

I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO NELLE INTERNET COMPANIES

INTRODUZIONE

Il rapido incremento del numero di imprese della cosiddetta New Economy pone economisti e Manager di fronte alla sfida di riesaminare i modelli ed i paradigmi consolidati al fine di adattarli alle nuove esigenze e al nuovo panorama economico. Immaterialità, velocità ed interconnessione rappresentano le tre forze convergenti che caratterizzano questa nuova economia e che costringono oggi alla parziale riformulazione dei fondamenti e dei modelli aziendali la cui validità era ritenuta consolidata. Conoscenza, esperienza, formazione, informazione ed innovazione rappresentano nell'economia attuale i nuovi driver per la creazione del valore, assumendo in alcuni casi un maggiore peso rispetto agli asset fisici o alle risorse finanziarie.

La New Economy, come nel pensiero di Alchian, esalta e premia l'innovazione, la quale, diversamente dal passato, oggi si muove su nuovi canali veloci ed immateriali, quelli dell'informazione. I cambiamenti in atto stanno mutando drasticamente ed irreversibilmente il conteso economico, costringendo di conseguenza le aziende a mutare con esso.

Accanto alle imprese che si sforzano per adattarsi al nuovo contesto, la rivoluzione digitale, così come partorisce una nuova generazione di giovani, i Nativi Digitali, oggi dà vita ad una nuova generazione di aziende: le Internet Companies.

I manager al timone di queste aziende si trovano a navigare in un ambiente economico in continuo mutamento e ancora parzialmente sconosciuto. Cambiano i competitors, cambiano i prodotti, cambiano i clienti, cambiano anche le regole, il che fa dell'incertezza, più del rischio, la padrona assoluta di questo oceano apparentemente privo di confini.

È evidente alla luce di quanto detto che lo studio degli strumenti organizzativi volti alla gestione del rischio debbano essere oggetto di approfondite analisi, per permettere loro di adempiere ai compiti a cui sono assegnati, all'interno di un ecosistema economico che sta ancora cercando di raggiungere un suo equilibrio definitivo.

PARTE 1

CAPITOLO 1 LA NEW ECONOMY

Introduzione a questo studio non può non essere l'analisi dell'impatto che l'avvento di Internet ha avuto sull'economia reale. Restando nell'orbita della sfera economica, le nuove possibilità e le future potenzialità di Internet sono agli occhi di tutti noi ormai evidenti, e ci permettono senza indugi di accostare Internet a quelle svolte quali la macchina a vapore, la diffusione della ferrovia, l'elettrificazione, il fordismo; ossia tutte quelle grandi innovazioni tecnologiche che nella teoria dei cicli economici di Shumpeter hanno permesso l'avvento di un nuovo ciclo lungo.

Siamo in un'era caratterizzata da una nuova forma di capitalismo, che potremmo definire, informazionale o immateriale. Idee, informazioni, servizi ricoprono, oggi, un ruolo chiave, divenendo una fonte di profitto ed un prezioso bene di scambio.

Le nostre economie, come sosteneva Peter Drucker, sono divenute "Economie della conoscenza"; infatti la capacità di accedere a conoscenze ed informazioni è la chiave per competere e sopravvivere nel mercato.

Il Web ha permesso di avvicinare, come mai era successo prima, il *consumer* con l'impresa e questa nuova connessione, più o meno diretta, ha permesso lo sviluppo di un nuovo mercato, quello virtuale (*Market Space*), che si muove su una dimensione differente rispetto al mercato reale (*Market Place*), ma allo stesso tempo lo influenza e ne viene influenzato lì dove queste due dimensioni si toccano. Tali dinamiche danno vita alla *New Economy*.

Internet ha dato un colpo alla moderna competizione fra le imprese, facendo d'improvviso crollare barriere e vantaggi competitivi.

L'opportunità di comunicare e scambiarsi informazioni in maniera rapida ed economica ha permesso di azzerare le distanze a livello globale, abbattendo in un sol colpo i vincoli di spazio e tempo.

Questo è alla base del rimodellamento economico in atto che riscrive le regole competitive e disegna nuove forme organizzative.

Da sempre, gli studiosi hanno intuito il ruolo fondamentale delle innovazioni tecnologiche, interrogandosi relativamente alla loro effettiva influenza nelle dinamiche dello sviluppo economico.

Nuove regole e fondamenti hanno sempre caratterizzato il mutamento del quadro economico di fronte ad una rottura dei preesistenti schemi consolidati.

Quanto sopra, non può non essere che ravvisabile anche oggi in riferimento alla *New Economy* e nello specifico al settore propulsore di questo cambiamento: quello dell'ICT.

Uno degli elementi caratteristici della nuova economia è la logica della connessione. Connessione che assolve il ruolo di catalizzatore per lo scambio e valorizzazione di idee ed informazioni; e per la creazione e lo sviluppo di profittevoli sinergie fra tutti gli attori economici.

Tale sistema, permette di superare il trade off tra la ricerca di una domanda ampia e differenziata e la capacità di arrivare e soddisfare clienti altrimenti difficilmente raggiungibili, senza per questo pregiudicare la qualità e l'efficienza di un determinato prodotto o servizio.

La dimensione globale delle connessioni permette infatti, da un lato di poter contare su un bacino di potenziali clienti pressoché illimitato, dall'altro di preservare e valorizzare i vantaggi competitivi che derivano dalle peculiarità caratteristiche di un prodotto o di una certa zona territoriale; si parla oggi appunto di "glocalismo".

La penetrazione di Internet nel contesto economico ha determinato anche un mutamento dell'ambiente competitivo, generando nuove fonti di vantaggio competitivo e modificando le caratteristiche della concorrenza di ogni settore.

Oltre a distinguersi per l'indipendenza dai limiti di spazio e tempo, l'ambiente competitivo digitale si caratterizza per essere *knowledgebased*, poiché i processi che avvengono al suo interno sono essenzialmente di produzione e scambio di conoscenza.

Lo studio dell'effetto di Internet sulle dinamiche interne all'ambiente competitivo viene effettuato da Porter al fine di aggiornare il precedente *modello della concorrenza allargata* che aveva formulato nel '79. Lo studioso statunitense consta un diverso impatto da settore a settore, ma analizzando solo i *business* in cui Internet esercita una rilevante influenza, l'economista, rileva alcuni trend:

- La tendenza delle imprese tradizionali ad usufruire sempre più delle possibilità offerte dallo *Space Market* e l'espansione del mercato al livello globale ha portato ad un aumento dei competitori all'interno di ogni settore;
- Il sempre maggiore utilizzo di Internet ha portato ad una riduzione del peso delle economie di scala quale barriera all'entrata in un settore;
- Nuove modalità di soddisfacimento delle esigenze del mercato, alternative ai prodotti originariamente presenti in un settore;
- L'aumentare della forza contrattuale dei *consumer*;
- La riduzione della forza contrattuale dei canali distributivi classici.

A livello macroeconomico, la New Economy ha permesso l'accesso ad una nuova fase economica di crescita.

Economisti quali Solow e Dornbush, hanno ipotizzato l'avvento di un nuovo "paradigma" economico, in cui la vecchia impostazione statica viene superata negli strumenti e nei metodi da un'economia dinamica.

L'evoluzione del mercato, per effetto della globalizzazione, produce, infatti, mutamenti sostanziali nei riguardi delle configurazioni economiche tradizionalmente conosciute.

L'economia tradizionale, identificabile nel *Place Market*, si basa sul principio dei rendimenti decrescenti. Da questo, derivano i concetti di utilità marginale decrescente e produttività marginale decrescente, rispettivamente nelle teorie del consumatore e dell'impresa.

All'interno di un sistema a rendimenti decrescenti, all'aumentare della loro quantità disponibile, il valore d'uso delle merci tende a diminuire; quindi, il prezzo decresce nel tempo, a partire dall'"uscita" del nuovo prodotto (istante in cui si avrà il prezzo più elevato), al momento in cui il mercato diviene saturo (in cui il valore di scambio diviene nullo).

L'"utilità marginale decrescente" agisce, quindi, come determinante della dinamica delle curve di domanda ed offerta che conducono alla definizione del prezzo di merci o servizi.

Si deduce facilmente che nell'economia tradizionale l'offerta sarà elevata quando i prezzi alti permettono di avere ampi margini di profitto, inversamente la domanda tenderà ad alzarsi man mano che il prezzo di mercato va diminuendo.

Nella economia di rete, l'espansione del mercato globale, grazie al ricorso alle nuove tecnologie, consente il formarsi di condizioni per le quali il principio dei "rendimenti decrescenti", applicabile alle condizioni prossime alla saturazione del mercato locale, non ha più validità nell'ambito del mercato virtuale di internet (*Space Market*).

Nello *Space Market* la relazione classica tra domanda ed offerta, subisce un continuo e così rapido spostamento, da giungere ad invertire, perlomeno nel periodo iniziale, il principio classico dei rendimenti decrescenti.

Nel mercato virtuale, infatti, domina (all'inizio) il principio dei rendimenti crescenti.

Tale principio agisce nella dinamica di mercato nel momento in cui si vengono a creare dei circoli virtuosi autorinforzanti in cui ogni nuova connessione tende ad incrementare, in maniera esponenziale, l'utilità per quelle già preesistenti creando un'externalità di rete.

Nell'ambito di un sistema dominato dal principio dei rendimenti crescenti quindi, il valore di un determinato prodotto o servizio, o di una risorsa, è determinato dalla sua abbondanza e non dalla sua scarsità; ciò significa che al crescere della quantità di merci disponibili, anziché diminuire, il prezzo tenderà ad aumentare.

Questa logica “inversa” al principio classico, produce i suoi effetti sia sul lato della domanda che su quello dell’offerta:

- La domanda è costantemente alimentata dalla spinta congiunta di due forze. La prima, è quella del progressivo decrescere dei prezzi per l’abbondanza dell’offerta. La seconda, è quella dovuta alla logica dei rendimenti crescenti, secondo la quale, ogni nuova postazione accresce l’utilità delle preesistenti, in quanto aumenta l’operatività e la capacità di funzionamento della rete (rappresenta un’esternalità di rete);
- Allo stesso modo, l’offerta, può sfruttare il meccanismo secondo cui un maggior utilizzo della rete, comporta un aumento, per i suoi utenti, del suo grado di attrattività; in più, i caratteri di immaterialità, dell’irrelevanza dei costi marginali e della rapidità di distribuzione permettono di avere vantaggi in termini di produttività e sfruttamento di economie di scala. Congiuntamente, tali fattori modificano in maniera sostanziale le dinamiche della curva dell’offerta che, a differenza di prima, tenderà ad aumentare anche quando i prezzi scendono.

Nell’economia classica quindi, all’aumentare dell’offerta si avrà una contrazione dei prezzi e, nel contempo, un aumento della domanda. Di contro, lo Space Market all’inizio è caratterizzato da un andamento sostanzialmente contrario, per cui, al diminuire dei prezzi, l’offerta salirà così come la domanda.

Questo rovesciamento oltre al fattore della globalizzazione socio-economica, è attribuibile anche allo sviluppo di un nuovo mercato sempre più specializzato ed innovativo, la cui crescita influenza, ed è influenzata, dalla nuova ed accresciuta interattività tra domanda ed offerta. Inoltre, all’aumentare dell’offerta si amplia anche il ventaglio dei consumi, allontanando in tal modo il fenomeno di saturazione del mercato, che implica l’applicazione classica del principio dei rendimenti decrescenti.

