiva ed inter-organizzativa, che a sua volta si articola in ragione delle:
  - o compatibilità tra profili;
  - o compatibilità di interessi;
  - o dinamiche competitive;
  - o dinamiche negoziali.

Figura 2 - Il modello della complessità

Complessità Sincronica (legata ad un momento temporale dell'analisi del problema)			Complessità Diacronica (variazione degli elementi nel tempo)		
<b>Livello di oggetti</b> Numero componenti: $n$  Relazioni diadiche tra componenti: $n*(n-1)/2$  (Gli oggetti possono essere elementi materiali, individui, organizzazioni, informazioni ecc.)	<b>Livello intra-soggettivo</b> 1. Profilazione (risorse/identità; leadership) 2. Interessi 3. Tipi di <i>razionalità</i> : - Rispetto regole - Valutazione alternative delle Conseguenze - Negoziale	<b>Livello intersoggettivo+ interorganizzativo</b> 1. Compatibilità tra: - profili - interessi - razionalità 2. Competizione 3. Dinamiche negoziali	<b>Livello di oggetti</b>	<b>Livello individuale</b>	<b>Livello intersoggettivo+ interorganizzativo</b>
<b>Indeterminatezza</b> (legata alla limitazione di razionalità e alle asimmetrie informative)					

Fonte: ns. elaborazione

La classificazione appena effettuata è riferita ad una complessità che chiamiamo *sincronica*, ossia letta in uno specifico momento temporale. Il fluire del tempo e le vicende che in esso accadono restituiscono una complessità che definiamo *diacronica*, che rimanda alla possibilità che gli elementi sopra classificati possano modificare la loro natura e la loro rilevanza in ragione di specifiche configurazioni di obiettivi-risorse o mezzi-fini in capo agli attori interagenti.

La complessità sincronica legge, dunque, il rapporto simultaneo tra elementi concatenati tra di loro all'interno di un sistema di relazioni. In tale complessità gioca un ruolo fondamentale l'arco temporale in cui si esplica l'analisi del problema: esso solitamente non è molto ampio ed è anzi circoscritto nell'ambito dell'*hic et nunc*, o meglio, di un peculiare momento di interazione di individui.

La complessità diacronica, invece, attiene alla variazione di suddetti elementi nel corso del tempo dal punto di vista quantitativo e qualitativo, sempre più difficile – se non impossibile – da delineare, in quanto alla dilatazione temporale corrisponde un aumento della difficoltà nel determinare l'andamento delle interazioni tra gli individui.

L'approccio alla conoscenza dei fenomeni complessi non può, inoltre, prescindere dalla trattazione dell'*indeterminatezza*, intesa come la distanza percepita da un individuo tra le proprie aspettative e gli obiettivi che egli intende perseguire. Essa è provocata da fattori contingenti che potenzialmente possono emergere, sia nel breve che nel lungo periodo, anche in termini di *diacronicità* ed è guidata dalla limitazione di razionalità, di cui sono purtroppo vincolati tutti gli attori coinvolti.

In conclusione, uno dei principali sociologi del Secolo scorso, nonché teorico dei sistemi sociali, Niklas Luhmann, inquadra il mondo degli umani come «*un nesso, dotato di senso, di azioni sociali, che rimandano l'una all'altra e possono essere delimitate rispetto ad un ambiente*»<sup>12</sup>. Tale definizione contiene in sé la radice della complessità, attraverso la locuzione “*rimandano l'una all'altra*”, intesa come retroazione, come capacità dei sistemi sociali di divenire auto-catalitici e di alimentare l'incertezza e la confusione, alla base dei processi decisionali. Il suo pensiero si basa sulla premessa che la società non può essere compresa attraverso l'analisi di singoli individui, ma piuttosto come un sistema complesso di interazioni tra le persone. Per Luhmann, i “codici comunicativi” – ossia, i modi in cui le persone comunicano e interagiscono tra loro all'interno della società – sono la chiave per comprendere e per governare la complessità. Questi codici includono il linguaggio, le norme sociali, le leggi e le istituzioni, che sono tutte importanti per la costruzione e la conservazione di un sistema sociale.

### 3.1 La complessità oggettiva o computazionale

L'analisi della *complessità oggettiva* (o *computazionale*) si basa sul valutare la *varietà* delle parti coinvolte, applicando una semplice legge matematica che mette in relazione il numero delle componenti ( $n$ ), determinando di conseguenza le possibili combinazioni o relazioni diadiche ( $R$ ) che si possono instaurare tra di loro. Tale complessità è ricavabile, così, dal calcolo combinatorio di “ $n$ ” elementi in classe 2, con crescita in progressione geometrica, rappresentabile mediante la seguente formula:

$$R = [n * (n - 1)]/2$$

Tale modello è semplificativo in quanto considera solo le relazioni diadiche. Se però osserviamo qualsiasi oggetto che ci circonda, vediamo che è composto da una serie di componenti le cui relazioni possono avere un campo di variazione da *due* (relazioni diadiche) a  $n-1$  (relazioni complete).

Da ciò consegue la seguente considerazione: all'interno di un'impresa, la complessità oggettiva è data innanzitutto dal numero di persone (intese come elementi-componenti) che agiscono ed interagiscono tra loro, a vario titolo ed in relazioni multiple.

Secondo la relazione geometrica ( $R$ ) poc'anzi descritta, ogni individuo a capo di un gruppo è chiamato a gestire l'insieme delle relazioni che possano instaurarsi tra i membri del team.

Pertanto, avremo che il nostro manager, a seconda della numerosità del gruppo gestito, dovrà governare:

- 1 relazione, tra 2 componenti;
- 3 relazioni diadiche, tra 3 componenti: l'incremento di 1 individuo ha determinato un incremento di 2 relazioni diadiche;
- 6 relazioni diadiche, tra 4 componenti (+1n; +3R);
- 45 relazioni diadiche, tra 10 componenti;
- 100 componenti danno vita a 4500 relazioni diadiche, e così via.

<sup>12</sup> Cfr. N. Luhmann, *Illuminismo sociologico*, Il Saggiatore, Milano, 1970.

A tali relazioni si aggiunge, poi, un ulteriore elemento di complessità, e cioè che tali relazioni sono mutevoli nel corso del tempo. Così, un *turnover* elevato nei gruppi risulta essere fonte di ulteriore complessità, a differenza di gruppi più chiusi. Le variazioni numeriche all'interno di un gruppo tendono a modificare l'assetto interno del sistema di relazioni e, di conseguenza, ad incrementare la difficoltà nel governarle.

Un ulteriore elemento di complessità è dato dalla possibilità di genesi di gruppi interni, per affinità elettive e/o di interessi. Le relazioni che ne scaturiscono, pertanto, non si limitano più ad una natura diadica (*one-to-one*) tra soggetti, ma diventano interazioni tra gruppi. Ciò rende estremamente difficile tentare di quantificare i sottogruppi che possono venire a crearsi in seno ad un gruppo, comportando un incremento del livello di complessità difficile a definirsi e a quantificarsi.

### 3.2. La complessità intra-soggettiva

*Il mondo della mia vita quotidiana, tuttavia, non è in alcun modo il mio mondo privato,  
ma è fin dall'inizio intersoggettivo, condiviso con i miei simili,  
percepito ed interpretato dagli altri;  
in breve, è un mondo comune a tutti noi.*  
(Schutz, 1979)

Se tramutiamo il livello oggettivo dell'*n* generico di oggetti in individui in quanto *attori sociali*, superando così la questione epistemologica introdotta ad inizio del precedente paragrafo, la complessità cambia di *paradigma*, in quanto emerge chiaramente che gli individui debbano essere trattati quali portatori di *risorse, personalità, di identità e, soprattutto, di interessi*. Da ciò consegue che la complessità oggettiva debba essere diversamente qualificata, addivenendo *complessità intra-soggettiva*, in ragione degli elementi di profilazione per ogni singolo individuo.

La *complessità intra-soggettiva* non può essere indagata analiticamente e non vi sono formulazioni matematiche che possano condurre ad un'esatta *profilazione* degli esseri umani, considerati i limiti biologici ed i *bias* cognitivi di cui ciascuno è affetto. Gli individui, infatti, si qualificano per essere detentori e produttori di «*emozioni, aspettative, speranze, obiettivi, umori ma anche dissimulazione, atteggiamenti ostili, cinismo, rancore competitivo*»<sup>13</sup>. Al processo computazionale perfetto fornito dalla matematica si sostituisce quello stocastico ed approssimativo della statistica, al fine di operare su dimensioni multiple di fattori che possano descrivere il carattere, le aspettative e i comportamenti umani. La “variabile soggettiva” del fattore umano, con il suo patrimonio intangibile di capacità cognitive e di obiettivi, può essere rappresentata attraverso i metodi della statistica, tali da cogliere la latenza di determinati fenomeni al fine di restituire al ricercatore o al management un quadro ampio, seppur sempre approssimativo, di tale complessità intra-soggettiva.

Inoltre, vi è da considerare che anche la variabile soggettiva è condizionata da specifiche situazioni che avvengono in un dato contesto in un determinato periodo temporale in cui agisce, in relazione ad uno o più individui con i quali interagisce, ai propri interessi ed ai tipi di razionalità posti in essere.

<sup>13</sup> Cfr. C. Nigro, *op. cit.*, 2021-2022.

Pertanto, se si concorda con il presupposto per il quale un individuo è *una sintesi di ciò che pensa, ciò che ha e ciò che gli interessa*, ne scaturisce che *il suo comportamento e le sue decisioni sono condizionati e vincolati dalle sue conoscenze, dai mezzi che può mettere in campo e dalla natura e portata dei progetti ai quali si dedica*.

Dunque, gli atteggiamenti e i comportamenti degli esseri umani sono condizionati dal contesto (e, di conseguenza, dai concetti di valore, dei ruoli e dalle opportunità che esso esprime) e dalla configurazione del proprio sistema sensoriale (che comunemente è definito *mindset*). Da ciò si può evincere che la complessità intra-soggettiva emerge a partire dalla ripartizione anatomica e fisiologica del cervello in:

- paleo-encefalo, custode dell'aggressività e delle *pulsioni* primarie, tra cui quella sessuale (riconducibile all'*Es* di Freud);
- mesencefalo, sede delle *emozioni* e della sfera affettiva;
- corteccia e neocorteccia, in cui risiedono la logica e la razionalità (il *Super-io* di Freud, la cui razionalità, di per sé, è limitata): definiscono il *controllo* e la *ragione*.

Il concetto di complessità intra-soggettiva si connette, pertanto, all'aver ben chiaro che il comportamento umano è determinato a partire dalle caratteristiche fisiologiche del cervello e che i tre piani (pulsioni, emozioni e ragione) non sono mai analizzabili singolarmente e in quanto componenti isolate, ma vanno considerati in maniera integrata. Ciò a dire che per ogni singola decisione è possibile individuare il contributo di ciascuno dei tre i piani, seppur con un peso di influenza differenziato<sup>14</sup>.

Il *mindset* di un individuo è, altresì, condizionato dalle *risorse* detenute e rilasciate in un contesto e, soprattutto, dal valore che egli percepisce possano esprimere. La consapevolezza di poter contribuire al perseguimento delle finalità collettive con una risorsa scarsa o unica (immaginiamo il *talento*) può condurre un soggetto ad attuare strategie negoziali tese al conseguimento per sé di un ammontare superiore di ritorno (*pay-off*), rispetto ai ritorni degli altri membri del gruppo. Questo aspetto ha nel concreto un forte impatto sulla centralità e criticità del governo della complessità intra-soggettiva, in quanto tale consapevolezza può guidare più facilmente un individuo a mettere in discussione le regole di contesto (disattendendole) e la leadership del proprio superiore (sfiduciandolo più o meno esplicitamente).

Un terzo aspetto della complessità intra-soggettiva è rappresentato dall'insieme, dalla natura e dalla portata degli interessi mostrati da un soggetto.

Gli *interessi* sono la forza motrice che guida le azioni, i progetti, la definizione di strategie e la chiusura di accordi. Il perseguimento di un fine, condotto dall'esercizio di potere da parte di un soggetto legittimato (quali manager e dirigenti), comporta la trasformazione dell'interesse in un vero e proprio progetto implementato, di fatti, su basi strategiche. Ogni individuo è però qualificato da interessi diversi non sempre coniugabili con quelli altrui e ciò comporta un livello di complessità che può verificarsi in una data situazione, alla presenza o meno di altri parametri (sia secondo la logica sincronica che diacronica).

Da ciò ne consegue che spesso esiste un *gap* a livello negoziale tra aspettative dell'attore e comportamento di terzi, in quanto la distanza di intenti che emerge mette in moto un *gioco*

---

<sup>14</sup> Cfr. F.J. Gall, *On the functions of the brain and of each of its parts: With observations on the possibility of determining the instincts, propensities, and talents, or the moral and intellectual dispositions of men and animals, by the configuration of the brain and head* (Vol. 1), Marsh, Capen & Lyon, 1835.

*negoziale* in cui risorse, identità ed interessi degli “atomi sociali” coinvolti svolgono funzioni fondamentali. In ragione della lapalissiana osservazione che un individuo è in relazione con altri in una logica negoziale, emerge la necessità di indagare un terzo livello di complessità, quella intersoggettiva che si può estendere anche ad un sistema inter-organizzativo di rapporti. È ancora una volta necessario sottolineare che, seppure non sia possibile cercare di ridimensionare la portata del concetto di complessità, il tentativo di comprendere la relazione che intercorre tra il *modus cogitandi* di un individuo e i fattori della complessità resta fondamentale. E, a tal proposito, si rende imprescindibile il ricorso alla categoria della *razionalità limitata*.

Innanzitutto, la *razionalità* può essere inquadrata come un potenziale mezzo per leggere la complessità o per lo meno, per far sì che manager e leader possano muoversi tra la sinuosità della complessità, *legando coerentemente i mezzi con i fini*. La razionalità può anche essere letta in una logica organizzativa o di interazione sociale. In tal caso, si parla di *razionalità del sistema* o anche *olistica*, laddove tutte le parti componenti di un gruppo di individui agiscono in maniera ordinata, integrata e funzionale rispetto, per l'appunto, alle finalità del sistema e dove i fini dell'individuo vengono posti in secondo piano rispetto alle finalità del sistema stesso<sup>15</sup>.

Per quel che vale il contenuto del presente paragrafo, abbiamo preferito mantenerci sul piano della razionalità individuale. L'immagine di un'attività cognitiva dell'uomo basata sul pieno possesso di informazioni e capacità di scelta tra alternative è oramai abbandonata da tempo. In estrema sintesi, tale attività, “*da processo razionale, discorsivo, quasi scientifico* [è trasformata, ndr] *in un processo che si svolge in gran parte sotto il livello della coscienza, una 'ragione pratica' routinaria e convenzionale retta da regole che vengono riconosciute solo quando sono infrante*”<sup>16</sup>. Dunque, il ricorso a quella che è comunemente definita *razionalità olimpica* – richiamando le capacità delle divinità greche – non si accorda con il reale agire degli attori sociali, comunemente condizionati da processi attivati *sotto il livello di coscienza* e basati sulle emozioni. La *razionalità limitata* – o indebolita – prende, così le mosse dal rifiuto categorico di qualificare un individuo come attore in grado di governare perfettamente il mondo intorno a sé, di comprenderne le cause, valutandone tutte le possibili alternative ed avendo chiari, per ciascuna alternativa, il ritorno (benefici) e i rischi (conseguenze)<sup>17</sup>.

Simon e March sono considerati i padri fondatori di molte tra le più importanti scuole di pensiero scientifiche, tra cui la teoria dell'organizzazione, il *problem solving* e, appunto, i sistemi complessi. La teoria della razionalità limitata fu coniata proprio da Simon nel 1982, riportata in una delle sue opere più importanti: “*Models of Bounded Rationality*”, tuttora alla base della attuale *Behavioral Economics* e perfettamente applicabile al concetto di complessità di sistema e di *decision-making*.

Il Premio Nobel Simon, insieme a March, è stato pioniere anche nel campo dell'Intelligenza Artificiale e fu uno dei primi a notare l'incongruità esistente tra le teorie neoclassiche

<sup>15</sup> Cfr. P.M. Blau, W.R. Scott, *Le organizzazioni formali: un approccio comparato*, Franco Angeli, Milano, 1972; E. Gross, A. Etzioni, *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1987.

<sup>16</sup> Cfr. W.W. Powell, P.J. Dimaggio (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, pp.34-35.

<sup>17</sup> Cfr. J.G. March, *Prendere decisioni*, Il Mulino, Bologna, 1998, pp. 19-20.

(secondo cui l'*Homo oeconomicus* era in grado di comportarsi come soggetto perfettamente razionale) e la sua tesi sulla razionalità limitata, mentre era intento a programmare un computer affinché “ragionasse” su un problema per elaborarne una soluzione.

Tale rifiuto è giustificato in ragione di una serie di elementi, a partire da un'eccessiva *complicazione computazionale* – che si traduce in *limiti* – del processo cognitivo, incapace di legare in maniera completa e senza errori le possibili cause ai fini da perseguire. Tali limiti, secondo la prospettiva di March, sono riconducibili ai seguenti fattori:

- *attenzione*: il tempo e la capacità di attenzione sono limitati, in quanto non è possibile seguire tutto ciò che può essere rilevante per una decisione;
- *memoria*: la capacità di immagazzinare informazioni è limitata e la memoria è fallace;
- *comprensione*: i decisori hanno limitate capacità di comprensione, in quanto hanno limitate capacità di organizzare, riassumere ed utilizzare le informazioni, traendo inferenze arbitrarie;
- *comunicazione*: sono limitate le capacità di comunicare e condividere le informazioni.

Gli attori sociali, oltre a doversi confrontare con tali oggettivi ed irriducibili *limiti della propria capacità cognitiva*, sono sottoposti ad errori causati da una serie di fattori e variabili che innescano a loro volta ulteriori complessità:

- complessità, dinamicità, fluidità dell'ambiente, in generale, e dei contesti operativi di riferimento;
- impossibilità di prevedere le strategie e gli interessi degli altri;
- rapporti dominati da logiche e posizioni asimmetriche di potere.

Il pensiero di Simon si contrappone alla concezione neoclassicista (von Neumann – *Teoria dell'utilità attesa*) secondo cui un individuo agisce per massimizzare il proprio profitto attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili e la completa razionalità del processo decisionale<sup>18</sup>.

Contrariamente a tale teoria, Simon e March (affermando che l'individuo sia dotato di una limitata capacità di elaborazione delle informazioni a causa dei vincoli strutturali del sistema cognitivo umano, prodotti dai *bias* cognitivi) riformulano i modelli normativi del *decision-making* a favore di un approccio descrittivo che si prefigge due obiettivi:

- valutare in che modo le condizioni e le preferenze espresse dagli individui comportino violazioni sulle teorie normative;
- costruire modelli capaci di descrivere e prevedere il processo decisionale comportato dalle scelte dell'individuo e di identificare i fattori che lo condizionano.

La moderna psicologia cognitiva, ispirandosi alle teorie di Simon e March, ha studiato in modo approfondito non solo i processi che i soggetti umani mettono in atto per scegliere tra determinate alternative, ma anche i processi di risoluzione dei problemi che impiegano per scoprire possibili corsi d'azione e che condurrebbero alla risoluzione di un problema<sup>19</sup>.

In seguito, sono emerse sulla scena le teorie di un altro Premio Nobel, Daniel Kahneman, secondo il quale l'esito del processo decisionale corrisponde solitamente alla scelta di un

<sup>18</sup> Cfr. J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and economic Behaviour*, Princeton University Press, 1947.

<sup>19</sup> Cfr. H.A. Simon, *op.cit.*, 1982.

corso di azione non ottimale, ma soddisfacente (riprendendo le teorie di Cyert).

Da qui partono le sue teorie innovative, essenziali all'approccio descrittivo, che pongono i prodromi per lo studio sistematico delle c.d. *euristiche* (o scorciatoie di pensiero) le quali governano, e spesso definiscono, le decisioni degli individui.

Il processo decisionale tra alternative, per esempio, secondo il neuroscienziato Damasio è condizionato dalle risposte somatiche emotive osservabili utilizzate dal soggetto «*come indicatori della bontà o meno di una certa prospettiva: i sentimenti somatici normalmente accompagnano le nostre aspettative del possibile esito delle varie opzioni di una decisione da prendere; in altre parole, i sentimenti fanno parte in qualche modo del contrassegno posto sulle varie opzioni; in tal modo i marcatori somatici ci servono come strumento automatico che facilita il compito di selezionare opzioni vantaggiose dal punto di vista biologico*»<sup>20</sup>.

Se guardiamo alle assegnazioni di tempo degli attori economici manageriali scopriamo che forse la maggior parte del tempo decisionale viene impiegata nella ricerca di possibili corsi d'azione e nella loro valutazione (vale a dire, che il loro impegno in termini cognitivo-temporali mira a stimare le conseguenze).

Infatti il processo decisionale nella gestione aziendale (o *decision-making*) è considerato un fattore strategico, che può influenzare l'organizzazione a più livelli. I manager tentano di mettere a punto le scelte giuste, ma spesso accade che nella pratica quotidiana i *decision-maker* si confrontano con una serie di difficoltà che rendono non particolarmente agevole lo svolgimento di tale ruolo decisionale.

Il più grande fisico di tutti i tempi, Einstein, direbbe: «*Se avessi un'ora per risolvere un problema, passerei cinquantacinque minuti a definire il problema e solo cinque minuti a trovare la soluzione*». Ciò significa che analizzare un problema è spesso la parte più rilevante in vista di una sua eventuale risoluzione.

I fattori che influenzano il processo decisionale nella gestione aziendale (sia secondo la prospettiva sincronica che diacronica) possono essere reconsiderati sinteticamente nel seguente modo:

- eccesso di stimoli e necessità di cambiare stile di leadership;
- carenza di informazioni (asimmetria informativa);
- stanchezza decisionale;
- metodi di analisi dispersivi e poco incentrati sulla valutazione razionale situazionale (euristiche);
- instabilità emotiva (*mindset*).

Da questo breve *framework* si tenta di spiegare che, qualora ci si trovi davanti ad una questione complessa, come la gestione di una situazione incerta da parte di un leader, raramente si trova la soluzione ragionando in maniera chiara e lineare. In verità, tale processo si muove quasi a tentativi, cercando in maniera casuale fatti e informazioni potenzialmente rilevanti e considerevoli, la cui ricerca subisce poi solitamente una forte battuta d'arresto, non appena la comprensione del problema sembra aver raggiunto un livello accettabile (il più soddisfacente tra le alternative) e funzionale al risolvimento del problema stesso durante il percorso seguito di *decision-making*.

La razionalità limitata quindi costringe l'attore sociale a perseguire *soluzioni sub-ottimali*, in

---

<sup>20</sup> Antonio Damasio (Consultato in data 27/12/2022) - <https://www.filosofico.net/damasioantonio.htm>

contrapposizione a modelli di mini-massimizzazione di una *funzione obiettivo*. La mini-massimizzazione di una funzione obiettivo è possibile solo quando ricorrono le condizioni legate alla razionalità olimpica, ossia<sup>21</sup>:

1. il fine al quale un individuo vuole tendere è noto *a priori*;
2. le variabili o cause oppure vincoli sono tutti noti *a priori*;
3. il processo decisionale è un modello analitico, un algoritmo che contempla tutti i nessi e sia in grado di calcolare tutti i pesi delle cause rispetto al fine.

Le considerazioni finora svolte sono dibattute – anche in maniera critica – nell’ampia letteratura riguardante la *Teoria della scelta razionale (Rational Choice Theory – RCT)*, laddove un soggetto decisore agirebbe intenzionalmente e coerentemente in ragione di un fine per il quale egli tenderebbe a massimizzare la soddisfazione delle proprie preferenze e a minimizzare i costi del processo<sup>22</sup>.

Le condizioni di base affinché la RCT possa essere considerata opportuna per valutare i processi decisionali sono, a grandi linee, le stesse che abbiamo illustrato in riferimento alla razionalità olimpica e sono così sintetizzabili<sup>23</sup>:

1. *individualismo*: i fenomeni sociali sono il risultato combinatorio delle azioni individuali le quali, a loro volta, riflettono il *pool memetico* dei singoli;
2. *sensemaking*: ogni azione attuata da un individuo è coerente con il significato che l’individuo stesso le fornisce. Per tale motivo, comprendere il *perché* un attore si sia comportato in un certo modo restituisce il senso di ciò che è accaduto;
3. *goal setting*: le decisioni sono assunte sulla base dei fini e degli obiettivi che il soggetto intende perseguire, in una logica di *egoismo*;
4. *analisi costi-benefici*: ogni decisione o azione genera vantaggi ma comporta altresì dei costi. In tal modo, gli individui sarebbero spinti nell’optare per quelle alternative che massimizzano i vantaggi e minimizzano i costi per intraprenderle.

Se sul piano teorico i fondamenti della RCT possano avere un importante valore segnaletico e possano essere visti come valide linee guida, soprattutto in contesti fortemente istituzionalizzati (politica, relazioni sindacali ed industriali, livello corporate di imprese strutturate), i limiti insiti nella razionalità umana non solo mettono in discussione le condizioni di base della teoria ma fungono da ostacolo per la comprensione della realtà e divengono essi stessi fonti di complessità. Richiamando la famosa metafora della mela di Newton e provando ad effettuare un esperimento mentale, l’uomo, a differenza della mela, non risponde ad una legge universale (di gravità) e la differenza sostanziale risiede nell’impossibilità di predeterminare come si comporteranno due uomini-mela, pur in presenza delle stesse circostanze (o in condizioni *ceteris paribus*).

Con l’aumentare dei soggetti coinvolti, l’evoluzione di un sistema sociale è sottoposta a mutamenti di ordine strutturale e funzionale poiché implica un aumento di dimensioni e una parallela crescita della complessità interna nel cui ambito ogni parte assolve una funzione specifica. Da ciò ne consegue che complessità sia il risultato di un lento processo evolutivo in

<sup>21</sup> Cfr. S.W. Williams, *Making Better Business Decisions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2002.

<sup>22</sup> Cfr. P. Baert, *La teoria sociale contemporanea*, Il Mulino, Bologna, 2002.

<sup>23</sup> Cfr. R. Boudon R., “Teoria della scelta razionale o individualismo metodologico?”, in R. Boudon, A. Oliverio, D. Antiseri, *Teorie della razionalità e scienze sociali*, Luiss University Press, Roma, 2004; J.G. March, *op. cit.*, 1998, pp. 11-18.



cui il sistema assume dei caratteri propri ed un aumento di flessibilità e dell'estensione della sfera di autonomia dei singoli<sup>24</sup>.

A causa di tale flessibilità e dinamicità di un sistema sociale, emerge l'esigenza di garantire ordine conducendo quindi ad un ridimensionamento dell'aspetto volontaristico dell'azione (di chiara derivazione weberiana)<sup>25</sup>.

Lo strumento che potenzialmente è in grado di assicurare la stabilità all'interno e all'esterno del sistema sociale è un complesso di valori sentiti e condivisi i quali, una volta assimilati dagli attori sociali, vanno a condizionare il comportamento dall'interno a tal punto che la centralità a tali valori comuni viene percepita dall'individuo come una sorta di “bisogno-disposizione”<sup>26</sup>.

### **3.3. La complessità inter-soggettiva ed inter-organizzativa: un focus sugli effetti della competizione**

La categoria concettuale di attore sociale, utilizzata in precedenza, ha consentito, seppur implicitamente, di collocare il soggetto decisore all'interno di un *framework* (contesto) composto da una pletora di soggetti che, entrando con egli in relazione, possono adottare modelli di razionalità e schemi cognitivi per perseguire i propri scopi.

Dall'interazione tra individui emerge un ulteriore livello di complessità, quello inter-soggettivo, che si qualifica in ragione di diverse logiche di razionalità attraverso le quali gli individui perseguono i propri fini. Il concetto di complessità inter-soggettiva è stato analizzato in diverse discipline scientifiche, tra cui la sociologia, la psicologia sociale, la teoria dei giochi, l'economia comportamentale e la neuroscienza sociale.

Un'impresa è intesa come *sistema sociale* basato su diverse *interazioni tra le parti* in cui la conoscenza dell'ambiente (stakeholders, agenti sociali interni ed esterni, informazioni, risorse, identità e tipi di razionalità) risulta essere un elemento fondamentale per adattarsi alle evoluzioni, per gestire – seppur in parte – i meccanismi dinamici ed indeterminati e, dunque, forieri di errori e di rischi. Parafrasando H. Simon, un'impresa è un “*sistema adattivo di componenti fisiche, personali e sociali che sono tenute insieme da una rete di comunicazioni interpersonali e dalla volontà dei suoi membri di cooperare per il raggiungimento di un fine comune*”<sup>27</sup>.

La complessità inter-soggettiva riferisce così alla natura (*quali sono*) e alla portata (*a che scopo*) delle relazioni sociali tra gli individui e alle dinamiche che emergono quando le persone interagiscono tra loro. La letteratura socioeconomica ha trattato il tema della complessità inter-soggettiva tentando di far comprendere in che modo gli individui siano in grado di influenzarsi reciprocamente e di come queste influenze reciproche siano difficili da prevedere, ponendo, altresì, il focus sul rischio di conseguenze impreviste o peggio involontarie o inintenzionali<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Cfr. V. Cesareo, *La società flessibile*, Franco Angeli, Milano, 1989.

<sup>25</sup> Cfr. T. Parsons, *Il sistema sociale*, Ed. di Comunità, Milano, 1965; M. Weber, *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano, pp. 248-250, 1974; T. Parsons, *Il sistema sociale*, Ed. di Comunità, Milano, 1965.

<sup>26</sup> Cfr. A.M. Zocchi del Trecco, “Norme e complessità sociale”, in *Studi di Sociologia*, Anno 35, Fasc.1, 1997, pp. 83-101.

<sup>27</sup> Cfr. H.A. Simon, *Administrative Behavior*, trad.it., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.

<sup>28</sup> Cfr. R.K. Merton, “The unanticipated consequences of purposive social action”, in *American Sociological Review*, 1(6), 1936; N.J. Smelser, *Theory of collective behavior*, Free Press, New York, 1962; J.D. Thompson,

Al centro del dibattito sulla complessità inter-soggettiva vi sono temi altrettanto importanti e significativi che però qui non possono trovare ampio spazio di trattazione, tra i quali: la *fiducia*, i meccanismi di *cooperazione* e *coordinazione nelle relazioni sociali*, la *competizione*, l'impatto generato dalle *diversità individuali e culturali* e dalle *disuguaglianze economiche* nonché, soprattutto, le *differenze di potere* tra gli individui.

In tale prospettiva popolata dai numerosi concetti appena proposti, non possiamo non elevare l'*interesse* di ciascun individuo ad elemento di connessione tra gli individui stessi. La posizione che qui si assume è quella secondo la quale i gruppi, le comunità ma anche le organizzazioni altro non sono che reti di relazioni tra soggetti mediate o guidate dagli interessi (*interest-driven*).

Con il definire le interazioni sociali come reti di relazioni guidate da interessi, si pongono al centro dell'osservazione una serie di fattori quali i *bisogni*, le *motivazioni* e le *intenzioni* ma anche le *preoccupazioni*, i *desideri* e le *aspettative* delle persone, in modo da facilitare una comunicazione efficace e una collaborazione produttiva. Infatti, in una prospettiva intersoggettiva, dobbiamo mettere in conto due limiti fondamentali al perseguimento della finalità di una comunicazione efficace ed una collaborazione produttiva, così sintetizzabili:

1. l'*incompatibilità* tra gli elementi sopra richiamati in capo ai soggetti interagenti, con differenti bisogni, intenzioni, preoccupazioni, desideri, aspettative e, in sintesi, interessi;
2. la presenza di ulteriori elementi indotti dalla *competizione*, più volte richiamata, che tende al possesso asimmetrico di informazioni, ad un isomorfismo camuffato, a strategie di *decoupling* (inteso come disaccoppiamento tra ciò che si dichiara e ciò che si fa nel concreto), alla manipolazione, all'esercizio del potere e al cinismo.

Inoltre, la complessità inter-soggettiva è qualificabile attraverso le diverse tipologie di potenziali interazioni che possono strutturarsi nelle interazioni sociali. Tali interazioni possono essere così classificate:

- *simbiotiche*, emergono quando tra gli individui si riconosce l'esistenza una *condizione di necessità*, qualora il perseguimento di un fine di uno degli individui condiziona in senso assoluto la garanzia di perseguimento del fine dell'altro. La simbiosi non sempre produce benefici reciproci ma può accadere che uno dei due simbiotici sopravviva a discapito dell'altro;
- *sinergiche*: esiste tra gli individui una condizione di complementarità rispetto ad un fine, nel senso che, pur essendo ognuno di essi potenzialmente indipendente dall'altro, nell'interazione riescono a cooperare e a produrre un livello di attività il cui valore totale generato sia superiore alla somma dei livelli ottenibili dei singoli organismi. La sinergia rappresenta un valore aggiunto del quale possono beneficiare tutti gli individui coinvolti. All'interno di un contesto di azione dove vige la razionalità

---

*Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers, NJ, 1967; A.O. Hirschman, *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Boston (MA), 1970; M.S. Granovetter, "The strength of weak ties", in *American Journal of Sociology*, 78(6), 1973; R.M. Emerson, "Social exchange theory", in *Annual Review of Sociology*, 2(1), 1976; A. Giddens, *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, University of California Press, San Francisco (CA), 1984; C. Perrow, *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, Basic Books, New York, 1984; K.E. Weick, "Cosmology of the organization", in *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 1985.

negoziale, la presenza di condizioni integrative della posta in gioco può favorire la sinergia tra gli individui;

- *antagoniste* o *competitive*: due individui tendono ad acquisire risorse in danno l'uno dell'altro. In un ambiente caratterizzato da risorse limitate e da una numerosità di individui ad esse interessate, la competizione rappresenta una condizione naturale.