Affinché si generino i rendimenti crescenti è necessario che la rete assuma una dimensione minima; solo quando si raggiungerà un numero di utenti sufficienti, si attiveranno i meccanismi dettati dal principio dei rendimenti crescenti.

Le esternalità di rete costituiscono la base della legge di Metcalfe, secondo la quale, se una rete è formata da n connessioni e il valore che ciascuna di esse assegna alla rete è proporzionale al numero degli altri utenti della stessa, allora il valore totale della rete sarà proporzionale al quadrato del numero dei suoi utenti: $n*(n - 1) = n^2 - n$.

Raggiunta la massa critica di connessioni infatti si innesca il meccanismo che porta sempre più potenziali consumers a connettersi nella stesse rete, secondo la spirale logica sopra descritta.

Il raggiungimento e il mantenimento della massa critica è inoltre garantito dalla situazione di lock-in nei confronti di una determinata tecnologia, o dalla difficoltà di cambiare e sostituire un determinato standard a causa degli elevati livelli di switching cost.

Il mantenimento e superamento della massa critica di utenti, infine, è permesso anche dalla così detta forza delle connessioni, la quale dipende dal livello di fiducia che vi è all’interno di una rete.

Alla luce di quanto detto è possibile cogliere quindi come le conseguenze economiche determinate dalla crescita “hypergrowth” della Net economy, comportino alla fine ad un aumento dell’efficienza del sistema. Infatti i consumatori possono effettuare scelte più informate, beneficiando nel contempo di un miglior rapporto qualità-prezzo; le imprese possono ridurre i costi e sfruttare nuovi mercati; lo Stato può contare su un incremento dell’occupazione, dato dai nuovi settori e professioni, e in più individua la possibilità per una maggiore qualificazione del personale.

Volendo definire la New economy attraverso i fattori fondamentali alla base del mutamento di cui è espressione, bisogna rifarsi necessariamente ai valori legati alla continua innovazione, al capitale umano, all’informazione, e al tempo.

Nell’economia della conoscenza, la disponibilità e diffusione dell’informazione assume un ruolo primario, sia nelle dinamiche macro/micro economiche, sia nelle certezze cognitive dell’imprenditore. In tale spazio si inquadra bene quindi il rivalutato, ed ora indispensabile, ruolo del capitale umano che assume un ruolo predominante fra i fattori produttivi di un’azienda. Il valore prodotto dal capitale umano sarà tanto maggiore tanto più se il settore nel quale si opera è caratterizzato da un’elevata intensità di ricerca ed innovazione. Pertanto le risorse umane vestiranno un ruolo principale per quelle attività, anche estranee al mondo digitale, nelle quali l’inventiva, le capacità tecniche, la professionalità rappresentano assets in cui l’imprenditore deve necessariamente investire al fine di ottenere vantaggi competitivi durevoli.

La New Economy, come già detto, si configura come un’economia dell’informazione; la rete, infatti, permette di dar vita a forme di intelligenza collettiva grazie alla sua capacità di condivisione d’informazioni in maniera veloce ed economica.

L’informazione si pone, quindi, nel mezzo della relazione che sussiste fra cooperazione ed innovazione e rappresenta il bene di “scambio” che concorre alla creazione di valore.

Il fattore tempo in un ambiente in continuo mutamento, specie in quello della New Economy, assume un rilievo primario. Necessario per il successo di un’azienda è, infatti, la sua capacità di rispondere ed adattarsi all’ambiente circostante. Primari divengono quindi i concetti di reattività e flessibilità aziendale.

Nella New Economy, a differenza di quanto accade nell'economia tradizionale, le componenti immateriali assumono un'importanza preminente, il successo di un'impresa dipende, quindi, in gran parte dal know-how posseduto, dalla sua velocità e capacità di adattamento, dal management team e dalla sua capacità attrattiva per gli utenti.

La New Economy si differenzia dalla old economy per la virtualità dell'ambiente in cui opera, dove l'impresa non mira alla produzione del bene materiale ma di servizi o di prodotti-servizi immateriali, i cui valori sono dati dal contenuto di conoscenza al loro interno.

La nuova economia si fonda sul passaggio dal concetto di sostanza a quello di funzione per cui il valore di un prodotto è dato dalla sua diffusione e dal grado di utilità. Da ciò deriva che la maggior parte dei nuovi prodotti, sono un mezzo per veicolare informazioni e conoscenza, e questa maggiore densità comunicativa del sistema è l'elemento che più caratterizza la nuova economia.

CAPITOLO 2 LE INTERNET COMPANIES

Oggi il settore del digital business è in continua e veloce evoluzione.

Gli attori della Net Economy sono soggetti differenti dai tradizionali operatori economici, ma anche fra di loro è riscontrabile un'eterogenea quantità di caratteristiche peculiari:

- I Venture Capital, gli Incubatori e i Business Angels: questi nuovi tipi di finanziatori si distinguono da quelli classici, per il ruolo attivo che svolgono nelle imprese in cui investono. Venture Capital, Incubatori o Business Angels si sono approcciati all'attività di investimento adottando strategie che valutano più le capacità rispetto al patrimonio, le attività intangibles più che quelle materiali, la domanda potenziale più di quella effettiva. Inoltre, tale tipo di finanziatori si caratterizza anche per l'apporto di conoscenza ed esperienza che apportano alla realtà aziendale in cui investono (Business Angels).
- Le Aziende produttrici di software e hardware: sono tutte le aziende che vedono nella produzione di tecnologie di Internet il loro core business.
- Gli Internet service Provider (ISP): sono gli operatori che offrono agli utenti servizi riguardanti Internet, in primis la possibilità di connettersi alla rete. È possibile distinguerne tre livelli a seconda dell'ampiezza della loro operatività: Internazionale (ISP), Nazionale (ISP Nazionali), Locale (ISP Locali).
- Portali web: sono aggregatori di contenuti che permettono all'utente di accedere ad una immensa quantità di informazioni.

I portali basano i loro ricavi sull'attività pubblicitaria.

- Le aziende dell'e-business: questo influenza non solo i modelli organizzativi e gestionali dell'impresa, ma modifica le normali dinamiche fra produttore e consumatore, ponendo quest'ultimo al centro del sistema di mercato (buyercentrismo).

Nonostante la Net Economy, si compone di un grande numero di attori e settori, ognuno con dei peculiari tratti distintivi, è possibile individuare delle caratteristiche comuni a tutti gli operatori di questo settore.

- La Scalability. Quando si parla di scalability si intende la capacità di un modello di business di ottenere vantaggi dalle economie di scala.
- La logica buyercentrica. Come visto nel precedente capitolo, le distanze che separano l'azienda con il cliente, grazie all'avvento di Internet sono state notevolmente accorciate, questo vale in generale nella New Economy, ma in particolare per le nuove aziende virtuali.

La nuova logica di mercato e di impresa, vede al centro del sistema il cliente finale, che viene oggi investito di un ruolo principale all'interno del gioco economico.

- I Bilanci. Premettendo che, in virtù dell'eterogeneità dei servizi offerti, è impossibile applicare diffusamente quanto segue a tutte le realtà aziendali che operano all'interno ed attraverso Internet, è tuttavia possibile delle riscontrare comunque delle peculiarità nella composizione dei bilanci delle Internet companies. Sono principalmente due le caratteristiche di tali aziende a cui ricondurre la peculiarità dei loro bilanci: la prima riguarda lo stadio di vita dell'azienda, mentre la seconda le modalità di finanziamento dell'attività.

Nei primi stadi di vita, l'attività di una Internet companies è generalmente caratterizzata da ingenti investimenti nell'innovazione e nel marketing a fronte di fatturati modesti ma con elevate potenzialità di crescita. Gli elevati costi operativi e gestionali e le modeste entrate tengono lontano tali aziende, all'inizio della loro attività, dal punto di equilibrio economico-finanziario. Si stima, infatti, che i tempi di recupero dei costi di implementazione di una start-up, siano in media di tre anni.

Con l'affermarsi nel business il Conto Economico delle nuove aziende è caratterizzato dal differente peso di alcune voci di costo rispetto all'impresa industriale. Fra i costi operativi è riscontrabile una diminuzione dei costi di vendita, di approvvigionamento e di distribuzione, ma la categoria di costo che più beneficia della rete è quella dei costi di transazione ; tendono invece ad aumentare

i quelli per le risorse umane, legati all'organizzazione e formazione di personale, generalmente costituito da soggetti portatori di specifiche conoscenze tecniche e i costi per la pubblicità per la parte non patrimonializzata.

Per quanto attiene alle modalità di finanziamento, si evince da quanto già detto, che queste aziende hanno bisogno di ingenti capitali per il loro sviluppo; allo stesso tempo le garanzie reali che possono offrire sono molto poche poiché il loro patrimonio, specie all'inizio della loro attività, è formato principalmente da intangibles come l'innovazione, il talento, il know-how, difficilmente quantificabili in valore. Questi fattori precludono l'accesso al finanziamento tramite gli intermediari ordinari e portano alla nascita di investitori con una maggiore propensione al rischio.

Per comprendere i risvolti di tali elementi passiamo all'esame dello Stato Patrimoniale.

I principali investimenti delle ICT companies sono caratterizzati da due elementi: l'elevato livello tecnologico e, connesso al primo, dalla loro intangibilità. Questo genera un elevato fabbisogno finanziario. Le problematiche connesse alla crescita e sostentamento del patrimonio tecnologico aziendale devono essere affrontate in relazione dello stadio di vita dell'azienda.

Distinguiamo quattro fasi di sviluppo dell'impresa:

- La fase embrionale, ossia di sviluppo dell'idea;
- La fase di start-up;
- La fase di crescita e consolidamento;
- La fase di sviluppo commerciale;

Per quanto attiene alle strategie e all'organizzazione, i continui cambiamenti del mercato e del contesto economico costringono le imprese all'adozione di diversi approcci per mantenere un determinato livello di competitività. Nonostante la varietà di strategie poste in essere dalle aziende, è comunque possibile riscontrare alcuni elementi ricorrenti.

In primo luogo le aziende della New Economy impostano le proprie politiche strategiche in **un'ottica globale**, ben consapevoli che i confini geografici non rappresentano più barriere alla competizione e ai possibili squilibri economico-sociali.

Una nuova politica di successo delle aziende della New Economy, una volta stabilito il core del proprio business, è quella di offrire un bundle di informazioni e di servizi correlati ad un prodotto. La focalizzazione su un core business, tipica dell'impresa tradizionale, non viene abbandonata, bensì viene accresciuta attraverso l'integrazione di tanti piccoli core business delle aziende collegate.

Risultano, così, di fondamentale importanza la creazione di alleanze strategiche intersettoriali e, questo tipo di politiche, è alla base dello sviluppo di economie di integrazione verticali e orizzontali.

Il **bundling**, conosciuto anche nei settori tradizionali, rappresenta una strategia per accrescere il valore percepito dal consumatore rispetto al prodotto o servizio offerto. Grazie allo sfruttamento della rete, alle peculiari caratteristiche di intangibilità e replicabilità dei prodotti e servizi e all'affermarsi dell'Internet of Things tale strategia è sempre più usata dalle imprese digitali per penetrare ed affermarsi nel contesto competitivo.

Un altro fattore determinante per il successo è rappresentato dall'**agilità** di un'azienda.

La ricerca dell'agilità produce i suoi effetti su molti degli aspetti: gestionali, organizzativi e strategici e, in quest'ultimo caso, si traduce molto spesso in processi di decentramento decisionale o ancora nell'affidamento in outsourcing delle attività al fine di alleggerire la struttura aziendale.

Si parla di un modello di **azienda estesa**, in cui l'impresa non è più vista come un sistema chiuso ma come un'entità rappresentante un nodo di una rete più estesa di aziende.

In questo tipo di sistema si ricerca il vantaggio competitivo e il miglior rapporto con l'utenza, attraverso un continuo scambio di informazioni e la continua ricerca di strumenti e metodologie per aumentare la propria efficienza ed efficacia.

I trend del cambiamento in atto portano con loro un insieme di nuovi termini, quali: agilità aziendale, impresa estesa, virtual company, networked organization, knowledge enterprise, learning organizations e smart organization. Ognuna di queste definizioni non è che una nuance del nuovo concetto di impresa che pone l'enfasi su un determinato tratto o caratteristica.

Le moderne aziende necessitano di **organizzazioni smart**, che si basano su knowledge-driven; sono aziende dinamiche in grado di trasformare il cambiamento dell'ambiente interno ed esterno da fonte di incertezza ad opportunità da sfruttare e su cui fondare le basi del successo.

Steven Goldman descrive quattro dimensioni strategiche alla base dell'organizzazione smart delle nuove aziende :

1. Il focus sul cliente;
2. L'impegno alla collaborazione interna ed esterna all'organizzazione;

3. Organizzarsi al fine di comandare il cambiamento e il rischio;
4. Il pieno sfruttamento del capitale umano e della cultura aziendale.

Per poter raggiungere all'interno del mercato una posizione di vantaggio è, quindi, indispensabile sviluppare una struttura aziendale il più possibile flessibile con organigrammi non troppo complessi che permettano una facile interazione fra i vari livelli aziendali, grazie anche all'aiuto apportato dai sistemi informativi aziendali. Per fare ciò è necessaria una mentalità manageriale proattiva, la quale favorisce la creazione di strutture propense ad un'innovazione continua, fondamentale per la sopravvivenza nel mercato e necessaria per stare dietro al continuo e veloce progredire e mutare dell'ambiente, e, a volte, se possibile anche per anticiparlo.

Tali necessità hanno visto l'implementazione di un **organizzazione aziendale a rete** in cui le singole imprese si concentrano sulle proprie competenze specifiche, mentre affidano all'esterno tutte le attività complementari. L'impresa a rete si basa su una struttura organizzativa fondata sui processi ed orientata al raggiungimento degli obiettivi aziendali piuttosto che alle funzioni da svolgere. L'impresa si configura, quindi, come un insieme di business locali con un'intensa attitudine al globale. L'obiettivo di questa delocalizzazione è quello di ottenere tutti i vantaggi tipici dei distretti rompendo il vincolo della territorialità.

Con la New Economy si assiste anche al **passaggio dalla catena del valore alla rete del valore**.

Per spiegare questo passaggio è utile individuare alcuni dei principi caratteristici della "nuova" impresa che influenzano e modificano le modalità di creazione del valore.

Il primo riguarda l'importanza **dell'elemento immateriale**, il quale sposta l'attenzione dal valore materiale di un prodotto al suo contenuto di servizio ed informazione offerto.

Il secondo, strettamente dipendente dal primo, si riferisce al fenomeno della **globalizzazione**, che correlato con l'immaterialità dell'offerta e la conseguenziale facilità, immediatezza ed economicità della sua distribuzione, permette di abbattere le barriere spaziali e temporali.

Il terzo è rappresentato dall'**elemento umano** che viene oggi valorizzato, grazie alle nuove tecnologie, anche attraverso una fitta rete di relazioni che si basano sullo scambio e condivisione delle informazioni.

A questi elementi si aggiunga il **nuovo ruolo del consumer** all'interno delle dinamiche di mercato.

Il nuovo contesto interno ed esterno all'azienda ha obbligato a riconsiderare i modelli di business, spingendo le imprese verso organizzazioni più flessibili che mirano a ricercare prodotti sempre più ad alto contenuto di conoscenza e personalizzazione.

Elemento comune che si può riscontrare in questi principi e che inevitabilmente porta ad un cambiamento della struttura della catena di Porter è rappresentato dall'informazione.

La rete del valore può essere definita come «una qualunque rete di relazioni che genera valore tangibile ed intangibile attraverso scambi dinamici e complessi tra due o più individui, gruppi o organizzazioni»

La rete del valore si caratterizza per la presenza di un elevato numero di nodi connessi fra loro in maniera più o meno diretta.

Ogni nodo rappresenta un'attività economicamente non separabile che produce valore o lo consuma. Questi, inoltre non devono essere né troppo aggregati, per permettere di identificare le scelte di internalizzazione, esternalizzazione o concessione, né troppo disgregati, per non rendere il modello di rappresentazione della realtà troppo complesso ed inutilizzabile.

In questo modello, in definitiva, si passa dalla catena con la sua gerarchia statica alla rete senza gerarchie, dal processo sequenziale ad un insieme di relazioni non necessariamente legate al processo, dalla struttura organica e formale alle strutture informali e basate sullo scambio di valori intangibili.

Come si è potuto precedentemente constatare nell'analisi della struttura dei bilanci delle aziende Internet pure, il peso degli assets intangibili ha una rilevante importanza nel patrimonio di tali aziende.

Il valore di queste imprese è fortemente influenzato dalle loro potenzialità di sviluppo; potenzialità, che si basano su componenti intangibili che potremmo definire nell'insieme come il patrimonio conoscitivo e informativo. Questo è di fondamentale importanza nelle nuove imprese e consente loro di instaurare rapporti di fedeltà con i clienti; di introdurre prodotti e servizi personalizzati di elevata qualità; di sviluppare continuamente nuove capacità; e di sfruttare le tecnologie e i sistemi di informazione.

Kaplan e Norton, quindi, ci mettono a disposizione un sistema standardizzato ed orientato al futuro, che può essere utilizzato per monitorare e misurare gli assets intangibili di un'impresa: Il Balanced Scorecard.

Le applicazioni del modello conducono a sviluppi che collegano il Balanced Scorecard alla misurazione e al governo strategico degli assets intangibili. Tale evoluzione ha portato ad un mutamento del ruolo del modello di Kaplan e Norton, che da strumento di misurazione è divenuto principalmente uno strumento di indirizzo nella pianificazione strategica sviluppabile a livello funzionale, di processo ed individuale.

CAPITOLO 3 II SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il processo del controllo si interpone quindi fra quelli decisionali e quelli operativi allo scopo di assicurare che le scelte assunte dagli organi competenti, siano correttamente attuate.

In via generale, si può affermare che il controllo è necessario per assicurare l'ordinato svolgimento dell'attività aziendale, rappresentando una funzione che si diffonde a qualsiasi livello organizzativo.

Il Controllo Interno rappresenta perciò un elemento di primaria importanza nel sistema di Governo di un'azienda.

Il primo riferimento al Sistema di Controllo Interno (SCI) nel nostro Paese lo si trova all'interno della "Legge Draghi" la quale però non si preoccupa di darne una definizione che ritroviamo, invece, nella Circolare 263 di Banca d'Italia del 2006 (arrivata al 15° aggiornamento nel 2013) e nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana anch'esso del 2006 (e recentemente aggiornato nel Luglio del 2015).

Il SCI viene definito dalla Banca d'Italia come l'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

1. La verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
2. Il contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework – "RAF");
3. La salvaguardia del valore delle attività e la protezione delle perdite;
4. Efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
5. L'affidabilità e la sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
6. La prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
7. La conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Il SCI viene invece definito diversamente all'interno del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana secondo la quale il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione, e il monitoraggio dei principali rischi.

Questo sistema è integrato nei più grandi assetti organizzativi e di Governo societario adottati dalle emittenti e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale ed internazionale.

In questa nuova definizione dettata dal "Codice Preda" si nota come il SCI non ha più una serie di finalità come quelle previste dalla Banca d'Italia, ma è volontariamente più generale ed incentrata al processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio del rischio.

Il SCI si articola in generale su tre livelli di controllo, individuati dalla Banca d'Italia ma riscontrabili in ogni realtà aziendale:

- Controlli di primo livello. Sono i controlli di linea di cui sono incaricati i responsabili delle singole unità organizzative aziendali. Tali controlli sono tesi ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni.
- Controlli di secondo livello. Sono i controlli sulla gestione dei rischi e hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle diverse funzioni operative e di controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio rendimento assegnati.
- Controlli di terzo livello. Riguardano le attività di revisione interna che sono volte ad individuare gli andamenti anomali e le violazioni delle procedure e della regolamentazione.

Il modello di SCI di riferimento a livello internazionale è rappresentato dal **COSO IC-IF**.

Il CoSO Report, dopo aver rilevato che l'assenza di una univoca definizione di controllo interno aveva determinato confusione e malintesi tra i vari soggetti interessati alle relative procedure, ne delineò per la prima volta le caratteristiche fondamentali, in vista della creazione di un modello di riferimento per imprese e altre organizzazioni complesse. Il controllo interno, in base alla definizione proposta dal CoSO, è un processo, svolto dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge lo scopo di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione dei seguenti obiettivi :

- Efficacia ed efficienza delle attività operative;
- Attendibilità delle informazioni di bilancio;
- Conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.

La rappresentazione tridimensionale del Controllo Interno elaborata dal CoSO mette in luce il rapporto di interdipendenza e funzionalità che lega gli obiettivi, con le componenti del sistema di controllo interno e gli ambiti di applicazione di quest'ultimo.

Esaminando nello specifico i lati del cubo:

- Sul lato superiore sono riportati i quattro obiettivi del SCI secondo il CoSO, ossia i principali rischi che ciascuna componente cerca di coprire: Operativi, di Reporting, Compliance e, aggiunto successivamente, Strategici. Ciò indica come il CoSO nasce come modello organizzativo che si pone l'obiettivo di definire una serie di procedure allo scopo di gestire i rischi aziendali.

La separata distinzione degli obiettivi, permette di concentrarsi su aspetti sì separati, ma che si influenzano reciprocamente e allo stesso tempo di focalizzarsi sulle singole componenti del controllo interno senza però perdere di vista il sistema nella sua interezza.

- La faccia laterale del cubo mostra l'ambito di applicazione, cioè le diverse dimensioni di una società:

Entity: è la società nel suo complesso;

Division;

Operating unit;

Function.

Questa dimensione mostra una caratteristica molto importante del CoSO IC-IF e quindi del SCI: la sua scalabilità. Il modello teorico può essere perciò adattato a più realtà aziendali: dalla holding alla singola società; dalle imprese di grandi dimensioni fino alle più piccole.

- Il lato frontale, infine, descrive le cinque componenti del Sistema di Controllo Interno:

L'ambiente di controllo (control environment);

Le valutazioni del rischio di gestione (risk assessment);

Le procedure di controllo (control activities);

Il sistema informativo (information and communication);

Il monitoraggio (monitoring).

Queste permettono al SCI di ridurre il rischio ad un livello definito accettabile e di raggiungere gli obiettivi prefissati dal CoSO.

Affinché le componenti siano utili al perseguimento dei loro obiettivi è importante e necessario che queste siano perfettamente funzionanti e che operino congiuntamente in maniera integrata.

È opportuno precisare sin d'ora che il framework proposto non è un modello sequenziale nel quale una componente influisce solo sulla successiva, ma è un processo iterativo e multidirezionale nel quale ogni componente è influenzata ed influenza le altre.