In merito a quest'ultima classe di interazioni, la competizione non è semplicemente un *ulteriore elemento* da valutare e da controllare, bensì, un fattore di cambio di paradigma e di strutturazione di un contesto di relazioni peculiari<sup>29</sup>. Utilizzando e riadattando la “Legge di Schopenhauer sull'entropia” di Artur Bloch, il padre della famosa Legge di Murphy, possiamo così recitare<sup>30</sup>: se metti un pizzico di buon management in un sistema competitivo, avrai competizione; se metti un pizzico di competizione in un sistema di buon management, avrai competizione.

Seppure la competizione abbia svolto un ruolo importante nell'evoluzione delle capacità cognitive e sociali dell'uomo, la sua persistenza nel lungo termine – soprattutto se non sopposta a regole e vincoli stringenti e supervisionati – è foriera di gravi problematiche intrapsichiche e sociali, quali la violenza e la disuguaglianza sociale<sup>31</sup>.

La complessità inter-soggettiva letta in chiave competitiva mostra i suoi caratteri più critici che possono avere implicazioni significative per una efficace conduzione di un gruppo o organizzazione che sia.

In situazioni come queste, la dimensione sociale della coscienza individuale, le interazioni tra caratteristiche personali, ambiente, contesto e cultura, necessitano di approcci che consentano di semplificare il quadro di riferimento senza perdere, però, in efficacia.

In tale prospettiva, il *gruppo*, da elemento centrale di osservazione e studio – in una logica didascalica e scientifica –, in una prospettiva pragmatica, diviene una leva strategica, una massa critica di risorse e di identità dei singoli partecipanti funzionali ad un disegno collettivo in una logica competitiva. Da qui ci si sposta su un piano di complessità non già semplicemente inter-soggettivo, bensì *inter-organizzativo*. In tale prospettiva pragmatica, si tratta di riconoscere e dare la dovuta importanza a concetti quali *campi organizzativi* (coalizioni o *Organizational Fields*), *obiettivi di gruppo*, *risorse comunitarie*, *attori chiave* (chiamati anche *Institutional Entrepreneurs*) e *tavoli negoziali*<sup>32</sup>.

Le finalità chiave di un campo organizzativo rimandano alla definizione delle *regole del gioco* e alla strutturazione di un *sistema simbolico collettivo* coerente e funzionale ai fini dei singoli aderenti al campo. Per esemplificare, calandoci nel sistema della distribuzione, una coalizione

<sup>29</sup> Cfr. R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation: Revised Edition*, Basic Books, 2006.

<sup>30</sup> La formulazione originaria è: “Se metti una goccia di vino in un barile di monnezza, ottieni monnezza. Ma se metti una goccia di monnezza in un barile di vino, ottieni monnezza”. Cfr. A. Bloch, *La legge di Murphy. E altri motivi per cui le cose vanno a rovescio!*, Longanesi, Milano, 1977.

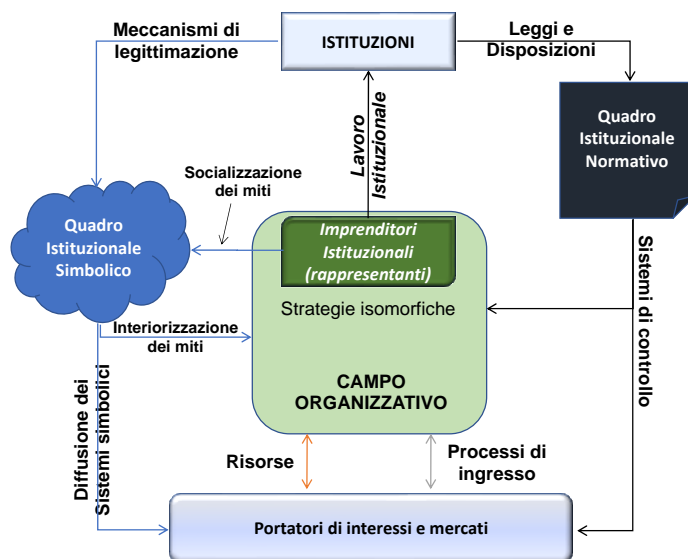
<sup>31</sup> Cfr. R. Bigelow, “The Role of Competition and Cooperation in Human Evolution”, in M.A. Nettlehip, R. Dalegivens, A. Nettlehip (Eds.), *War, Its Causes and Correlates*, Aldine Publishing Company, Chicago (IL), 1975; T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press Inc, Boulder, 1996.

<sup>32</sup> Cfr. P. DiMaggio, “Interest and agency in istitutional theory”, in L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge (MA), 1988. S. Dorado, “Institutional entrepreneurship, partaking, and convening”, in *Organization Studies*, 26(3), 2005; J. Battilana, “Agency and institutions: The enabling role of individuals’ social position”, in *Organization*, 13(5), 2006; B. Leca, P. Naccache, “A critical realist approach to institutional entrepreneurship”, in *Organization*, 13(5), 2006; C. Hardy, S. Maguire, “Institutional entrepreneurship”, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, London, 2008.

di società nomina nel consiglio direttivo di una centrale d'acquisti un proprio rappresentante per definire le regole di ingaggio con l'industria. Al contempo, la centrale d'acquisti si fa portavoce presso gli organi istituzionali di un Paese (Governo, Parlamento e Regioni) di proprie istanze per l'emanazione di norme tese a favorire, in primis, la coalizione stessa. Infine, agendo attraverso i media outlet, la coalizione prepara ed educa l'opinione pubblica ad accettare determinate misure, attraverso una narrativa quanto più coerente con il sentimento dei diversi pubblici di riferimento.

L'insieme delle azioni condotte dal campo è riassunto nell'etichetta *Institutional Work* (lavoro istituzionale), nella quale rientrano categorie quali *lobbying*, *advocacy*, *public affair*, ossia un insieme di azioni – sul piano *politico* – che riflettono lo sforzo della coalizione di far leva sul proprio potere per: ricostruire regole, diritti di proprietà e confini che definiscono l'accesso alle risorse materiali; riconfigurare i sistemi di credenze degli altri attori; alterare le categorizzazioni astratte e il sistema di significato<sup>33</sup>.

**Figura 3 – La complessità inter-organizzativa letta attraverso le dinamiche di Institutional Work**



Fonte: G. Carolillo, P. Mastroberardino, C. Nigro, 2013.

La complessità emergente dalla competizione tra organizzazioni e tra campi organizzativi assomma a sé tutti gli altri livelli di complessità analizzati. Per semplificare questo concetto, leggere le dinamiche legate ad un campo organizzativo (v. Figura 3) vuol significare mettere in conto il numero di soggetti coinvolti (complessità computazionale o di oggetti), i profili degli interlocutori attraverso la comprensione delle loro risorse, identità, interessi e, soprattutto, le razionalità adottate (complessità intra-soggettiva) ed, infine, interpretare le logiche inter-soggettive basate e condizionate da una serie di fattori quali amicizia, affetti, affari in corso, situazioni di dipendenza e di ricatto, e così via.

<sup>33</sup> Cfr. T. Lawrence, R. Suddaby, "Institutions and Institutional Work", in S.R. Clegg., C. Hardy, P.R. Lawrence, W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, SAGE, CA, 2006.; G. Carolillo, P. Mastroberardino, C. Nigro, "The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system", in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n.2, 2013.

L'aver tenuto all'interno dello stesso livello sia il piano inter-soggettivo che quello inter-organizzativo ha una sua logica e appropriatezza in ragione del punto di vista epistemologico: infatti, l'atomo sociale – l'individuo – nel suo agire quotidiano pone in essere comportamenti coerenti sia con il suo mondo interiore (dimensione soggettiva) che con i ruoli che interpreta e che sono socialmente definiti (dimensione organizzativa o sociale). In tale prospettiva, la complessità è sottesa all'evidenza che nelle relazioni sociali gli individui si rapportano ad altri individui e, pertanto, la distanza tra le aspettative e i risultati è determinata da un articolato sistema di relazioni nel quale bisogni, le motivazioni, i desideri, le intenzioni ma anche le preoccupazioni di un individuo sono negoziate in ragione di bisogni, motivazioni, desideri, intenzioni e preoccupazioni di altri.

#### 4. La complessità diacronica

Finora abbiamo analizzato la complessità come se stessimo osservando una foto. In tal modo, abbiamo sviluppato un discorso che in termini scientifici rimanda ad una lettura *sincronica* (o statica) della realtà. I tre livelli della complessità (di oggetto, intra-soggettiva ed inter-soggettiva/organizzativa) necessitano però di essere osservati nella loro evoluzione temporale, definendo, così, un nuovo livello logico di analisi, di tipo *diacronico*. Questo non vuol significare ricercare nuove fonti della complessità, bensì rimanda ad un livello di analisi e sottopone gli osservatori ad un esercizio di predizione di ciò che può accadere in futuro e all'impatto che gli effetti positivi e, soprattutto, quelli negativi possano generare nella sfera cognitiva di un individuo. In tale prospettiva, in una prospettiva diacronica, è necessario valutare l'impatto che la variazione della numerosità degli oggetti (complessità a livello di oggetti), nonché nel vissuto e nel *mindset* degli individui in relazione (complessità intra-soggettiva ed inter-soggettiva), possa avere nel definire la distanza tra aspettative ed obiettivi dei singoli.

Altro aspetto da sottolineare è che, in chiave pragmatica, *il livello diacronico assorbe il livello sincronico della complessità*. Tale dichiarazione riveste nel concreto un'importanza centrale ed è fondato su due considerazioni di fondo: il *valore della variabile tempo*; il *contributo di indeterminatezza dovuto al tempo*.

Quanto al valore della variabile *tempo*, gli esseri umani vivono sì nel presente ma sono proiettati in un futuro mentale condizionato dalle esperienze e dai fatti del passato. Per dirlo con le parole di Ludwig Binswanger, uno dei più noti analisti esistenziali, «non c'è uno spazio e un tempo soltanto, ma tanti spazi e tanti tempi quanti sono i soggetti»<sup>34</sup>.

Il *tempo* diviene, così, una variabile fondamentale nei processi decisionali in quanto influisce sulla disponibilità delle informazioni, sulla percezione del rischio, sulla scelta delle alternative, sulla valutazione delle conseguenze e sulla definizione degli obiettivi. Se riflettiamo attentamente sui nostri processi decisionali quotidiani, gran parte delle scelte che facciamo producono effetti in un momento più o meno distante; anche le scelte di comunicazione, che producono effetti istantanei, si riverberano nel futuro (ri)strutturando i sistemi di relazione.

---

<sup>34</sup> Cfr. L. Binswanger, "Existential Analysis and Psychotherapy", in F. Fromm-Reichmann e J. Moreno (Eds.), *Progress in Psychotherapy*, Grune & Stratton, New York, 1956, p.196.

Il tempo, dunque, influenza la disponibilità delle informazioni e, a seconda del momento in cui vengono raccolte – laddove queste possono essere più o meno accurate e aggiornate –, esse operano un cambiamento di stato in ordine alle conseguenze future attese.

Tale legame tra informazioni e tempo influisce, di conseguenza, sulla percezione del rischio. Innanzitutto, perché quando si ha poco tempo per prendere una decisione, la percezione del rischio può essere diversa rispetto a quando si ha più tempo a disposizione. In questi casi, quando si ha poco tempo, si tende a valutare il rischio in modo più conservativo e a scegliere opzioni meno rischiose.

Infine, il legame tra informazioni e tempo può far emergere un problema di incompletezza del quadro di riferimento nel quale una decisione è assunta, condizionando il numero e la qualità delle alternative a disposizione: quando si ha più tempo a disposizione, è possibile esplorare un maggior numero di alternative e valutare le loro conseguenze; al contrario, quando si ha poco tempo, si tende a concentrarsi su un numero limitato di opzioni e ad effettuare scelte rapide.

In termini di *contributo del tempo all'indeterminatezza*, ossia alla distanza percepita tra i mezzi e i fini, la sua conferma è ovvia, in guisa del fatto che il concetto è comunemente sintetizzato con la locuzione *incertezza*. Con questo termine si vuole intendere la probabilità oggettiva (laddove vi è la possibilità di ricorrere ad una funzione stocastica di regolarità) o soggettiva (quando manca un modello matematico-statistico di riferimento) che un evento si possa manifestare.

Se, però, riflettiamo ancora una volta sui nostri processi decisionali quotidiani, ridurre l'indeterminatezza alla sola incertezza sottostante una scelta effettuata, non rende chiara e, tantomeno, significativa la portata di ciò che sottende al concetto di indeterminatezza. Siamo, infatti, abituati a considerare il processo decisionale come un *continuum* che lega i seguenti parametri: analisi del contesto; definizione delle opzioni; scelta dell'opzione migliore, in ragione della valutazione delle conseguenze derivanti dall'incertezza subordinata alla scelta. In tale continuum mancano due considerazioni fondamentali e cruciali:

- a) le decisioni possono implicare uno *sforzo volontario* ma anche *involontario*, dettato dalle circostanze. E le circostanze sono legate ad un tempo e spazio specifico<sup>35</sup>;
- b) le decisioni possono assumere i caratteri di *reversibilità* e di *irreversibilità*.

Il primo punto è ripreso dalle considerazioni sul tema dello sforzo decisionale descritto da William James, il quale individua cinque tipologie psicologiche di scelta, dove solo le prime due implicano uno sforzo volontario:

- 1) la *decisione ragionevole*, laddove è possibile considerare gli argomenti a favore e contro, sulla base di una certa razionalità, e si può optare per un'alternativa. L'individuo può così esercitare un certo potere di scelta ed avere la sensazione di essere libero;
- 2) la *decisione volontaria* si differenzia dalla prima perché è caratterizzata da uno “sforzo interiore lento e laborioso della volontà” ed è assunta in situazioni altamente critiche e rischiose;

---

<sup>35</sup> Cfr. G. Tarozzi (a cura di), *Compendio dei principi di psicologia di William James*, Società Editrice Libreria, Milano, 1911.

- 3) la *decisione fluttuante* si ha quando l'individuo non riesce a differenziarle e, dunque, non gli sovviene una ragione dominante per scegliere. Tali decisioni sono fonte di grande frustrazione e la scelta è lasciata a fattori accidentali determinati dall'esterno;
- 4) la *decisione impulsiva* ha le stesse caratteristiche intrinseche della decisione fluttuante ma i fattori accidentali che determinano la scelta non provengono dall'esterno, bensì da un moto interiore automatico, basato su processi cognitivi consueti e stratificati;
- 5) la *decisione basata sul cambiamento di prospettiva* si osserva in quelle circostanze nelle quali un'esperienza traumatica (tradimento della controparte in una trama negoziale, licenziamento, separazione) o un cambiamento interiore (dovuto a malattia, dolore o paura) danno come risultato un "cambiamento del cuore".

Sul piano dello sforzo la decisione riferisce, dunque, ad un'ampia gamma di attività che corrispondono a diverse esperienze soggettive, che implicano livelli diversi razionalità, coscienza, impulsività e senso di responsabilità<sup>36</sup>. Come si può osservare, il tempo interviene nelle ultime tre categorie, laddove o il decisore si affida a fatti accidentali esterni oppure a cambiamenti interni.

Quanto alla *reversibilità*, anche questo aspetto è legato al tempo. Infatti, l'irreversibilità e il tempo sono strettamente legati nei processi decisionali in quanto l'irreversibilità si riferisce alla perdita irreparabile di una scelta alternativa dopo che una decisione è stata presa. In altre parole, quando si prende una decisione, *si rinuncia a tutte le alternative* che non sono state ponderate e, dunque, a tutti i possibili ulteriori profili di opportunità/rischio sottostanti alle rinunce.

In accordo con la definizione di complessità – quale stato cognitivo di difficoltà decisionale –, la dimensione diacronica rende miopi i soggetti decisori rispetto al dispiegarsi nel tempo della trama degli elementi assunti come base della decisione stessa.

La complessità diacronica responsabilizza, così, tutti i soggetti apicali coinvolti – intesi come coloro che hanno potere decisionale e ampi gradi di libertà da utilizzare – ad attribuire un *valore ora per allora* alle proprie scelte. Tale discrasia temporale fa emergere un significativo conflitto in ordine a chi debba essere il beneficiario reale del valore, in ragione dei rischi assunti. Tale aspetto è centrale in tutta la letteratura sulla *Corporate Governance* e sui problemi di agenzia. Per semplicità, si pensi alla situazione nella quale un individuo si immola per una causa del gruppo di appartenenza che si traduce nell'assunzione di un rischio personale a fronte di un beneficio comune. In tale prospettiva, in capo al soggetto decisore si pone l'esigenza di dover coniugare e contemperare due distinti livelli di valore atteso dalle decisioni assunte: per il singolo e per il gruppo. Questo perché, in una logica tipica di agenzia, le decisioni assunte possono riguardare il perseguimento di fini individuali in contrasto con quelli societari: da un lato, i soggetti apicali sono caratterizzati da ambizioni personali che prescindono dalla storia del gruppo per il quale agiscono; dall'altro, la storia della società, la sua reputazione e le aspettative dei diversi pubblici di riferimento possono creare condizioni di obiettivi sovraordinate e irraggiungibili, in base alle risorse e alle identità messe in campo dai soggetti apicali.

Stante tale condizione generalizzata, i sistemi sociali che tendono a registrare tassi elevati di *turnover* sono caratterizzati da elevata complessità, proprio in ragione di una costante

---

<sup>36</sup> Cfr. I.D. Yalom, *Psicoterapia esistenziale*, Neri Pozza, Milano, 2019.

rivisitazione degli assetti del gruppo. Il *turnover*, a sua volta, pone il gruppo in una condizione di *complessità diacronica* che va intesa come quella condizione nella quale gli attori in campo, le risorse allocate e gli obiettivi cambiano nel tempo, producendo, così nuova incertezza sul da farsi e nuova indeterminatezza nel valutare la coerenza tra mezzi e fini. Ancora, la presenza di costante *turnover* restituisce un giudizio di inadeguatezza della leadership, ostacolando il buon andamento dei rapporti tra i vari livelli organizzativi.

## 5. Il governo della complessità

Parafrasando Friedberg, l'organizzazione è un'arena in cui si scambiano comportamenti e si perseguono particolari strategie di *potere* le cui caratteristiche, obiettivi, strutture, regole e cultura aziendale, sono a loro volta il semplice prodotto tra questi scambi dinamici.

Il contributo di Friedberg offre una visione sociologica del sistema aziendale fondata, appunto, sui concetti di *potere* e di *regola* per la gestione dei rapporti inter ed intra relazionali tra gli attori del contesto organizzativo su più livelli gerarchici o all'interno di gruppi, dalla quale emerge appunto una forte connotazione di complessità alla quale è sottoposta la stessa impresa.

Tale prospettiva si adatta con la definizione di società intesa come sistema organizzativo basato sulle diverse relazioni interattive tra numerosi soggetti, a diversi livelli gerarchici o all'interno dello stesso gruppo di appartenenza, in particolari contesti e situazioni concrete.

Da ciò ne consegue che le strutture organizzative sono connotate da una forte dinamicità, dovuta alle influenze esterne di cambiamento dell'ambiente e del mercato nonché da forze entropiche anch'esse fortemente dinamiche, che modificano l'assetto e la composizione organizzativa.

Le teorie di Friedberg ricoprono un ruolo fondamentale nella comprensione della complessità all'interno dei sistemi sociali, facendo emergere quindi ipotetiche soluzioni funzionali al loro governo.

Pertanto, per ridurre i margini di errore e di rischio caratterizzanti l'agire individuale e i processi decisionali in un'impresa, l'imperativo categorico che ci guiderà nella stesura del presente lavoro riferisce alla necessità di “*governare la complessità*”.

La locuzione di “governo della complessità” nasce dalla necessità di ridurre i margini di errore che naturalmente potrebbero scaturire dalla messa in atto di decisioni da parte dei soggetti apicali, al conseguenziale fine di ridurre la distanza tra aspettative e risultati. L'auspicio di poter governare la complessità è evidenziato chiaramente da Weber, il quale utilizza la lente del potere per mettere ordine in sistemi caotici e indeterminati e, dunque, complessi: “*Per ‘potere’ deve [...] intendersi il fenomeno per cui una volontà manifestata da parte del detentore o dei detentori dello stesso (‘comando’) influisce sull’agire di altre persone (del ‘dominato’ o dei ‘dominati’), in modo tale che le loro decisioni vengano attuate come se i dominanti avessero, per loro stesso valore, assunto il contenuto del comando per massima del loro agire (‘obbedienza’) [...]. Ogni potere si manifesta e funziona sotto forma di “amministrazione”; e ogni amministrazione, in ragione del fatto che per la sua direzione poteri di comando devono essere posti nelle mani di qualcuno, richiede in qualche modo il*



*potere*<sup>37</sup>. La ‘validità’ di un potere di comando può essere espressa in un sistema di regole razionali stabilite (pattuite o imposte), che trovano una disposizione ad obbedire in quanto norme generalmente vincolanti, se colui che è a ciò ‘chiamato’ ritiene opportuno rispettarle (in tale opportunità risiede un ulteriore elemento di complessità, che a sua volta scaturisce dalle regole: esse possono essere disattese, nei limiti di una discrezionalità che fa capo a ciascun individuo che ne è sottomesso)<sup>38</sup>.

L’impresa appare, dunque, come il risultato contingente e sempre provvisorio della costruzione di un ordine locale regolamentato, le cui caratteristiche relativamente autonome strutturano la capacità di azione collettiva degli interessati: «È insieme contenitore e contenuto, struttura e processo, vincolo per l’agire umano insieme al suo risultato»<sup>39</sup>. Tale ordine locale e sociale esplica la sua funzione grazie all’implementazione di adeguate *strategie* in grado di tener conto e di misurare la portata e l’impatto dei macro-elementi in precedenza menzionati, con lo scopo di ridurre il rischio complessivo sottostante le decisioni individuali e collettive:

- a. la creazione, disposizione e misure per il rispetto delle *regole*;
- b. l’applicazione di schemi adeguati di *leadership*.

## 5.1 Governare la complessità attraverso le regole

Da un punto di vista concettuale, una *regola* è un “modo ordinato e costante in cui una serie di cose si svolge” ed essa può riferire sia a eventi naturali che al comportamento umano<sup>40</sup>.

Un corpus regolamentato nasce soprattutto dalla c.d. *azione organizzata* che, secondo Crozier, è inquadrabile come «processo attraverso il quale vengono a stabilizzarsi e a strutturarsi le interazioni strategiche tra un insieme di individui attivi posti in un dato campo di azione e reciprocamente dipendenti per la soluzione di alcuni problemi comuni»<sup>41</sup>.

La funzione delle regole all’interno di un sistema composito quale l’organizzazione di una società risiede nella mediazione tra ordine formale ed aspirazioni tendenzialmente opportunistiche (afferenti alla sfera emozionale) che potrebbero scaturire dagli individui che agiscono e operano all’interno della stessa. Ciò che emerge dall’analisi della complessità di un’organizzazione economica è la configurazione di essa come ecosistema basato sulla relazione dei soggetti interagenti al suo interno, bilanciando la sfera razionale che governa le capacità e le competenze professionali con la sfera cognitiva che gestisce le *soft skills*.

L’applicazione delle regole nei contesti organizzativi e nelle dinamiche di gruppo, come decisione assunta da un soggetto apicale, riveste nel concreto un’importante garanzia per la *riduzione preventiva* della complessità.

### Figura 4 – Le regole quali filtri per il governo della complessità

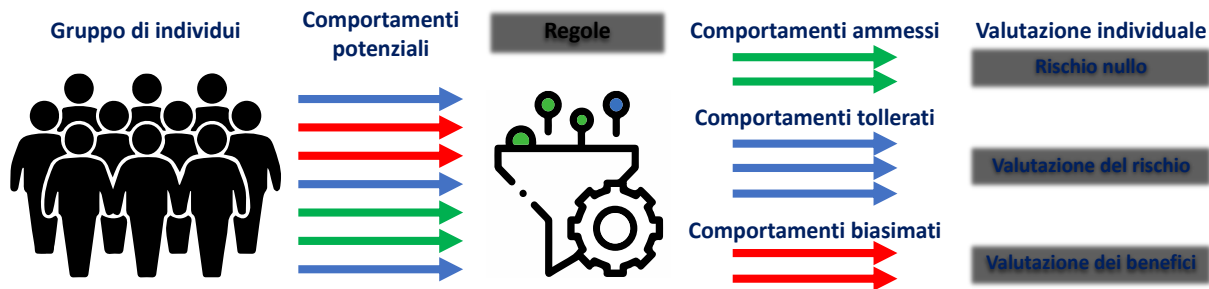
<sup>37</sup> Cfr. M. Weber, *op.cit.*, 1974, pp. 248-250.

<sup>38</sup> Cfr. *Ibidem*, pp.258-262.

<sup>39</sup> Cfr. E. Friedberg, *op. cit.*, 1997.

<sup>40</sup> Il significato del termine “regola” da <https://www.treccani.it>.

<sup>41</sup> Cfr. E. Friedberg, *op. cit.*, 1997.



Fonte: ns. elaborazione

Attraverso l'approntamento e l'applicazione di regole si definiscono opportuni meccanismi di premio-sanzione al fine di bilanciare i vantaggi derivanti dalla creatività umana con i benefici riconducibili all'ottenimento di un sistema ordinato di decisioni ed azioni. Nel caso della sanzione, l'applicazione di un sistema di regole rende nota *a priori* la distribuzione di probabilità della sanzione stessa in relazione a ciascuna alternativa e gli individui si ritrovano nella condizione di valutare correttamente il profilo rischio-rendimento<sup>42</sup>.

Come sottolinea Friedberg, le macro-funzioni delle regole sono molteplici<sup>43</sup>:

- consentono una maggiore prevedibilità del comportamento (Luhmann, 1964);
- estendono i limiti della razionalità umana (Simon, 1957; March e Simon, 1958);
- rendono possibile un'economia cognitiva nonché una più facile capitalizzazione e trasferimento delle necessarie conoscenze (Favereau, 1989);
- agevolano la strutturazione di un'economia dei costi di transazione (Williamson, 1975 e 1985) o dei costi di agenzia (Jensen e Meckling, 1976).

In una logica di interazione umana, bisogna altresì interrogarsi su ciò che le regole apportano agli individui che agiscono nei gruppi sociali. In tale prospettiva, Gouldner individua cinque "funzioni latenti" della regola<sup>44</sup>:

- 1) consente il controllo a distanza;
- 2) costituisce uno schermo e una protezione riducendo i rapporti interpersonali;
- 3) limita l'arbitrarietà del superiore e legittima la sanzione;
- 4) rende possibile l'apatia, cioè un comportamento di recesso ossia una situazione di appiattimento priva di qualsiasi stimolo al cambiamento;
- 5) permette ai singoli individui di negoziare con la gerarchia comportamenti che possano travalicare la regola, laddove date condizioni lo richiedano. In tale prospettiva, "le regole non servono solo gli interessi della gerarchia che le impone ma sono anche uno strumento nelle mani degli esecutori"<sup>45</sup>, soprattutto in ambienti caratterizzati da forte indeterminatezza e rischio.

Pertanto, in estrema sintesi, la funzione chiave di una regola è quella di poter disciplinare *ex-ante* e in maniera impersonale i gradi di libertà di azione, ossia la discrezionalità umana nelle dinamiche relazionali, definendo uno spartiacque tra i comportamenti ammessi, quelli non

<sup>42</sup> Cfr. J.G. March, H.A. Simon, *Teoria dell'organizzazione*, Etas, Milano, 2003, p.174.

<sup>43</sup> Cfr. E. Friedberg, *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano, 1994.

<sup>44</sup> Cfr. A.W. Gouldner, "Organizational Analysis", in R.K. Merton, L. Broom, S.L. Cottrel (eds), *Sociology Today*, New York, Basic Books, 1959.

<sup>45</sup> Cfr. E. Friedberg, *op.cit.*, 1994.

espressamente vietati (e dunque tollerati) e quelli formalmente vietati e biasimati. Gli esseri umani creano e modificano tali regole, trasferendo ad entità terze impersonali, che chiamiamo ‘istituzioni’, la responsabilità del loro rispetto. Le regole assumono, inoltre, una funzione conservativa della memoria dell’agire umano e collettivo e sono comprensive delle procedure, forme, convenzioni e consuetudini che caratterizzano un dato contesto.

In tale logica, una struttura organizzativa può essere interpretata alla stregua di un sistema ordinato di regole basata su meccanismi di agenzia (*principal-agent*), ossia dalla presenza di deleganti e delegati, laddove i primi detengono il potere di disporre mentre i secondi sono chiamati a certificare il proprio impegno (*commitment*) nell’assolvere al mandato (finalità ed obiettivi) contenuti nella delega stessa.

Le regole, infatti, non soddisfano solo gli interessi della gerarchia che le impone attraverso un eventuale *abuso di potere* (uso distorto della regola) del soggetto apicale, ma sono anche uno strumento nelle mani degli esecutori.

Una società è, quindi, un sistema concreto all’intero del quale agiscono individui secondo un insieme di regole che ordina il comportamento degli attori in campo per convergere a determinati obiettivi condivisi dal gruppo. Infatti, l’esigenza di contenere i livelli di discrezionalità è legata al perseguimento dei medesimi obiettivi da parte degli attori coinvolti. In una logica puramente egoistica, infatti, l’individuo potrebbe percepire la propria libertà e libero arbitrio come infinitamente grandi. Non è necessario, però, scomodare Martin Luther King e neppure Kant per capire che «*la libertà di ciascuno finisce dove comincia quella altrui*». Secondo tale prospettiva, infatti, la libertà e la discrezionalità di ciascuno diventano condizioni formali che si esprimono nel momento della scelta, la quale risente dei condizionamenti provenienti dal mondo reale, sottoposto alle leggi fisiche, e dalla società, sottoposta alle leggi giuridiche e morali.

Spesso riconduciamo l’applicazione delle regole alla funzione di mantenimento di un equilibrio interno, quasi come se colui che le avesse formulate e, conseguentemente, implementate volesse attuare, in maniera *sui generis*, quella che Thaler chiama *nudge* (spinta gentile), usata anche dal regolatore per orientare le scelte delle persone verso comportamenti virtuosi ed in linea con il sentire comune<sup>46</sup>.

All’interno di una compagine societaria, la regola di per sé incentiva la coesione e la nascita di una corrispondenza di intenti ed obiettivi che porta il gruppo ad associarsi e a cooperare in virtù del senso di appartenenza.

Ciò comporta la nascita di un *meccanismo di regolamentazione qualificato come insieme di possibilità istituzionali per prendere decisioni collettive nell’interesse della società*<sup>47</sup>.

Il mantenimento di un equilibrio conseguentemente all’adozione di un *corpus* regolamentare rimanda sul mercato un’immagine della società affidabile, credibile che si traduce in un *rating reputazionale* elevato da parte degli osservatori esterni.

Le regole, in questo caso, entrano a far parte di una routine consuetudinaria che legittima gli individui ad operare insieme e con comunità di scopi, permettendo un andamento piuttosto stabile e una standardizzazione dei comportamenti individuali, e limitando possibili iniziative creative ed imprevedibili che potrebbero mettere a rischio l’andamento della società.

<sup>46</sup> Cfr. R.H. Thaler, C.R. Sunstein, *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli, 2014.

<sup>47</sup> Cfr. P. Mastroberardino, *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli, 2007.

Tale modello rigido di regole limita l'esercizio della libertà individuale, sottolineando la vulnerabilità e la dipendenza del soggetto dal gruppo attraverso una razionalità sociale, anziché individuale.

Quando, in un dato periodo di tempo, le suddette regole non risultano essere più conformi alla struttura dinamica della società o al mutamento dell'ambiente esterno, o ancora, qualora un individuo riconosca di poter ottenere un valore aggiuntivo che altrimenti, con l'ottemperamento delle regole non conseguirebbe, molti soggetti sono portati a *disattendere* la regola.