L'applicazione pratica del modello teorica del COSO IC-IF è rappresentata dal COSO ERM.

L'obiettivo del Comitato fu quello non di riformulare da zero un nuovo modello, ma invece fu quello di aggiungere ed evolvere il modello esistente arricchendolo di una nuova componente che lo completasse ai fini della gestione del rischio. Per questo motivo nella definizione di ERM possiamo notare dei diretti rimandi alla definizione data dallo stesso Comitato riguardo il Sistema di Controllo Interno.

Il comitato definisce l'ERM come segue: «La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.»

Dalla definizione di ERM si possono estrapolare alcuni concetti fondamentali:

- È un processo continuo e pervasivo;
- È svolto da persone che occupano diversi ruoli nell'organizzazione;
- È utile in sede di pianificazione strategica;
- Riguarda l'attività nella sua interezza;
- È progettato per identificare eventi potenzialmente dannosi;
- Assicura un'accettabile e ragionevole garanzia;
- Permette di conseguire gli obiettivi.

La definizione proposta dal CoSO è intenzionalmente molto ampia, poiché vuole ricomprendere al suo interno tutti i concetti chiave della gestione dei rischi che possono essere applicati alla realtà dell'impresa in generale. Il framework del CoSO ERM si propone allora, così come precedentemente il modello del CoSO IC-IF, di rappresentare un linguaggio comune per tutte le aziende.

Sulla base dell'intento del CoSO di non stravolgere il modello del 1992, ma di costituirne un'estensione ed un completamento, è possibile riscontrare che all'interno del CoSO ERM sono presenti tutte e cinque le componenti del SCI, con l'aggiunta però di tre nuove. Gli otto elementi sono quindi:

1. La definizione degli obiettivi (objective setting);
2. L'identificazione degli eventi (event identification);
3. La valutazione del rischio (risk assessment);
4. La risposta al rischio (risk response);
5. L'ambiente interno (internal environment);
6. Le procedure di controllo (control activities);
7. Il sistema informativo (information and communication);
8. Il monitoraggio (monitoring).

La definizione degli obiettivi: è un nuovo elemento che rappresenta una preconditione e deve essere svolta dal management a monte della pianificazione del sistema di valutazione dei rischi.

L'identificazione eventi: rappresenta uno dei compiti del management per l'implementazione del sistema di controllo. Agli eventi possono essere associate sia circostanze favorevoli (opportunità) che sfavorevoli (minacce).

La Risposta al rischio: durante l'attività di risk assessment, il management valuta i rischi identificati a seconda della loro significatività attraverso un'analisi di impatto e alla probabilità di accadimento.

CAP 4. SCI NELLE INTERNET COMPANIES

I Controlli Interni delle società dot.com sono più sensibili alla copertura di rischi legati alla peculiarità del settore in cui operano, ad esempio i rischi legati alla clientela, all'informazione e all'adattamento (compliance) ad una regolamentazione normativa che continua ad assestarsi (vedi il dibattito sulla Net Neutrality), assumono primaria importanza nella considerazione e nelle risposte del management.

Il controllo interno delle Internet companies si fonda su quattro dimensioni: la dimensione tecnica, umana, legale e di audit; in particolare, le prime tre caratterizzano il controllo interno delle società di Internet ponendo il management di queste imprese di fronte a nuovi rischi e nuove problematiche.

La prima, quella tecnica, riguarda i rischi legati all'informazione e agli assets che la raccolgono, elaborano e producono.

La dimensione umana pone l'attenzione sulle problematiche che possono insorgere nella rete di relazioni che l'azienda tesse con gli individui interni ed esterni ad essa.

La dimensione legale rappresenta uno dei punti focali del controllo interno per le Internet companies. Le principali fonti di rischio in tale ambito non dipendono tanto dalla compliance alle normative, bensì nell'incapacità di quest'ultime di stare dietro al più veloce evolversi del business di Internet, proprio come Achille e la tartaruga nel famoso paradosso di Zenone.

Poiché un adeguato controllo interno dovrebbe essere indissolubilmente legato ai processi dell'azienda, nell'ambito delle imprese Internet-based, oltre agli obiettivi del controllo interno tradizionale, si devono considerare gli obiettivi connessi alla natura digitale dei processi.

Nell'attività di controllo interno assumeranno così rilevanza concetti quali:

- Non-repudiation: la non-ripudiation si riferisce alla prova che un documento elettronico sia stato effettivamente inviato dal mittente e che sia stato ricevuto dal destinatario. Si compone quindi di tre aspetti: la non-repudiation of origin, la non-repudiation of receipt, e la non-repudiation of submission.

Tale concetto risulta di fondamentale importanza per quelle imprese che svolgono attività di e-commerce, poiché se soddisfatto assicura di portare a termine una transazione senza il timore che una delle parti si possa tirare indietro.

- Confidentiality: indica l'obiettivo di proteggere i contenuti informativi utilizzati all'interno di un processo dall'accesso non autorizzato e per evitare la divulgazione delle informazioni ad altri processi correlati a meno che non sia necessario;
- L'end-to-end data integrity: L'integrità dei dati ha come fine il trasferimento di dati senza alcuna modifica, intenzionale o non. Questo obiettivo si riferisce all'intento di garantire informazioni appropriate per la gestione di tutte le operazioni aziendali. A tal fine è necessario implementare ed utilizzare strumenti che assicurino la prevenzione da accessi non autorizzati e da errori che alterino le informazioni trasmesse.
- Authentication: Si tratta di determinare se qualcuno o qualcosa è chi dichiara di essere. L'autenticazione ha due sfaccettature, una mira ad identificare la macchina e l'altra invece mira ad identificare l'identità dell'uomo che opera dietro la macchina. L'autenticazione può essere effettuata mediante l'utilizzo di password, PIN statici o dinamici (numeri di identificazione personali).
- Authorization: L'autorizzazione è il passo dopo l'autenticazione. È importante definire i "diritti" di un utente dopo il suo accesso al sistema informatico. Questi diritti definiscono le tipologie di risorse a cui si può eccedere e le azioni consentite per l'utente, ad esempio un individuo può leggere, scrivere o modificare ma non è autorizzato alla cancellazione di file.

Gli obiettivi sopra individuati si caratterizzano per essere trasversali alle componenti del SCI individuato dal CoSO Report: Confidentiality e l'Integrity sono applicabili al Risk Assessment, alla Attività di controllo e all'Information & Communication; Authentication e Authorization sono trasversali all'Information & Communication, all'attività di controllo e al; infine l'obiettivo di Non-repudiation dovrà essere coperto dalle componenti di Risk Assessment, Information & Communication e dall'Attività di controllo.

La trasversalità degli obiettivi e la loro attinenza con le componenti del SCI possono essere spiegate attraverso le tipologie di strumenti utilizzati per raggiungerli.

Come si evince dalle definizioni, i concetti di Non-repudiation, Confidentiality, Integrity, Authentication e Authorization, sono nozioni di obiettivi tutti volti ad assicurare la sicurezza. Per tale motivo lo strumento che generalmente racchiude tutte le componenti di un SCI, in quest'ottica, è rappresentato dalla definizione delle Security Policy.

Le procedure di sicurezza di un'Internet companies devono incarnare gli aspetti strategici, culturali, politici e tecnologici di un'organizzazione. Tutti questi aspetti sono integrati nelle security policy al fine di elaborare un quadro generale della sicurezza.

È importante quindi che vengano ben definiti l'oggetto, l'obiettivo e lo scopo generale allo fine di indirizzare l'implementazione di sistemi di sicurezza efficienti.

Definire le Security policy è quindi un processo multidisciplinare e in continua mutazione dove l'esperienza e la conoscenza del board e del management sono di fondamentale importanza.

Online l'equivalente dell'ambiente di controllo, del monitoring e del risk assessment è rappresentato appunto dalle politiche di sicurezza, le quali definiscono il perimetro delle attività di controllo, gli effetti di queste sul personale e l'impatto delle contingenze esterne. Gli strumenti e le metodologie utilizzate all'interno di queste componenti sono quelle descritte dal CoSO Report, che ben si adattano anche alla realtà online di tali imprese.

Il monitoraggio nell'ambiente online viene generalmente o in maniera automatizzata attraverso strumenti software ed in limitata misura anche da risorse umane attraverso ispezioni e osservazioni

Il risk assessment in più dovrà necessariamente tenere conto dei possibili rischi connessi agli obiettivi di Confidentiality, Integrity e Non-repudiation. In particolare sono due le dimensioni di fondamentale rilevanza: quella legata alla clientela e quella tecnica.

La percezione dell'utilità e del valore di un servizio offerto da una Internet companies si basa in particolare su un rapporto di fiducia fra consumer ed azienda. La capacità di garantire la sicurezza ed affidabilità delle informazioni, sia del cliente che verso il cliente, è quindi di importanza cruciale per la sopravvivenza di un'azienda più che in un settore tradizionale.

Allo stesso modo anche nella dimensione tecnica gli stessi obiettivi sono fondamentali vista l'importanza del ruolo rivestito dai processi digitalizzati.

Le Attività di controllo la possiamo distinguere in tre categorie: la prima riguarda la sicurezza perimetrale, la seconda la sicurezza dei contenuti delle informazioni, la terza la sicurezza delle infrastrutture.

Le politiche e le procedure vengono implementate e svolte grazie al supporto e all'utilizzo di Password, Firewalls, Firme e certificati digitali, VPN, ACL e TLS che permettono di soddisfare gli obiettivi di Authentication ed Authorization che potremmo considerare i presupposti al raggiungimento anche degli altri obiettivi nelle altre componenti. È infatti difficile, se non

impossibile, garantire la riservatezza e l'integrità delle informazioni se non vengono sviluppati ed usati strumenti che ne garantiscano la sicurezza da errori ed accessi indesiderati.

L'integrità dell'informazione, la sua riservatezza e la non-repudiation sono obiettivi fisiologici della componente dell'Information & Communication e le permettono di assicurare il raggiungimento degli obiettivi generali del CoSO ERM (Operation, Financial Reporting, Compliance e Strategic).

Le politiche di sicurezza di un'organizzazione affrontano i problemi attinenti alla componente dell'Information & Communication riportando i metodi di comunicazione, quali allarmi, report, e-mail e l'autorità destinatarie delle informazioni.

IL CASO NETFLIX

I rischi legati all'attività di Netflix li possiamo ricomprendere all'interno delle quattro categorie, umana, tecnica e legale, precedentemente individuate sia per quanto concerne la loro origine che per quanto riguarda i loro effetti.

In particolare è riscontrabile come tali rischi siano fortemente connessi ai fenomeni che caratterizzano l'ambiente online, come buyercentrismo e il maggiore potere contrattuale dei consumer, l'outsourcing delle attività, la dipendenza da canali distributivi diversi da quelli classici, l'elevato numero di competitors. Affianco a queste fonti di rischio di natura strategica si deve sottolineare la rilevanza dei rischi legati alla componente tecnologica e di natura operativa, a cui sono legati effetti che si ripercuotono in tutte le quattro dimensioni del controllo interno online.

L'esigenza di continuare ad attrarre i membri rappresenta l'elemento chiave per il successo di un servizio online, solo così si può beneficiare delle esternalità di rete.

Ciò dipende, nel caso di Netflix, dalla capacità di fornire costantemente ai propri membri la scelta di contenuti interessanti, oltre che di un servizio di qualità per la selezione e la visualizzazione di programmi TV e film.

In tale contesto il livello dei servizi relativi all'offerta di contenuti, ai prezzi e alle caratteristiche dei competitors possono avere un impatto negativo sulla capacità di attrarre e mantenere i membri.

È quindi necessario che i consumatori percepiscano un elevato valore riguardo l'offerta del servizio e che l'introduzione di nuove regole e funzioni, come la modificazione delle offerte di prezzo o di servizi, o il cambiamento dei contenuti, sia allineato alle aspettative degli utenti finali.

I vari modelli economici alla base dei canali di distribuzione video includono abbonamenti, transazioni e modelli di pirateria. Tutti questi hanno il potenziale per catturare segmenti significativi del mercato dell'intrattenimento video. La pirateria, in particolare, è considerata il competitor più insidioso a causa dei suoi contenuti completamente gratuiti contro i quali è difficile competere.

Se gli sforzi per attrarre e mantenere i membri non hanno successo, l'attività sarà sicuramente influenzata negativamente. Infatti se i tassi di crescita rallentassero più velocemente del previsto, data la natura fissa e a lungo termine dei costi legati all'attività, Netflix potrebbe incorrere in problemi di liquidità che comprometterebbero la crescita o la stessa sopravvivenza dell'azienda.

Tale rischio è coperto mediante due vie: la prima attiene al sostenimento di elevate spese di marketing, mediante le quali la società punta ad acquisire nuovi utenti e a sostituire quelli che abbandonano il servizio.

Netflix utilizza un ampio mix di programmi di marketing e pubbliche relazioni per promuovere il servizio a potenziali nuovi membri, compresi i siti di social media come Facebook e Twitter. Se i canali di marketing disponibili sono limitati, la capacità di attrarre nuovi membri può essere quindi influenzata negativamente.

La seconda via riguarda il sostenimento dei costi legati ad incrementare i contenuti e la qualità del servizio.

Il mercato per il video-intrattenimento è estremamente competitivo e soggetto a rapidi cambiamenti. Attraverso i canali di distribuzione, nuovi e già esistenti, i consumatori hanno sempre più opzioni per accedere all'intrattenimento e, in più, l'offerta Internet-based di video è in continua crescita.

Per Netflix, quindi, è di necessaria importanza competere con successo e proficuamente con i concorrenti attuali e nuovi, per non incorrere nel rischio di non poter essere in grado di aumentare o mantenere la propria quota di mercato, i livelli dei ricavi e di redditività.

La capacità di fornire ai membri sempre nuovi contenuti dipende dalla stipulazione di contratti per assicurarsi i diritti e le licenze per distribuire serie TV e film.

Per Netflix, vi è quindi il rischio che la qualità del servizio venga influenzata negativamente e / o i costi possano aumentare, laddove gli studios, i content providers o altri titolari di diritti non siano più disposti, o in grado, di dare le licenze per i contenuti, o a non concederle a condizioni accettabili per la società,

Con l'aumentare della concorrenza, Netflix ha optato per differenziare il suo servizio, mediante l'ottenimento di esclusive e la produzione di contenuti originali, focalizzandosi sulla programmazione di un ampio mix di contenuti per l'utente ad un prezzo economico.

In questo contesto è importante che la selezione dei titoli da aggiungere e rinnovare al servizio permetta di offrire un mix irresistibile di contenuti, altrimenti l'acquisizione di nuovi membri e la loro fidelizzazione potrebbe esserne influenzata negativamente.

Quindi è importante al fine di attrarre e trattenere i membri che la società riesca a mantenere, e stabilire nei nuovi mercati, una reputazione positiva con i consumatori per quanto riguarda il servizio.

Ciò attiene al rischio che il contenuto, in particolare la programmazione originale, venga percepita come di bassa qualità, offensiva o altrimenti non convincente per i consumatori.

La capacità di stabilire e mantenere una reputazione positiva può quindi impattare negativamente sul successo e sui risultati dell'azienda, inoltre, nella misura in cui gli sforzi di marketing, servizio clienti e di pubbliche relazioni non siano efficaci o si traducono in relazioni negative con i consumatori, la capacità di stabilire e mantenere una reputazione positiva può altresì diminuire.

Come distributore di contenuti, inoltre, Netflix si trova ad affrontare potenziali responsabilità per negligenza, e violazione di copyright, o di altre responsabilità, sulla base della natura e il contenuto dei materiali che produce e che distribuisce. Da tali rischi possono nascere contenziosi i cui costi e danni di immagine potrebbero danneggiare i risultati operativi dell'impresa.

Nell'affrontare il rischio di potenziali responsabilità riguardo i contenuti, la società utilizza diversi strumenti legali ed anche di marketing compresa la possibilità per i membri di lasciare recensioni sul sito e di effettuare segnalazioni.

La rapida crescita a livello internazionale di Netflix pone la società di fronte a rischi legati alla gestione del cambiamento e della crescita.

Con l'espansione a livello internazionale, la società deve gestire il business per affrontare rischi legati alla diversificazione dell'offerta di contenuti, ai costumi, così come quelli derivanti dagli ambienti giuridici e normativi differenti.

Operare in mercati internazionali richiede notevoli risorse e la continua attenzione del management ai rischi normativi, economici e ai rischi politici che possono presentarsi in maniera differente nei diversi contesti internazionali.

La mancanza di capacità di Netflix di gestire qualsiasi di questi rischi con successo potrebbe danneggiare le operazioni internazionali e il business globale dell'impresa.

In generale l'adozione o la modifica di leggi o regolamenti in materia di Internet o di altri settori dell'attività potrebbe limitare o in altro modo influenzare non positivamente le modalità con le quali attualmente Netflix svolge le sue attività. A questo riguardo il dibattito sulla Net Neutrality e sui risultati legislativi a cui porterà potranno incidere sulla crescita, la popolarità e l'uso di Internet, con effetti sulla domanda dei servizi e sui costi per le imprese che operano in questo settore.

Infatti, la mancata adozione di leggi che proteggano il principio della neutralità della rete potrebbe anche aumentare il costo di fare business e il rischio legato a queste eventualità è molto elevato a causa dell'attuale acceso dibattito e del conseguenziale dinamismo del quadro normativo.

Ad esempio, alla fine del 2010, la Federal Communications Commission ("FCC") ha adottato l'Open Internet Order, una serie di regole volte a garantire che i provider non possano discriminare il traffico su Internet.

Queste regole però sono state ridefinite nel 2014 a seguito dell'accoglimento da parte della Corte d'Appello di Washinton D.C., delle ragioni di Verizon, uno dei più grandi provider americani, il quale accusava la FCC di aver superato con le sue regole i limiti imposti dal Congresso per occuparsi di questo tipo di cose.

La rapida crescita di Netflix pone la società anche di fronte a nuovi problemi di natura tecnico/tecnologica dai quali scaturiscono rischi operativi che potrebbero potenzialmente compromettere la qualità e la percezione del servizio da parte dei consumers.

La reputazione e la capacità di attrarre, trattenere e servire i clienti dipende sostanzialmente da due fattori: dall'affidabilità delle prestazioni e dalla sicurezza dei sistemi informatici di Netflix e di quelli di terze parti che vengono utilizzati nelle operazioni.

Questi sistemi possono essere soggetti a danni o interruzioni da terremoti, avverse condizioni meteorologiche, altri disastri naturali, attacchi terroristici, la perdita di potenza, fallimenti nelle telecomunicazioni e da rischi legati alla sicurezza informatica.

Le interruzioni in questi sistemi, o di Internet in generale, potrebbe rendere il servizio non disponibile o limitato, o comunque ostacolare la normale capacità di fornire contenuti in streaming o soddisfare le selezioni di DVD.

In generale le interruzioni del servizio, gli errori nel software della società o l'indisponibilità dei sistemi informatici utilizzati nelle operazioni potrebbero diminuire l'attrattiva del servizio per i clienti esistenti e potenziali.

I sistemi informatici e quelli di terzi che vengono utilizzati nelle operazioni sono vulnerabili ai rischi di sicurezza informatica, compresi gli attacchi informatici come ad esempio virus, attacchi denial of service o anche irruzioni fisiche.

Qualsiasi tentativo da parte di hacker volto all'ottenimento di dati, ad interrompere il servizio, o in altro modo ad accedere ai sistemi, in caso di successo, potrebbe danneggiare il business della società, sia dal punto di vista dei costi per porvi rimedio e sia a causa del danneggiamento della sua reputazione.

Netflix ha implementato alcuni sistemi e processi per contrastare gli hacker e proteggere i dati e i sistemi, ma tali contromisure sono costose da implementare e possono inoltre limitare la funzionalità o comunque l'esperienza riguardante l'offerta.

Nonostante ciò ogni strumento per garantire la sicurezza dei dati è indispensabile poiché i costi legati all'accadimento dell'evento rischioso sono comunque più elevati di quelli necessari alla sua copertura. Qualsiasi interruzione significativa al servizio o all'accesso ai sistemi potrebbe tramutarsi in una perdita di membri e influenzare così negativamente il business e i suoi risultati economici.

La reputazione e le relazioni con clienti sarebbero gravemente danneggiati se i dati aziendali e dei membri, in particolare i dati di fatturazione, dovessero essere accessibili a persone non autorizzate.

Per quanto riguarda i dati di fatturazione, come i numeri di carta di credito, Netflix si affida a software di crittografia e varie tecnologie di autenticazione per garantire la privacy di tali informazioni.

Nonostante queste misure, i servizi di elaborazione dei pagamenti o altri servizi di terze parti come AWS (Amazon Web Service), possono comunque essere soggetti ad accessi non autorizzati con il rischio che i membri e i potenziali clienti non vogliano più fornire le informazioni necessarie per poter usufruire del servizio. A questa tipologia di costi si affiancano anche quelli legati alla possibilità che Netflix possa affrontare azioni legali per tali violazioni.

Continuando l'analisi della costellazione di rischi che caratterizza l'attività di Netflix, dobbiamo considerare inoltre quei rischi legati all'affidamento che la società fa su Amazon Web Services per operare alcuni aspetti chiave del suo servizio.

Netflix ha infatti architettato i suoi software e sistemi informatici in modo da utilizzare l'elaborazione dei dati, la capacità archiviazione e altri servizi forniti da AWS. Dato questo insieme di fattori qualsiasi interruzione o interferenza con l'uso di AWS sarebbe molto dannoso per l'attività. In più tale rischio deve essere considerato non trascurando il fatto che nella vendita al dettaglio, Amazon è un diretto competitor di Netflix e che quindi potrebbe utilizzare la funzione AWS in modo da ottenere un vantaggio competitivo.

Concludendo la descrizione dei rischi legati all'attività di Netflix, si evidenziano i costi relativi alla possibilità di perdere dipendenti chiave o al non essere in grado di assumere dipendenti qualificati, e quelli relativi alla protezione dei marchi e di altri diritti.

Le Internet companies, più di altre tipologie di imprese, grazie al loro essere "smart" riescono ad incarnare nelle loro procedure, relazioni, processi e in generale in tutta l'organizzazione quella che è la filosofia del loro creatore o di chi le dirige.

La filosofia direzionale di Netflix rispecchia la visione personale del mondo e del lavoro d'impresa del suo fondatore, il quale nero su bianco ha redatto un ormai celebre documento che ha fatto furore nella Silicon Valley: il culture doc di Netflix.

Questo documento redatto dallo stesso Hastings assieme al suo staff delle risorse umane rappresenta l'imprinting dell'ambiente di controllo.

L'obiettivo della cultura aziendale è quello di supportare l'organizzazione nel raggiungimento dell'eccellenza.