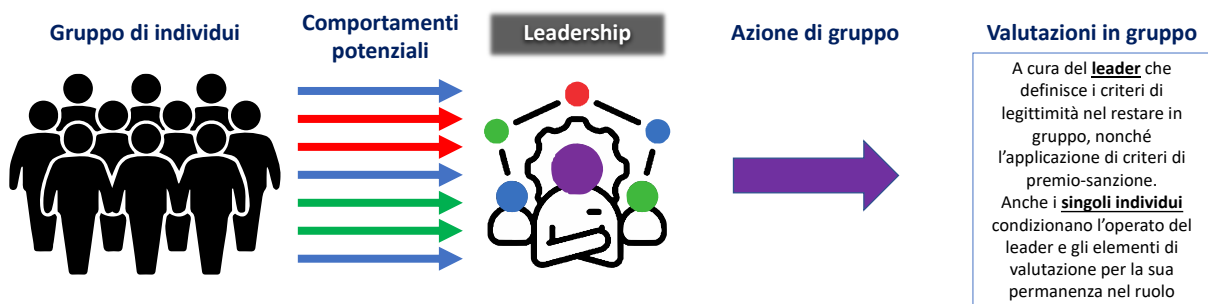
## 5.2. Governare la complessità attraverso la leadership

Il termine *leadership* sintetizza un insieme di tratti caratteriali, interpersonali e relazionali, nonché competenze e modalità di azione e di decisione di un individuo, funzionali al perseguimento di determinati scopi ed obiettivi.

I profili e la portata della leadership strutturano e determinano le strategie di un gruppo. Per *strategia* deve intendersi l'insieme delle decisioni che impattano fortemente sulla soddisfazione delle istanze e delle aspettative dei diversi pubblici di riferimento. In tal modo, mediante la leadership e le strategie che ne derivano, i gruppi (e le organizzazioni in generale) sono in grado di perseguire sia le finalità collettive che i fini di ciascun membro del gruppo.

Mentre le regole tendono a ridurre gli spazi di manovra degli individui, la leadership agisce come mediatore dei comportamenti umani. In termini pratici, il leader tende, attraverso opportuni meccanismi, a motivare, a modulare (ampliando o riducendo, a seconda della situazione) i *frame* cognitivi degli individui, a proporre visioni del mondo compatibili con gli obiettivi collettivi, con le risorse disponibili e con il potenziale valore generabile dall'agire collettivo stesso.

Figura 5 – La leadership quale sistema di azione per regolare la complessità



Fonte: ns. elaborazione

Così, mentre la regola impone una riduzione *ex-ante* dei gradi di libertà degli attori, la leadership esercita la propria influenza funzionale ad una convergenza delle finalità ed obiettivi degli attori stessi, in una logica di *reductio ad unum*, verso la prospettiva che il leader reputa più adeguata, dati i vincoli. Ciò accade in funzione degli interessi e dei profili caratteriali di ciascun individuo in gruppo, nonché delle specifiche circostanze in cui avvengono tali convergenze di finalità. A ben vedere, infatti, in tutte le interazioni sociali lo specifico contesto e gli individui coinvolti definiscono una peculiare ed unica *situazione* per la

quale è necessario che l'osservatore possa osservarne il dispiegamento e l'evoluzione attraverso un coinvolgimento diretto. Ed è a ciò che un leader è chiamato a rispondere: comprendere gli aspetti più rilevanti in campo nel tentativo di armonizzarli in ragione delle finalità perseguite dal gruppo.

Gli esseri umani, infatti, si muovono nel e comprendono il mondo attraverso l'applicazione di schemi, i quali restituiscono un *feedback di coerenza o di normalità* tra un'esperienza vissuta e l'idea che si aveva sull'esperienza prima di viverla. In un gruppo viene così a configurarsi una varietà di "visioni del mondo", più o meno compatibili, per quanti sono gli schemi interpretativi della realtà presenti nelle menti dei diversi partecipanti. Queste differenze di compatibilità, a loro volta, fanno sì che gli individui differiscano nella loro consapevolezza e interpretazione di quanto vissuto, nei loro livelli di aspirazione, nelle loro convinzioni sulle cause che hanno condotto ad un risultato, persino nelle loro convinzioni sull'importanza e sul valore di ciò che stanno cercando di realizzare, nonché su quanto una certa azione debba considerarsi coerente con le finalità.

In tale logica, una leadership capace non fa venir meno il potenziale contributo al dibattito o alle decisioni dei singoli partecipanti ad un gruppo ma farà sì che ciascun contributo venga sottoposto ad una valutazione di coerenza tra gli *schemi interpretativi* del leader e le prospettive assunte dai partecipanti<sup>48</sup>. Ne consegue, quindi, che attraverso la leadership un gruppo possa diventare un riflesso dei suoi leader (Hambrick e Mason 1984), dimostrando così all'esterno un'immagine unitaria e coesa del gruppo stesso<sup>49</sup>.

### **5.3. Le regole e la leadership quale fonti in sé della complessità: l'importanza di avere una storia da raccontare e il contributo della "fortuna"**

La complessità è intimamente legata alla dimensione sociale e, dunque, alle peculiarità del genere umano<sup>50</sup>. Se al principio secondo il quale la complessità può governarsi attraverso le regole e la leadership sommiamo gli effetti generati dalla "variabile umana" nell'influenzare l'azione organizzativa, si giunge ad un *paradosso*, che è egli stesso un sinonimo della complessità. Questa è esattamente la prospettiva che qui si assume: gli strumenti per governare la complessità – regole e leadership – sono sottoposti a limiti oggettivi e tali limiti inducono all'emersione di ulteriore complessità.

Per quanto riguarda le regole, esse possono essere disattese, così come si può osservare

---

<sup>48</sup> Gli schemi rappresentano una sorta di mappa per orientarsi in un territorio. A differenza di un modello, esso non si basa su una "funzione obiettivo" nella quale sono chiari ed inequivocabilmente certi i termini della funzione stessa. Per intenderci, un modello è quello utilizzato da un ingegnere edile per misurare la portata totale di una struttura. Un modello, infatti, mette in relazione causale una serie di parametri pesati (variabili indipendenti) con una o più variabili che dai primi subiscono degli effetti.

Nell'ambito delle scienze sociali, gli approcci modellistici di spiegazione causale dei fenomeni sono affetti da irriducibili errori (sia statistici che umani) e sottoposti ad un relativismo nello spazio e nel tempo che o ne limitano l'applicazione oppure fanno sì che essi vengano assunti come strumenti "a supporto" dei – ma che non in sostituzione di – processi decisionali degli individui.

Pertanto, lo schema va visto più come una "linea guida", un modo per interpretare o comprendere la realtà, a partire da un set di informazioni a disposizione.

<sup>49</sup> Cfr. D.C. Hambrick, P.A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", in *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206, 1984.

<sup>50</sup> Cfr. J.D. Thompson, *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers, NJ, 1967.

frequentemente in diversi ambiti relazionali e sociali.

Le motivazioni del disattendere una regola possono riguardare sia aspetti di calcolo – razionalità delle conseguenze – che comportamentali – e, dunque, legate agli aspetti cognitivi dell'individuo.

In una *logica/razionalità delle conseguenze*, un individuo è portato a trasgredire una regola quando il valore generato dalla trasgressione è superiore alla perdita derivante dalle eventuali sanzioni che egli dovrà sopportare (sia che si tratti di una sanzione pecuniaria che di biasimo sociale che agisce sulla reputazione).

Da un *punto di vista cognitivo*, la regola agisce attraverso la riduzione dei gradi di libertà e delle opzioni di scelta degli individui e, soprattutto quando essa è inserita per la prima volta in un dato contesto, diviene un vero e proprio agente del cambiamento. Pertanto, l'applicazione di una regola ad un determinato contesto sociale potrebbe strutturare un "valore psicologico negativo" derivante sia dalla limitazione di libertà d'azione che dalle istanze di cambiamento che una regola può portare in sé.

Dalle considerazioni appena sviluppate, circa i meccanismi di elusione o mancato rispetto delle regole, emerge chiaramente il perché l'applicazione delle stesse possa convertirsi da presidio a fonte stessa di complessità. Infatti, il rapporto tra l'applicazione delle regole e il loro rispetto da parte dei destinatari, nonché un loro uso distorto o una loro mancata compatibilità con il contesto di riferimento, rappresentano condizioni di indeterminatezza e fonti di complessità, anziché fungere da garanzia.

Le regole possono generare ulteriore complessità quando intorno ad esse viene a formarsi una condizione di incertezza o, in altri termini, una indeterminatezza sulla loro reale portata (effetti) e sulle conseguenze del loro rispetto o della loro disattenzione (premi/sanzioni). Gli individui, infatti, trasferiscono gli elementi dell'intrinseca complessità dell'essere umano in tutti i fenomeni sociali in cui partecipano. Si pensi a tutti i casi nei quali l'implementazione di sistemi di premio/sanzione sia sottoposta ad una forte discrezionalità di chi detiene il potere di imporre e controllare il rispetto delle regole stesse. In una logica di potere, la famosa espressione di Giolitti secondo la quale "la legge per i nemici si applica, per gli amici si interpreta" sta a dimostrare il come il *bias* dell'affettività (per un approfondimento al tema dei *bias cognitivi*, si rimanda al Par. 2 – *Il contributo dell'epistemologia e la teoria della complessità nelle dinamiche organizzative*) possa rappresentare quella dimensione opportunistica del comportamento umano foriera di complessità, anche in contesti fortemente regolati.

Infatti, se l'ambizione di qualsivoglia studioso o consulente è quella di osservare sempre il comportamento adeguarsi alle regole, nel concreto è molto frequente ritrovarsi a dover governare situazioni nelle quali le regole sono trascurate o disattese dagli esseri umani. Tale distanza tra l'auspicio del rispetto delle regole e la loro disattenzione non è sempre dovuta ad una volontà esplicita ed intenzionale: diverse persone vengono a trovarsi in condizioni di mancanza di risorse, oppure essere incapaci o incompetenti o, ancora, non rendersi affatto conto dell'esistenza delle regole e, in talune circostanze, possono sperimentare un'oggettiva incoerenza tra le regole<sup>51</sup>. Nei casi di disattenzione volontaria ed intenzionale delle regole, come più volte osservato e come sarà chiarito nel prosieguo, gli attori sociali

---

<sup>51</sup> Cfr. J.G. March, *Prendere decisioni*, Il Mulino, Bologna, 1998, p. 83.

tendono ad adottare un sistema di valutazione che contemplici vantaggi e costi dell'inosservanza.

Ad ogni modo, la comprensione di come le regole possano influenzare i processi decisionali degli individui, non può prescindere dall'analisi della cornice contestuale in cui esse nascono e si sviluppano, in ragione del fatto che anche le regole sono costruzioni sociali e, dunque, evolvono con gli individui stessi.

Sul versante della leadership, di fronte a contesti caratterizzati da informazioni articolate, molteplici e ambigue, come quelle che descrivono le dinamiche di gruppo, non esistono due leader in grado di identificare la stessa gamma di opzioni e quasi certamente non le implementeranno in maniera identica. Pregiudizi, ego, attitudini, esperienze e altri fattori umani influenzano notevolmente ciò che accade nelle organizzazioni e ciò è foriero di complessità. Il fatto stesso che un leader sia un essere umano (ovvero, fin tanto che solo gli esseri umani possano essere leader), l'idea di azzerare la complessità attraverso l'azione di guida resterà pura utopia. Anzi, come osserva Gardner, più che le competenze, ogni leader è consapevole del fatto che per massimizzare l'efficacia della propria azione servano una "buona storia da raccontare"<sup>52</sup>, nonché, aggiungeremmo, un pizzico di fortuna.

Rispetto alle storie da raccontare e al come queste vengano proposte, Gardner differenzia *tre diversi tipi di leader*<sup>53</sup>: gli ordinari, gli innovativi e i visionari. I *leader ordinari*, quelli più comuni, a suo modo di vedere, usano storie tradizionali o comuni (in termini di *cliché*, aggiungeremmo) di sé o del gruppo nella maniera più efficace possibile. I *leader innovativi* utilizzano storie che rinviano ad un senso che è in un certo momento risulta essere latente in un gruppo. Grazie al racconto, i membri si identificano nei personaggi e nella situazione e sembra come se il leader riuscisse a leggere in profondità nelle loro menti. I *leader visionari*, infine, riescono a costruire narrative del tutto nuove, oppure riescono ad utilizzare racconti passati in una logica di applicazione inusuale o creativa alle circostanze attuali.

Ad ogni modo, qualunque sia la tipologia di leader, la presenza di storie nel loro cappello a cilindro resta obbligatoria. L'impatto finale del leader dipende in modo più significativo dalla particolare storia che egli racconta o incarna, nonché dai giudizi e feedback ricevuti dai componenti del gruppo<sup>54</sup>. Ogni soggetto apicale, nei luoghi di lavoro, a casa o al ristorante, tenta di raccontare aneddoti e storie ai presenti (meglio se facenti parte del suo gruppo) in merito al da dove venivano e dove sono diretti, su ciò che doveva o deve essere temuto, contro cui lottare e quali sogni perseguire, per sé ma soprattutto relativamente agli altri, in un mix ben assortito di epica ed empatia, di motivazione e manipolazione, di meritocrazia e mistificazione, di competenze e cooptazione.

Il pubblico, infatti, non è semplicemente una tabula rasa, in attesa che la prima, o la migliore, storia venga incisa sulla sua "tavoletta verginale"<sup>55</sup>. Piuttosto, i membri del pubblico sono raggiunti da molte storie che sono già state raccontate più e più volte da altri. Pertanto, le narrative dei leader si ritrovano a dover *competere* con molte altre storie esistenti. A quel punto, per aver successo, le nuove storie devono trapiantare, sopprimere, integrare o in qualche misura superare le storie precedenti.

<sup>52</sup> Cfr. H. Gardner, E. Laskin, *Leading Minds. An anatomy of Leadership*, BasicBooks, HarperCollins Pub, 1995.

<sup>53</sup> Cfr. *Ibidem*, pp.10-11.

<sup>54</sup> Cfr. *Ibidem*, p.14.

<sup>55</sup> Cfr. *Ibidem*, p.14.

In senso darwiniano, solo i *memi più potenti* contenuti nelle storie avranno la possibilità di attecchire nelle menti degli ascoltatori, replicarsi, diffondersi e creare quel “senso di unità e di gruppo” così tanto decantato dai *mental coach* di mezzo mondo.

Quanto alla *fortuna*, questa ha un forte impatto nei sistemi complessi e caotici, laddove, come già dichiarato più volte, è difficile azzerare la distanza tra le aspettative di risultato e il risultato che si andrà effettivamente a conseguire.

Vi è un primo aspetto da chiarire, prima di continuare sul tema di quale ruolo occupi fortuna, ed è quello che riferisce alla differenza tra un contesto naturalmente complesso ed uno che non lo è e, in maniera speculare, al differente apporto che un evento fortunato possa dare all’eliminazione del rischio o al raggiungere un risultato.

Innanzitutto, in un sistema ordinato e regolato, la fortuna può agire solo per ridurre la responsabilità morale legata ad un comportamento che possa mettere a repentaglio l’ordine oppure essere trasgressivo rispetto alle regole<sup>56</sup>. È il caso, ad esempio, di una persona ubriaca o sotto effetto di sostanze psicotrope che ha la fortuna di tornare a casa sana e salva. Il sistema normativo, in tale episodio, è basato su un sistema di regole e di sanzioni in caso di non rispetto di queste ultime.

Nei sistemi complessi, la fortuna non gioca un ruolo significativo sulla riduzione del rischio, in quanto il focus degli attori in campo è puntato principalmente sulla riduzione del divario tra aspettative e risultati. In tali circostanze, registrare un evento fortunato ha lo stesso valore psicologico del giocare d’azzardo e vincere. Pur non essendo la stessa cosa, entrambi i fenomeni agiscono sullo stesso piano. Infatti, in un sistema complesso il decidere di giocare d’azzardo già contempla il rischio sottostante e gli attori che adottano tale comportamento valutano *ex ante* la coerenza tra tale rischio e il potenziale vantaggio che ne scaturirebbe. La differenza chiave tra l’azzardare e vincere e il vincere fortunatamente risiede, però, nella possibilità di acquisire (azzardando) conoscenza sulle dinamiche relative al sistema complesso: ciò che la fortuna non consente<sup>57</sup>. La fortuna nei sistemi complessi deve essere considerata come un “incidente”, una “possibilità” non prevista<sup>58</sup>, da non confondere con i casi in cui si gioca alla lotteria, dove acquistando un biglietto sono note a priori le probabilità di risultato.

Infine, i concetti di fortuna e di sfortuna, prima di poter essere oggettivamente misurati o misurabili sul piano empirico, vanno letti in una prospettiva psicologica: infatti, dichiararsi “fortunati” o “sfortunati” ha un effetto emotivo sull’ascoltatore in quanto “il fato” influenza a livello subcosciente la nostra percezione degli eventi e delle persone<sup>59</sup>.

La letteratura ha dibattuto molto sulla relazione tra psicologia e fortuna ed in merito riteniamo condivisibile la posizione di Cohen, secondo il quale, sul piano semantico, ossia di significato del termine, vi sarebbero differenze sostanziali a seconda della lingua adottata<sup>60</sup>. Pertanto, a titolo esemplificativo, proviamo ad adottare alcune differenti posizioni.

Seguendo la linea di Heider, esisterebbe una relazione tra le attribuzioni alla fortuna e ciò che

<sup>56</sup> Cfr. T. Nagel, *Moral luck in his mortal questions*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1979; B. Williams. *Moral Luck*, Proceedings of the Aristotelian Society, (Supplementary Volume), 50, 1976.

<sup>57</sup> Cfr. E. Gettier, “Is justified true belief knowledge”, in *Analysis*, 23, 1963.

<sup>58</sup> Cfr. W. Harper, “Knowledge and luck”, in *The Southern Journal of Philosophy*, n.34, 1996.

<sup>59</sup> Cfr. D. Pritchard, M. Smith, “The Psychology and Philosophy of Luck”, in *New Ideas in Psychology*, n.22, 2004.

<sup>60</sup> Cfr. J. Cohen, *Chance, skill and luck: The psychology of guessing and gambling*, Pelican, London, 1960.



colui che attribuisce conoscerebbe delle caratteristiche personali (interne) della persona la cui fortuna deve essere spiegata: *se i fattori personali come l'abilità o lo sforzo sono percepiti come bassi, è più probabile che il successo sia attribuito a fattori ambientali come la fortuna*<sup>61</sup>.

Differentemente, Fishhoff tende a distinguere la fortuna dal “caso”, laddove la “fortuna” debba essere considerata un'attribuzione della persona (“è una persona fortunata”); mentre il “caso” è una proprietà che appartiene all'ambiente (“che fortuna che ha avuto”)<sup>62</sup>.

Infine, interessante risulta essere l'approccio proposto da Hayano e ripreso da Darke e Freedman, sulla base della teoria dell'*illusione del controllo* di Langer<sup>63</sup>. Attraverso diversi esperimenti, gli studiosi sono pervenuti alla conclusione che molti professionisti considerino la fortuna come un vero e proprio “agente” in grado di generare schemi rilevabili razionalmente e che gli stessi professionisti potessero in qualche modo controllare la propria fortuna attraverso l'approntamento di una serie di strategie o cerimoniali. In tale prospettiva, l'aneddoto (presunto) attribuito a Napoleone, secondo il quale non avrebbe promosso un ufficiale a generale perché questi aveva dichiarato che nessuno dei suoi successi fosse attribuito alla fortuna, trova una giusta collocazione, soprattutto in situazioni complesse come una guerra.

Non vi è, però, un'alternativa all'imperativo categorico di *dover governare la complessità*. Il non ottemperare a tale principio comporta l'impossibilità, per qualsivoglia sistema sociale, di perseguire gli scopi prefissati, in una logica di *efficacia ed efficienza dell'azione*<sup>64</sup>.

D'altro canto, le organizzazioni in grado di governare la complessità risultano capaci di trasferire all'esterno un'immagine ordinata ed affidabile di sé, aumentando – di conseguenza – il *rating reputazionale*. La reputazione, intesa come giudizio di valore positivo espresso da un soggetto terzo rispetto ad una data organizzazione, consente di avviare un *circolo virtuoso* capace di contenere o, anche, ridurre ulteriormente l'indeterminatezza complessiva che, ricordiamo ancora una volta, rimanda alla distanza tra aspettative e risultati<sup>65</sup>.

Traendo spunto dall'ampia letteratura sulla *Corporate Governance*, la reputazione dell'impresa è assunta quale strumento esterno di regolazione nei rapporti tra *Principal* (proprietà) ed *Agent* (management)<sup>66</sup>. In una prospettiva micro-sociale, la reputazione genera

<sup>61</sup> Cfr. F. Heider, *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York, 1958.

<sup>62</sup> Cfr. B. Fischhoff, “Attribution theory and judgement under uncertainty”, in J.H. Harvey, W.J. Ickes, R.F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research*, Vol. 1. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1976.

<sup>63</sup> Cfr. E.J. Langer, “The illusion of control”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 32, 1975; D.M. Hayano, “Strategies for the management of luck and action in an urban Poker Parlour”, in *Urban Life*, n.6, 1978; P.R. Darke, J.L. Freedman, “The belief in good luck scale”, in *Journal of Research in Personality*, n.31, 1997; P.R. Darke, J.L. Freedman, “Lucky events and beliefs in luck: Paradoxical effects on risktaking”, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.23, 1997.

<sup>64</sup> Tali termini rimandano, rispettivamente alla capacità di raggiungere gli obiettivi pianificati (efficacia) con il set di risorse disponibili ovvero acquisibili (efficienza). Si veda, a proposito: M.M. Chemers, *Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence*, in Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.

<sup>65</sup> Per il concetto di “reputation” nelle realtà imprenditoriali, si richiama il seguente corpo di letteratura: D.B. Bromley, “An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies”, in *International Studies of Management & Organization*, pp. 65-81, 2002; K. Walker, “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, in *Corporate Reputation Review* 12, pp. 357-387, 2010; C. Kobrak, “The concept of reputation in business history”, in *Business History Review*, pp. 763-786, 2013.

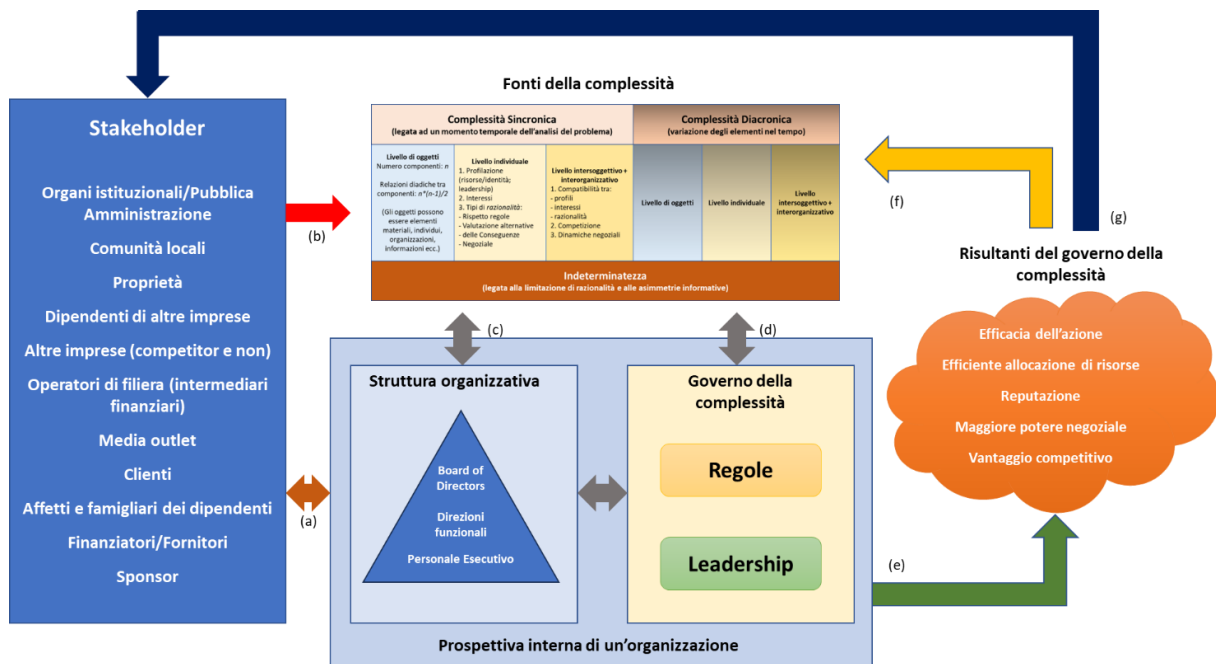
<sup>66</sup> Cfr. S. Pivato, N. Misani, A. Ordanini, *Economia e gestione delle imprese*, Egea Editore, 2010, p. 162.

un meccanismo autocatalitico (auto-rinforzantesi) di motivazione e di fiducia tra i partecipanti ad un gruppo, allineando ulteriormente i propri comportamenti alle regole e alle disposizioni dei leader.

Ulteriore risultante di un appropriato governo della complessità mediante regole e leadership potrebbe, poi, consistere, nella capacità di un'organizzazione, di conseguire quello che in microeconomia e nell'economia aziendale è noto come "vantaggio competitivo". Volendone fornire una definizione esaustiva, esso può essere inteso come una «situazione che pone un'impresa in condizione di maggiore competitività rispetto alle imprese concorrenti»<sup>67</sup>.

Più nel dettaglio, «gli elementi che determinano il vantaggio competitivo possono essere fattori organizzativi, produttivi, di immagine, distributivi, tecnologici, valutari o una combinazione di questi». Pertanto, è possibile affermare, mediante un approccio puramente deduttivo, che il successo in chiave competitiva di un'organizzazione sia diretta conseguenza delle abilità del *top management* nella gestione e nel presidio degli elementi che producono complessità. A sua volta, il posizionamento di una realtà imprenditoriale rispetto ai competitor di settore e il *potere negoziale* che ne deriva producono un effetto di retroazione direttamente sugli stakeholder di sistema. Sempre in una logica di effetti retroattivi, i risultati del governo della complessità producono, poi, a loro volta, un impatto sulle stesse *fonti* della complessità.

Figura 6 – Uno schema di sintesi di un sistema complesso



Fonte: ns. elaborazione

Lo schema proposto in Figura 6 riassume quanto fin qui proposto. Nel prosieguo, esso sarà analizzato in ogni sua parte, nel tentativo di confermare le posizioni argomentative sviluppate nell'introduzione al presente capitolo. L'obiettivo non è certamente quello della semplificazione dei fenomeni sociali indagati ma tutt'altro. Utilizzare uno schema semplice

<sup>67</sup> Il significato da <https://www.treccani.it>, al termine "vantaggio competitivo".

vuole semplicemente tentare di ridurre il numero dei macro-elementi che intervengono nella qualificazione di una situazione complessa. Da un punto di vista epistemologico, l'errore da non commettere è quello di "confondere la mappa con il territorio"

In definitiva, la complessità è la sfida che il genere umano affronta da sempre. Di solito, anche gli scienziati sociali sono abituati a sottoporre ogni problema da risolvere ad un meccanismo di iper-esemplificazione, scartando «*tutto ciò che non rientra nello schema della riduzione, del determinismo, della decontestualizzazione*»<sup>68</sup>.

Uscire dalla concezione di matrice cartesiana permetterebbe di allontanarsi dalla logica riduzionista che comprime ogni aspetto della realtà all'interno dei meccanismi di risoluzione da parte di leggi semplici e deterministiche, che inevitabilmente falsano la prospettiva conoscitiva.

Tale orientamento è guidato dalla riflessione secondo la quale, per approdare ad una qualche intuizione di un fenomeno complesso, sia necessario ricondurlo a schemi di riferimento semplificativi *stressandone*, quindi, la comprensione e perdendo sfaccettature e sfumature che ne delineano i profili.

Il passaggio dall'adozione di uno schema semplificato ad un modello articolato di comprensione corrisponde all'idea di «*abbandonare le concezioni classiche riduzionistiche e di evitare il tentativo di porsi l'obiettivo di una rappresentazione semplice, finalizzata alla produzione di decisioni, di una realtà altrimenti complessa*»<sup>69</sup>.

La frantumazione e l'atomizzazione di una realtà complessa (secondo il metodo riduzionista) porta ovviamente ad una esemplificazione e ad un'immediata conoscenza di essa, procurando, però, non solo la riduzione della sua difficoltà ma anche la perdita della sua autenticità e della comprensione nella sua totalità.

Di fatti, la *parcellizzazione* del sistema complesso in frammenti elementari, nonché l'indagine sul comportamento di ciascun individuo calato in un sistema complesso permette uno studio indubbiamente più agevole delle dinamiche organizzativo-manageriali ma, al tempo stesso, scevro di significatività.

## 6. Brevi note conclusive

In conclusione, il testo fornisce una disamina concettuale della *complessità*, in particolare per come essa si manifesta nelle organizzazioni umane e nelle dinamiche sociali. Nello specifico, il contributo proposto sottolinea come la complessità scaturisca dalle interazioni di molteplici fattori eterogenei, piuttosto che da una singola fonte.

Elemento tanto centrale quanto ricorrente della ricostruzione della complessità nelle organizzazioni sociali ed economiche consiste nella convinzione che essa non sia da ritenersi proprietà oggettiva, ma piuttosto la risultante dell'esperienza cognitiva del singolo osservatore e dell'individuo in relazione con altri soggetti. Nelle dinamiche umane, essa riferisce ad un senso di indeterminatezza, incertezza e incapacità di allineare le aspettative individuali con gli obiettivi perseguiti. In un senso generale, tale indeterminatezza pone l'attore sociale in una condizione di miopia, sia per quanto riguarda la predisposizione delle risorse propedeutiche e

<sup>68</sup> Cfr. E. Morin, *La sfida della complessità*, Le Lettere, Firenze, 2017.

<sup>69</sup> Cfr. A.F. De Toni, *Teoria della complessità e implicazioni manageriali verso l'auto-organizzazione*, pp.78-95, <https://hdl.handle.net/11390/697131>, 2010.

funzionali all'azione, sia per l'attualizzazione dei possibili risultati conseguibili con le azioni che si intendono intraprendere. L'indeterminatezza, infatti, emerge dal mancato allineamento tra mezzi e fini pianificati e programmati.

Tale stato di cose scaturisce in maniera non perfettamente prevedibile dall'interazione dinamica di diversi elementi tra cui il numero degli attori interagenti, le loro differenze di interessi, i profili psico-cognitivi, i criteri di razionalità adottati, il tutto sottoposto a pressioni competitive e a mutamenti degli stati delle relazioni nel tempo.

Il presente lavoro sostiene, in definitiva, l'adozione di un approccio epistemologico che riconosca la natura *interconnessa* e *multidimensionale* della complessità.

Nelle organizzazioni, la complessità nasce dalle interdipendenze tra strutture razionali formali, nonché dalle dinamiche sociali informali guidate dalle motivazioni umane e dai rapporti di *potere*.

Secondo quanto emerso dall'analisi fin qui condotta sul concetto di complessità e su come essa si espliciti nell'ambito delle dinamiche sociali ed economiche, i meccanismi chiave per *governare* la complessità sarebbero riconducibili a due: le *regole* per limitare la discrezionalità degli attori interagenti in un determinato contesto sociale e la *leadership*, al fine di indirizzare i comportamenti individuali verso il perseguimento di un fine comune al gruppo.

Tuttavia, le strategie e gli strumenti che un manager o un qualsivoglia leader possa implementare per governare la complessità, possono condurre ad un vero e proprio paradosso, laddove le stesse strategie e strumenti potrebbero rappresentare fonti di complessità. Come sottolineato nel testo, tale paradosso è prodotto sia dalla inadeguatezza delle strategie e degli strumenti alla problematica che si intende affrontare, ma anche e soprattutto dalle condotte opportunistiche, dal cinismo indotto dalla competizione e dai tentativi di elusione delle regole per realizzare un maggior vantaggio individuale, comportamenti questi connaturati alla natura e all'agire umano. La presenza di tale paradosso rende il concetto di complessità non totalmente comprimibile e agisce in una logica catalitica (di aumento di entropia) nei contesti sociali in cui esso emerge.

Nel complesso, il contributo evidenzia le profonde sfide che la *complessità* impone a organizzazioni e manager, così come agli individui in quanto parti integranti di gruppi sociali. Padroneggiare la complessità richiede una prospettiva sfumata e olistica, riconoscendo che gli esseri umani sono agenti complessi autoriflessivi, che nulla hanno a che vedere con oggetti meccanici.

Comprendere la complessità è quindi un viaggio continuo, non una destinazione. Intraprendere, però, questa direzione è obbligatoria per le organizzazioni che cercano di migliorare la propria posizione competitiva, al fine di conseguire gli obiettivi pianificati.

**Riferimenti bibliografici**

- Alleau R., *La scienza dei simboli*, Sansoni, Firenze, 1983.
- Amabile T.M., *Creativity in Context*, Westview Press Inc, Boulder, 1996.
- Axelrod R., *The Evolution of Cooperation: Revised Edition*, Basic Books, 2006.
- Baert P., *La teoria sociale contemporanea*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Barile S., Di Nauta P., Iandolo, F., *La decostruzione della complessità*, Studi di management e organizzazione aziendale, 1, 1-276, 2016.
- Barile S., *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, 2009.
- Battilana J., *Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position*, in *Organization*, 13(5), 2006.
- Berger P. L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, USA, 1966.
- Bigelow R., "The Role of Competition and Cooperation in Human Evolution", in M.A. Nettleship, R. Dalegivens, A. Nettleship (Eds.), *War, Its Causes and Correlates*, Aldine Publishing Company, Chicago (IL), 1975; T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press Inc, Boulder, 1996.
- Binswanger L., "Existential Analysis and Psychotherapy", in F. Fromm-Reichmann e J. Moreno (Eds.), *Progress in Psychotherapy*, Grune & Stratton, New York, 1956.
- Blau P.M., Scott W.R., *Le organizzazioni formali: un approccio comparato*, Franco Angeli, Milano, 1972.
- Bloch A., *La legge di Murphy. E altri motivi per cui le cose vanno a rovescio!*, Longanesi, Milano, 1977.
- Boudon R., Oliverio A., Antiseri D., *Teorie della razionalità e scienze sociali*, Luiss University Press, Roma, 2004.
- Boudon R., *Teoria della scelta razionale o individualismo metodologico?*, in R. Boudon, A. Oliverio, D. Antiseri, *Teorie della razionalità e scienze sociali*, Luiss University Press, Roma, 2004.
- Bromley D.B., "An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies", in *International Studies of Management & Organization*, pp. 65-81, 2002.
- Carolillo G., Mastroberardino P., Nigro C., "The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system", in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n.2, 2013.
- Cesareo V., *La società flessibile*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- Chemers M.M., *Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence*, in Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- Clegg S.R., Hardy C., Lawrence P.R., Nord W.R., *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, SAGE, CA, 2006.
- Cohen J., *Chance, skill and luck: The psychology of guessing and gambling*, Pelican, London, 1960.
- Darke P.R., Freedman J.L., "Lucky events and beliefs in luck: Paradoxical effects on risktaking", in *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.23, 1997.
- Darke P.R., Freedman J.L., "The belief in good luck scale", in *Journal of Research in Personality*, n.31, 1997.

- De Toni A.F., *Teoria della complessità e implicazioni manageriali verso l'auto-organizzazione*, <https://hdl.handle.net/11390/697131>, 2010.
- DiMaggio P., "Interest and agency in institutional theory", in L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge (MA), 1988.
- Dorado S., "Institutional entrepreneurship, partaking, and convening", in *Organization Studies*, 26(3), 2005.
- Emerson R.M., "Social exchange theory", in *Annual Review of Sociology*, 2(1), 1976.
- Favereau O., "Marchés internes, marchés externes", in *Revue économique*, 273-328, 1989.
- Fischhoff B., "Attribution theory and judgement under uncertainty", in J.H. Harvey, W.J. Ickes, R.F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research*, Vol. 1, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1976.
- Friedberg E., *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano, 1994.
- Fromm-Reichmann F., Moreno J. (Eds.), *Progress in Psychotherapy*, Grune & Stratton, New York, 1956.
- Gall F.J., *On the functions of the brain and of each of its parts: With observations on the possibility of determining the instincts, propensities, and talents, or the moral and intellectual dispositions of men and animals, by the configuration of the brain and head* (Vol. 1), Marsh, Capen & Lyon, 1835.
- Gardner H., Laskin E., *Leading Minds. An anatomy of Leadership*, BasicBooks, HarperCollins Pub, 1995.
- Gettier E., "Is justified true belief knowledge", in *Analysis*, 23, 1963.
- Giddens A., *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, University of California Press, San Francisco (CA), 1984
- Gigerenzer G., Engel C., (Eds.), *Heuristics and the Law*, MIT press, 2006.
- Golinelli G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol.1, Cedam, Padova, 2017 (1<sup>a</sup> Ed., 2000).
- Gouldner A.W., "Organizational Analysis", in R.K. Merton, L. Broom, S.L. Cottrel (eds), *Sociology Today*, New York, Basic Books, 1959.
- Granovetter M.S., "The strength of weak ties", in *American Journal of Sociology*, 78(6), 1973.
- Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, London, 2008.
- Gross E., Etzioni A., *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1987.
- Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, in "Academy of Management Review", 9(2), 193-206, 1984.
- Hardy C., Maguire S., "Institutional entrepreneurship", in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, London, 2008.
- Harper W., "Knowledge and luck", in *The Southern Journal of Philosophy*, n.34, 1996.
- Harvey J.H., Ickes W.J., Kidd R.F. (Eds.), *New directions in attribution research*, Vol. 1, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1976.
- Hayano D.M., "Strategies for the management of luck and action in an urban Poker Parlour", in *Urban Life*, n.6, 1978.
- Heider F., *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York, 1958.

- Hirschman A.O., *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Boston (MA), 1970.
- Jensen M.C., Meckling W.H., “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, in *Journal of Financial Economics*, 3, 1976.
- Kahneman D., Tversky A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, New Series, 185, 1974.
- Kelly G. A., *The Psychology of Personal Constructs*, Vol. 2, New York, Norton, 1955.
- Kobrak C., “The concept of reputation in business history”, in *Business History Review*, 2013.
- Langer E.J., “The illusion of control”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 32, 1975.
- Lawrence T., Suddaby R., “Institutions And Institutional Work”, In S.R. Clegg., C. Hardy, P.R. Lawrence, W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, SAGE, CA, 2006.
- Leca B., Naccache P., “A critical realist approach to institutional entrepreneurship”, in *Organization*, 13(5), 2006.
- Luhmann N., *Funktionale Methode und Systemtheorie*, Soziale Welt, 15 (H.1), 1964.
- Luhmann N., *Illuminismo sociologico*, Il Saggiatore, Milano, 1970.
- March J.G., *Prendere decisioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- March J.G., Simon H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Etas, Milano, 2003.
- Mastroberardino P., *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli, 2007.
- Merton R.K., “The unanticipated consequences of purposive social action”, in *American Sociological Review*, 1(6), 1936.
- Merton R.K., Broom L., Cottrel S.L. (eds), *Sociology Today*, New York, Basic Books, 1959.
- Morin E., “Introduzione al pensiero complesso”, in *Sfera*, 18, 1991.
- Morin E., *La sfida della complessità*, Le Lettere, Firenze, 2017.
- Morin E., *Sette lezioni sul pensiero globale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2018.
- Nagel T., *Moral luck in his mortal questions*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1979.
- Nettleship M.A., Dalegivens R., Nettleship A. (Eds.), *War, Its Causes and Correlates*, Aldine Publishing Company, Chicago (IL), 1975.
- Nietzsche F., *Genealogia della morale*, Adelphi, Milano, 1972.
- Nigro C., *Dispense del Corso di Economia e gestione delle imprese*, A.A. 2021-2022, Università degli Studi di Foggia.
- Parsons T., *Il sistema sociale*, Ed. di Comunità, Milano, 1965.
- Perrow C., *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, Basic Books, New York, 1984.
- Piaget J., *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1937.
- Powell W.W., Dimaggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- Pritchard D., Smith M., “The Psychology and Philosophy of Luck”, in *New Ideas in Psychology*, n.22, 2004.
- Salvemini S., “Organizzazione aziendale multidisciplinarietà: il contributo dell'epistemologia della complessità”, in *Economia Aziendale Online*, Vol 5, 1, 2014.
- Simon H. A., March J. G., *Organizations*, Wiley, New York, 1958.

- Simon H. A., *Models of man; social and rational*, Wiley, NJ, 1957.
- Simon H.A., *Administrative Behavior*, trad.it., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.
- Simon H.A., *Models of Bounded Rationality*. 2 Vol., MIT Press, Cambridge (MA), 1982.
- Sini C., *Il simbolo e l'uomo*, EGEA, Milano, 1991.
- Smelser N.J., *Theory of collective behavior*, Free Press, New York, 1962.
- Stanovich K., *Rationality and the reflective mind*, Oxford University Press, USA, 2011.
- Sunstein C.R., Thaler R.H., *Libertarian paternalism is not an oxymoron*, The University of Chicago Law Review, 1159-1202, 2003.
- Taleb N., *The black swan: Why don't we learn that we don't learn*, Random House, New York, 2005.
- Tarozzi G. (a cura di), *Compendio dei principi di psicologia di William James*, Società Editrice Libreria, Milano, 1911.
- Thaler R.H., Sunstein C.R., *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli, 2014.
- Thompson J.D., *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, Transaction Publishers, NJ, 1967.
- von Glasersfeld E., *Radical Constructivism, A Way of Knowing and Learning*, Falmer Press, London, 1995.
- von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and economic Behaviour*, Princeton University Press, 1947.
- Walker K., "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", in *Corporate Reputation Review* 12, 2010.
- Watzlawick P., *The Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know?* (Contributions to Constructivism), 1984.
- Weber M., *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1974.
- Weick K.E., "Cosmology of the organization", in *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 1985.
- Williams B. A. O., Nagel T., *Moral Luck*, Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes, 50, 1976.
- Williams S.W., *Making Better Business Decisions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2002.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.
- Yalom I.D., *Psicoterapia esistenziale*, Neri Pozza, Milano, 2019.
- Zocchi del Trecco A.M., "Norme e complessità sociale", in *Studi di Sociologia*, Anno 35, Fasc.1, 1997.
- Zucker L. (Ed.), *Institutional patterns and culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge (MA), 1988.



## **Il controllo finanziario nelle imprese.**

*Finalità, tecniche e strumenti*

**Gerardo Bosco**

Adjunct Professor of Planning and Strategic Management  
Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma  
gerardo.bosco@uniroma1.it

**Ugo Tedesco**

Dottore Commercialista, Revisore Enti Cooperativi, Financial Analyst e Business Controller,  
Membro Commissione Pianificazione e Controllo Odcec Salerno

*Ricevuto 07/07/2023*

*Accettato 13/11/2023*

### **Abstract**

#### **Obiettivo del paper:**

Il paper intende enfatizzare il ruolo strategico del controllo finanziario, quale asset specifico del più ampio ed organico controllo di gestione, in ragione della necessità di verificare costantemente le condizioni di sopravvivenza delle aziende in ambienti sempre più complessi. I processi decisionali delle imprese sono sempre più connessi alla capacità di produrre “conoscenza” pertinente, con un adeguato livello di *tempestività* e di *tempismo*.

In virtù di ciò, il paper intende rappresentare il ruolo del controllo finanziario delle imprese nel più ampio sistema di *performance measurement*, e, in particolare modo, la connessione tra l'efficacia del controllo finanziario - in termini di produzione di conoscenza finalizzata ai processi decisionali - e alcune sue peculiarità progettuali ed esecutive, in particolare relative a:

1. Caratteristiche del settore in opera l'impresa;
2. Caratteristiche dei processi operativi specifici dell'azienda, strettamente connesse alle specificità del contesto in cui essa opera, che si riverberano anche sul fabbisogno di investimenti e sul cash conversion cycle;
3. *Knowledge base* presente in azienda e alle implicazioni per il management di tener conto delle risorse, delle capacità e delle competenze presenti nell'organizzazione, o da sviluppare;
4. Fabbisogno di tecnologia abilitante i processi di *budgeting and controlling*.

Pertanto, il paper intende rappresentare il ruolo del controllo finanziario nel supportare i processi decisionali d'impresa e come esso contribuisce al perseguimento della sostenibilità dell'impresa.

**Metodologia:** La metodologia seguita per l'elaborazione del paper ha previsto, dapprima, l'analisi della letteratura sui topics oggetto del lavoro, integrata e confrontata con la conoscenza maturata e le *expertise* degli autori in tema di *controllo finanziario*. A seguire, la rappresentazione dei risultati ottenibili da un pertinente sistema di controllo delle fonti e degli impieghi finanziari, nell'ottica di *conoscenza* prodotta e finalizzata ai processi decisionali d'impresa - tanto di breve quanto di medio-lungo termine -, è stata supportata dalla

presentazione di alcune simulazioni di applicazione delle tecniche di controllo, analisi e misurazione dell'equilibrio finanziario.

**Risultati:** Il paper ha messo in evidenza l'importanza delle operazioni di previsione e di controllo in ambito finanziario, e l'opportunità di collocare tali operazioni all'interno di un più ampio sistema organico di controllo di gestione, efficace per un adeguato supporto al management nella gestione e corretta allocazione delle risorse finanziarie e, quindi, nei processi decisionali d'impresa. Difatti, mediante il costante monitoraggio delle grandezze finanziarie e delle risorse disponibili, il management ha l'opportunità di assumere decisioni e intraprendere azioni correttive in modo informato, con lo scopo di mantenere la sostenibilità finanziaria dell'operatività e l'attività di investimento e di crescita.

**Limiti della ricerca:** I risultati perseguiti e rappresentati con il paper dovranno essere supportati in futuro da un ampliamento dell'analisi di *case studies* di implementazione del controllo finanziario, al fine di dimostrare l'esistenza di una correlazione con un maggior grado di efficacia delle decisioni manageriali intraprese in base alla conoscenza prodotta sulle grandezze e sui flussi finanziari da un monitoraggio finanziario collocato sistemicamente all'interno di un più ampio ed organico controllo di gestione.

**Implicazioni pratiche:** I risultati rappresentati con il paper, ancorché parziali, prefigurano un impatto sui processi decisionali d'impresa e, ancor prima, sull'organizzazione e sull'implementazione del controllo finanziario e di misurazione della capacità delle imprese di coprire adeguatamente il fabbisogno di risorse necessario all'attività operativa. La diversa prospettiva proposta prevede la progettazione e l'implementazione di un assetto organizzativo in grado di amalgamare il budgeting e il controllo finanziario all'interno del più ampio sistema di controllo delle performance delle imprese, l'esplicitazione dei processi operativi - in ottica *process management* -, per l'integrazione della gestione finanziaria con le decisioni di investimento e con le cc.dd. *operations*, nonché lo sviluppo di una dote di conoscenza - in ottica *knowledge management* - e di tecnologia abilitanti il processo di monitoraggio della sostenibilità finanziaria dell'impresa.

**Originalità:** Il tentativo del paper è quello di presentare il tema del controllo finanziario delle imprese in una prospettiva differente e, nello specifico, di dimostrare la maggior efficacia di tale prospettiva rispetto all'efficacia delle decisioni manageriali connesse. Gli autori non hanno inteso esclusivamente illustrare le tecniche e gli strumenti del controllo finanziario, utilizzabili per tenere sotto controllo la sostenibilità finanziaria, ma proporre l'ipotesi di una maggiore efficacia della diversa prospettiva entro la quale organizzare e implementare il controllo delle grandezze e dei flussi finanziari, anche alla luce delle recenti indicazioni connesse al nuovo codice della crisi e dell'insolvenza delle imprese.

**Parole chiave:** controllo finanziario, cash flow, DSO, DSO, cash conversion cycle, equilibrio finanziario, sostenibilità finanziaria, posizione finanziaria netta, discounted cash flow

### Abstract in inglese

**Aim of the paper:** The paper aims to emphasize the strategic role of financial control, as a specific asset within the broader and comprehensive management control, due to the necessity of constantly verifying companies' survival conditions in increasingly complex environments. Corporate decision-making processes are increasingly tied to the ability to produce relevant

"knowledge" with an adequate level of timeliness and timeliness. Therefore, the paper seeks to represent the role of companies' financial control within the broader performance measurement system and, particularly, the connection between the effectiveness of financial control - in terms of generating knowledge aimed at decision-making processes - and some of its design and execution peculiarities, especially related to:

1. Characteristics of the sector in which the company operates;
2. Characteristics of specific operational processes closely linked to the context in which it operates, reflecting on investment needs and the cash conversion cycle;
3. Knowledge base within the company and its implications for management in considering resources, capacities, and skills within the organization, or to be developed;
4. Need for technology enabling budgeting and controlling processes.

Therefore, the paper aims to represent the role of financial control in supporting corporate decision-making processes and how it contributes to achieving the company's sustainability.

**Methodology:** The methodology followed for the paper's development initially involved analyzing literature on the topics under consideration, integrated and compared with the authors' knowledge and expertise in financial control. Subsequently, representing the results achievable through a pertinent financial sources and uses control system, aimed at knowledge production and directed towards corporate decision-making processes - both short-term and medium-to-long-term - was supported by presenting simulations applying control techniques, analysis, and measurement of financial balance.

**Results:** The paper highlighted the importance of forecasting and controlling operations in the financial domain and the opportunity to place these operations within a broader organic management control system. This system is effective in adequately supporting management in the management and correct allocation of financial resources, hence in corporate decision-making processes. In fact, through constant monitoring of financial magnitudes and available resources, management has the opportunity to make informed decisions and take corrective actions to maintain financial sustainability in operations, investment activities, and growth.

**Limitations of the research:** The results presented in the paper need future support through an expansion of case studies analyzing financial control implementations. This is to demonstrate a correlation with a higher degree of effectiveness in managerial decisions based on knowledge produced regarding financial magnitudes and flows from a financially systemic monitoring placed within a broader and organic management control.

**Practical implications:** The results depicted in the paper, albeit partial, suggest an impact on corporate decision-making processes and, even more so, on the organization and implementation of financial control and measurement of companies' capability to adequately cover operational resource needs. The proposed different perspective involves designing and implementing an organizational structure capable of integrating budgeting and financial control within the broader performance control system of companies. This also involves explicating operational processes - in a process management perspective - integrating financial management with investment decisions and operations. Moreover, it involves developing a knowledge asset - in a knowledge management perspective - and enabling technology for monitoring the financial sustainability of the company.

**Originality:** The paper's attempt is to present the theme of companies' financial control from a different perspective and specifically demonstrate its greater effectiveness concerning connected managerial decisions. The authors aimed not only to illustrate financial control techniques and tools for maintaining financial sustainability but also to propose the hypothesis of greater effectiveness of the different perspective in organizing and implementing control of financial magnitudes and flows. This also considers recent indications related to the new code for corporate crisis and insolvency.

**Keywords:** financial control, cash flow, DSO, cash conversion cycle, financial balance, financial sustainability, net financial position, discounted cash flow.

## 1. Introduzione

All'interno del più ampio controllo di gestione, il controllo finanziario è essenziale per garantire all'impresa un'adeguata capacità di provvista dei fattori produttivi e, quindi, la sua sostenibilità nel tempo.

Attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa e l'analisi periodica della struttura finanziaria, il controllo finanziario consente al management di identificare eventuali disequilibri monetari, consentendo, quindi, un tempestivo intervento correttivo e di copertura, e di informare i processi decisionali di investimento.

Il controllo finanziario fornisce informazioni essenziali per la definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali, la pianificazione finanziaria e l'allocazione delle risorse.

Per garantire l'efficacia del controllo finanziario, il management dell'impresa deve progettare ed implementare un'adeguata struttura di processi contabili ed extracontabili e di reporting, affinché il sistema di controllo possa registrare, monitorare e analizzare tutti i movimenti finanziari connessi alle operazioni aziendali.

È possibile identificare una bidimensionalità del focus del controllo finanziario, connessa:

1. Al Mantenimento dell'equilibrio finanziario *over time*, ossia la capacità dell'impresa di provvedere alla copertura finanziaria degli impegni inerenti all'acquisizione dei fattori produttivi;
2. Agli scostamenti versus la pianificazione finanziaria.

Con il budget opex e capex<sup>70</sup>, il management pianifica le spese e gli investimenti operativi, nonché le coperture finanziarie necessarie per realizzare il piano nel corso del periodo considerato. Il monitoraggio continuo degli scostamenti dei flussi di cassa rispetto alla pianificazione delle fonti e degli impieghi consente al management di intervenire tempestivamente, per adottare le soluzioni opportune a ristabilire l'equilibrio e la coerenza operativa rispetto alla pianificazione.

Un adeguato sistema di pianificazione e controllo finanziario può aiutare l'azienda a prendere decisioni informate e ad evitare situazioni di crisi finanziaria. La definizione di un budget dettagliato e il suo costante monitoraggio possono aiutare ad individuare le aree in cui l'azienda sta spendendo troppo o non abbastanza, rispetto a quanto pianificato. In questo modo, il management può apportare le necessarie correzioni e mantenere il controllo tanto sui flussi finanziari quanto sugli elementi economici sottesi (costi e ricavi).

Il focus del presente contributo è, quindi, sul controllo finanziario delle imprese, illustrando alcune tecniche e i relativi strumenti che possono essere utilizzati nella prassi dell'attività di *controlling*, per monitorare costantemente il cash flow aziendale e la struttura finanziaria dell'impresa.

Il presente contributo vuole porre la giusta enfasi su una parte del controllo di gestione, il controllo finanziario appunto, che è cruciale per la sopravvivenza delle aziende in un

---

<sup>70</sup> Wilson E., Aligning Opex and Capex Budgets with Organizational Goals: A Case Study, Strategic Finance Journal, 2022

ambiente ipercompetitivo, come quello odierno. Per questa ragione, le decisioni in ambito finanziario sono da considerarsi strategiche per la sostenibilità delle imprese.

Nel 2021 sono state cancellate dal Registro Imprese 172.414 imprese, con un aumento del 10,7% rispetto al 2019. Tra queste, il 32,4% (55.870) sono state cancellate per cessazione dell'attività e il 29,5% (50.927) per fallimento. Non esistono dati precisi sul numero di fallimenti causati da problemi di flusso di cassa, in quanto la causa del fallimento, come è noto, può essere influenzata da molteplici fattori. Tuttavia, uno studio condotto dal Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere nel 2019, ha rilevato che il 31% delle imprese che hanno chiuso i battenti, lo ha fatto a causa di problemi finanziari, tra cui problemi di flusso di cassa<sup>71</sup>.

Il controllo finanziario svolge, dunque, un ruolo essenziale nel supporto dei processi decisionali di impresa e contribuisce alla sua sostenibilità. Attraverso un sistema di controllo finanziario adeguato, l'impresa si garantisce una corretta raccolta, elaborazione e presentazione dei dati finanziari fondamentali per prendere decisioni informate<sup>72</sup>. I report finanziari permettono di valutare la redditività, la liquidità, la solvibilità e la gestione corretta del capitale impiegato. Questi dati supportano il top management nell'identificazione delle criticità e delle aree di miglioramento, e quindi per prendere decisioni basate su informazioni accurate.

Il controllo finanziario, inteso quale sistema di captazione ed elaborazione di dati sulla struttura finanziaria di un'impresa, supporta anche i processi di pianificazione<sup>73</sup>. In particolare, con la pianificazione finanziaria il management definisce gli obiettivi finanziari in termini di previsione dell'equilibrio tra gli impieghi (opex e capex) e le fonti di copertura. Tale pianificazione si fonda sulla capacità di raccolta delle informazioni storiche proiettate nel futuro tramite previsione di spesa e di entrata, la gestione del flusso di cassa e la valutazione delle opzioni di finanziamento.

Il monitoraggio costante delle performance finanziarie consente, altresì, di valutare le opportunità di investimento che si dovessero presentare alle imprese. Proprio per questo, il controllo finanziario risulta fondamentale all'interno del processo decisionale, con controlli ex-ante finalizzati alla valutazione del *going concern* aziendale<sup>74</sup>.

Un altro compito fondamentale svolto dal controllo finanziario è quello legato ai c.d. rischi finanziari. Attraverso l'analisi dei cash flow aziendali, alla Posizione Finanziaria Netta e ad altri strumenti di supporto, il management può sviluppare meccanismi per la mitigazione dei rischi che si presentano durante la vita dell'azienda, come i rischi di credito, i rischi di mercato, i rischi operativi e i rischi di liquidità<sup>75</sup>, più in generale i rischi di crisi d'impresa<sup>76</sup>.

---

<sup>71</sup> Report Annuale Sulle imprese in Italia pubblicato dal Registro delle Imprese e Infocamere, 2019.

<sup>72</sup> Smith J., Johnson A., The Importance of Financial Control for Sustainable Business Growth, *Journal of Business and Finance*, 2021

<sup>73</sup> Brown M., Assessing Financial Position Using Discounted Cash Flow (DCF) Analysis and Net Financial Position, *Journal of Accounting and Finance*, 2022

<sup>74</sup> Johnson R., Smith L., The Role of Financial Control in Assessing Going Concern, *Journal of Accounting Research*, 2020

<sup>75</sup> Brown M., Jones S., The Role of Financial Control in Risk Management, *Journal of Risk Management*, 2020

<sup>76</sup> Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14), come modificato, da ultimo, dal D.L. 29 dicembre 2022, n. 198, convertito, con modificazioni, dalla L. 24 febbraio 2023, n. 14,

Il presente contributo si pone l'obiettivo di esplorare alcuni aspetti cruciali del ciclo finanziario delle imprese, sottolineando l'importanza del controllo finanziario nella gestione delle condizioni di equilibrio funzionali alla sostenibilità dell'impresa.

In ogni caso gli strumenti della prassi aziendale utilizzabili per implementare un controllo di gestione, ed in particolare quelli che riguardano il controllo finanziario, devono essere scelti con cura dal management, sulla base delle caratteristiche e peculiarità del settore in cui l'azienda opera.

Inoltre, per un'efficace implementazione del controllo finanziario, il management deve progettare il sistema tenendo conto di alcune peculiarità, in particolare:

1. Le caratteristiche del settore in opera l'impresa;
2. Le caratteristiche dei processi operativi specifici dell'azienda, strettamente connesse alle specificità del contesto in cui essa opera, che si riverberano anche sul fabbisogno di investimenti e sul cash conversion cycle<sup>77</sup>;
3. La *knowledge base* presente in azienda<sup>78</sup>. Il management deve tener conto delle risorse, delle capacità e delle competenze presenti in azienda, o da sviluppare;
4. Il fabbisogno di tecnologia abilitante i processi di *budget and control*.

Alla luce di quanto detto, possiamo tracciare gli obiettivi di questo contributo, rispondendo ai seguenti quesiti:

1. Come il controllo finanziario supporta i processi decisionali d'impresa?<sup>79</sup>
2. Perché e come il controllo finanziario contribuisce al perseguimento della sostenibilità dell'impresa?<sup>80</sup>

## 2. Il controllo finanziario operativo.

L'equilibrio finanziario aziendale di breve periodo, comunemente noto come equilibrio finanziario a breve termine o equilibrio finanziario di liquidità, è un concetto chiave nell'ambito della gestione finanziaria aziendale. Si riferisce alla capacità di un'azienda di gestire in modo efficace le sue risorse finanziarie a breve termine per soddisfare le sue obbligazioni finanziarie correnti. In sostanza, l'equilibrio finanziario di breve periodo riguarda la salute finanziaria immediata dell'azienda, la sua capacità finanziaria di reperire sul mercato i fattori di approvvigionamento e la capacità di trasformare i propri ricavi in flussi finanziari in entrata.

Per comprendere appieno l'equilibrio finanziario di breve periodo<sup>81</sup>, è importante focalizzare l'attenzione del *controlling* sul working capital.

dal D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla L. 21 aprile 2023, n. 41, e dal D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36

<sup>77</sup> Davis M., Understanding the Importance of Cash Conversion Cycle in Financial Analysis, *Financial Management Journal*, 2018

<sup>78</sup> Brown M., Davis, S., The Role of Corporate Culture in Enhancing Financial Control: Evidence from Case Studies, *Journal of Corporate Finance*, 2019

Calabrese M., *Il Management nell'era della conoscenza*, Opera Prima, Rirea, 2014.

Paniccia P. M. A. (a cura di), *Knowledge Management per la competitività d'impresa - Modelli, strumenti, casi di studio*, Aracne editrice, 2018

<sup>79</sup> Mitchell J., The Significance of Short-Term Financial Control in Business Performance, *Journal of Financial Management*, 2019

<sup>80</sup> Romano G., Il controllo finanziario come strumento per la sostenibilità delle imprese italiane, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2018

La gestione del capitale circolante è la pratica di gestire gli attivi e i passivi correnti di un'azienda, ossia i flussi di incasso e pagamento connessi ai crediti e ai debiti a breve termine e la rotazione delle scorte. L'obiettivo principale della gestione del working capital è garantire all'azienda abbastanza risorse liquide per coprire le sue obbligazioni correnti senza interruzioni e, quindi, far fronte ai suoi obblighi di pagamento correnti verso i fornitori, il personale, i finanziatori e per il pagamento delle imposte.

Un altro fattore di fondamentale importanza per la riuscita di un controllo finanziario aziendale efficace si riferisce all'intervallo di tempo che intercorre tra i flussi in uscita per il procurement dei fattori produttivi e il sostenimento delle *operating expenditures* (OPEX)<sup>82</sup> e l'incasso derivante dalla vendita dei prodotti/servizi offerti sul mercato. È di fondamentale importanza una gestione oculata del cash flow operativo, in quanto l'investimento in spese operative da parte dell'azienda potrebbe essere remoto rispetto al momento della vendita e di conseguenza dell'incasso delle forniture ai clienti. I momenti dell'incasso sono strettamente connessi alla tipologia di prodotto o alle tipologie di prodotti che l'impresa offre ai suoi clienti. Un'azienda che produce diversi prodotti o che ha una forte integrazione verticale nella filiera in cui insiste può avere diverse fonti di incasso. In questo caso il sistema di controllo finanziario dovrà essere adeguato alla natura multiprodotto dell'azienda, e potrebbe presentare diversi momenti sia per il sostenimento delle spese operative sia per l'incasso delle fatture clienti; in casi come questo sarebbe opportuno procedere per centri di costo o con altra metodologia in modo da imputare i flussi finanziari relativi ad ogni prodotto o servizio offerto per poi confluire in un unico strumento di controllo generale.

Sulla base di quanto precedentemente descritto, è fondamentale quindi la corretta gestione e il monitoraggio dei cicli di conversione della liquidità (*cash conversion*), connessi agli incassi dei clienti, ai pagamenti dei fornitori, ai cicli produttivi e alla rotazione di magazzino.

Il bilanciamento tra cicli produttivi e cicli finanziari permette all'impresa di ottenere un adeguato livello di Free Cash Flow, funzionale anche agli investimenti in *Capital Expenditures* (CAPEX) e in *Research & Development* (R&D). Questo permetterebbe all'impresa di attivare un circolo virtuoso nel medio lungo periodo, innescando una spirale positiva di investimenti in mezzi di produzione, per rafforzare la struttura dell'impresa, la sua crescita dimensionale e, quindi, il suo posizionamento nel settore<sup>83</sup>.

Il primo passo verso l'implementazione di tale controllo è sicuramente la strutturazione di un sistema di raccolta di dati specifici in azienda, che saranno poi oggetto di elaborazione e trasformazione in informazioni e conoscenza pertinente<sup>84</sup>.

## 2.1. Il budget finanziario.

---

<sup>81</sup> Rossi M., Bianchi L., L'equilibrio finanziario delle imprese italiane nel breve periodo: un'analisi empirica, Rivista di Economia e Finanza, 2017

<sup>82</sup> Brown E., Davis M., Financial Control and the Optimal Allocation of CAPEX and OPEX: A Case Study Approach, Journal of Finance and Accounting, 2019

<sup>83</sup> Williams J., Thompson K., The Role of Financial Control in Balancing CAPEX and OPEX: A Conceptual Framework Rivista: International Journal of Business and Economics, 2018

<sup>84</sup> Williams J., Thompson K., The Impact of Information Systems on Organizational Effectiveness: A Comprehensive Analysis, Information Systems Research, 2020

Il budget finanziario è uno strumento essenziale per qualsiasi organizzazione, sia essa un'azienda, un ente governativo o persino un individuo<sup>85</sup>. In termini semplici, il budget finanziario è una pianificazione dettagliata delle entrate e delle spese per un determinato arco temporale prescelto. Di solito l'orizzonte temporale predefinito è annuale e rappresenta una mappa finanziaria che aiuta a gestire e controllare le risorse finanziarie disponibili, a supporto della pianificazione strategica e della gestione operativa.

Con la stesura del budget finanziario, il management intende garantire all'impresa che le risorse finanziarie siano allocate e gestite in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi prefissati<sup>86</sup>. Ciò significa che il budget finanziario definisce come verranno utilizzati i fondi disponibili per finanziare le attività operative e i progetti programmati. Attraverso una corretta pianificazione finanziaria, è possibile bilanciare le entrate e le uscite finanziarie, prevedere eventuali problemi di liquidità e prendere decisioni informate per migliorare l'equilibrio finanziario.

In tale ottica, il budget finanziario rappresenta la base per il monitoraggio e il controllo finanziario operativo; una volta che il budget è stato definito e approvato, è possibile confrontare regolarmente le previsioni con i risultati effettivi, al fine di valutare le performance finanziarie dell'impresa, identificare eventuali deviazioni e prendere le necessarie azioni correttive.

Il budget finanziario supporta, altresì, il processo decisionale inerente le priorità d'investimento dell'azienda, consentendo al management di valutare in modo informato le opportunità di crescita, di identificare i settori in cui è necessario un maggiore investimento e di stabilire obiettivi finanziari realistici. Un'azienda che intende ampliare il proprio business potrebbe ad esempio, destinare una quota del budget annuale alle attività di R&D, all'acquisizione di nuove tecnologie o all'accrescimento della *knowledge base* all'interno della propria organizzazione<sup>87</sup>, ancorché all'interno di un più ampio programma pluriennale di investimenti.