Netflix individua sette componenti della propria cultura aziendale: 1.Values are what we value; 2.High performance;3.Freedom & Responsibility;4.Context, not Control;5.Highly Aligned, Loosely Coupled;6.Pay Top of Market;7.Promotions and Development.

"Values are what we value": secondo Netflix i veri valori non sono rappresentati dai classici principi astratti come l'integrità, il rispetto, la comunicazione e la reputazione; bensì saranno più importanti all'interno dell'azienda i valori concreti dati dai comportamenti e dalle skills che sono stimate dai colleghi. Questo approccio pratico che abbandona le definizioni teoriche per valorizzare di più i fatti concreti è ben espresso nella descrizione delle caratteristiche che l'azienda ricerca nei propri dipendenti

Il rispetto di tali valori è inoltre rinforzato dalle ulteriori raccomandazioni che si trovano all'interno del Codice Etico di Netflix, qui si fa espresso riferimento ai principi di onestà, eticità ed integrità a cui si devono attenere tutti i dipendenti nello svolgimento dei loro compiti.

High Performance: secondo tale principio un ambiente di lavoro ottimo si identifica non con "espresso, lush benefits, sushi lunches, grand parties or nice offices" ma con la presenza di "stunning colleagues" che letteralmente possiamo tradurre con "colleghi talentuosi".

L'ambiente lavorativo diventa così uno strumento per trattenere e valorizzare il capitale umano aumentando le performance di ogni individuo e di conseguenza quelle aziendali.

Netflix non si prefigge di divenire una “grande famiglia” per i suoi dipendenti, anzi questa buonistica definizione, spesso usata nei contesti aziendali, qui è esplicitamente riusata. Il concetto alla base dell’organizzazione è piuttosto quello che troviamo in una squadra sportiva di professionisti, o come viene definito nel documento un “Corporate Team”.

Freedom & Responsibility: la definizione dei confini di responsabilità e di libertà di ogni dipendente all’interno di un’azienda è di vitale importanza ai fini della percezione del controllo.

Netflix affronta tale questione con un approccio innovativo, ponendo sullo stesso piano due concetti opposti fra di loro ma allo stesso tempo considerandoli complementari come lo yin e lo yang.

Un’una persona responsabile quindi cresce in un ambiente libero ed è, allo stesso tempo, meritevole di libertà.

La maggior parte delle aziende tende a limitare la libertà dei propri dipendenti quando si ingrandiscono. Questo è dovuto all’aumentare della complessità aziendale che si accompagna ad una maggiore burocratizzazione dell’organizzazione.

La riduzione della libertà e l’aumento della burocrazia connesse all’espansione aziendale hanno una ulteriore conseguenza, ossia la calo delle performance dei dipendenti legate all’imbrigliamento del talento.

Di fronte a tali scelte Netflix preferisce operare in nuovo modo, per certi versi anche azzardato, puntando tutto sul valore del proprio capitale umano.

Il modello sviluppato si pone l’obiettivo di aumentare la libertà dei dipendenti man mano che l’azienda cresce, piuttosto che limitarla, al fine di attrarre ed alimentare persone innovative e talentuose necessarie per la sopravvivenza ed il successo dell’azienda.

Context, not Control: nei normali SCI le attività di controllo sono indissolubilmente legate dal contesto in cui vengono effettuate, ciò nonostante non è possibile affermare che vi sia un prefissato ordinamento fra le due componenti e ciò è ravvisabile anche nel framework del CoSO, dove ogni componente è integrata ed indispensabile per le altre, ma non sovraordinata qualsiasi sia la dimensione (umana, tecnica, legale e di audit) considerata.

In Netflix invece, all’interno della dimensione umana, avviene il contrario e il contesto aziendale assume il ruolo principale tanto da divenire più importante dei controlli (che rimangono comunque indispensabili).

Alla base di tale stravolgimento vi è l’idea di fondo che le alte performance dei dipendenti sono positivamente correlate alla loro comprensione del contesto attorno a loro. L’anello di congiunzione fra gli individui e l’ambiente che li circonda è rappresentato dall’attività manageriale, ad ogni livello.

Highly Aligned, Loosely Coupled: esistono tre modelli di Corporate Teamwork:

- Tightly coupled Monolith. Tale sistema è caratterizzato da un elevato coordinamento centralizzato, ma anche da un’elevata lentezza che aumenta con la crescita aziendale.
- Independent Silos. In questo sistema ogni team si auto organizza per il raggiungimento del proprio obiettivo, questo causa problemi nel raggiungimento di quegli obiettivi che necessitano più coordinamento fra le unità aziendali.
- Highly Aligned, Loosely Coupled.

Quest’ultimo modello è quello adottato da Netflix e si basa su due concetti.

Con “Highly Aligned” si intende la chiarezza, la specificità e la consapevolezza degli obiettivi e delle strategie dell’azienda; ciò presuppone elevati investimenti del management in termini di tempo; “Loosely Coupled” esprime la volontà di ridurre al minimo indispensabile i meeting fra le diverse funzioni.

Le attività di controllo implementate all’interno di Netflix sono fondamentali per assicurare la sicurezza delle dimensioni tecniche di audit e legali dell’organizzazione.

A differenza della dimensione umana dove si propende a non vincolare le risorse umane attraverso rigorose procedure ma si preferisce fare leva sul contesto, nelle altre dimensioni vista la natura digitale del business non si può fare a meno di ricorrere a procedure automatizzate indispensabili per la copertura dei rischi visti in precedenza.

Netflix per assicurare la sicurezza del proprio servizio e dei suoi utenti opta per una serie di strumenti software Opensource.

CONCLUSIONI

Come emerge dall’analisi del caso di Netflix, i nuovi driver del valore necessitano d’esser valorizzati e protetti dai rischi derivanti da un ambiente permeato da un elevato grado di incertezza.

I modelli di Sistema di Controllo Interno rappresentano così uno strumento ancor più necessario in una realtà economica all’interno della quale ogni singolo rischio potrebbe inficiare con gravi conseguenze l’operatività ed il successo delle aziende.

Una prima particolarità è riscontrabile dall'analisi dell' "Ambiente di Controllo Interno" di Netflix; dallo studio di questo emerge infatti l'importanza primaria di un concetto spesso trascurato nelle aziende tradizionali.

La Reputazione rappresenta nel contempo un obiettivo ed un valore del sistema impresa, il quale attraversa in maniera trasversale ogni dimensione di un'organizzazione e può essere raggiunta solamente attraverso la consapevolezza manageriale dell'importanza rivestita da concetti come il talento, la conoscenza e la creatività.

La reputazione diviene così il vero output aziendale che sottende ogni decisione strategica, amministrativa ed operativa di un'Internet companies e che si riflette nel prodotto e servizio offerto sul mercato.

Questo concetto lo possiamo individuare all'interno dello studio del caso Netflix in cui le quattro dimensioni del Controllo Interno, quella tecnologica, legale, umana e di audit, si adoperano per la copertura di rischi, che come è possibile constatare dalla nostra analisi, impattano in vario modo sulla reputazione aziendale.

Ad esempio il controllo della dimensione umana non può prescindere dalla considerazione che elevati standard di efficacia ed efficienza possono essere raggiunti solo se alla base vi è una struttura in grado di valorizzare il talento, la conoscenza e la creatività di un'organizzazione; infatti, solo a partire da tale consapevolezza è possibile raggiungere gli obiettivi riguardanti la reputazione.

Allo stesso modo anche le altre dimensioni devono considerare come obiettivo ultimo delle loro funzioni l'incremento, ma soprattutto la protezione, del "capitale reputazionale" dell'impresa.

Da quanto detto emerge una caratteristica delle aziende Internet-based, ossia la loro estrema sensibilità a fattori di rischio che possono facilmente condurre una società di successo al fallimento.

Nell'analisi dei rischi specifici della società Netflix emerge tale vulnerabilità in merito, anche qui, alle quattro dimensioni che sono appunto oggetto del Controllo Interno.

Nello specifico, l'estrema sensibilità di Netflix è da ricondurre a quelle fonti di rischio che sono al contempo caratteristiche tipiche delle aziende e del mercato digitale, e identificabili nel buyercentrismo, nell'outsourcing e nella assoggettamento a normative e regolamenti internazionali mutevoli ed eterogenei.

Ragionando sul piano dell'ERM, la risposta al rischio molto spesso in tali casi o è eccessivamente costosa o semplicemente non esiste in quanto fisiologica del business.

La dipendenza dai Provider e da altre società per svolgere la propria attività, i cambiamenti nei regolamenti nazionali, i competitors, e l'elevato potere contrattuale dei buyers possono trovare però risposta nelle strategie di diversificazione, riducendo il rischio dell'azienda nel suo complesso allo stesso modo in cui diminuirebbe il rischio di portfolio ben diversificato.

Queste politiche sono riscontrabili in tutte le maggiori Internet companies, e possono riguardare tanto settori funzionali al business core, tanto settori che invece non hanno nulla a che vedere con l'attività dell'azienda.

Alcuni esempi sono rappresentati da Google o da Facebook, attivamente impegnate in progetti fra i più disparati, connessi fra loro solo dall'elevata natura tecnologica. Allo stesso modo anche Netflix diversifica la propria attività, sebbene in maniera più funzionale, attraverso la produzione originale di serie TV e film.

In ultima analisi, dallo studio del SCI della società Netflix è possibile riscontrare un'ultima grande differenza rispetto alle aziende tradizionali.

Questa riguarda le componenti dell' "Attività di controllo", di "Monitoring" e di "Information & Technology" .

Anche se potrebbe sembrare scontato, è necessario evidenziare come tali componenti siano caratterizzate dal ricorso a strumenti e controlli automatizzati. In realtà ciò che potrebbe sembrare ovvio, vista la natura dell'attività svolta, ha degli importanti effetti se consideriamo questo insieme di attività come un'unica componente di un "Ambiente di controllo virtuale".

Il fatto che la maggior parte di tali attività avvenga mediante strumenti software e hardware, strettamente integrati fra loro, ci permette di considerare queste tre componenti come un'unica entità.

L'integrazione degli strumenti e la condivisioni di regole e prassi mettono in luce una "cultura del controllo digitale" dell'azienda ben più vincolata a regole e procedure standardizzate rispetto alla Libertà professata all'interno dell'ambiente di controllo di Netflix.

Possiamo così distinguere due concetti di Ambiente di Controllo: uno focalizzato sul livello umano dell'azienda in cui nel trade-off fra libertà e controllo si predilige il primo di concetto; un secondo, invece, incentrato sul livello virtuale e più inquadrato in schemi e procedure che ne minimizzino gli errori.