Il budget finanziario, inoltre, accoglie spesso anche la previsione di accumulo di quote di liquidità, nell'ambito di un piano di accantonamento a lungo termine, per far fronte ad eventuali emergenze impreviste future<sup>88</sup> o per l'implementazione di investimenti produttivi. Evidentemente, il budget finanziario svolge un ruolo cruciale nella comunicazione e nella trasparenza all'interno di un'organizzazione, aiutando il management a gestire le aspettative delle risorse umane coinvolte nei processi d'impresa e a promuovere una cultura di responsabilità finanziaria e di limitazione degli sprechi. Un budget ben strutturato e comunicato in modo efficace può coinvolgere e motivare le persone, incoraggiandole a contribuire al raggiungimento degli obiettivi finanziari dell'organizzazione<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Johnson E., Benefits of Monitoring the Business Financial Budget, Harvard Business Review, 2019

<sup>86</sup> Davis M., Beyond the Budget: Innovative Approaches to Resource Allocation and Financial Planning, Journal of Financial Management, 2023

<sup>87</sup> Paniccia P. M. A., (*op. cit.*), Knowledge Management per la competitività d'impresa - Modelli, strumenti, casi di studio

<sup>88</sup> Roberts D., Budgeting and Resource Allocation in a Dynamic Business Environment, Journal of Strategic Management, 2020

<sup>89</sup> Anderson J., Budgeting in a High-Performance Culture: Integrating Financial Planning and Organizational Values, Journal of Financial Management and Culture, 2021



In sintesi, il budget finanziario è uno strumento di pianificazione, controllo e comunicazione essenziale per qualsiasi organizzazione. Attraverso una corretta allocazione delle risorse finanziarie, un budget ben definito permette di indirizzare l'operatività e monitorare il raggiungimento degli obiettivi programmati, quindi, contribuire alla sostenibilità dell'impresa. Di seguito si riporta un esempio di modello tipico di budget finanziario (Fig. 1).

Fig. 1 - Il budget finanziario: modello tipico.

	gen-23	feb-23	mar-23	apr-23	mag-23	giu-23	lug-23	ago-23	set-23	ott-23	nov-23	dic-23
SALDO CASSA INIZIALE												
<b>GESTIONE CORRENTE</b>												
<b>ENTRATE</b>												
incassi crediti comm.												
incassi clienti c/anticipi												
anticipo riba												
anticipo fatture												
<b>TOT. ENTRATE CORRENTI</b>												
<b>USCITE</b>												
pagamento deb. comm.												
pag. fornitori c/anticipi												
pagamento lavoro												
pagamento rav/mav/F24												
altri costi no iva												
<b>TOT. USCITE CORRENTI</b>												
<b>FLUSSO CASSA GEST CORRENTE FCFO</b>												
<b>INVESTIMENTI</b>												
<b>FLUSSO DI CASSA INVESTIMENTI</b>												
<b>MOVIMENTI FINANZIARI</b>												
FLUSSI MEZZI DI TERZI												
FLUSSI MEZZI PROPRI												
<b>FLUSSO CASSA GEST. FINANZIARIA</b>												
<b>FLUSSI FINANZIARI TOTALI DI PERIODO</b>												
<b>SALDO CASSA FINALE</b>												
<b>DISPONIBILITA' AFFIDAMENTI</b>												
DISP. FIDO CASSA												
<b>FIDO LIBERO</b>												
<b>FABBISOGNO (-) / ECCEDEZZA (+)</b>												
<b>PORTAFOLGIO LIBERO</b>												
Portafoglio SBF Libero												
Portafoglio Fatture Libero												
<b>TOTALE PORTAFOLGIO LIBERO</b>												

Fonte: nostra elaborazione

## 2. Il monitoraggio del cash flow operativo.

Le imprese, al giorno d'oggi, si trovano ad operare in un contesto di mercato sempre più competitivo e quindi per avere successo nel breve e nel lungo periodo si richiede agli imprenditori di essere sempre più preparati e consapevoli delle sfide economiche e finanziarie da affrontare. Il monitoraggio costante del cash flow operativo, ossia dell'equilibrio monetario connesso all'attività operativa, permette di analizzare in dettaglio le diverse voci di entrata (le fonti) e di uscita (gli impieghi) di cassa e di individuare eventuali criticità o potenzialità dell'azienda agricola.

Il prospetto fonti-impieghi può essere utilizzato come strumento di controllo del *cash flow* operativo<sup>90</sup>, convogliando al suo interno le manifestazioni finanziarie (previsionali e a consuntivo) delle operazioni produttive e, quindi, delle spese e dei ricavi generati con l'attività operativa. E ciò con lo scopo di garantire la sostenibilità finanziaria dell'impresa nel tempo.

Di seguito, vediamo come può essere utilizzato lo strumento dei fonti-impieghi, per monitorare l'equilibrio monetario di un'impresa nel breve periodo (Fig. 2).

Fig. 2 - L'analisi dell'equilibrio tra le fonti e gli impieghi operativi.

FONTI												
	giu-21	lug-21	ago-21	set-21	ott-21	nov-21	dic-21	gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22
<b>LIQUIDITÀ</b>												
Liquidità in cassa												
Depositi Liquidi	€ 150.000,00	€ 138.350,00	€ 130.400,00	€ 113.450,00	€ 43.400,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 20.000,00			€ 20.000,00
Liquidità da incassi / fatture clienti	€ 15.000,00	€ 18.000,00	€ 22.000,00	€ 24.000,00	€ 11.000,00	€ 17.000,00	€ 11.400,00	€ 19.000,00	€ 25.000,00	€ 18.800,00	€ 15.500,00	€ 17.400,00
TOTALE LIQUIDITÀ	€ 165.000,00	€ 156.350,00	€ 152.400,00	€ 137.450,00	€ 54.400,00	€ 17.000,00	€ 11.400,00	€ 19.000,00	€ 45.000,00	€ 18.800,00	€ 15.500,00	€ 37.400,00
<b>ELASTICITÀ DI CONTO</b>												
Finii bancari accordati	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
Utilizzi ICF												
Disponibilità residua fidi	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 63.500,00	€ 35.200,00	€ 5.200,00	€ 50,00	€ 8.500,00	€ 1.200,00	€ 6.800,00
TOTALE ELASTICITÀ DI CONTO	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 63.500,00	€ 35.200,00	€ 5.200,00	€ 50,00	€ 8.500,00	€ 1.200,00	€ 6.800,00
<b>ANTICIPATI ISF</b>												
Conti/letti C/C disponibili	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 20.000,00
Importi Anticipati								€ 40.000,00				€ 40.000,00
Importi Utilizzati								€ 28.000,00				€ 28.000,00
TOTALE ANTICIPATI ISF	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 12.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>TOTALE FONTI (A COPERTURA)</b>	<b>€ 235.000,00</b>	<b>€ 226.350,00</b>	<b>€ 222.400,00</b>	<b>€ 203.450,00</b>	<b>€ 124.400,00</b>	<b>€ 81.100,00</b>	<b>€ 48.600,00</b>	<b>€ 44.200,00</b>	<b>€ 45.050,00</b>	<b>€ 27.300,00</b>	<b>€ 36.750,00</b>	<b>€ 44.000,00</b>
<b>IMPIEGHI</b>												
	giu-21	lug-21	ago-21	set-21	ott-21	nov-21	dic-21	gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22
Interessi su prestiti	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
TOTALE SPESE TERRENI	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Spese per energia	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 100,00	€ 1.000,00
Acquisto materie prime (ave e vino stufato)	€ 700,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Acquisto prodotti per trattamenti e materiali seccati/m	€ 700,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
TOTALE SPESE ENERGIA, MATERIE PRIME, MAT. SECCHI	€ 1.700,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 11.500,00	€ 11.500,00	€ 10.500,00	€ 10.500,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Riborsazione/combustibili operati e impiegati	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
oneri sociali IFS da versare	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Riferito al conto IFS di versare												
TOTALE SPESE PER IL PERSONALE	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Associazioni e calamità naturali	€ 3.000,00											
Provisioni rete commerciale		€ 3.000,00				€ 3.500,00		€ 5.000,00				€ 2.500,00
Partecipazioni a favore		€ 1.500,00				€ 2.500,00				€ 3.000,00		€ 3.500,00
Compensi professionali	€ 1.500,00		€ 1.500,00		€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Leasing attrezzature	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00
TOTALE SPESE PER SERVIZI	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00
Multa Terreni	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00
Altri mutui attivi												
Altri finanziamenti bancari												
Commissioni bancarie												
Interessi bancari	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
Interessi e spese su anticipi Fatture								€ 8.000,00				
TOTALE FINANZIAMENTI	€ 7.550,00	€ 7.650,00	€ 7.650,00	€ 7.650,00	€ 11.200,00	€ 7.700,00	€ 7.700,00	€ 15.750,00	€ 7.750,00	€ 7.750,00	€ 7.750,00	€ 7.750,00
Imposte e tasse	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Isti terreni	€ 0,00							€ 500,00				
TOTALE IMPOSTE E TASSE	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
<b>TOTALE IMPIEGHI (DA COPRIRE)</b>	<b>€ 28.450,00</b>	<b>€ 28.950,00</b>	<b>€ 28.950,00</b>	<b>€ 30.050,00</b>	<b>€ 40.900,00</b>	<b>€ 45.900,00</b>	<b>€ 48.400,00</b>	<b>€ 44.150,00</b>	<b>€ 46.550,00</b>	<b>€ 28.050,00</b>	<b>€ 38.150,00</b>	<b>€ 28.500,00</b>
<b>FONTI - IMPIEGHI</b>	<b>€ 206.550,00</b>	<b>€ 197.400,00</b>	<b>€ 193.450,00</b>	<b>€ 173.400,00</b>	<b>€ 83.500,00</b>	<b>€ 35.200,00</b>	<b>€ 5.200,00</b>	<b>€ 50,00</b>	<b>€ 8.500,00</b>	<b>€ 1.250,00</b>	<b>€ 6.600,00</b>	<b>€ 13.500,00</b>

Fonte: nostra elaborazione

Il prospetto si divide in due sezioni: in alto, nella sezione delle *fonti*, sono ricomprese tutte le voci che generano un'entrata finanziaria, come l'incasso delle fatture, e le disponibilità liquide esistenti. A seguire, tra le *fonti*, è indicata la c.d. *elasticità di conto*, che racchiude tutte le forme di affidamento bancario esistenti sui conti correnti aperti presso gli istituti di credito. La terza area delle *fonti*, invece, riporta i castelletti per gli anticipi di cassa relativi ad incassi futuri, che l'impresa può attivare scontando gli ordini e le fatture in portfolio. I castelletti, di per sé, non rappresentano importi disponibili e, in quanto tali, non si aggiungono alla liquidità disponibile all'impresa in un determinato periodo di tempo. Essi rappresentano disponibilità liquide potenzialmente onerose, che diventano liquidità nel momento in cui l'impresa anticipa fatture per esigenze di copertura estemporanee. E' solo in quel momento che questa area delle *fonti* si popola, indicando gli importi ottenuti con lo sconto delle fatture (*importi utilizzati*). C'è da sottolineare che il ricorso all'anticipo delle fatture attive è spesso un modo operando

<sup>90</sup> Clark T., Marino F., Using the Statement of Sources and Uses of Funds for Financial Decision Making, International Journal of Business and Economics Research, 2018

consolidato, che va oltre l'estemporaneità, rappresentando un canale di finanziamento usuale del deficit di cassa derivante dalla lenta *cash conversion*, connessa ai tempi di rientro monetario molto più lunghi dei tempi entro cui avvengono i pagamenti inerenti i fattori produttivi impiegati nell'attività operativa dell'impresa. Su questi aspetti, più avanti parleremo del *cash to cash cycle* e degli indicatori DSO, DPO e DIH<sup>91</sup>.

La sezione degli *impieghi* indica, invece, i flussi di liquidità in uscita, che l'impresa affronta in determinato intervallo temporale. La sezione degli *impieghi* è divisa in diverse aree aziendali, spesso collegate alla rappresentazione per categorie dei fattori produttivi impiegati nell'attività operativa<sup>92</sup>:

- La prima, la seconda e la terza area si riferiscono alla gestione caratteristica dell'impresa ed espone tutte le uscite di cassa e liquidità relative ai costi affrontati dall'impresa per l'approvvigionamento dei fattori produttivi e delle Operating Expenditures;
- La quarta area raccoglie invece le uscite relative ai servizi acquistati dall'impresa per il funzionamento della propria struttura, i costi pubblicitari e di promozione, i leasing e le parcelle relative ai professionisti che offrono servizi all'impresa;
- La quinta area si riferisce invece all'area debitoria dell'impresa in quanto raccoglie le uscite di cassa e liquidità relative a mutui e finanziamenti bancari, gli oneri finanziari e le spese sostenute per l'accesso al credito e alla liquidità;
- La sesta area invece raccoglie le uscite per le imposte aziendali che l'azienda sostiene durante l'esercizio.

Utilizzando questo modello, possiamo notare durante l'anno eventuali aumenti e decrementi dei flussi finanziari nella sezione degli Impieghi, che dipenderanno dalle caratteristiche proprie dell'azienda e del settore in cui esso opera. Può capitare che alcune tipologie di imprese, che operano in determinati settori a carattere stagionale, possano incontrare durante l'anno periodi che incidono maggiormente sui flussi finanziari operativi. In questi casi, l'azienda deve operare una riflessione sull'utilizzo delle proprie Fonti a disposizione, in quanto durante il picco dei flussi in uscita si potrebbero essere eccedenti rispetto ai flussi in entrata per diversi motivi: stagionalità del prodotto, momento di flessione del mercato di sbocco, aumento dei costi delle materie prime etc. Per questo motivo, a disposizione dell'imprenditore ci sono diversi strumenti che esulano dal normale sconfinamento previsto dagli istituti bancari per sopperire allo sbilancio monetario che si crea in determinati momenti della vita aziendale<sup>93</sup>. Infatti, durante tali situazioni di bilanciamento, l'impresa si può trovare nella situazione in cui risultano già utilizzate le elasticità di conto ed è per questo che l'imprenditore/manager può decidere di utilizzare strumenti alternativi. Uno degli strumenti più utilizzati è l'anticipo di fatture emesse e ancora non incassate dai clienti che permette di anticipare manifestazioni finanziarie di ricavi future attraverso un tasso di sconto, che

---

<sup>91</sup> Mitchell J., Bianchi L., The Significance of Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Reporting, Journal of Financial Analysis, 2020

<sup>92</sup> Williams J., Thompson K., Analysis and Interpretation of the Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Reporting Rivista: International Journal of Business and Economics, 2018

<sup>93</sup> Johnson R., Smith L., The Importance of Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Analysis, Journal of Financial Management, 2021

rappresenta l'attualizzazione dell'incasso futuro alla data di presentazione delle fatture allo sconto.

Nella prassi aziendale, inoltre, si stanno sviluppando strumenti alternativi per il reperimento di Fonti alternative: è il caso della Supply Chain Finance. Il SCF è un insieme di strumenti innovativi che sono messi a disposizione delle imprese per il superamento delle crisi, soprattutto di carattere finanziario. Le imprese possono attingere liquidità e fonti di finanziamento attraverso strumenti finanziari alternativi a quelli classici, soprattutto in un periodo in cui i tassi bancari per i finanziamenti sono saliti vertiginosamente a causa della lotta all'inflazione perpetrata dalla ECB attraverso il rialzo dei tassi. Secondo l'"Osservatorio Supply Chain Finance" italiano<sup>94</sup>, il mercato complessivo del supply chain finance si attesta tra i 525 e 585 miliardi di euro. Il 76% del mercato non è servito.

### 2.3. Il Cash to Cash Cycle e la Cash Conversion Analysis.

Il monitoraggio dei flussi di cassa operativi rappresenta per un'azienda - soprattutto per le imprese fortemente influenzate dai cicli produttivi stagionali - un processo di controlling di fondamentale importanza per la sua sostenibilità nel tempo. In virtù di ciò, la gestione sistematica del *cash to cash cycle* consente al management dell'impresa di pianificare e monitorare la c.d. *cash conversion*, ossia tutto ciò che è collegato alla capacità, alle modalità e ai tempi di conversione in liquidità dei costi sostenuti per i fattori produttivi impiegati nei processi produttivi e commerciali<sup>95</sup>.

Da qui l'importanza della *cash to cash analysis*<sup>96</sup>, quale tecnica per monitorare il timing necessario per trasformare i flussi monetari pagati ai fornitori in flussi monetari derivanti dall'incasso dai clienti, misurando, per tale via, il *gap* temporale intercorrente tra i flussi e predisporre le adeguate modalità di copertura.

La formula del *cash to cash cycle*<sup>97</sup> è la seguente:

$$C2Ccycle = [DSO + (cicloproduttivo + DIH)] - DPO$$

Il DSO (*Days Sales Outstanding*) indica il numero di giorni necessari per incassare dai clienti, calcolato con la seguente formula:

$$DSO = CreditiCommerciali/Fatturato * 365$$

Spesso il DSO è accompagnato dalla valutazione della rotazione dei crediti:

$$Rotazione\ dei\ crediti = (Fatturato/Crediticomm)$$

---

<sup>94</sup> Osservatorio Supply Chain Finance 2023, il mercato riparte trainato dalle soluzioni di filiera e innovative. Il mercato è suddiviso in: Anticipo Fatture: 55 miliardi; Factoring: 60,4 miliardi; Cartolarizzazione: 8,1 miliardi; Carta di credito: 2,4 miliardi; Cessione crediti futuri: 1,03 miliardo; Confirming: 1,6 miliardi; Invoice trading: 0,4 miliardi; Dynamic Discounting: 0,5 miliardi; Non servito: 395 - 455 miliardi.

<sup>95</sup> Ferrari G., Cash Conversion Cycle Management: A Strategic Perspective, Journal of Strategic Management, 2020

<sup>96</sup> Moretti L., Cash Conversion Cycle Planning and Firm Performance: A Longitudinal Analysis, Journal of Business Finance & Accounting, 2018

<sup>97</sup> Johnson R., Understanding the Cash-to-Cash Cycle: Measurement, Analysis, and Management, Journal of Financial Management, 2021

Il DPO (*Days Payable Outstanding*), invece, indica il numero di giorni di dilazione dei pagamenti delle forniture ai fornitori, strettamente connesso anche alla capacità dell'azienda di ottenere un periodo di dilazione adeguato rispetto alla gestione dei suoi processi produttivi e commerciali. Esso è calcolato con la seguente formula:

$$DPO = (Debiticomm/Acquistiperiodo) \times 365$$

Anche la misurazione del DPO è spesso accompagnata dalla valutazione della rotazione dei debiti commerciali:

$$Rotazione\ de\ debiticomm = (Acquistiperiodo/Debiticomm)$$

Infine, il DIH (*Days Inventory Holding*) indica il numero di giorni di permanenza dei prodotti in azienda, connesso al ciclo produttivo di trasformazione e allo stoccaggio prima della vendita.

Alcune criticità delle imprese possono essere messe in evidenza quando si analizzano i suindicati indicatori e, nello specifico, il timing del ciclo produttivo e dello stoccaggio. In particolare, ci si deve chiedere: *quale tempo deve essere considerato nella C2C analysis? L'intera filiera produttiva o solo alcune fasi di essa?* Ed ancora: *quale tempo deve essere considerato nella C2C analysis? Solo lo stoccaggio del prodotto imbottigliato o anche la fase di affinamento?* Per quanto riguarda il DPO, esso dipende principalmente dalle politiche di pagamento adottate dai fornitori. In generale, le aziende stagionali cercano di negoziare condizioni di pagamento più favorevoli, attraverso dilazioni di pagamento, per poter gestire meglio i flussi di cassa.

Il set di dati elaborati con la misurazione dei su indicati indicatori, consente di produrre informazioni pertinenti in merito alla *cash conversion*<sup>98</sup>, che, come sopra già anticipato, si riferisce al *gap*:

$$(DIH + DSO) - DPO$$

e che implica un monitoraggio continuo da parte del management dell'azienda, per intervenire nel modo opportuno e tempestivo, affinché si possa ridurre quanto più possibile il suddetto *gap* e adottare le più opportune strategie di copertura finanziaria nel periodo di *cash conversion*<sup>99</sup>.

Per gestire al meglio questi flussi di cassa, le aziende possono adottare diverse strategie. Ad esempio, cercando di negoziare con i fornitori condizioni di pagamento più favorevoli, utilizzare strumenti finanziari come il factoring per anticipare i crediti verso i clienti o gestire attentamente la propria produzione e i propri magazzini, per evitare sprechi e garantire un adeguato livello di stock, in ottica supply chain finance.

### 3. Controllo finanziario di medio lungo periodo

<sup>98</sup> Williams J., Thompson K., The Impact of Cash-to-Cash Cycle on Firm Performance: An Empirical Study, International Journal of Business and Economics Research, 2018

<sup>99</sup> Smith J., Johnson R., Monitoring and Managing Cash Conversion Cycle: A Review of Literature, Journal of Financial Management, 2021

Il controllo finanziario di medio-lungo periodo è un processo essenziale per la gestione finanziaria di un'organizzazione. Si concentra sull'analisi, la valutazione e la pianificazione delle risorse finanziarie a lungo termine, al fine di garantire la sostenibilità e il successo dell'azienda nel tempo. Questo tipo di controllo si distingue dal controllo finanziario di breve termine, che si concentra principalmente sulla gestione operativa e sul monitoraggio delle performance finanziarie a breve periodo. L'obiettivo principale del controllo finanziario di medio-lungo periodo è quello di garantire la stabilità finanziaria dell'organizzazione nel tempo, proteggendo e incrementando il valore del capitale investito. Per fare ciò, è fondamentale analizzare e valutare attentamente i flussi di cassa futuri, identificare le fonti di finanziamento disponibili e prendere decisioni strategiche sulla gestione degli investimenti. Il controllo finanziario di medio-lungo periodo si concentra anche sull'allocazione efficiente delle risorse finanziarie per raggiungere gli obiettivi aziendali. Ciò implica una valutazione accurata dei costi e dei benefici associati a diverse opzioni di investimento. Ad esempio, l'azienda potrebbe valutare l'opportunità di espandersi a livello internazionale o di diversificare le sue attività. Il controllo finanziario di medio-lungo periodo aiuta a determinare se tali decisioni sono finanziariamente sostenibili e se possono portare a un valore aggiunto per l'azienda nel lungo termine.

Il controllo finanziario di medio-lungo periodo svolge un ruolo chiave nella gestione del rischio finanziario, nell'ottica in cui, attraverso l'analisi delle tendenze e delle previsioni economiche, il management può identificare potenziali rischi finanziari futuri e sviluppare strategie per mitigarli. Il management, ad esempio, potrebbe pianificare e diversificare le fonti di finanziamento, implementare politiche di gestione del debito o adottare coperture per proteggersi dalle fluttuazioni dei tassi di interesse o dei tassi di cambio.

Un altro importante obiettivo del controllo finanziario di medio-lungo periodo è quello di valutare la performance finanziaria dell'organizzazione nel tempo. Questo scopo è realizzato attraverso il monitoraggio e l'analisi di specifici indicatori finanziari. Difatti, la valutazione della performance finanziaria consente all'azienda di identificare punti di forza e di debolezza, nonché di apportare eventuali correzioni per migliorare la sua posizione finanziaria complessiva.

Di seguito si analizzano due tecniche di analisi finanziaria di medio-lungo periodo, la PFN (Posizione Finanziaria Netta) e l'analisi dinamica degli indici di struttura finanziaria, che supportano il management tanto nel processo decisionale d'investimento e di allocazione delle risorse finanziarie quanto nel processo di controlling delle performance e di scostamento versus le previsioni.

### **3.1. Posizione Finanziaria Netta**

La Posizione Finanziaria Netta (PFN) è un indicatore chiave utilizzato nell'ambito dell'analisi finanziaria per valutare la solidità finanziaria di un'azienda. Essa rappresenta la differenza tra l'attivo finanziario e il passivo finanziario di un'azienda in un dato momento temporale. L'attivo finanziario comprende tutti gli elementi di natura finanziaria che contribuiscono ad aumentare la liquidità dell'azienda, come disponibilità liquide, investimenti a breve termine e crediti verso clienti. D'altra parte, il passivo finanziario rappresenta tutti gli impegni finanziari dell'azienda, come debiti verso fornitori, finanziamenti a breve e lungo termine e altre obbligazioni finanziarie.

La PFN è un indicatore importante per valutare se un'azienda ha un surplus di risorse finanziarie a sua disposizione o se si trova in una situazione di indebitamento. Una PFN positiva indica che l'azienda ha una posizione finanziaria netta attiva, ossia ha più risorse finanziarie a disposizione rispetto ai suoi impegni finanziari. Questo può essere considerato un segnale positivo in quanto l'azienda ha la capacità di far fronte ai propri debiti e potrebbe avere margini di manovra finanziaria per investimenti futuri.

D'altra parte, una PFN negativa indica che l'azienda ha un deficit di risorse finanziarie rispetto ai suoi impegni finanziari. Ciò può essere un segnale di allarme in quanto l'azienda potrebbe avere difficoltà nel soddisfare i propri obblighi finanziari e potrebbe essere a rischio di insolvenza. Tuttavia, è importante valutare la PFN nel contesto dell'industria in cui opera l'azienda e prendere in considerazione altri indicatori finanziari per ottenere una valutazione completa della sua situazione finanziaria. In sintesi, la Posizione Finanziaria Netta fornisce una panoramica della solidità finanziaria di un'azienda, consentendo agli analisti di valutare la sua capacità di far fronte ai propri obblighi finanziari. È uno strumento utile per gli investitori, i creditori e gli altri soggetti interessati a valutare la sostenibilità finanziaria di un'azienda e prendere decisioni informate sulla base di tali valutazioni.

Tra PNF e la struttura del circolante commerciale c'è un legame diretto: ad esempio una dilazione nei pagamenti per i fornitori libera liquidità e riduce i debiti finanziari; al contrario, il ritardo degli incassi peggiora l'esposizione debitoria. Anche le scorte incidono sulla posizione finanziaria: un andamento stagionale particolarmente favorevole delle vendite riduce il fabbisogno finanziario e viceversa.

In letteratura la PNF viene definita anche come un indicatore di performance. Attraverso il suo confronto con altri valori è possibile comprendere la sostenibilità finanziaria dell'impresa:

- Il PFN/Equity, esprime l'equilibrio tra i mezzi finanziari in possesso dell'azienda e quelli in possesso di terzi finanziatori (grado di leverage, indicato anche con il rapporto D/E);
- Il PFN/Attivo patrimoniale, esprime la quota coperta da PFN rispetto all'intero attivo di bilancio;
- Il PFN/Vendite indica la capacità di restituzione del debito quando viene.

rapportato al fatturato (tasso di assorbimento dell'indebitamento).

Attraverso le analisi di questi indici fondamentali è possibile per i decisori aziendali prendere le decisioni informate corrette, per correggere eventuali situazioni di squilibrio finanziario. Attraverso un'analisi storica dei dati aziendali e a proiezioni future, con alcuni strumenti come il Discounted Cash Flow che vedremo in seguito, sarà possibile programmare nel breve e sul lungo periodo la composizione ottimale che l'azienda deve avere tra le grandezze prese in esame dalla PFN. Una giusta composizione debitoria tra debiti di breve e debiti di lungo periodo, in concerto con una corretta gestione del Cash Conversion Cycle permette all'impresa di liberare Free Cash Flow, che possono essere utilizzati per l'approvvigionamento di fattori produttivi a fecondità ripetuta (Capital Expenditures) che permettono un miglioramento della produttività aziendale, che è la chiave fondamentale per applicare politiche aziendali che si pongono l'obiettivo di aumentare la propria quota di mercato nel segmento in cui opera l'azienda. Sarà poi compito del management scegliere la strategia di investimento giusta e le politiche di espansione all'interno del mercato di riferimento (politiche di prezzo, contenimento dei costi etc.).

Attraverso la comparazione nel tempo di questi indici, l'analisi di bilancio permette un monitoraggio costante nel tempo della struttura finanziaria di impresa, permettendo al management di avere informazioni aggiornate sul trend dell'impresa e del settore di riferimento. Attraverso l'utilizzo di queste informazioni di carattere finanziario i decision makers possono porre in essere delle correttive per invertire eventuali trend negativi o sotto la media del settore di riferimento.

L'analisi della struttura finanziaria attraverso il Bilancio di Esercizio permette di fotografare un'istantanea dello stato finanziario dell'impresa e di individuare il trend attraverso cui la stessa si muove. Integrato con il controllo finanziario di brevissimo periodo che abbiamo visto nel paragrafo precedente, permette di avere una visione sia statica che dinamica dell'evoluzione della tesoreria di breve periodo dell'azienda con lo scopo di fornire supporto decisionale al management "in tempo reale". Il miglioramento dell'andamento finanziario di breve periodo ha dei risvolti positivi anche nel medio e lungo termine, in quanto la capacità dell'azienda di produrre Free Cash Flow dalla propria gestione caratteristica è fondamentale per la programmazione di investimenti in Capital Expenditures e in capitale umano in un'ottica forward looking incentrata sul miglioramento della produttività dell'impresa nel lungo termine.

### **3.2. L'analisi dinamica degli indici di struttura finanziaria.**

La tecnica dinamica degli indici della struttura finanziaria rappresenta un approccio analitico di rilievo nell'ambito dell'economia e delle finanze aziendali. Questo metodo si focalizza sulla valutazione della composizione del capitale di un'azienda e sulla sua capacità di gestire efficacemente i rischi finanziari<sup>100</sup>. Attraverso l'analisi dei rapporti finanziari e degli indicatori chiave, tale tecnica offre una visione approfondita sulla struttura del debito e del patrimonio di un'azienda. L'obiettivo principale della tecnica dinamica degli indici della struttura finanziaria è fornire una comprensione dettagliata della combinazione di fonti di finanziamento di un'azienda, come prestiti bancari, obbligazioni emesse e capitale proprio<sup>101</sup>. In tal modo, si possono identificare le proporzioni relative di tali fonti di finanziamento, consentendo di valutare il livello di rischio e la capacità dell'azienda di affrontare gli oneri finanziari a lungo termine. Questo metodo analitico offre una panoramica completa sulla stabilità finanziaria, la solvibilità e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse finanziarie di un'azienda e pertanto, consente di valutare l'adeguatezza della struttura finanziaria dell'azienda e la sua capacità di gestire i rischi associati alle attività operative.

Tale tecnica fornisce una base solida per l'analisi finanziaria e la valutazione dell'affidabilità e della sostenibilità finanziaria di un'azienda attraverso questa metodologia, permettendo agli analisti finanziari e ai *decision makers* di prendere decisioni informate riguardo all'allocazione delle risorse e alla valutazione del profilo finanziario complessivo di un'azienda<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> Davis R., Dynamic Analysis of Financial Structure Ratios: A Tool for Predicting Financial Distress, Journal of Risk and Financial Management, 2021

<sup>101</sup> Johnson E., Analyzing the Dynamic Changes in Financial Structure: A Comparative Study of Multiple Industries, Journal of Financial Management, 2020

<sup>102</sup> Brown M., Dynamic Analysis of Financial Structure and Its Implications for Investment Decisions, Journal of Financial Planning and Analysis, 2023



Uno degli aspetti principali dell'analisi di bilancio finalizzato al controllo finanziario è l'identificazione delle tendenze finanziarie nel corso del tempo. Questo implica l'analisi delle variazioni delle cifre finanziarie chiave tra diversi periodi contabili, come ad esempio l'anno corrente rispetto all'anno precedente. Ciò consente di valutare l'andamento finanziario dell'azienda nel tempo e identificare eventuali segnali di allarme o aree di miglioramento<sup>103</sup>.

Un altro aspetto cruciale dell'analisi di bilancio è la valutazione della solidità finanziaria dell'azienda. Ciò comprende l'analisi delle misure di liquidità, solvibilità e redditività. La liquidità si riferisce alla capacità dell'azienda di pagare i suoi debiti a breve termine, mentre la solvibilità indica la capacità dell'azienda di far fronte ai suoi obblighi a lungo termine. L'analisi di questi indicatori finanziari fornisce una visione completa della situazione finanziaria dell'azienda e può aiutare a prendere decisioni informate sulle strategie aziendali future<sup>104</sup>.

Per ottenere questo tipo di informazioni, il bilancio d'esercizio deve essere riclassificato<sup>105</sup> a seconda delle informazioni che vengono ricercate. La scelta del metodo di riclassificazione è orientata dalle specifiche caratteristiche dell'impresa e del settore di riferimento, nonché dagli obiettivi informativi che il management vuole ottenere.

Per l'analisi finanziaria dell'impresa i metodi di riclassificazione dei documenti presenti nel Bilancio<sup>106</sup> sono (Fig. 3):

- Stato Patrimoniale, riclassificazione secondo il criterio finanziario che espone le voci presenti nel prospetto in base alla loro attitudine a trasformarsi in denaro;
- Conto Economico, riclassificato secondo il criterio del valore aggiunto che suddivide le voci in base ad una logica gestionale;
- Rendiconto finanziario, redatto con il metodo indiretto in quanto permette di individuare la creazione o distruzione di cash per area gestionale.

Fig.3 – Riclassificazione di Bilancio

---

<sup>103</sup> Clark T., Marino F., Financial Statement Analysis and Financial Control: Case Studies from Different Industries, Journal of Financial Reporting and Accounting, 2018

<sup>104</sup> Anderson S., Romano G., The Role of Trend Analysis in Financial Control: A Comparative Study Rivista: International Journal of Financial Management and Analysis, 2019

<sup>105</sup> Rossi G., Bianchi M., La riclassificazione del bilancio: analisi delle principali metodologie, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2019

<sup>106</sup> Fabbri T., Marcon R., La riclassificazione del bilancio d'esercizio: un'analisi delle pratiche delle società quotate italiane, Studi e Ricerche di Economia Aziendale, 2017

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	RICLASSIFICAZIONE CRIT.FINANZIARIO		RENDICONTO FINANZIARIO (metodo indiretto)
RICAVI OPERATIVI	Attivo Fisso	Patrimonio Netto	A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa
+/- Variazione delle rimanenze			(1) Utile ante imposte/Interessi
- Costi Esterni (acq.mat prim, servizi ..)	Rimanenze magazzino	Debit a Medio e Lungo Termine	TOT Rettifiche elementi non monetari
= Valore Aggiunto			(2) Flusso finanziario ante variazioni CCN
- Costi del Personale	Crediti a Breve term	Debiti a Breve Termine	TOT Variazioni CCN
= Margine Operativo Lordo (Ebitda)			(3) Flusso finanziario dopo variazioni CCN
- Ammortamenti e svalutazioni	Liquidità		TOT Altre rettifiche
= Reddito Operativo			A. Flusso finanziario dall'attività operativa
+/- Proventi e Oneri Finanziari			B. Flussi finanziari derivanti dagli investimenti
- Imposte			Investimenti/disinvestimento Imm Materiali
= Risultato Esercizio			Investimenti/disinvestimento Imm Immateriali
			Investimenti/disinvestimento Imm Finanziarie
			B. Flusso finanziario derivante dagli investimenti
			C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento
			Mezzi Terzi
			Incremento / decremento debiti vs Banche
			Accensione finanziamenti
			Rimborso finanziamenti
			Mezzi Propri
			C. Flusso finanziario dall'attività di finanziamento
			A+B+C Incremento/Decremento Disp. Liquide
			Disp Iniziali
			Disp Finali

Fonte: nostra elaborazione

Una volta riclassificati i documenti secondo queste metodologie, l'impresa può ricorrere ai più diffusi indici di bilancio utilizzati nella prassi dai *Financial Analyst* e dai *CFO*, per ottenere dati rielaborati nell'ottica di fornire determinati tipi di informazioni ai *decision makers* dell'azienda<sup>107</sup>. Nell'ottica dell'obiettivo che si è preposto il seguente studio, andremo ad analizzare quali sono gli strumenti maggiormente diffusi nell'analisi di bilancio finalizzata al controllo finanziario.

Gli indici maggiormente utilizzati per il controllo finanziario si basano sulla riclassificazione dello stato patrimoniale in base al criterio finanziario. Gli indici più comuni<sup>108</sup> sono i seguenti:

1. Margine di Tesoreria: **Crediti a breve + Liquidità - Debiti a breve**. Questo indicatore misura la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni di breve periodo. Il risultato deve essere positivo, in caso contrario l'impresa rischia di avere una crisi di liquidità;
2. Margine di struttura Primario: **Patrimonio Netto - Attivo Immobilizzato**. Questo indicatore mostra la relazione che c'è tra il patrimonio netto e i beni stabilmente impiegati in azienda. Se di valore negativo, questo indicatore mostra una forte dipendenza da fonti di finanziamento esterne e che il fabbisogno dell'impresa viene coperto con debiti a medio/lungo termine;
3. Margine di struttura Secondario: **Patrimonio Netto + Debiti a M/L term - Attivo immobilizzato**. Un valore negativo indica che la struttura finanziaria dell'impresa risulta squilibrata;
4. Autonomia Finanziaria<sup>109</sup>: **Patrimonio Netto / Attivo Immobilizzato**. Questo indicatore mostra la composizione delle fonti di finanziamento;

<sup>107</sup> Ricci A., Bianchi L., The Importance of Financial Statement Analysis for Informed Decision-Making: A Comparative Study, *Journal of Financial Analysis and Control*, 2018

<sup>108</sup> Johnson R., Smith L., Financial Ratios and Performance Evaluation: A Review of Literature, *Journal of Financial Management*, 2021

<sup>109</sup>[https://www.fondidigaranzia.it/wp-content/uploads/2018/05/09\\_566\\_all\\_fdg\\_disposizioni\\_operative\\_parte\\_VI.pdf](https://www.fondidigaranzia.it/wp-content/uploads/2018/05/09_566_all_fdg_disposizioni_operative_parte_VI.pdf)

5. Quick Ratio: **(Crediti a breve + Liquidità)/Debiti a breve**. Indica la copertura finanziaria di breve termine dell'impresa, ovvero la capacità aziendale di far fronte a debiti a breve scadenza. Di solito indica la capacità finanziaria dell'impresa di avere le disponibilità finanziarie utili a reperire le fonti di approvvigionamento che servono alla gestione caratteristica dell'impresa;
6. Indice di indebitamento: **Attivo Immobilizzato/Patrimonio Netto**. Questo indicatore determina la parte di attività che viene finanziata attraverso capitale di terzi.

L'analisi di questi indicatori, per essere significativa, deve essere condotta attraverso la comparazione dei risultati su due dimensioni: una dimensione interna all'impresa e una esterna all'impresa. La prima dimensione verte sulla comparazione dell'analisi storica dell'andamento di questi indici, anno su anno, con lo scopo di analizzare il trend dell'impresa rispetto a questi indicatori di natura finanziaria<sup>110</sup>. La seconda dimensione è quella che si proietta verso l'esterno e si estrinseca con la comparazione degli indicatori con la media del settore. Le analisi comparative verso l'esterno sono più semplici per le imprese di grandissime dimensioni, in quanto, per obblighi di trasparenza, esse rendono disponibili sui propri siti web i documenti di bilancio aggiornati. Per le PMI invece è consigliabile utilizzare la media di settore messa a disposizione da alcuni enti di carattere nazionale, come ad esempio l'Osservatorio dei Bilanci delle SRL<sup>111</sup> condotto dalla Fondazione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Oltre l'analisi della struttura finanziaria, il controllo finanziario deve essere supportato anche dal monitoraggio dei flussi finanziari e della loro genesi, ricorrendo allo studio del *rendiconto finanziario*, che analizza le variazioni delle grandezze finanziarie<sup>112</sup>. Esso si compone di tre parti principali: il flusso di cassa dalle attività operative, il flusso di cassa dalle attività di investimento e il flusso di cassa dalle attività di finanziamento. Queste tre sezioni forniscono una visione completa dei movimenti finanziari dell'azienda e consentono di comprendere in che modo l'azienda genera entrate, come investe i suoi capitali e come finanzia le sue operazioni<sup>113</sup>.

La sezione relativa al flusso di cassa dalle attività operative mostra l'entità del denaro generato dall'attività principale dell'azienda, come la vendita di beni o servizi. Questa sezione evidenzia l'efficienza operativa dell'azienda e la sua capacità di generare denaro dalle proprie attività caratteristiche. Un flusso di cassa positivo da questa sezione indica che l'azienda è in grado di generare profitti dalle sue attività operative.

La sezione relativa al flusso di cassa dalle attività di investimento riflette i flussi di cassa legati agli investimenti in attività a lungo termine, come l'acquisto di macchinari, impianti o altre proprietà durevoli. Questa sezione indica quanto denaro viene impegnato dall'azienda per espandere o migliorare le sue capacità operative. Un flusso di cassa positivo in questa sezione può indicare una visione a lungo termine e una strategia di crescita dell'azienda.

<sup>110</sup> Williams J., Thompson K., Financial Indicators and Firm Performance: Evidence from Various Industries. Rivista: International Journal of Business and Economics, 2019

<sup>111</sup> <https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/cat/3/97>

<sup>112</sup> Brown M., Cash Flow Statement as a Key Control Tool in Financial Reporting, Journal of Accounting and Finance, 2022

<sup>113</sup> Roberts L., Using Cash Flow Statement Analysis for Effective Financial Control and Planning, Journal of Financial Planning and Analysis, 2023

La sezione relativa al flusso di cassa dalle attività di finanziamento evidenzia i flussi di cassa legati al finanziamento dell'azienda, come i prestiti bancari, l'emissione di azioni o il pagamento di dividendi agli azionisti. Questa sezione illustra come l'azienda reperisce i fondi necessari per le sue operazioni. Un flusso di cassa positivo in questa sezione indica che l'azienda è in grado di finanziare le sue attività senza ricorrere ad un livello eccessivo di indebitamento.

Il rendiconto finanziario non solo fornisce una panoramica dei flussi di cassa, ma offre anche la possibilità di elaborare alcuni indicatori collegati alle tre aree sopra descritte, che aiutano a valutare la salute finanziaria dell'azienda, in particolare se analizzati nel tempo, e, quindi, per comprendere l'evoluzione finanziaria aziendale nel tempo. Di seguito si riportano i principali utilizzati nella prassi<sup>114</sup>:

1. *Flusso di cassa da attività operative (FCO):*  $FCO = Utile\ netto + Oneri\ non\ monetari - Proventi\ non\ monetari + / - Variazioni\ del\ capitale\ circolante\ netto$ . L'FCO indica la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa dalle sue attività principali. Un valore positivo indica una generazione netta di cassa, mentre un valore negativo indica un utilizzo netto di cassa.
2. *Flusso di cassa da attività di investimento (FCI):*  $FCI = Spese\ di\ investimento - Proventi\ di\ disinvestimento$ . L'FCI misura i flussi di cassa generati o utilizzati per gli investimenti in beni durevoli e altre attività di investimento. Un valore negativo indica un'uscita netta di cassa per gli investimenti.
3. *Flusso di cassa da attività di finanziamento (FCF):*  $FCF = Proventi\ di\ finanziamento - Spese\ di\ finanziamento$ . L'FCF riflette i flussi di cassa derivanti dalle attività di finanziamento, come l'emissione o il rimborso di azioni e debiti. Un valore positivo indica un ingresso netto di cassa dalle attività di finanziamento.
4. *Variazione netta della cassa:*  $Variazione\ netta\ della\ cassa = FCO + FCI + FCF$ . Questo indice rappresenta la variazione totale del saldo di cassa nel periodo considerato. Valori positivi o negativi indicano aumenti o riduzioni netti della cassa.

Attraverso l'utilizzo di questi indici, il management è in grado di comprendere quali aree aziendali sono in grado di creare *cash flow* positivi e quali aree aziendali assorbono liquidità<sup>115</sup>. Tali informazioni sono di fondamentale importanza per prendere le giuste decisioni e le azioni utili per migliorare l'equilibrio finanziario. Questa tipologia di analisi è utile anche nella prospettiva del c.d. *going concern*, permettendo all'impresa di raggiungere la sostenibilità finanziaria nel tempo, grazie al monitoraggio costante, anno dopo anno, dei valori finanziari di riferimento.

L'analisi nel tempo di questi indicatori, non solo permette al management dell'impresa di prendere decisioni informate sulla base di dati costantemente aggiornati, ma anche di analizzare la sostenibilità finanziaria dell'impresa nel tempo. Un'azienda che presenta un

<sup>114</sup> Davis R., Cash Flow Statement Analysis: A Tool for Financial Performance Evaluation, Journal of Financial Management, 2019

<sup>115</sup> Thompson S., The Role of Cash Flow Statement in Financial Control and Risk Management Fonte: Journal of Risk and Financial Management, 2021

equilibrio finanziario positivo sulle attività operative e sul medio periodo risulterà finanziariamente sostenibile<sup>116</sup>.

Pertanto, l'analisi dinamica nel tempo degli indici di struttura finanziaria è fondamentale per comprendere l'adeguatezza dell'assetto finanziario dell'impresa e valutare le performance finanziarie di medio periodo<sup>117</sup>. Tali indici potranno essere utilizzati nel tempo come *benchmark* da tenere sotto controllo, per rapportare le performance finanziarie dell'impresa con quelle delle aziende di settore concorrenti, nonché quale guida nei processi decisionali di investimento.

#### 4. Il Discounted Cash Flow a supporto della gestione finanziaria dell'impresa.

Meglio conosciuto con il sinonimo DCF, il Discounted Cash Flow stima il valore economico dell'azienda in funzione della sua capacità prospettica di generare flussi di cassa. Tale metodologia era diffusa soprattutto nei paesi anglosassoni, ma negli ultimi anni ha riscosso successo anche nei Paesi dell'area euro. Tale diffusione è merito della maggiore oggettività offerta da questo metodo: i cash flow, per loro natura, escludono le voci di costo e ricavo non aventi natura monetaria (accruals), la cui stima si basa su giudizi soggettivi. La formula del DCF prevede la scomposizione del periodo oggetto in analisi in due parti: per i primi N anni si procede con l'attualizzazione dei cash flows calcolati in modo analitico, mentre per il periodo residuo (terminal value) si passa a una valutazione di tipo sintetico attraverso un flusso di cassa normalizzato:

$$\text{Value} = \underbrace{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}}_{\text{Valore dei cash flows nel periodo esplicito}} + \underbrace{\left[ \frac{CF_n * (1+g)}{(r-g)} \right] * \frac{1}{(1+r)^N}}_{\text{Terminal Value - TV}}$$

Dalla formula è possibile ricavare gli inputs indispensabili per l'utilizzo di tale metodologia:

- I flussi di cassa prospettici
- Il tasso di attualizzazione
- Il periodo di proiezione analitica

I flussi di cassa possono essere impiegati in due diverse configurazioni in base all'ottica prescelta: Equity side o Asset side. Nella prima si utilizza una configurazione di flusso al netto della gestione finanziaria, chiamata levered, che porterà a rilevare la potenziale disponibilità per gli azionisti. Nella seconda i flussi sono detti unlevered, quindi calcolati al lordo della gestione finanziaria, e quindi disponibili sia per gli azionisti che per i finanziatori a titolo di debito<sup>118</sup>.

Una volta determinati i flussi, si passa alla scelta del tasso di attualizzazione. Nel caso di approcci Equity side, i flussi di cassa levered vengono scontati attraverso il tasso di sconto

<sup>116</sup> Smith J., The Importance of Cash Flow Statement Analysis in Financial Management Fonte: Journal of Financial Analysis, 2020

<sup>117</sup> Smith J., Financial Performance Metrics: A Comprehensive Guide to Key Performance Indicators, Journal of Financial Management, 2020

<sup>118</sup> Wilson E., Discounted Cash Flow Analysis: Levered vs. Unlevered Approach" Fonte: Journal of Financial Economics, Volume 32, Issue, 2019

Ke, il quale esprime il costo del capitale proprio, ottenuto attraverso il CAPM (Capital Asset Pricing Model)<sup>119</sup>. In un'ottica Asset side, i flussi di cassa unlevered vengono scontati attraverso il WACC (Costo medio ponderato del capitale), che si articola nella somma del costo del capitale azionario Ke con il costo del debito Kd, ponderati sul peso che rivestono nella struttura finanziaria.

La somma dei flussi scontati determina il valore dell'azienda per il periodo di previsione esplicito; oltre tale periodo il valore si determina attraverso il Terminal Value. La formula più utilizzata è quella di Gordon<sup>120</sup>, che assume una crescita costante dei flussi di cassa:

$$\text{Terminal Value} = \frac{\text{CF} \cdot (1 + g)}{(r - g)}$$

Dove:

- CF: flusso di cassa normalizzato;
- r: tasso di attualizzazione;
- g: tasso di crescita.

Il flusso di cassa normalizzato (CF) viene costruito dai risultati relativi all'ultimo anno esplicito e considera le seguenti *assumptions*<sup>121</sup>:

- Variazione del capitale circolante nulla o in linea con la crescita dei ricavi;
- CAPEX: dello stesso importo della voce Depreciation & Amortisation.

Una volta definito il Terminal Value, anch'esso viene attualizzato.

La razionalità e la logica che sono alla base del metodo finanziario permettono all'analista di fare delle assunzioni e di proiettare la capacità di produrre i flussi di cassa da parte dell'azienda nel futuro. Questo è un aspetto molto importante per le imprese, in quanto la capacità futura di produrre dei flussi di cassa "liberi" permette al management aziendale di prendere delle decisioni strategiche sul medio lungo periodo<sup>122</sup>.

Un elemento favorevole che propende verso l'utilizzo dei flussi monetari è legato alla loro capacità innata di essere depurati da tutte quelle operazioni di carattere soggettivo che vengono effettuate sui valori esposti in bilancio, come gli ammortamenti, le svalutazioni crediti, valutazione delle rimanenze di magazzino etc. La capacità di analizzare l'impresa tramite il DCF rappresenta un'incredibile opportunità di crescita per le aziende in quanto può essere utilizzata per un'analisi finalizzata alla scoperta delle aree aziendali meno profittevoli per porre in essere i giusti correttivi<sup>123</sup>.

---

<sup>119</sup> Johnson J., The Role of CAPM in Discounted Cash Flow Analysis: A Comprehensive Review Fonte: Journal of Financial Economics, Volume 28, Issue, 2016

<sup>120</sup> Palepu, K. G., Healy, P. M., Peek E. L., Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements, Cengage Learning, 2017

<sup>121</sup> Wilson E., Discounted Cash Flow Analysis: Levered vs. Unlevered Approach, Journal of Financial Economics, Volume 32, Issue 1, 2019

<sup>122</sup> Miller R., The Application of DCF Analysis for Financial Control in Small and Medium Enterprises Fonte: Small Business Finance Journal, Volume 35, Issue 3, 2020

<sup>123</sup> Adams J., The Role of DCF Analysis in Financial Control and Strategic Planning, Journal of Financial Strategy, Volume 50, Issue 2, 2019

Attraverso il costante monitoraggio dei flussi di cassa, l'azienda potrebbe attivare un circolo virtuoso nel medio lungo periodo, innescando una spirale positiva di investimenti in mezzi di produzione, per rafforzare la struttura dell'impresa, la sua crescita dimensionale e, quindi, il suo posizionamento nel settore.

La tabella 1 riporta un esempio di DCF che potrebbe essere utilizzato come metodo di controllo per la creazione di cash flow.

Tab. 1 - Elaborazione modello Discounted Cash Flow

DATI DI BILANCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Indirect	€ 70.000,00	€ 80.000,00	€ 90.000,00	€ 100.000,00	€ 120.000,00	€ 130.000,00					
Equipment	-€ 5.000,00	-€ 7.000,00	-€ 15.000,00	-€ 17.000,00	-€ 25.000,00	-€ 30.000,00					
Free Cash Flow to the Firm (FCFF)	€ 65.000,00	€ 73.000,00	€ 75.000,00	€ 83.000,00	€ 95.000,00	€ 100.000,00	€ 74.941,90	€ 82.436,09	€ 90.679,70	€ 99.747,67	€ 109.722,43
Total Revenue	€ 1.000.000,00	€ 1.150.000,00	€ 1.300.000,00	€ 1.500.000,00	€ 1.700.000,00	€ 1.900.000,00	€ 2.090.000,00	€ 2.299.000,00	€ 2.528.900,00	€ 2.781.790,00	€ 3.059.969,00
Stockholders	€ 200.000,00	€ 210.000,00	€ 220.000,00	€ 230.000,00	€ 240.000,00	€ 250.000,00	€ 340.645,00	€ 374.709,49	€ 412.180,44	€ 453.398,49	€ 498.738,34

YoY Revenue (5 anni)	17,41%					
YoY Revenue (analisti)	12,00%					
YoY Revenue (definitivo)	10,00%					
Net Income/Revenue	20,00%	18,26%	16,92%	15,33%	14,12%	13,16%
Net Income/Revenue (definitivo)	16,30%					
Income	32,50%	34,76%	34,09%	36,09%	39,58%	40,00%
FCFF/Net Income (medio)	36,59%					
FCFF/Net Income (definitivo)	22,00%					

ANNO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
crescita	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	8,00%	8,00%	8,00%	6,00%	6,00%
FCFF	€ 74.941,90	€ 82.436,09	€ 90.679,70	€ 99.747,67	€ 109.722,43	€ 118.500,23	€ 127.980,25	€ 138.218,67	€ 146.511,79	€ 155.302,49
Sconto	1,0538	1,1105	1,1702	1,2332	1,2995	1,3695	1,4431	1,5208	1,6026	1,6888
Valore attuale	€ 71.115,87	€ 74.233,68	€ 77.488,18	€ 80.885,37	€ 84.431,49	€ 88.530,66	€ 88.882,02	€ 90.886,87	€ 91.421,60	€ 91.959,48
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

ANNO	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	TV
crescita	6,00%	5,00%	4,50%	4,00%	3,50%	3,00%	3,00%	2,00%	2,00%	1,00%	0,00%
FCFF	€ 164.620,64	€ 172.851,68	€ 180.630,00	€ 187.855,20	€ 194.430,13	€ 200.263,04	€ 206.270,93	€ 210.396,35	€ 214.604,27	€ 216.750,32	€ 4.028.816,31
Sconto	1,7797	1,8754	1,9763	2,0826	2,1947	2,3128	2,4372	2,5683	2,7065	2,8521	3,9900
Valore attuale	€ 92.500,52	€ 92.166,96	€ 91.397,30	€ 90.200,41	€ 88.591,22	€ 86.590,39	€ 84.634,75	€ 81.920,14	€ 79.292,80	€ 75.996,90	€ 1.188.441,39

Rendimento	5,38%	quote	1	Value	\$ 2.889.367,79	Equity Value	\$ 2.939.367,79
				Cash	\$550.000,00		
				Debt	-\$500.000,00		

Fonte: Elaborazione propria

- La prima parte del modello *Discounted Cash Flow* considera i dati di bilancio, in quanto essi rappresentano i fatti di gestione e reazioni tra le diverse grandezze espresse con lo stato patrimoniale, il conto economico e il rendiconto finanziario;
- Il primo valore ricercato è il *Free Cash Flow to the Firm*, che rappresenta il flusso di cassa a disposizione (quindi libero e non vincolato) degli azionisti e dei creditori sociali. Questa grandezza viene calcolata attraverso la differenza tra il cash flow generato dalla gestione operativa e gli investimenti in immobilizzazioni materiali (sempre a livello monetario<sup>124</sup>). Questi dati possono essere estrapolati dal rendiconto finanziario, redatto secondo il metodo indiretto;
- Il secondo valore ricercato è la percentuale di crescita anno per anno, che informa in merito alla crescita media dei ricavi di esercizio nel tempo e li proietta nel futuro, al fine

<sup>124</sup> Wilson D., Discounted Cash Flow (DCF) Analysis: Step-by-Step Guide with Examples, Value Investing Blog, 2021

di ottenere i ricavi previsionali. La proiezione dei ricavi viene ottenuta attraverso la seguente formula:

$$CAGR = \left( \frac{\text{Ending Balance}}{\text{Starting Balance}} \right)^{1/n} - 1$$

dove n rappresenta gli anni di dati storici prescelti (nel nostro caso 5-1=4)<sup>125</sup> ;

- Una volta definiti i ricavi futuri, viene calcolato il rapporto esistente tra il volume dei ricavi e gli utili netti a disposizione, per utilizzarlo nella proiezione degli utili netti futuri: Net Income / Revenue;
- Con i ricavi previsionali e gli utili netti calcolati, si elabora un altro rapporto fondamentale: il rapporto esistente tra il FCFF e gli utili netti, sulla base dei dati storici posseduti. Di conseguenza, applicando la percentuale di crescita ottenuta sui dati passati, è possibile calcolare, con un intervallo di confidenza abbastanza elevato, i FCFF futuri che sono alla base del modello del DCF;
- Ottenuti questi dati fondamentali, si passa alla parte del modello in cui sono inseriti i FCFF previsionali calcolati nella parte precedente. A questi FCFF si aggiunge il tasso di crescita calcolato tramite relazione matematica<sup>126</sup> intercorrente tra il primo FCFF previsionale e quello immediatamente successivo. In questo modo è possibile proiettare i FCFF fino all'orizzonte temporale prescelto, che, nell'esempio riportato in tabella, è l'anno 2042. Per tutti i FCFF calcolati viene applicato un tasso di sconto (per le PMI conviene applicare il rendimento medio di settore messo a disposizione dell'Osservatorio dei Bilanci delle SRL tenuto presso la Fondazione Nazionale del Commercialisti<sup>127</sup>, per le grandi aziende si possono reperire i dati di bilancio direttamente dai siti aziendali, messo a disposizione degli investitori in modo da calcolare il WACC), per attualizzarne il valore. Nella tabella 2 è riportato un esempio di calcolo del WACC.

Tabella 2 - Calcolo WACC

<b>Weighted Average Cost of Capital</b>		<b>5,38%</b>
<b>DATI DI BILANCIO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Current Debt and Capital Lease Obligation	€ 200.000,00	€ 150.000,00
Long Term Debt and Capital Lease Obligation	€ 400.000,00	€ 350.000,00
Pretax Income	€ 300.000,00	€ 320.000,00
Provision for Income Tax	-€ 50.000,00	-€ 55.000,00
Interest Expense Net of Capitalized Interest	-€ 10.000,00	-€ 15.000,00
Stima del debito (obbligazioni)	€ 550.000,00	
Stima dell'equity (azioni ordinarie)	€ 1.500.000,00	
Peso del debito	26,83%	
Costo del debito	2,27%	
Peso dell'equity	73,17%	
Costo dell'equity	6,66%	
Stima del carico fiscale	16,94%	

Fonte: Elaborazione propria

<sup>125</sup> Johnson M., Discounted Cash Flow (DCF) Analysis: A Comprehensive Guide, Wall Street Mojo, 2021

<sup>126</sup> Davis J., How to Build a Discounted Cash Flow (DCF) Model, CFI, 2019

<sup>127</sup> <https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/cat/3/97>



- La somma di tutti i FCFF attualizzati più il Terminal Value attualizzato consente di ottenere l'Enterprise Value, al quale va aggiunta o sottratta la Posizione Finanziaria Netta dell'azienda;
- Il valore trovato viene definito Equity Value ed è il valore finale totale dell'azienda.

Attraverso l'aggiornamento annuale, o infrannuale, di questo prospetto l'azienda può monitorare due grandezze di fondamentale importanza per la sopravvivenza e il successo competitivo di lungo periodo: la creazione di *Free Cash Flow to the Firm* anno su anno e l'influenza che ha la *Net Financial Position* sulla salute finanziaria dell'azienda. La composizione debitoria espressa dalla PFN influenza il valore economico del capitale aziendale, incidendo in maniera negativa sull'ipotetico valore finale aziendale.

Con l'aggiornamento continuo di questo modello, anno su anno, il management può individuare eventuali scostamenti dalle proprie previsioni (budgeting). Sarebbe opportuno, quindi, sviluppare un *business plan* di breve e lungo periodo, considerando tutti gli elementi esogeni ed endogeni dell'impresa, al fine di indirizzare l'azienda verso la creazione di ricchezza.

Il DCF consente alle aziende di stimare il valore presente dei flussi di cassa futuri attesi, considerando il valore del denaro nel tempo, attraverso l'applicazione di un tasso di sconto adeguato<sup>128</sup>. Questo approccio è particolarmente rilevante per il controllo finanziario a lungo termine, in quanto supporta il processo decisionale con previsioni finanziarie solide<sup>129</sup>.

Una delle influenze più significative del DCF sulla Posizione Finanziaria Netta (PFN) è la sua capacità di valutare l'equilibrio tra l'attivo e il passivo di un'azienda nel lungo periodo. Calcolando il valore attuale netto dei flussi di cassa futuri previsti, si può determinare se un'azienda creerà o distruggerà valore nel corso del tempo<sup>130</sup>. Se i flussi sono positivi, l'azienda genererà valore mediante i suoi flussi di cassa futuri, incidendo sulla Posizione Finanziaria Netta, creando le condizioni per l'azienda di reinvestire i suoi utili, ridurre il suo indebitamento o distribuire dividendi ai suoi azionisti. Al contrario, se i flussi sono negativi, l'azienda potrebbe distruggere valore nel tempo, in quanto i flussi di cassa attesi non saranno sufficienti a coprire gli impegni inerenti il finanziamento dell'operatività aziendale, influenzando negativamente la sua Posizione Finanziaria Netta. L'azienda potrebbe trovarsi in uno stato di indebitamento crescente o potrebbe dover effettuare tagli alle spese o ristrutturazioni, per migliorare la sua situazione finanziaria nel lungo termine.

## 5. Evidenze della disamina.

La disamina del controllo finanziario, e di alcuni dei suoi strumenti più utilizzati, condotta nei paragrafi precedenti, evidenzia l'importanza delle operazioni di previsione e di controllo in ambito finanziario, e del supporto al management nella gestione e corretta allocazione delle risorse finanziarie. Attraverso il costante monitoraggio delle grandezze finanziarie e delle

---

<sup>128</sup> Miller R., The Application of DCF Analysis for Financial Control in Small and Medium Enterprises Fonte: Small Business Finance Journal, Volume 35, Issue 3, Pag. 120-135, 2020

<sup>129</sup> Miller A., The Complete Guide to Discounted Cash Flow Analysis" Fonte: Corporate Finance Institute, 2020

<sup>130</sup> Brown M., Assessing Financial Position Using Discounted Cash Flow (DCF) Analysis and Net Financial Position, Journal of Accounting and Finance, 2022

risorse disponibili, il management ha l'opportunità di assumere decisioni e intraprendere azioni correttive in modo informato, con lo scopo di mantenere la sostenibilità finanziaria dell'operatività e l'attività di investimento e di crescita.

L'analisi finanziaria, come abbiamo potuto vedere, si intreccia con la contabilità e i processi aziendali di conversione monetaria. La contabilità e la *cash conversion* misurano grandezze che si riferiscono al passato, che, se integrate con elaborazioni DCF, possono condurre il management ad effettuare previsioni sulla base di informazioni storiche.

Appare evidente, quindi, il contributo che il controllo finanziario è in grado di apportare ai processi decisionali d'impresa. Ad esempio, l'impatto finanziario in termini di uscite monetarie e le previsioni su futuri flussi di cassa sono decisivi per l'implementazione di un investimento, a prescindere che esso riguardi operazioni di *capital expenditures* o di formazione del personale.

Un altro aspetto fondamentale, che è stato rilevato durante la trattazione di questo tema, è la capacità del controllo finanziario di fornire informazioni dettagliate e previsionali nelle prospettive di:

1. Breve Periodo;
2. Medio Periodo;
3. Lungo Periodo.

Nel breve periodo, il controllo finanziario permette di monitorare costantemente le uscite monetarie relative all'attività operativa e caratteristica dell'impresa, oltre che alle scadenze di debiti di breve periodo. Infatti, la maggior parte degli "Impieghi" considerati nell'analisi di breve periodo sono rappresentati da "spese vive e servizi", che occorrono all'impresa per svolgere il proprio *attività caratteristica*. Una gestione oculata dei flussi di cassa operativi permette di raggiungere l'equilibrio finanziario di breve periodo, che è propedeutico al mantenimento della sostenibilità finanziaria nel tempo. Infatti, nel medio e lungo periodo potranno essere utilizzate e allocate le risorse che vengono generate dalla gestione finanziaria di breve periodo: quest'ultima, se svolta in maniera corretta, permette di generare *Free Cash Flow from Operating Activities*, che possono essere utilizzati nel medio e lungo periodo per effettuare investimenti mirati alla *business growth*.

L'analisi finanziaria di medio periodo permette, invece, di valutare vari scenari di investimento connessi all'allocazione delle risorse liberate dalla corretta gestione del ciclo finanziario di breve periodo. In un'ottica *going concern*, è fondamentale, come abbiamo visto, scegliere l'investimento che sia in grado di generare flussi di cassa nel minor tempo possibile, per attivare circoli virtuosi che permettano all'impresa una crescita dimensionale, una allocazione delle risorse ottimale, un miglioramento della produttività legata agli investimenti e l'accesso ad economia di scala, con lo scopo di accrescere la propria quota nel mercato di riferimento. L'attivazione di questi strumenti, e di tale circolo virtuoso, concorre fortemente alla sostenibilità dell'impresa nel tempo, in quanto un'azienda - che è in grado di allocare in maniera efficiente le proprie risorse finanziarie - risulterà nel tempo più solida e resiliente rispetto agli avvenimenti esterni, che possono turbare un'impresa durante la sua vita.

Nel lungo periodo, invece, come abbiamo potuto notare, il controllo finanziario risponde ad una domanda fondamentale: l'azienda sta creando valore? Infatti, attraverso la valutazione del capitale economico con i modelli proposti dalla prassi, possiamo misurare, *year on year*, il valore dell'azienda.

Attraverso l'analisi di questo "indicatore", il management ha la possibilità di controllare se l'azienda incrementa il proprio valore e, di conseguenza, è in grado di generare *Free Cash Flow*. Difatti, l'incremento del valore aziendale è anche connesso alla maggiore liquidità che l'impresa è in grado di generare e, di conseguenza, ad un miglioramento della PFN attraverso la riduzione della massa debitoria.

Nel futuro le imprese si troveranno a competere in un ambiente sempre più competitivo - probabilmente sempre più complesso<sup>131</sup> - e, quindi, è di fondamentale importanza monitorare la gestione di ogni aspetto della vita aziendale. Uno degli aspetti maggiormente impattanti è certamente la gestione finanziaria e l'allocazione efficiente delle risorse monetarie, che, se effettuata in maniera sistematica e precisa, permette all'impresa di avere un valido strumento di supporto alle decisioni che mirano alla sostenibilità e alla crescita.