Dipartimento di Impresa e Management

Corso Consulenza aziendale

TESI IN CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL AUDITING

I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO NELLE INTERNET COMPANIES

IL CASO NETFLIX

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO: Alessandro Falfari

MATR. : 656131

CORRELATORE

Prof. Simone Scettri

Anni Accademici

2014- 2015

Introduzione	pp. 5-7
PARTE 1	
CAP. 1 LA NEW ECONOMY	
1.1 Impatto di Internet sull'economia: la New Economy	pp. 9-14
1.2 Impatto di Internet sull'ambiente competitivo	pp. 14-16
1.3 La New Economy: un nuovo "paradigma economico"	pp. 17-23
1.4 Old e New economy a confront	pp. 23-24
1.4.1 Il Capitale Umano	pp. 24-25
1.4.2 L'informazione	pp. 26-27
1.4.3 Il Tempo	p. 27
Conclusioni	pp. 28-29
CAP. 2 INTERNET COMPANIES	
2.1 La net economy	pp. 30-36
2.2 Caratteristiche, strategie e organizzazione delle Internet Companies	pp. 36-38
2.2.1 Caratteristiche	pp. 38-45
2.2.2 Strategie ed Organizzazione	pp. 45-50
2.3 Creazione del valore: dalla catena alla rete del valore	pp. 50-52
2.3.1 Dalla catena del Valore di Porter ...	pp. 52-57
2.3.2 alla rete del valore	pp. 57-61
2.4 La misurazione della performance aziendale: il Balanced score card	pp. 61-62
2.4.1 Gli intangibles e i metodi di misurazione	pp. 62-65
2.4.2 Il Balanced Scorecard	pp. 65-71

PARTE 2

CAP. 3 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

3.1 I Sistemi di Controllo Interno: definizione ed obiettivi	pp. 72-74
3.1.2 Dal Watergate al CoSO: la storia normativa del controllo interno	pp. 74-78
3.1.3 Il quadro normativo attuale a prevenzione delle crisi	pp. 78-83
3.2 COSO Framework	pp. 83-84
3.2.1 La definizione di SCI	p. 85
3.2.2 Il processo	p. 86
3.2.3 Le persone	pp. 86-87
3.2.4 La ragionevole garanzia	p. 87
3.3 Le componenti del CoSO Report	p. 87
3.3.1 Il legame fra gli obiettivi e le componenti del Controllo Interno	pp. 87-90
3.3.2 L'ambiente di controllo	pp. 90-92
3.3.3 Il Risk assessment	pp. 93-94
3.3.4 Le attività di controllo	pp. 95-97
3.3.5 Le informazioni e le comunicazioni	pp. 97-99
3.3.6 Monitoraggio	pp. 99-100
3.3.7 I principi di coso l'aggiornamento del 2013	pp. 100-103
3.4 Il COSO ERM: dal Risk management all'Enterprise risk management	pp. 104-109
3.4.1 Dal CoSO IC-IF al CoSO ERM, i due modelli a confronto.	pp. 109-110
3.4.2 La struttura del Coso ERM	pp. 110-121

CAP. 4 SCI nelle Internet compagnie

4.1 Le quattro dimensioni del Controllo Interno online	pp. 122-128
4.2 Caso Aziendale: Netflix	p. 128
4.2.1 La storia	pp. 128-129
4.2.2 Il Business	pp. 129-130
4.2.3 I rischi aziendali	pp. 130-138
4.2.4 Una nuova filosofia per una nuova impresa: l'ambiente di controllo	pp. 138-148
4.2.5 La sicurezza in Netflix	pp. 148-151
Conclusioni	pp. 152-155
Bibliografia	pp.157-160

Introduzione

Il rapido incremento del numero di imprese della cosiddetta *New Economy* pone economisti e Manager di fronte alla sfida di riesaminare i modelli ed i paradigmi consolidati al fine di adattarli alle nuove esigenze e al nuovo panorama economico.

Immaterialità, velocità ed interconnessione rappresentano le tre forze convergenti che caratterizzano questa nuova economia e che costringono oggi alla parziale riformulazione dei fondamenti e dei modelli aziendali la cui validità era ritenuta consolidata.

Conoscenza, esperienza, formazione, informazione ed innovazione rappresentano nell'economia attuale i nuovi *driver* per la creazione del valore, assumendo in alcuni casi un maggiore peso rispetto agli *asset* fisici o alle risorse finanziarie.

La *New Economy*, come nel pensiero di Alchian, esalta e premia l'innovazione, la quale, diversamente dal passato, oggi si muove su nuovi canali veloci ed immateriali, ovvero quelli dell'informazione.

I cambiamenti in atto stanno mutando drasticamente ed irreversibilmente il conteso economico, costringendo di conseguenza le aziende a mutare con esso.

Accanto alle imprese che si sforzano per adattarsi al nuovo contesto, la rivoluzione digitale, così come partorisce una nuova generazione di giovani, i Nativi Digitali, oggi dà vita ad una nuova generazione di aziende: *le Internet Companies*.

I manager al timone di queste nuove realtà aziendali si trovano a navigare in un ambiente economico in continuo mutamento e ancora parzialmente sconosciuto. Cambiano i *competitors*, cambiano i prodotti, cambiano i clienti,

cambiano anche le regole, il che fa dell'incertezza, più del rischio¹, la padrona assoluta di questo oceano apparentemente privo di confini.

È evidente che alla luce di quanto detto che lo studio degli strumenti organizzativi volti alla gestione del rischio debbano essere oggetto di approfondite analisi, per permettere loro di adempiere ai compiti a cui sono assegnati, all'interno di un ecosistema economico che sta ancora cercando di raggiungere un suo equilibrio definitivo.

All'interno di questo studio si è cercato di individuare quelle che sono le caratteristiche e i principali scostamenti all'implementazione dei Sistemi di Controllo Interno, quale più importante strumento per la gestione dei rischi, nelle aziende *pure Internet*.

A tal fine il lavoro è distinto in due parti. Nella prima, che comprende i Capitoli 1 e 2, si analizzano rispettivamente le caratteristiche della *New Economy* e delle aziende che vi operano.

Attraverso il confronto con i paradigmi dell'economia e dell'impresa tradizionale si è voluto cercare di dare un inquadramento generale, ma non per questo superficiale, della nuova economia al fine di meglio comprendere le dinamiche e i fattori chiave che vengono considerati nell'implementazione di un Sistema di Controllo Interno in un *Internet companies*.

Nella seconda parte, invece, lo scritto si inoltra all'interno dell'impresa per studiarne il Sistema di Controllo Interno.

Nel Capitolo 3, l'attenzione si focalizza nel definire e descrivere in generale il Sistema di Controllo Interno attraverso la sua storia normativa, i regolamenti, le sue caratteristiche ed i suoi obiettivi.

¹ Facendo riferimento alla tassonomia dell'economista F.H. Knight il quale definisce il **rischio** come l'incertezza calcolabile (ossia si è in grado di circoscrivere gli eventi futuri ed attribuire loro una probabilità statistica di accadimento) e l'**incertezza** come un fattore non calcolabile.

Infine, nel Capitolo 4 si considera specificatamente il Sistema di Controllo Interno nelle *Internet companies*, descrivendone le caratteristiche, le complessità e anche i nuovi approcci adottati, facendo specifico riferimento al caso aziendale della società Netflix.

PARTE 1

CAP. 1 LA NEW ECONOMY

1.1 Impatto di Internet sull'economia: la New Economy

Introduzione a questo lavoro di studio non può non essere l'analisi dell'impatto che l'avvento di Internet ha avuto sull'economia reale.

Rimanendo nell'orbita della sfera economica, le nuove possibilità e le future potenzialità di Internet sono agli occhi di tutti noi ormai evidenti, e ci permettono senza indugi di accostare Internet a quelle svolte quali la macchina a vapore, la diffusione della ferrovia, l'elettrificazione, il fordismo; ossia tutte quelle grandi innovazioni tecnologiche che nella teoria dei cicli economici di Shumpeter hanno permesso l'avvento di un nuovo ciclo lungo.

Fra gli esempi di tecnologie di cui sopra e l'avvento di Internet esiste però una differenza non trascurabile, che fa di questa tecnologia una magnifica eccezione.

Per spiegare ciò è utile rifarci alla nozione che l'autore austriaco attribuisce all'innovazione.

Egli distingue cinque categorie, in base alle conseguenze:

- Produzione di un nuovo bene o di una sua nuova qualità;
- Introduzione di una nuova metodologia di produzione;
- Apertura di un nuovo mercato;
- Conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati;
- Riorganizzazione dell'industria.

Successivamente poi, e fino agli anni Ottanta, si è semplificata tale categorizzazione distinguendo due sole omnicomprehensive categorie di innovazioni: quelle *radicali* e quelle *incrementali*.

Con il termine radicale si intende la creazione di un nuovo prodotto o processo produttivo; con innovazione incrementale, invece, l'apporto di modifiche e di migliorie ad un prodotto già esistente.

Negli anni Ottanta Freeman e Perez propongono una nuova tassonomia che vuole andare oltre quella appena vista: i due studiosi distinguono fra *innovazioni incrementali*, *innovazioni radicali*, *nuovi cluster tecnologici* (ovvero, l'insieme collegato di innovazioni radicali e incrementali che danno vita a nuovi settori produttivi)² ed, infine, *nuovi paradigmi tecnologici* (intesi come sequenze di innovazioni radicali-incrementali capaci di avviare una nuova fase di sviluppo del sistema economico con effetti che si propagano orizzontalmente in tutto il sistema economico)³.

Un esempio pratico di un nuovo paradigma tecnologico ipotizzato da Freeman e Perez è rappresentato appunto dall'avvento di Internet e dalla conseguente nascita dell'*Information and Communication Technologies* (ICT).

Alla luce di questa digressione sul significato di innovazione, appare chiaro come Internet ed il suo profondo impatto ha segnato la strada per entrare nel mondo di una nuova economia e di una nuova impresa. «*Ed è un mondo che non cancella i cicli economici, né sostituisce le leggi dell'economia, ma*

² Sono cambiamenti a lunga portata nel sistema tecnologico ed economico, dando origine, a volte, a interi nuovi settori di sviluppo. Frutto di un *melting pot* di fattori (economici, tecnologici, sociali, istituzionali, culturali), questi cambiamenti si diffondono su larga scala coinvolgendo una serie di attori (imprese, attori, istituzioni). Tratto da C. Freeman e C. Perez, "*Structural crises of adjustment: business cycles*", Dosi, G. (a cura di), "*Technical change and economic theory*", Pinter, Londra 1988.

³ Quando importanti cambiamenti (vedi *supra*) si succedono in svariati sistemi tecnici collegandosi e sfruttando un effetto sinergico, essi possono creare quella che una certa storiografia ha definito come una rivoluzione tecnologica. L'aspetto che la differenzia dal cambiamento nel sistema tecnologico è la caratteristica pervasività intersistemica del cambiamento che genera una nuova serie di prodotti, servizi, sistemi e industrie nel suo dominio; esso, cioè, interessa tutte le attività economiche o tecnologiche (e quindi anche sociali e culturali) divenendo in sostanza una sorta di meta-paradigma. Freeman e Perez

trasforma le loro modalità e le loro conseguenze, aggiungendo nel contempo al gioco nuove regole»⁴.

Internet ha sconvolto quindi il nostro mondo, e questa rivoluzione è caratterizzata da una portata ad oggi mai vista, che è stata in grado di investire ogni singolo aspetto della nostra vita, privata e non. Le attuali forze tecnologiche, politiche, sociali ed economiche stanno cambiando radicalmente l'ambiente competitivo in tutto il mondo sulla spinta dell'onda di Internet. Non abbiamo visto un tale stravolgimento del panorama economico a partire dalla Rivoluzione Industriale del *XIX* secolo. La portata e il ritmo dei cambiamenti nel corso degli ultimi due decenni qualificano questo periodo come una moderna e nuova rivoluzione industriale.

Siamo in un'era caratterizzata da una nuova forma di capitalismo, che potremmo definire, informazionale o immateriale⁵. Idee, informazioni, servizi ricoprono, oggi, un ruolo chiave, divenendo una fonte di profitto ed un prezioso bene di scambio.

Le nostre economie, come sosteneva Peter Drucker, sono divenute “*Economie della conoscenza*”⁶; infatti la capacità di accedere a conoscenze ed informazioni è la chiave per competere e sopravvivere nel mercato.