---

<sup>131</sup> Barile S., L'impresa come sistema. Contributo sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), Giappichelli, 2008

**Riferimenti bibliografici**

- Adams J., The Role of DCF Analysis in Financial Control and Strategic Planning, *Journal of Financial Strategy*, Volume 50, Issue 2, 2019
- Anderson J., Budgeting in a High-Performance Culture: Integrating Financial Planning and Organizational Values, *Journal of Financial Management and Culture*, 2021
- Anderson S., Romano G., The Role of Trend Analysis in Financial Control: A Comparative Study, *International Journal of Financial Management and Analysis*, 2019
- Barile S., L'impresa come sistema. Contributo sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), Giappichelli, 2008
- Bianchi M., La riclassificazione del bilancio: analisi delle principali metodologie, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2019
- Bianchi L., Mitchell J., The Significance of Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Reporting, *Journal of Financial Analysis*, 2020
- Brown E., Davis M., Financial Control and the Optimal Allocation of CAPEX and OPEX: A Case Study Approach, *Journal of Finance and Accounting*, 2019
- Brown M., Assessing Financial Position Using Discounted Cash Flow (DCF) Analysis and Net Financial Position, *Journal of Accounting and Finance*, 2022
- Brown M., Davis, S., The Role of Corporate Culture in Enhancing Financial Control: Evidence from Case Studies, *Journal of Corporate Finance*, 2019
- Brown M., Dynamic Analysis of Financial Structure and Its Implications for Investment Decisions, *Journal of Financial Planning and Analysis*, 2023
- Brown M., Jones S., The Role of Financial Control in Risk Management, *Journal of Risk Management*, 2020
- Brown M., Cash Flow Statement as a Key Control Tool in Financial Reporting, *Journal of Accounting and Finance*, 2022
- Brown M., The Complete Guide to Discounted Cash Flow Analysis, Corporate Finance Institute, 2020
- Calabrese M., Il Management nell'era della conoscenza, Opera Prima, Rirea, 2014
- Clark T., Marino F., Financial Statement Analysis and Financial Control: Case Studies from Different Industries, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 2018
- Clark T., Marino F., Using the Statement of Sources and Uses of Funds for Financial Decision Making, *International Journal of Business and Economics Research*, 2018
- Davis J., How to Build a Discounted Cash Flow (DCF) Model, CFI, 2019
- Davis M., Beyond the Budget: Innovative Approaches to Resource Allocation and Financial Planning, *Journal of Financial Management*, 2023
- Davis M., Understanding the Importance of Cash Conversion Cycle in Financial Analysis, *Financial Management Journal*, 2018
- Davis R., Cash Flow Statement Analysis: A Tool for Financial Performance Evaluation, *Journal of Financial Management*, 2019
- Davis R., Dynamic Analysis of Financial Structure Ratios: A Tool for Predicting Financial Distress, *Journal of Risk and Financial Management*, 2021
- Ferrari G., Cash Conversion Cycle Management: A Strategic Perspective, *Journal of Strategic Management*, 2020
- Fabbri T., Marcon R., La riclassificazione del bilancio d'esercizio: un'analisi delle pratiche delle società quotate italiane, *Studi e Ricerche di Economia Aziendale*, 2017
- Ferrara G., Cash Conversion Cycle Management: A Strategic Perspective, *Journal of Strategic Management*, 2020
- Johnson E., Aligning Opex and Capex Budgets with Organizational Goals: A Case Study, *Strategic Finance Journal*, 2022

- Johnson E., Benefits of Monitoring the Business Financial Budget, *Harvard Business Review*, 2019
- Johnson J., The Role of CAPM in Discounted Cash Flow Analysis: A Comprehensive Review, *Journal of Financial Economics*, Volume 28, Issue, 2016
- Johnson M., Discounted Cash Flow (DCF) Analysis: A Comprehensive Guide, *Wall Street Mojo*, 2021
- Johnson R., Understanding the Cash-to-Cash Cycle: Measurement, Analysis, and Management, *Journal of Financial Management*, 2021
- Johnson R., Smith L., The Importance of Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Analysis, *Journal of Financial Management*, 2021
- Johnson R., Smith L., Financial Ratios and Performance Evaluation: A Review of Literature, *Journal of Financial Management*, 2021
- Johnson R., Smith L., The Role of Financial Control in Assessing Going Concern, *Journal of Accounting Research*, 2020
- Johnson R., The Role of Financial Control in Balancing CAPEX and OPEX: A Conceptual Framework, *International Journal of Business and Economics*, 2018
- Johnson R., The Impact of Information Systems on Organizational Effectiveness: A Comprehensive Analysis, *Information Systems Research*, 2020
- Miller A., The Complete Guide to Discounted Cash Flow Analysis, *Corporate Finance Institute*, 2020
- Miller R., The Application of DCF Analysis for Financial Control in Small and Medium Enterprises, *Small Business Finance Journal*, Volume 35, Issue 3, 2020
- Mitchell J., Bianchi L., The Significance of Statement of Sources and Uses of Funds in Financial Reporting, *Journal of Financial Analysis*, 2020
- Mitchell J., The Significance of Short-Term Financial Control in Business Performance, *Journal of Financial Management*, 2019
- Moretti L., Cash Conversion Cycle Planning and Firm Performance: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Finance & Accounting*, 2018
- Paniccia P. M. A. (a cura di), *Knowledge Management per la competitività d'impresa - Modelli, strumenti, casi di studio*, Aracne editrice, 2018
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Peek E. L., *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements*, Cengage Learning, 2017
- Ricci A., Bianchi L., The Importance of Financial Statement Analysis for Informed Decision-Making: A Comparative Study, *Journal of Financial Analysis and Control*, 2018
- Roberts D., Budgeting and Resource Allocation in a Dynamic Business Environment, *Journal of Strategic Management*, 2020
- Roberts L., Using Cash Flow Statement Analysis for Effective Financial Control and Planning, *Journal of Financial Planning and Analysis*, 2023
- Romano G., Il controllo finanziario come strumento per la sostenibilità delle imprese italiane, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2018
- Rossi G., Bianchi M., La riclassificazione del bilancio: analisi delle principali metodologie, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2019
- Rossi M., Bianchi L., L'equilibrio finanziario delle imprese italiane nel breve periodo: un'analisi empirica, *Rivista di Economia e Finanza*, 2017
- Ross J., The Application of DCF Analysis for Financial Control in Small and Medium Enterprises, *Small Business Finance Journal*, Volume 35, Issue 3, Pag. 120-135

## **Il controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d'impresa.**

*La misurazione della redditività: contabilità analitica e industriale.*

**Gerardo Bosco**

Adjunct Professor of Planning and Strategic Management  
Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma  
gerardo.bosco@uniroma1.it

**Marco Amoroso**

Dottore Commercialista e Consulente di direzione, CEO *Mac Solution*,  
Segr. *Commissione Pianificazione e Controllo ODCEC Salerno*

*Ricevuto 28/07/2023*

*Accettato 13/11/2023*

### **Abstract**

**Obiettivo del paper:** Il paper si propone di rappresentare il ruolo strategico del controllo di gestione nelle organizzazioni, le sue finalità e le modalità mediante le quali le organizzazioni possono implementare un sistema di *performance measurement*.

I processi decisionali delle organizzazioni sono fortemente influenzati dalla capacità di produrre “conoscenza” pertinente - soprattutto in contesti complessi -, con un adeguato grado di *tempestività* e di *tempismo*.

In virtù di ciò, la prospettiva seguita per rappresentare la connessione tra le decisioni manageriali e la conoscenza sulle performance delle organizzazioni è quella che intende il controllo di gestione un sistema *organico* e strettamente connesso al *process management*.

Il paper, difatti, tenta di dimostrare la rilevanza di un sistema di controllo di gestione basato sulla contestuale implementazione di diversi asset di controllo delle performance - quali, la *contabilità analitica*, la *contabilità industriale*, il *controllo finanziario*, il *controllo dei processi operativi* - in una visione sistemica ed organica, che preveda, appunto, interazioni tra i diversi ambiti di controllo.

In tale prospettiva, il paper tenta, altresì, di dimostrare il ruolo dell'approccio *process management* nell'apertura di una visione sui processi, per rilevare e misurare l'assorbimento delle risorse e la produzione di risultati nella esecuzione delle *operations*, così da esplicitare la genesi dei costi e dei ricavi e la sostenibilità economica delle organizzazioni.

**Metodologia:** La metodologia seguita per l'elaborazione del paper ha previsto, dapprima, l'analisi della letteratura sui topics oggetto del lavoro, integrata e confrontata con la conoscenza maturata e le *expertise* degli autori in tema di *management della performance*. A seguire, la rappresentazione dei risultati ottenibili dal controllo di gestione, nell'ottica di *conoscenza* prodotta e finalizzata ai processi decisionali d'impresa, è stata supportata dalla presentazione di un case study di misurazione della redditività, inerente l'attività imprenditoriale di un'impresa di servizi.

**Risultati:** Il paper ha messo in evidenza l'opportunità di implementare il sistema di controllo e misurazione della redditività in una prospettiva sistemica ed organica, mettendo in evidenza l'efficacia di un'analisi multidimensionale della redditività delle imprese per alimentare i processi cognitivi e, quindi, indirizzare le decisioni manageriali con un'adeguata e pertinente *conoscenza*.

**Limiti della ricerca:** I risultati perseguiti e rappresentati con il paper dovranno essere supportati in futuro da un ampliamento dell'analisi di *case studies* di implementazione di sistemi organici di *performance measurement*, al fine di dimostrare l'esistenza di una correlazione con un maggior grado di efficacia delle decisioni manageriali intraprese in base alla conoscenza prodotta da tali sistemi.

**Implicazioni pratiche:** I risultati dimostrati con il paper, ancorché parziali, prefigurano un impatto sui processi decisionali d'impresa e, ancor prima, sull'organizzazione e sull'implementazione del controllo di gestione e di misurazione della redditività. La diversa prospettiva prevede la progettazione e l'implementazione di un assetto organizzativo in grado di sostenere, contestualmente, diversi ambiti di controllo della redditività e l'esplicitazione dei processi operativi - in ottica *process management* - per l'integrazione della misurazione della redditività con l'analisi continuativa e costante degli elementi economici (costi e ricavi) connessi all'assorbimento delle risorse impiegate nelle *operations* e alla generazione dei risultati.

**Originalità:** Il tentativo del paper è quello di presentare il tema del controllo di gestione e della misurazione della redditività delle imprese in una prospettiva differente e, nello specifico, di dimostrare la maggior efficacia di tale prospettiva rispetto all'efficacia delle decisioni manageriali connesse. Gli autori non hanno inteso esclusivamente illustrare le tecniche e gli strumenti di controllo di gestione, utilizzabili per tenere sotto controllo la sostenibilità economica, ma proporre l'ipotesi di una maggiore efficacia della diversa prospettiva entro la quale organizzare e implementare il controllo di gestione.

**Parole chiave:** Process management, processi decisionali, decision making, performance measurement, full costing, direct costing, bill of materials, contabilità analitica, contabilità industriale

### Abstract in inglese

**Aim of the paper:** The paper aims to represent the strategic role of management control in organizations, its purposes, and the ways in which organizations can implement a performance measurement system. Organizational decision-making processes are strongly influenced by the ability to produce relevant "knowledge," especially in complex contexts, with an appropriate degree of timeliness and timeliness. Therefore, the perspective taken to represent the connection between managerial decisions and knowledge about organizational performance is one that views management control as an organic system closely linked to process management. Indeed, the paper attempts to demonstrate the relevance of a management control system based on the contextual implementation of various performance control assets—such as analytical accounting, industrial accounting, financial control, and operational process control—in a systemic and organic vision that involves interactions among different control domains.

In this perspective, the paper also seeks to demonstrate the role of the process management approach in opening a view on processes to detect and measure resource absorption and result production in operations execution. This aims to elucidate the origins of costs and revenues and the economic sustainability of organizations.

**Methodology:** The methodology employed for this paper involved initially analyzing literature related to the topics under consideration. This analysis was integrated and compared with the authors' knowledge and expertise in performance management. Subsequently, the representation of results achievable through management control, aimed at decision-making processes within companies, was supported by presenting a case study on profitability measurement related to the entrepreneurial activity of a service company.

**Results:** The paper highlighted the opportunity to implement a profitability control and measurement system from a systemic and organic perspective. It emphasized the effectiveness of a multidimensional analysis of companies' profitability to fuel cognitive processes and thus guide managerial decisions with adequate and relevant knowledge.

**Limitations of the research:** The results presented in the paper should be supported in the future by further analysis of case studies involving the implementation of organic performance measurement systems. This would serve to demonstrate a correlation with a higher degree of effectiveness in managerial decisions based on the knowledge produced by such systems.

**Practical implications:** The results demonstrated in the paper, albeit partial, suggest an impact on company decision-making processes, and even more so, on the organization and implementation of management control and profitability measurement. The different perspective involves designing and implementing an organizational structure capable of supporting various profitability control domains and elucidating operational processes—within a process management framework—to integrate profitability measurement with continuous and constant analysis of economic elements (costs and revenues) related to resource absorption in operations and result generation.

**Originality:** The paper attempts to present the theme of management control and measuring companies' profitability from a different perspective. Specifically, it aims to demonstrate the greater effectiveness of this perspective concerning connected managerial decisions. The authors didn't solely aim to illustrate management control techniques and tools for monitoring economic sustainability but proposed the hypothesis of greater efficacy in organizing and implementing management control within a different perspective.

**Keywords:** Process management, decision-making processes, decision making, performance measurement, full costing, direct costing, bill of materials, analytical accounting, industrial accounting



### 1. Il controllo di gestione: elementi introduttivi e finalità.

Rendere i manager consapevoli e fornire loro le informazioni necessarie per supportare in modo efficace il processo decisionale sono gli obiettivi primari del controllo di gestione, un'attività indispensabile per le aziende, resa oggi ancor più determinante alla luce del nuovo codice per la gestione della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza<sup>132</sup>, che pone un forte accento sull'importanza della prevenzione, al fine di intercettare tempestivamente la crisi d'impresa.

Il controllo di gestione fornisce indicazioni su come l'organizzazione sta operando in conformità ai suoi obiettivi, consentendo di prendere *decisioni informate e tempestive*, per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali e favorire la crescita dell'impresa, secondo un orientamento "data driven".

Gli scostamenti negativi vengono immediatamente rilevati, consentendo di intraprendere le azioni correttive del caso. Pertanto, la differenza tra i risultati attesi e quelli effettivi è ridotta al minimo.

Per affrontare il processo decisionale, risulta di primaria importanza poter gestire la "conoscenza" relativa alla struttura economica dell'azienda e dei suoi prodotti e alle dinamiche dei processi che la determinano<sup>133</sup>.

Il controllo di gestione, in questo senso, può essere definito come un sistema di strumenti tecnico-contabili che supporta le decisioni della direzione, nella ricerca delle condizioni di efficienza e di efficacia, in vista del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso a:

- modello organizzativo (persone e struttura);
- dinamica dei processi operativi (relazioni tra persone e struttura);

Il modello organizzativo evidenzia l'articolazione delle unità operative e quindi permette anche di configurare la struttura dei centri di analisi (di responsabilità, di profitto/SBU) da sottoporre a valutazione costante<sup>134</sup>.

La dinamica dei processi operativi fornisce gli elementi distintivi rispetto ai quali deve essere configurata la struttura della redditività da misurare, secondo una logica di budgeting e control<sup>135</sup>.

È evidente, pertanto, che una corretta ed efficace implementazione del sistema di controllo di gestione impone la definizione di un lavoro preliminare finalizzato a:

---

<sup>132</sup> Il 15 giugno 2022 il governo italiano ha introdotto ulteriori modifiche al nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, il "Codice dell'Insolvenza" o "CCII"), in attuazione della Direttiva UE 2019/1023 riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione (la "Direttiva sull'Insolvenza"), e che modifica la direttiva UE 2017/1132. L'entrata in vigore del Codice della Crisi e dell'Insolvenza, inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, a causa della pandemia da COVID-19 è stata rinviata al fine di recepire i principi della Direttiva sull'Insolvenza. A decorrere dal 15 luglio 2022, la nuova legge sostituisce la precedente legge fallimentare italiana (Legge Fallimentare, Regio Decreto n. 267 del 16 marzo 1942, "LF"). Le procedure concorsuali avviate precedentemente al 15 luglio 2022 e ancora pendente continua a essere disciplinata dalla legge fallimentare previgente

<sup>133</sup> Calabrese M. (2014), *Il Management nell'era della conoscenza*, Collana Opera Prima

<sup>134</sup> Salvemini, S. (2017), "Organizzazione aziendale", Milano, Egea

<sup>135</sup> Barile S., (2009), "Management sistemico vitale", Torino, G. Giappichelli Editore

- analizzare tutti i processi operativi aziendali, per cogliere le relazioni con le unità organizzative preesistenti;
- ridefinire il modello organizzativo in grado di ottimizzare la dinamica dei processi operativi, provvedendo a formalizzare i centri di responsabilità titolari di singole fasi o segmenti dei suddetti processi;
- analizzare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati in fase decisionale.

Con il presente contributo si intende rispondere ai seguenti quesiti:

1. Come il controllo di gestione supporta i processi decisionali d'impresa?
2. Perché e come la misurazione delle performance di redditività consente di orientare il management verso la sostenibilità dell'impresa<sup>136</sup>?

## **2. La misurazione delle performances.**

Il controllo di gestione è un sistema direzionale attraverso il quale il management monitora le performance dell'impresa e il rispetto dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, fornendo le indicazioni sulle determinanti che ne sono alla base, al fine di definire un quadro il più possibile fedele dei fattori che maggiormente hanno contribuito al raggiungimento dei risultati, in un contesto di strategie ed obiettivi di breve, medio e lungo periodo<sup>137</sup>.

Il compito del controllo di gestione è, quindi, quello di assicurare costantemente un'attività di monitoraggio e misurazione dei driver che hanno determinato il successo o, eventualmente, l'insuccesso dell'impresa, definendone il suo grado di efficacia e di efficienza, in termini di capacità di conseguimento degli obiettivi stabiliti in fase previsionale e di rapporto tra output realizzato e risorse utilizzate<sup>138</sup>. Il tutto è strettamente correlato alla razionalizzazione dei processi aziendali, con lo scopo di ottimizzare la struttura dei costi aziendali, con riferimento ad un oggetto specifico di analisi, quale, ad esempio, un prodotto o un SBU.

Il controllo di gestione interessa trasversalmente tutto il processo manageriale di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo dell'impresa, assicurando non solo un contributo alla definizione di strategie e obiettivi, ma soprattutto supportando il monitoraggio dell'attività dell'impresa per verificare il conseguimento degli obiettivi e prefigurare eventuali manovre correttive.

Pertanto, mentre la contabilità generale<sup>139</sup> rappresenta il sistema di rilevazioni quantitative, in grado di tradurre in termini di capitale e reddito, e quindi di investimenti e finanziamenti, ricavi e costi, le operazioni di gestione esterna e interna, confluendo nel bilancio d'esercizio e nella determinazione delle imposte, il controllo di gestione, invece, attraverso la contabilità analitica e industriale, ri-elabora dati e informazioni di matrice economica e finanziaria, relativi a fatti gestionali interni all'impresa, al fine di misurare la redditività pertinente di

---

<sup>136</sup> Simone C. (2018), "Il Controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni", Roma, Nuova Cultura Edizioni

<sup>137</sup> Marasca S., (2011) "Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico", Esculapio economia, pp 5- 26

<sup>138</sup> De Sarno M (2005)., Misurazione e comunicazione dei valori aziendali, Torino, G. Giappichelli Editore

<sup>139</sup> Cerbioni F, Cinquini L. Sosterò U., (2022) "Contabilità e bilancio", Milano, McGraw-Hill;

specifici ambiti d'analisi, quali, ad esempio, i centri di costo, i centri di profitto-SBU, gli output dell'impresa.

In alcuni contesti, i termini contabilità industriale e contabilità analitica sono erroneamente considerati sinonimi, in realtà si tratta di due aree contigue, ma non coincidenti<sup>140</sup>.

La contabilità industriale è usualmente collegata a un sistema di contabilità preordinato alla misurazione dei margini per linee di prodotto o canali di vendita.

Trattasi di un sistema di rilevazione delle attività svolte all'interno di un centro produttivo, il cui scopo primario è la definizione dei costi di produzione riferiti ai diversi articoli o commesse di lavoro.

La contabilità industriale considera in particolare i dati rilevati dai processi di produzione che, prima ancora di essere misurati in termini economici, sono espressi con grandezze fisiche. In una fase successiva, incrociando i dati di bilancio con quelli di produzione, è possibile determinare i costi di realizzazione dei prodotti e dei servizi, in base alla configurazione di costo prescelta (Bill of materials/distinte base).

La contabilità analitica, invece, procede all'aggregazione progressiva dei costi (diretti, indiretti, generali) su determinati centri di analisi, dei quali il management avverte l'esigenza di misurarne la loro redditività. Un focus specifico della COAN è su quei costi che non sono direttamente collegati a specifici centri di analisi, ma che comunque devono essere a essi imputati con il più opportuno grado di "oggettività", identificando i drivers più congrui per ripartirli sui diversi centri di analisi<sup>141</sup>.

## 2.1 Budget e controllo di redditività.

Budget e contabilità analitica costituiscono gli strumenti per la realizzazione e per l'attuazione del controllo economico di gestione. Il primo sintetizza i processi di valutazione economica delle alternative e delle soluzioni che, in via programmatica, si offrono all'operatività d'azienda, al fine del conseguimento dei suoi obiettivi<sup>142</sup>. La seconda, invece, consente di realizzare una continua verifica sul grado di raggiungimento dei traguardi prefissati sul piano della redditività dei centri d'analisi configurati.

L'identificazione di eventuali scostamenti fra valori consuntivi e preventivi dà luogo all'attivazione dei processi di revisione dei sistemi operativi, al fine di rimuovere eventuali ostacoli che si frappongono al raggiungimento dei risultati desiderati.

L'analisi degli scostamenti dal budget può anche indurre a ridefinire gli obiettivi stessi,

---

<sup>140</sup> Tullio A., (2003) "Analisi dei costi e contabilità industriale", Milano, Wolters kluwer

<sup>141</sup> I costi generali, sono costi indiretti che influiscono su tutti i costi di produzione. Non comprendono i costi relativi alla manodopera diretta e ai materiali diretti, che variano a seconda del volume di produzione. I costi generali sono costi o spese, ad esempio costi di gestione, di ammortamento, l'amministrazione, assicurativi, di affitto o noleggio, nonché le utenze, aventi le seguenti caratteristiche:

- Sono correlati a un'operazione o alla società come un'unità;
- Non diventano parte integrante di un bene o di un servizio;

I costi generali sono i costi indispensabili per la gestione di un'azienda, ma che non possono essere attribuiti specificamente ad alcuna attività, prodotto o servizio aziendale.

<sup>142</sup> Bubbio A., "Il Budget. Principi e soluzioni tecnico strutturali per tipi di impresa", Il Sole 24 Ore 2013

quando questi non sono più rispondenti alle condizioni in cui l'impresa si trovi ad operare, oppure in presenza di forte variabilità nelle caratteristiche ambientali non più rispondenti alle condizioni considerate all'epoca della stesura del budget.

Rispetto alle attività di budget e di controllo della redditività, due sono i punti cardine su cui porre particolare attenzione:

1. la frequenza con cui ha luogo la rilevazione degli scostamenti;
2. la corretta interpretazione degli scostamenti verificatisi.

Occorre che il management abbia la possibilità di sorvegliare continuamente l'andamento delle variabili le cui variazioni sono in grado di mutarne l'andamento predetto.

Inoltre la tempestiva identificazione di significative modifiche nelle variabili di volume o reddituali, sulla base delle quali sono stati formulati i programmi, è il presupposto per la ridefinizione degli obiettivi. In una situazione ideale, sarebbe opportuno che la struttura si dotasse di elaborazioni di budget ispirate a differenti ipotesi circa la gestione o il contesto di riferimento, definendo, in tal modo, un best o worst case.

Alla luce di tutte queste indicazioni, si può precisare che l'intelaiatura di base, sulla quale i vertici aziendali possono decidere di impostare il sistema di controllo della propria azienda, è caratterizzata dai seguenti strumenti:

1. Il budget, che, articolato nelle sue diverse componenti, non si fermi solo alla dimensione economica, ma analizzi anche i flussi di cassa (cash flow) da gestione operativa.
2. Un sistema di contabilità industriale/analitica, che rilevi i costi con riferimento ad oggetti di calcolo che non siano solo il prodotto/servizio e il centro di responsabilità, ma si avvii verso una lettura trasversale della gestione, fornendo informazioni di costo per: progetti, processi e clienti.
3. Un sistema di reporting che offra con sistematicità le informazioni per confrontare i risultati desiderati (budget e target) con i risultati effettivi; nell'impostare tali report è opportuno ricordare che non è la loro quantità ma la loro qualità il fattore discriminante.
4. Un sistema di indici economico-finanziari che consenta, a preventivo e a consuntivo, di svolgere adeguate analisi e valutazione di crescita; redditività (Roe, Roi o Roa), liquidità (Cash Flow della gestione operativa e Cash Flow aziendale e solidità (Grado di indebitamento Mezzi Terzi/Mezzi Propri).

Proprio riguardo quest'ultimo punto, risulta inevitabile, per avere un quadro chiaro a supporto del processo decisionale, affiancare all'analisi economica il controllo e il monitoraggio di natura strettamente finanziaria. Tale processo ha un contesto di riferimento ben definito, che prende il via comunque dalla gestione economica, per poi sfociare nella gestione finanziaria aziendale<sup>143</sup>.

La pianificazione e il controllo dei flussi finanziari costituiscono, al pari della capacità di generare reddito, una attività fondamentale per la sostenibilità dell'impresa. Prevedere, individuare, controllare la evoluzione temporale dei flussi monetari in entrata ed uscita, oltre ad evitare e/o neutralizzare tensioni finanziarie, contribuisce anche al miglioramento della redditività in termini di contenimento degli oneri finanziari e di eventuale impiego di

<sup>143</sup> Giovanelli D., Masinelli F., Carletti F., (2021) "Tesoreria e finanza operativa", Wolters kluwer

disponibilità liquide di periodo altrimenti inutilizzate. Le attività di pianificazione finanziaria utilizzano strumenti differenti a seconda degli obiettivi, e al periodo di tempo in analisi.

Sicché, cominciando dal basso verso l'alto secondo il criterio temporale, la gestione della tesoreria è il punto di partenza della pianificazione, la gestione periodica dei pagamenti permette di avere informazioni realistiche dell'andamento dei saldi nell'immediato, certo almeno per le uscite finanziarie, più difficile è la valutazione delle entrate finanziarie, ma, indubbiamente, poter definire questi flussi attesi, utilizzando informazioni derivanti da uffici commerciali o da analisi sul portafoglio clienti, aiuta ad avere una previsione sufficientemente attendibile. Queste informazioni formano il cosiddetto **budget di tesoreria**, che offre dunque una copertura temporale mensile o di più breve termine, necessario alla programmazione a breve termine dei flussi da gestire, delle forme di finanziamento eventualmente necessarie in linea con il budget finanziario. Il prospetto si articola contrapponendo il dettaglio analitico delle voci di entrata ed uscita provenienti direttamente dalle registrazioni di contabilità generale.

Salendo di uno step, abbiamo ciò che normalmente viene definita "**pianificazione finanziaria o budget finanziario**", è un documento di medio-lungo termine (da tre a cinque anni), con dettaglio annuale e revisione/aggiornamento annuale, le cui finalità sono di prefigurare la situazione patrimoniale e la futura liquidità<sup>144</sup>. Si struttura attraverso un prospetto Fonti/Impieghi, il quale evidenzia le fonti di finanziamento (fonti) utilizzate dall'azienda per effettuare determinati investimenti (impieghi) e consente di esprimere un giudizio di validità riguardo tali scelte. Questo prospetto, attraverso una riclassificazione delle poste attive e passive, rispettivamente, secondo il criterio della liquidità (attitudine delle attività a trasformarsi in liquidità) e il criterio della esigibilità (velocità di rimborso del debito), mette in relazione due stati patrimoniali consecutivi consentendo di evidenziare le variazioni intervenute nelle risorse finanziarie dell'impresa e quali sono state le cause di tali variazioni.

Fino a giungere alla "**pianificazione strategica**", che prende in considerazione il piano industriale e il budget finanziario pluriennale, entrambi derivanti dal piano economico pluriennale.

I tre documenti possono essere visti come differenti livelli della pianificazione e del controllo finanziario aziendale, con tratti propri ma identificativi di uno stesso processo che, a cascata, consente di approntare ordinatamente le strategie e controllarne sviluppi ed esiti. Attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa e l'analisi periodica della struttura finanziaria, il controllo finanziario consente al management di rilevare disequilibri monetari, informare il processo decisionale e consentire un tempestivo intervento correttivo.

Oltre al raggiungimento dell'equilibrio reddituale, la struttura deve puntare al raggiungimento dell'equilibrio finanziario e patrimoniale.

In questo contesto diventa fondamentale l'impostazione di KPI, in grado di monitorare e di guidare le azioni di intervento per liberare la cosiddetta "cassa intrappolata", tra questi si ricordano:

- DSO (Days Sales Outstanding) ricavato dalla determinazione dei rapporti crediti verso clienti/fatturato giornaliero, che fornisce il numero di giorni medi effettivi di incasso;
- DPO (Days Payable Outstanding) dato dalla determinazione del rapporto debiti verso

<sup>144</sup> Lenoci F., Rocca E., (2018) "Rendiconto finanziario", Milano, Wolters kluwer

fornitori/costo del venduto giornaliero, che fornisce il numero effettivo di giorni medio delle dilazioni di pagamento ai fornitori;

- DIH (Days Inventory Held) dato dalla determinazione del rapporto magazzino / costo del venduto giornaliero, che fornisce il numero effettivo medio di permanenza della merce in magazzino;
- CCP (Cash Conversion Period) dato dalla risultante dei tre indici precedentemente individuati, ossia  $DSO + DIH - DPO$ .

Il CCP rappresenta l'indice di massima sintesi che individua l'impatto sulla liquidità dato dalle dinamiche combinate delle tre principali componenti del working capital.

Esso indica il numero medio di giorni che intercorrono tra il momento in cui vengono pagati i fornitori e quello in cui vengono incassati i crediti da clienti per la vendita dei prodotti finiti; si tratta pertanto di un indicatore di notevole valore, in grado di sintetizzare l'analisi di equilibrio di breve termine, ossia del ciclo del circolante, utile per determinare il fabbisogno finanziario generato dalla gestione caratteristica.

## 2.2 La contabilità analitica.

La contabilità analitica procede attraverso l'aggregazione progressiva dei costi (diretti, indiretti, generali), allocandoli in determinati centri di analisi, dei quali il management avverte l'esigenza di misurarne la redditività. Le determinazioni di CO.AN. si attivano, nello specifico, su quei costi che non sono direttamente collegati e imputabili a specifici centri di analisi, ma che comunque devono essere ad essi imputati con il più opportuno grado di "oggettività", identificandone i drivers più congrui per ripartirli sui diversi centri di analisi<sup>145</sup>.

I centri di analisi (centri di profitto, strategic business unit, centri di costo) rappresentano l'aggregazione di costi e ricavi collegabili ad un determinato comparto di business, di cui si vuole misurare la redditività. Si tratta in effetti di "contenitori" utilizzati per aggregare gli elementi economici "specifici" del centro, per analizzarne i risultati in termini di redditività.

Normalmente le aziende identificano centri di analisi quali centri di costo, per l'aggregazione dei costi inerenti determinati ambiti gestionali, ricorrendo a diverse logiche, la cui applicazione deve essere valutata in funzione della tipologia di azienda<sup>146</sup>:

- **funzionale**, che identifica i centri di analisi con le macro-funzioni dell'organizzazione aziendale;
- **gerarchico-causale**, che identifica i centri di analisi con le unità organizzative elementari (centri di responsabilità) che consumano risorse per far avanzare la produzione, o per fornire servizi ad altri centri:
  - Centri produttivi (reparti o fasi di lavorazione, magazzini, ecc.);
  - Centri ausiliari (manutenzione, controllo qualità, programmazione della produzione, ecc.);
  - Centri di servizio (amministrazione, vendite, ricerca & sviluppo, centro edp, ecc.);

<sup>145</sup> Fiore G., (2020) "Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale", Milano, Wolters Kluwer

<sup>146</sup> Tullio A., (2003) "Analisi dei costi e contabilità industriale", Milano, Wolters kluwer

- Centri figurativi (non corrispondono a precise unità organizzative, ma servono per raggruppare determinati costi da tenere sotto controllo).
- **per attività** ("Activity based management"), ad es.:
  - gestione delle offerte e degli ordini;
  - diverse fasi di lavorazione;
  - l'evasione e la consegna degli ordini;
  - la fatturazione e la gestione degli incassi;
  - l'assistenza post-vendita.

I centri di analisi possono corrispondere, però, anche a centri di responsabilità, nel senso che definiscono l'area di competenza di un responsabile nella gestione dei ricavi e dei costi inerenti.

Più in generale, la contabilità analitica, integrandosi con la contabilità generale - da cui attinge gli elementi contabili primari-, è finalizzata alla misurazione delle determinanti della redditività complessiva dell'azienda, ossia la valutazione del contributo delle distinte aree gestionali alla redditività complessiva.

### **2.2.1 La contabilità analitica in una società di servizi.**

Di seguito si propone un esempio di quanto anticipato nel paragrafo precedente, per illustrare in primis, come la profondità del dato, trattato attraverso le fasi di contabilità analitica, abbia risultanze la cui lettura permette di pervenire ad un motivato processo decisionale, ai fini del raggiungimento degli obiettivi pianificati.

Prendiamo ad esempio una società di servizi che opera nel settore assicurativo e simuliamo un Bilancio di esercizio civilistico al 31.12.20xx (Tab. 1).

**Tab. 1 Bilancio di esercizio al 31.12.20xx**

<b>CONTO ECONOMICO CIVILISTICO</b>	<b>31-12-20xx</b>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.400.000 €
5) Altri ricavi e proventi	500.000 €
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>5.900.000 €</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	200.000 €
7) Per servizi	3.445.000 €
8) Per godimento beni di terzi	15.000 €
9) Per il personale (totale)	496.000 €
a) Salari e stipendi	496.000 €
b) Oneri sociali	- €
10) Ammortamenti e svalutazioni (totale)	125.000 €
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	125.000 €
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	- €

14) Oneri diversi di gestione	120.000 €
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>4.401.000 €</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.499.000 €</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	
15) Proventi da partecipazioni	- €
16) Altri proventi finanziari	- €
17) Interessi ed altri oneri finanziari	25.000 €
Altri interessi ed oneri finanziari	25.000 €
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 25.000 €</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	
18) Rivalutazioni (totale)	- €
19) Svalutazioni (totale)	- €
<b>TOTALE RETTIFICHE</b>	<b>- €</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>30.000 €</b>
<b>DIFFERENZA PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (20-21)</b>	<b>- 30.000 €</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>1.444.000 €</b>
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	402.876 €
<b>23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>1.041.124 €</b>

Fonte: Nostra elaborazione

La proposizione dell'esempio di una società di servizi, rispetto i classici casi di strutture labour intensive, permette di evidenziare maggiormente il gap tra la "Contabilità generale" e la "Contabilità analitica" e la capacità di quest'ultima di far emergere il valore effettivo della redditività di determinati centri di analisi (canale di vendita, SBU, mercato geografico o, più in generale, di un centro di profitto), dovuta ad una differente riclassificazione ed aggregazione dei costi. Dal CE civilistico osserviamo rapidamente un fatturato pari a 5.9 mln, un reddito operativo pari a 1.5 mln circa ed un EBT pari ad 1.4 mln.

Ma cosa si nasconde in questi valori? Come si determina l'efficienza di una organizzazione? Spesso tale prospetto risulta utile alla determinazione delle competenze e alla rilevazione delle imposte di esercizio, ma non sufficiente per le determinazioni strategico-operative di breve, medio e lungo periodo, a supporto delle dinamiche decisionali.

Risulta utile da qui legare un processo di identificazione e mappatura di processi, successivamente "spaccare" le macro-informazioni, e riclassificarle in report sintetici, non più in funzione della loro natura, bensì della loro destinazione (Tab. 2).

**Tab. 2 Report Economico di periodo – Prima parte**

REPORT ECONOMICO TOTALE DI PERIODO	
	2022
<b>RICAVI PER PRESTAZIONI ASSICURATIVE (N.E.)</b>	<b>3.800.000,00</b>
Diritti di emissione	800.000,00



Intermediazione	2.500.000,00
Provvigioni Attive	500.000,00
<b>COSTI PER PRESTAZIONI ASSICURATIVE PASSIVE ESTERNE (N.E.)</b>	<b>2.800.000,00</b>
Provvigioni passive Agenti	2.300.000,00
Provvigioni passive collaboratori	450.000,00
Provvigioni passive Account	50.000,00
<b>COSTI PER PRESTAZIONI ASSICURATIVE PASSIVE INTERNE (N.E.)</b>	<b>45.000,00</b>
Provvigioni passive Rete Vendite	45.000,00
- Area manager	45.000,00
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE (N.E.)</b>	<b>955.000,00</b>
<b>RICAVI PER PRESTAZIONI ASSICURATIVE (CRM)</b>	<b>1.600.000,00</b>
Diritti di emissione	400.000,00
Intermediazione	1.200.000,00
Provvigioni Attive	
<b>COSTI PER PRESTAZIONI ASSICURATIVE PASSIVE ESTERNE (CRM)</b>	<b>600.000,00</b>
Provvigioni passive Agenti	400.000,00
Provvigioni passive collaboratori	200.000,00
Provvigioni passive Account	
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE (CRM)</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE TOTALE</b>	<b>1.955.000,00</b>
<b>FATTURATO COMMERCIALE (N.E.)</b>	<b>500.000,00</b>
Vendita antifurti satellitari	500.000,00
<b>COSTI COMMERCIALI (N.E.)</b>	<b>200.000,00</b>
Acquisti antifurti satellitari	200.000,00
<b>MARGINE COMMERCIALE (N.E.)</b>	<b>300.000,00</b>
<b>MARGINE COMMERCIALE TOTALE</b>	<b>300.000,00</b>
<b>FATTURATO TOTALE</b>	<b>5.900.000,00</b>
<b>MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>2.255.000,00</b>

**Fonte: nostra elaborazione.**

Nel report economico di periodo (1<sup>a</sup> parte) è già possibile osservare come il valore della produzione sia frutto di due differenti linee di business, una prettamente di carattere assicurativo - legata alla classica vendita di polizze (RC, garanzie accessorie) -, l'altra di natura commerciale - legata alla vendita degli antifurti satellitari (localizzatori, scatole nere, etc.).

Tuttavia, per l'impresa in analisi, tenuto conto delle esigenze manifestate, si è ritenuto opportuno aprire un focus su tre centri di profitto (zone geografiche), con due sotto-centri di profitto:

1. **Nuove emissioni** (N.E): trattasi di polizze assicurative RC di clienti nuovi;
2. **CRM**: trattasi di polizze in portafoglio, su cui si operano azioni di cross-selling e up-selling.

Si tratta di una prima riclassificazione, che determina i primi due dati importanti “Margini di contribuzione”

- Margine di intermediazione      1,95 mln
- Margine commerciale              0,3 mln

Tali informazioni sono ancora facilmente reperibili attraverso una corretta contabilizzazione delle partite attive e passive in contabilità generale.

A questo punto il controllo di gestione inizia ad entrare nel vivo della sua attività, proponendosi di rispondere alle domande poste nel primo paragrafo.

La seconda parte del report economico di periodo sintetizza i costi del personale e di struttura, i primi suddivisi nelle seguenti unità funzionali:

- Commerciale;
- Amministrazione;
- Ufficio tecnico;
- Direzione generale.

Fino a giungere alla determinazione del risultato operativo, che risulta essere ovviamente lo stesso del risultato di esercizio proveniente dalla contabilità generale, 1,44 mln (Tab. 3).

A questo scopo, risulta opportuno eseguire periodicamente delle riconciliazioni tra le due contabilità, al fine di poter avere sempre a disposizione un dato corretto. Si tratta i riconciliazioni da effettuare sul costo del personale, sul magazzino, ma possono avere anche natura finanziaria, pertanto su debiti, crediti, erario iva etc. Nel caso in esame la società opera in tre zone geografiche, Campania, Lazio e Lombardia. Su queste ultime due è presente da circa 10 anni, mentre nella prima è in fase di ramp-up.

Il mercato assicurativo campano, è caratterizzato da elementi che lo differenziano dalle altre due zone geografiche, e che hanno obbligato la società ad operare strategicamente in maniera differente.

Opera su due sedi operative, e ha 15 dipendenti, di cui 3 operatori commerciali, 2 operatori CRM<sup>147</sup>.

**Tab. 3 Report Economico di periodo – Seconda parte**

<b>COSTI FISSI SPECIFICI A SUPPORTO PROCESSI</b>	<b>120.000,00</b>
Costo personale AREA MANAGER	105.000,00
1.1.2 Area manager Campania	40.000,00
1.1.3 Area manager Lazio	35.000,00
1.1.4 Area manager Lombardia	30.000,00

<sup>147</sup> A. Siano, A. Vollero, M. Confetto, “CRM e scelte di comunicazione d’impresa”, Esperienze d’impresa, Serie Speciale S3, 2005, pagg. 53-88.

Costi specifici AREA MANAGER	15.000,00
1.1.2 Area manager Campania	5.000,00
1.1.3 Area manager Lazio	5.000,00
1.1.4 Area manager Lombardia	5.000,00
<b>MARGINE LORDO COMMERCIALE</b>	<b>2.135.000,00</b>
Costi specifici Area CRM	72.000,00
1.2.1 Operatore 1 LAZIO	36.000,00
1.2.1 Operatore 2 LOMBARDIA	36.000,00
<b>MARGINE NETTO COMMERCIALE</b>	<b>2.063.000,00</b>
<b>COSTI FISSI INDIRETTI A SUPPORTO PROCESSI</b>	439.000,00
2.AREA AMMINISTRAZIONE	125.000,00
2.1.1 Responsabile amministrativo	40.000,00
2.1.2 Contabilità e bilancio	30.000,00
2.1.3 Controllo di gestione	30.000,00
2.1.4 Contabilità dealer	25.000,00
3.AREA TECNICA	88.000,00
3.1.1 Responsabile Tecnico	36.000,00
3.1.2 Incaricato Ufficio Tecnico	26.000,00
3.1.3 Incaricato Ufficio Tecnico	26.000,00
4. DIREZIONE GENERALE	106.000,00
4.1.2 Incaricato ICT	40.000,00
4.2.1 Incaricato Marketing	30.000,00
4.3.1 Incaricato Affari legali	36.000,00
5, COSTI FISSI DI STRUTTURA	120.000,00
5.1 Sede 1	60.000,00
5.2 Sede 2	60.000,00
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO EBITDA</b>	<b>1.624.000,00</b>
Ammortamenti	125.000,00
<b>RISULTATO OPERATIVO NETTO EBIT</b>	<b>1.499.000,00</b>
+/- saldo gestione finanziaria	-25.000,00
+/- saldo gestione straordinaria	-30.000,00
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>1.444.000,00</b>
Imposte	402.876,00
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1.041.124,00</b>

Fonte: nostra elaborazione

Il sistema di contabilità analitica, integrato alla contabilità generale, produrrà un output come il report in tabella 4.

Tab. 4 Report Economico di sintesi

	CAMPANIA			LAZIO			LOMBARDIA			TOTALE		
	N.E.	CRM	Totale	N.E.	CRM	Totale	N.E.	CRM	Totale	N.E.	CRM	Totale
RICAVI PER PRESTAZIONI ATTIVE	1.900,00	800,00	2.700,00	760,00	320,00	1.080,00	1.140,00	480,00	1.620,00	3.800,00	1.600,00	5.400,00
COSTI PER PRESTAZIONI PASSIVE ESTERNE (assicurative)	1.400,00	600,00	2.000,00	560,00	0,00	560,00	840,00	0,00	840,00	2.800,00	600,00	3.400,00
COSTI PER PRESTAZIONI PASSIVE INTERNE	22,50	0,00	22,50	9,00	0,00	9,00	13,50	0,00	13,50	45,00	0,00	45,00
+/- RETTIFICHE INDIRETTE DI AREA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE</b>	<b>477,50</b>	<b>200,00</b>	<b>677,50</b>	<b>191,00</b>	<b>320,00</b>	<b>511,00</b>	<b>286,50</b>	<b>480,00</b>	<b>766,50</b>	<b>955,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.955,00</b>
RICAVI VENDITA ANTIFURTI	250,00	0,00	250,00	100,00	0,00	100,00	150,00	0,00	150,00	500,00	0,00	500,00
COSTI VENDITA ANTIFURTI	100,00	0,00	100,00	40,00	0,00	40,00	60,00	0,00	60,00	200,00	0,00	200,00
<b>MARGINE COMMERCIALE</b>	<b>150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>150,00</b>	<b>60,00</b>	<b>0,00</b>	<b>60,00</b>	<b>90,00</b>	<b>0,00</b>	<b>90,00</b>	<b>300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>300,00</b>
<b>FATTURATO TOTALE</b>	<b>2.150,00</b>	<b>800,00</b>	<b>2.950,00</b>	<b>860,00</b>	<b>320,00</b>	<b>1.180,00</b>	<b>1.290,00</b>	<b>480,00</b>	<b>1.770,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>5.900,00</b>
<b>MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>627,50</b>	<b>200,00</b>	<b>827,50</b>	<b>251,00</b>	<b>320,00</b>	<b>571,00</b>	<b>376,50</b>	<b>480,00</b>	<b>856,50</b>	<b>1.255,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.255,00</b>
<b>COSTI FISSI SPECIFICI AREA COMMERCIALE</b>	<b>45,00</b>	<b>0,00</b>	<b>45,00</b>	<b>40,00</b>	<b>0,00</b>	<b>40,00</b>	<b>35,00</b>	<b>0,00</b>	<b>35,00</b>	<b>120,00</b>	<b>0,00</b>	<b>120,00</b>
<b>COSTO PERSONALE</b>	<b>40,00</b>	<b>0,00</b>	<b>40,00</b>	<b>35,00</b>	<b>0,00</b>	<b>35,00</b>	<b>30,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30,00</b>	<b>105,00</b>	<b>0,00</b>	<b>105,00</b>
<b>COSTI FISSI SPECIFICI AREA COMMERCIALE (CRM)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36,00</b>	<b>36,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36,00</b>	<b>36,00</b>	<b>0,00</b>	<b>72,00</b>	<b>72,00</b>
<b>COSTI SPECIFICI AREA CRM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36,00</b>	<b>36,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36,00</b>	<b>36,00</b>	<b>0,00</b>	<b>72,00</b>	<b>72,00</b>
<b>MARGINE LORDO COMMERCIALE</b>	<b>582,50</b>	<b>200,00</b>	<b>782,50</b>	<b>211,00</b>	<b>284,00</b>	<b>495,00</b>	<b>341,50</b>	<b>444,00</b>	<b>785,50</b>	<b>1.135,00</b>	<b>928,00</b>	<b>2.063,00</b>
COSTI FISSI SP. AREA AMMINISTRAZIONE	38,27	28,06	66,33	12,76	15,31	28,06	17,86	12,76	30,61	68,88	56,12	125,00
COSTI FISSI SP. AREA TECNICA	26,94	19,76	46,69	8,98	10,78	19,76	12,57	8,98	21,55	48,49	39,51	88,00
COSTI FISSI SP. AREA ICT		28,02	28,02		5,99	5,99		5,99		0,00	40,00	40,00
COSTI FISSI DI STRUTTURA	60,00		60,00	27,27		27,27	32,73		32,73	120,00	0,00	120,00
COSTI FISSI SP. AREA GENERALE (legal, mktg)	20,20	14,82	35,02	6,73	8,08	14,82	9,43	6,73	16,16	36,37	29,63	66,00
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)</b>	<b>437,09</b>	<b>109,35</b>	<b>546,44</b>	<b>155,26</b>	<b>243,84</b>	<b>399,10</b>	<b>268,92</b>	<b>409,54</b>	<b>678,45</b>	<b>861,27</b>	<b>762,73</b>	<b>1.624,00</b>
AMMORTAMENTI												125,00
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>												<b>1.499,00</b>
SALDO GESTIONE FINANZIARIA												-25,00
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA												-30,00
<b>RISULTATO LORDO</b>												<b>1.444,00</b>
IMPOSTE												402,88
<b>RISULTATO NETTO</b>												<b>1.041,12</b>
<b>DRIVER DI ATTRIBUZIONE</b>	<b>5.750</b>	<b>3.300</b>	<b>9.050</b>	<b>2.000</b>	<b>1.800</b>	<b>3.800</b>	<b>2.800</b>	<b>1.500</b>	<b>4.300</b>	<b>10.550</b>	<b>6.600</b>	<b>17.150</b>
N.RO POLIZZE EMESSE	4.500	3.300	7.800	1.500	1.800	3.300	2.100	1.500	3.600	8.100	6.600	14.700
N.RO ANTIFURTI VENDUTI	1.250	0	1.250	500	0	500	700	0	700	2.450	0	2.450
#2						50			60	0	0	110
MOD			1.412			302			302	0	0	2.016
KPI												
REDDITIVITA' COMMERCIALE NETTA AREA PER UNITA'	0,139	0,061	0,106	0,167	0,178	0,173	0,179	0,320	0,238	0,155	0,152	0,153
REDDITIVITA' COMMERCIALE LORDO AREA PER UNITA'	0,350	0,000	0,437	0,311	0,000	0,798	0,384	0,000	0,969	0,463	0,000	0,842
<b>BREAK EVEN</b>												
<b>BREAK EVEN LORDO</b>			1.001,954			355,235			367,941			1.546,297
<b>FATTURATO EFFETTIVO</b>			2.950,000			1.180,000			1.770,000			5.900,000
<b>MARGINE DI SICUREZZA</b>			66,04%			69,90%			79,21%			73,79%

Fonte: nostra elaborazione.

Procedendo per gradi, proviamo ad osservare ciò che dall'informativa si deduce, e come tali evidenze possono supportare il processo decisionale.

- Il centro di profitto "area geografica Campania" presenta un fatturato complessivo (2,7 mln) che è pari alla somma degli altri due centri di analisi (aree geografiche Lazio e Lombardia), considerando le nuove emissioni e le attività di portafoglio.

Il mercato assicurativo campano ha una importante caratteristica, che lo differisce dalle altre due zone, connessa alla previsione di distribuzione di provvigioni passive alla rete anche su attività di CRM.

Questa condizione incide notevolmente sul primo margine di contribuzione dei singoli centri di analisi, tale da far emergere un valore più alto per l'area Lombardia, nonostante un iniziale fatturato inferiore.

- Scendendo in profondità della misurazione, attraverso le determinazioni di CO.AN. si inizia ad allocare i costi non strettamente diretti.

Tali "Costi fissi specifici area Commerciale e CRM", seppur legati alla produzione, non possono essere trattati alla stessa stregua di provvigioni o, in altri casi, di materia prima, la cui presenza è conseguenza diretta dei volumi produttivi.

Devono essere trattati come costo del personale, la cui specifica destinazione li alloca in un determinato centro di costo; per cui si predilige creare un successivo margine di contribuzione: "Margine commerciale lordo".

L'Area Campania gode di un sensibile miglioramento, poiché l'allocazione dei costi degli operatori CRM incide solo ed esclusivamente sulle zone Lazio e Lombardia, avendo previsto per l'area geografica Campania un investimento in un sistema di CRM digitale, che opera senza il sostegno di alcun operatore, se non di un operatore ICT, che, come vedremo successivamente, viene imputato singolarmente.

- c. Passando alla struttura, e quindi ai costi che definiamo solitamente fissi, l'analisi prevede l'individuazione e l'utilizzo di drivers, per una pertinente allocazione ai vari centri di profitto:

*CostiAreaAmministrazione* → *Numeropratiche/commesse*

*CostiAreatecnica* → *Numeropratiche/commesse*

*CostiAreaGenerale* → *Numeropratiche/commesse*

*CostiAreaITC* → *M. O. D.*

*Costifissidistruttura* → *M2*

Per le prime 3 aree di costo, il caso d'esempio considera il numero di pratiche lavorate ed emesse, che rappresenta un criterio adatto ad intercettare il giusto assorbimento di risorse, quindi di rappresentare il grado di complessità del prodotto venduto, nelle singole aree geografiche.

Per l'Area ITC, in considerazione della presenza di una piattaforma CRM digitale in Campania, il grado di assorbimento dei relativi costi è importante per questo centro di analisi. Da qui si è deciso di utilizzare le ore lavoro della mano d'opera diretta, per circa il 70%.

Infine, per i costi di struttura il driver individuato sono i metri quadri, che rappresenta l'effettivo utilizzo degli spazi utilizzati nelle due sedi interessate.

In definitiva, seguendo questo prospetto di analisi, si giunge alla determinazione di un "Margine operativo Lordo" per centro di profitto (EBITDA), risultato chiaramente non rinvenibile attraverso i soli applicativi informativi della contabilità generale.

In tal modo, è possibile misurare lo specifico apporto di ogni centro di analisi (nell'esempio, le singole aree geografiche) alla redditività complessiva dell'azienda, supportando le decisioni manageriali in merito al mantenimento delle condizioni di sostenibilità dell'azienda nel tempo.

Emerge evidente la necessità per qualsiasi organizzazione di adottare un approccio *data-driven*<sup>148</sup> nella gestione dei processi decisionali, in grado di stimolare pensiero critico e curiosità.

Il processo decisionale basato sui dati può essere definito come quel processo che fa ricorso all'utilizzo di elementi concreti, metriche e dati per orientare l'analisi e le decisioni aziendali, in linea con gli obiettivi pianificati. Quando le imprese realizzano il pieno valore dei propri dati, significa che tutti nella struttura organizzativa sono in grado di prendere decisioni migliori.

### **2.3 La contabilità industriale.**

Lo scopo principale della contabilità industriale è quello di orientare al meglio i processi decisionali, nella prospettiva di predeterminare e monitorare la marginalità degli output delle imprese e, quindi, fornire gli elementi informativi necessari per definire le scelte produttive e

---

<sup>148</sup> Metallo G. (2007), "Finanza sistemica per l'impresa" seconda edizione, Cap II "Il ruolo delle informazioni nelle decisioni finanziarie", pag. 22-41, Torino, G. Giappichelli Editore

commerciali.

Difatti la contabilità industriale interviene sugli elementi economici (costi e ricavi) della contabilità generale e sui movimenti di magazzino, li analizza e li destina alle distinte base (DIBA) dei prodotti e dei servizi dell'impresa<sup>149</sup>.

La progettazione di un sistema di contabilità industriale può essere riassunta essenzialmente in tre fasi:

- 1) Definizione degli oggetti di calcolo;
- 2) Analisi degli elementi economici;
- 3) Scelta della tecnica di calcolo dei costi.

La fase 1) risponde alle esigenze informative del management, relativamente la necessità-opportunità di conoscere analiticamente le marginalità degli output: prodotti, semilavorati o fase di lavorazione.

La fase 2) definisce il livello di approfondimento dei dati: ad esempio il costo pieno industriale anziché il costo pieno aziendale.

Nella fase 3) si procede alla scelta della prospettiva di calcolo dei costi che si intende adottare per l'implementazione della Co.In, in particolare tra *full costing* e *direct costing*<sup>150</sup>.

La tecnica del *full costing* (o contabilità industriale a costo pieno) si propone come obiettivo principale quello di ripartire i costi indiretti e i costi fissi generali, per ottenere un costo complessivo dei prodotti, delle commesse o dei servizi. In altri termini si tratta di un sistema che attribuisce tali tipologie di costi agli output, in base ai parametri di ripartizione opportunamente scelti a seconda dell'oggetto di costo a cui si riferiscono.

È importante stabilire quali elementi di costo includere nel calcolo del costo pieno, al fine di valutare se le informazioni che si vogliono ottenere dall'implementazione della tecnica *full costing* si limitano alla struttura industriale - nel qual caso si rileveranno, si imputeranno e si ripartiranno i costi relativi al processo di trasformazione industriale - oppure si vuole ottenere un costo pieno aziendale - nel qual caso saranno presi in considerazione anche i costi commerciali, amministrativi e di struttura in generale.

L'attribuzione dei costi agli oggetti d'analisi prevede usualmente un passaggio attraverso l'aggregazione dei costi indiretti e dei fissi generali in centri di costo, che poi sono ribaltati sugli output, ad integrazione della costificazione delle loro distinte base. La gestione delle distinte base<sup>151</sup> prevede l'acquisizione, la configurazione e la gestione di tutti i dati del prodotto sviluppati durante il suo ciclo di vita. Un'efficace gestione delle distinte base è cruciale per il successo di un produttore, indipendentemente dalla dimensione o dal numero delle parti del prodotto. L'aggregazione di tali costi in centri di costo è strettamente connessa alla contabilità generale e alla contabilità analitica: in virtù della specifica "localizzazione" identificata - in termini di centri di costo da utilizzare come aggregazione transitoria dei costi -, si analizza il piano dei conti di Co.Ge. e si indirizzano i conti di costo verso i centri di costo,

<sup>149</sup> Giovannoni E., Riccaboni A. (2018) "Manuale di controllo di gestione", Milano, Ipsoa

<sup>150</sup> A.Bubbio (2007, "Per un calcolo strategicamente corretto", Amministrazione e finanza Oro 1/2007

<sup>151</sup> La distinta base (DiBa), o Bill of Materials (BOM), è un documento che definisce tutti gli elementi necessari per la realizzazione di un determinato prodotto. La lista di materiali è essenziale nelle fasi di progettazione, produzione e assemblaggio di un prodotto. Si può definire come un "prospetto di dettaglio" qualitativo-quantitativo che disegna la configurazione di un prodotto come una "ricetta tecnica di prodotto". La Distinta Base descrive l'esplosione del prodotto in tutti i suoi elementi costitutivi, secondo uno schema di progressivo dettaglio, con l'obiettivo di determinare il fabbisogno ultimo di una parte o componente.

che saranno poi svuotati con il ribaltamento sulla struttura dei costi pieni degli output.

Per meglio localizzare i costi diretti e indiretti ai singoli centri di costo, da un punto di vista operativo si distinguono essenzialmente tre categorie:

- a) Centri di costo produttivi: raccolgono i costi sostenuti dall'azienda per l'attività di produzione;
- b) Centri di costo ausiliari: erogano servizi ai centri produttivi. I loro costi vengono poi ripartiti sui centri di costo produttivi che supportano;
- c) Centri di costo comuni, funzionali: rilevano i costi generali per il funzionamento dell'azienda, come l'amministrazione, i servizi commerciali etc.

La tecnica del *direct costing* considera ed attribuisce agli oggetti d'analisi esclusivamente i costi variabili. Usualmente si ricorre a tale tecnica per una valutazione del margine di contribuzione ottenuto dalla vendita degli output, ponendo in evidenza le relazioni esistenti tra costi, volumi e risultati.

Da quanto detto, si potrebbe generalizzare considerando il *full costing* una tecnica che supporta i processi decisionali connessi alla struttura e alle strategie, rafforzando le valutazioni in merito alle scelte organizzative di adeguamento, trasformazione, ristrutturazione e riconversione<sup>152</sup>. Il *direct costing*, invece, genera consapevolezza sui risultati a supporto delle scelte operative, facilitando il controllo dei costi fissi non addebitandoli ai prodotti.

### 3. Evidenze della disamina.

Per affrontare il processo decisionale, risulta di primaria importanza poter gestire la "conoscenza" relativa alla struttura economica dell'azienda e dei suoi prodotti, e alle dinamiche dei processi che la determinano.

Un sistema organico di controllo di gestione, che si avvale di tecniche per il monitoraggio delle performance dell'impresa - tra cui la contabilità analitica e la contabilità industriale -, consente al management di comprendere la genesi e le determinanti della redditività, in particolare dei costi.

Esso, infatti, indaga le aree in cui si consumano le risorse (*dove*), *perché* queste risorse sono consumate e, quindi, stimola le necessarie valutazioni sulle determinanti la redditività aziendale.

La finalità è connessa ad un monitoraggio continuo della struttura dei costi aziendali, strumentale alla creazione dei presupposti per liberare risorse dai processi che non creano valore, per allocarle su quei processi che, invece, sono critici per la generazione di sostenibilità *over time* dell'impresa.

Secondo quest'approccio, la riduzione dei costi non è un processo generalizzato, ma mirato. Oggetto di azioni di riduzione dei costi dovrebbero essere solo quelle attività che non creano valore; anche se, poi, alcune di queste non possono essere eliminate, ma devono essere svolte

---

<sup>152</sup> Calabrese M., Il Management della conoscenza, Rirea Opera Prima, 2014

Barile S., Calabrese M., A new frontier in consulting: the (vSa) Consulcube, in AA.VV., Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable System Approach (vSa), Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali (aSvSa), International Printing Srl, Avellino, 2011, pp. 245-262

per obblighi di legge o per prassi procedurali interne. Tuttavia, i costi di queste attività devono essere minimizzati, trovando soluzioni, spesso di adeguamento organizzativo e ottimizzazione di processo.

Proprio questa constatazione fa emergere le difficoltà che, spesso, si incontrano quando si intende imputare tutti i costi aziendali ai prodotti.

Un sistema organico di controllo di gestione, deve, quindi, essere inquadrato in un più ampio *framework* di monitoraggio, nella prospettiva di una stretta connessione al *process management*. In altri termini, è vitale l'integrazione della valutazione delle performance operative dei processi aziendali, e della loro complessità. E' nei processi operativi, lungo il loro svolgimento, che si assorbono risorse, si generano virtuosismi o si distrugge redditività, in connessione al grado di efficienza e di efficacia dell'organizzazione delle risorse con la struttura, quindi della loro complessità.

Fare controllo di gestione significa individuare e gestire le determinanti della redditività aziendale; quindi, i processi operativi sono il "luogo" organizzativo principale in cui ricercare le cause dei virtuosismi o della distruzione di valore.

Ecco perché il controllo di gestione garantisce la sostenibilità della struttura, in quanto è capace di supportare scientificamente le scelte strategiche del management e dell'organo di governo delle imprese<sup>153</sup>.

L'obiettivo primario delle imprese rimane sicuramente il profitto e la connessa sostenibilità economica.

L'articolazione dei diversi parametri di controllo richiede infatti un'infrastruttura efficiente per la traduzione delle informazioni dai processi aziendali verso i database centralizzati e quindi da questi

verso i destinatari interni attraverso elaborazioni veloci ed affidabili dei dati.

Il mantenimento di un efficiente e controllato sistema di flussi informativi è lo strumento per l'impresa evoluta in grado di intervenire con continuità nel miglioramento dei propri processi e di reagire con rapidità alle esigenze esterne. La predisposizione ed il mantenimento del sistema di controllo dei dati aziendali può richiedere apporti più o meno rilevanti in termini di tecnologia; è comunque essenziale che tale infrastruttura sia gestita adeguatamente anche dal punto di vista dei processi interni.

La predisposizione di un'infrastruttura di rilevazione, elaborazione e distribuzione richiede quindi sicuramente un certo impegno, tuttavia si tratta di un investimento (in termini di tempo e/o di risorse) che porterà come risultato una maggiore prevedibilità e conoscenza nei confronti dei processi aziendali.

---

<sup>153</sup> Golinelli M. G., L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, CEDAM, 2000



## Riferimenti bibliografici

- Barile S., (2009), "Management sistemico vitale", Torino, G. Giappichelli Editore
- Barile S., Calabrese M., A new frontier in consulting: the (vSa) Consulcube, in AA.VV., Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable System Approach (vSa), Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali (aSvSa), International Printing Srl, Avellino, 2011, pp. 245-262
- Bubbio A., "Il Budget. Principi e soluzioni tecnico strutturali per tipi di impresa", Il Sole 24 Ore 2013
- Bubbio A. (2007), "Per un calcolo strategicamente corretto", Amministrazione e finanza Oro 1/2007
- Calabrese M. (2014), Il Management nell'era della conoscenza, Collana Opera Prima
- Cerbioni F, Cinquini L. Sosterò U., (2022) "Contabilità e bilancio", Milano, McGraw-Hill
- De Sarno M (2005)., Misurazione e comunicazione dei valori aziendali, Torino, G. Giappichelli Editore
- Fiore G., (2020) "Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale", Milano, Wolters Kluwer
- Giovanelli D., Masinelli F., Carletti F., (2021) "Tesoreria e finanza operativa", Wolters kluwer
- Giovannoni E., Riccaboni A. (2018) "Manuale di controllo di gestione", Milano, Ipsoa
- Golinelli M. G., L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, CEDAM, 2000
- Lenoci F., Rocca E., (2018) "Rendiconto finanziario", Milano, Wolters kluwer
- Marasca S., (2011) "Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico", Esculapio economia, pp 5- 26
- Metallo G. (2007), "Finanza sistemica per l'impresa" seconda edizione, Cap II "Il ruolo delle informazioni nelle decisioni finanziarie", pag. 22-41, Torino, G. Giappichelli Editore
- Salvemini, S. (2017), "Organizzazione aziendale", Milano, Egea
- Siano A., Vollero A., Confetto M., "CRM e scelte di comunicazione d'impresa", Esperienze d'impresa, Serie Speciale S3, 2005, pagg. 53-88.
- Simone C. (2018), "Il Controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni", Roma, Nuova Cultura Edizioni
- Tullio A., (2003) "Analisi dei costi e contabilità industriale", Milano, Wolters kluwer





La Rivista di Studi Manageriali (RiSMA) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMA adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).

ISSN: 2784-8531

[www.editricesapientia.it](http://www.editricesapientia.it)

Opera diffusa in modalità *open access*  
e sottoposta a licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale  
(CC BY-NC), 4.0 International