La presenza divenuta ormai costante della nostra vita quotidiana di un computer o di *smartphone*, ovvero di una porta d'ingresso per il Web, ha permesso di avvicinare, come mai era successo prima, il *consumer* con l'impresa. Questa connessione, più o meno diretta, ha permesso lo sviluppo di un nuovo mercato, quello virtuale (*Market Space*), che si muove su una dimensione differente rispetto al mercato reale (*Market Place*), ma allo stesso tempo lo influenza e ne viene influenzato lì dove queste due dimensioni si toccano. Tali dinamiche danno vita alla *New Economy* termine con cui Kevin

⁴ Castells M., “*Galassia Internet*”, Milano 2007, p.17.

⁵ Castells M., “*L'Età dell'informazione: Economia, Società, Cultura*”, Milano 2003.

⁶ Peter Drucker, “*Post-Capitalist Society*”, Oxford 1993.

Kelly, che per primo coniò tale termine in “*New Rules for a New Economy*”, descriveva l’impatto delle nuove tecnologie nell’economia moderna.

Ad oggi il termine *New Economy* è spesso inflazionato ed usato senza riferimento ad un particolare concetto o definizione. È necessario quindi trovare e fissare uno specifico significato, per evitare di trattare di questo argomento in una sua accezione troppo astratta.

Analizzando i vari studi a riguardo è possibile rilevare due principali nozioni di *New Economy*:

- La prima, e più ampia, intende la *New Economy* come un nuovo ciclo di crescita economica risultante dalla penetrazione e sfruttamento delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione. La *New Economy* in tale accezione riguarda tutti i settori industriali e dei servizi;
- La seconda definizione, di stampo più statunitense, fa riferimento ai soli settori che sviluppano e usufruiscono esclusivamente di tali tecnologie (*Net Economy* o *ICT Economy*).

La *New Economy* quindi non rappresenta un nuovo settore economico, ma l’intera economia del mondo contemporaneo. Un’economia in cui la *Net Economy* riveste un ruolo chiave, con leggi e fondamenti che la distinguono nettamente dall’economia del passato.

Indipendentemente dall’accezione alla quale si fa riferimento, è chiaro che la digitalizzazione prima e Internet dopo, non solo hanno influenzato le realtà industriali e dei servizi preesistenti, ma hanno creato nuove realtà di impresa.

Internet ha dato un colpo alla moderna competizione fra le imprese, facendo d’improvviso crollare barriere e vantaggi competitivi. Gli imprenditori, gli

investitori, i commercianti, il sistema finanziario e la Pubblica Amministrazione devono fare i conti con la crescente dinamicità del mercato, la flessibilità e la mobilità delle imprese⁷.

L'opportunità di comunicare e scambiarsi informazioni in maniera rapida ed economica ha permesso di azzerare le distanze a livello globale, abbattendo in un sol colpo i vincoli di spazio e tempo.

Questo è alla base del rimodellamento economico in atto che riscrive le regole competitive e disegna nuove forme organizzative.

Uno degli elementi caratteristici della nuova economia è la logica della connessione.

Connessione che assolve il ruolo di catalizzatore per lo scambio e valorizzazione di idee ed informazioni; e per la creazione e lo sviluppo di profittevoli sinergie fra tutti gli attori economici.

Riprendendo la tassonomia di Drucker, l'economia della conoscenza è possibile se alla base vi è una solida ed efficiente sottostruttura che permetta di cogliere e creare valore dall'informazione; valore che spesso risulta di molto superiore a quello degli *assets* e prodotti tangibili.

Tale sistema, inoltre, permette di superare il *trade off* tra la ricerca di una domanda ampia e differenziata e la capacità di arrivare e soddisfare clienti altrimenti difficilmente raggiungibili, senza per questo pregiudicare la qualità e l'efficienza di un determinato prodotto o servizio.

La dimensione globale delle connessioni permette infatti, da un lato di poter contare su un bacino di potenziali clienti pressoché illimitato, dall'altro di preservare e valorizzare i vantaggi competitivi che derivano dalle peculiarità

⁷ L. Tommasini, "Competere in rete: evoluzione e cambiamenti nella società, nell'economia e nell'impresa", Milano 2002, p.11

caratteristiche di un prodotti o di una certa zona territoriale; si parla oggi appunto di “glocalismo”⁸.

La penetrazione e lo sfruttamento delle nuove tecnologie ha portato le imprese a confrontarsi con nuove sfide sia a livello organizzativo che competitivo.

Di fronte alle nuove esigenze gli imprenditori si son visti costretti a ridisegnare le strutture organizzative delle loro aziende sulla base di una logica di rete; logica che ritroviamo anche nella nascita di alleanze strategiche intra e intersettoriali.

Schematizzando l’attuale evoluzione dell’economia, sulla spinta di Internet e delle nuove tecnologie si sta articolando su tre direttive principali:

1. La tendenza alla globalizzazione e al glocalismo;
2. Il passaggio da un’economia della produzione ad un’economia della conoscenza e dell’informazione;
3. Una struttura di comunicazione e scambio a rete.

1.1.1 Impatto di Internet sull’ambiente competitivo

La penetrazione di Internet nel contesto economico ha determinato anche un mutamento dell’ambiente competitivo, generando nuove fonti di vantaggio competitivo e modificando le caratteristiche della concorrenza di ogni settore.

Oltre a distinguersi per l’indipendenza dai limiti di spazio e tempo, l’ambiente competitivo digitale si caratterizza per essere *knowledgebased*, poiché i processi

⁸ Il Glocalismo si riassume nella fusione delle logiche di scambio e comunicazione tipiche della globalizzazione, con la logica di conservazione dell’“identità” di un prodotto (che possono essere caratteristiche geografiche, sociali o di produzione).

che avvengono al suo interno sono essenzialmente di produzione e scambio di conoscenza.⁹

Il *modello della concorrenza allargata* formulata da Michael Porter¹⁰ descrive le caratteristiche strutturali di un *business*, ed individua cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore.

Le cinque forze di Porter possono essere distinte in gruppi:

1. Le fonti di concorrenza orizzontale: la *concorrenza delle imprese* già presenti nel settore, le *barriere in entrata* per i potenziali concorrenti, la minaccia dei fornitori di *prodotti sostitutivi*.
2. Le fonti di concorrenza verticale: il *potere contrattuale di clienti e fornitori*.

Lo studio dell'effetto di Internet sulle dinamiche interne all'ambiente competitivo, effettuato successivamente da Porter¹¹, consta un diverso impatto da settore a settore, ma analizzando solo i *business* in cui Internet esercita una rilevante influenza, l'economista statunitense, rileva alcuni *trend* (Figura 1):

- La tendenza delle imprese tradizionali ad usufruire sempre più delle possibilità offerte dallo Space Market e l'espansione del mercato al livello globale ha portato ad un aumento dei competitors all'interno di ogni settore;

⁹ Cfr. R. Nelli, "*Le strategie internet-based delle imprese italiane: caratteri fondamentali e modalità evolutive*", Milano 2004, p. 120

¹⁰ Cfr. M.E. Porter, "*How Competitive Forces Shape Strategy*", in *Harvard Business Review*, n.2, 1979, pp.86-93

¹¹ Cfr. M.E. Porter, "*Strategy and the Internet*", in *Harvard Business Review*, n.3, 2001, pp.62-78

- Il sempre maggiore utilizzo di Internet ha portato ad una riduzione del peso delle economie di scala quale barriere all'entrata in un settore;
- Nuove modalità di soddisfacimento delle esigenze del mercato, alternative ai prodotti originariamente presenti in un settore;
- L'aumentare della forza contrattuale dei *consumer*;
- La riduzione della forza contrattuale dei canali distributivi classici.

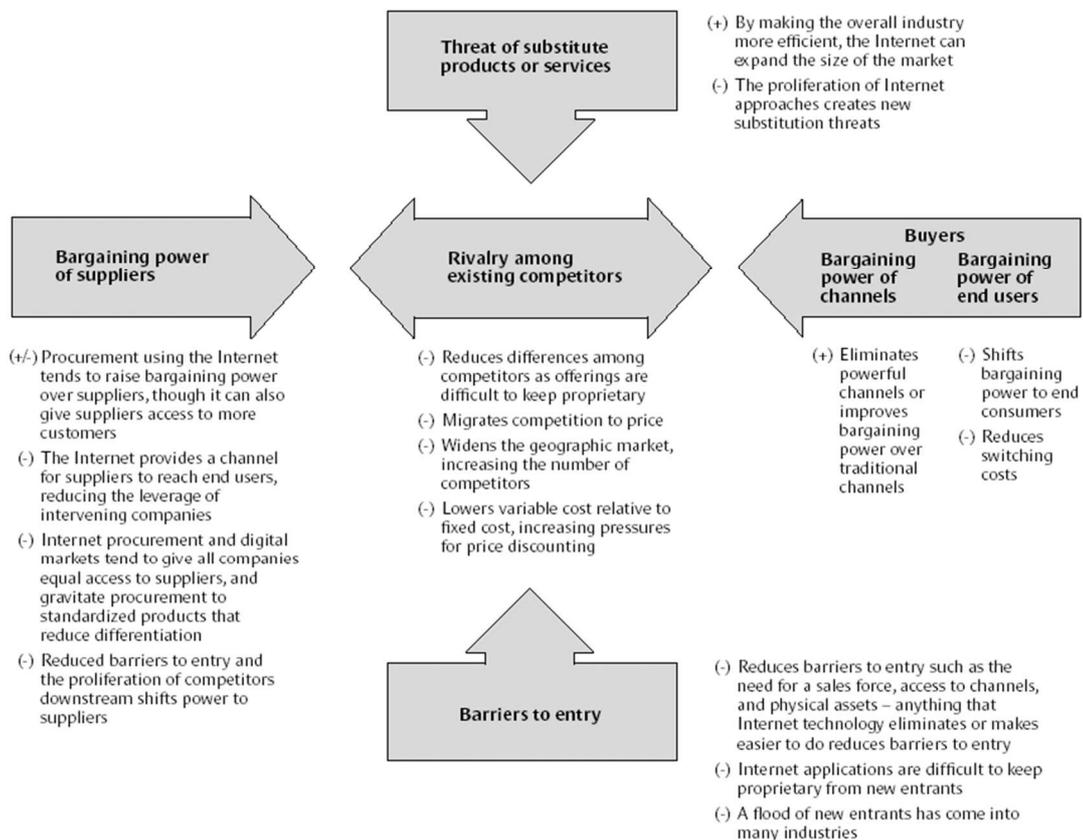


FIGURA 1

1.2 La New Economy: un nuovo “paradigma economico”

Da sempre, a partire dai primi economisti di matrice classica (Ricardo, Smith, Marx), gli studiosi hanno intuito il ruolo fondamentale delle innovazioni tecnologiche, interrogandosi relativamente alla loro effettiva influenza nelle dinamiche dello sviluppo economico.

Nuove regole e fondamenti hanno sempre caratterizzato il mutamento del quadro economico di fronte ad una rottura dei preesistenti schemi consolidati.

Quanto sopra, non può non essere che ravvisabile anche oggi in riferimento alla *New Economy* e nello specifico al settore propulsore di questo cambiamento: quello dell’ICT.

A livello macroeconomico, la *New Economy* ha permesso l’accesso ad una nuova fase economica di crescita.

Economisti quali Solow e Dornbush, hanno ipotizzato l’avvento di un nuovo “**paradigma**” economico, in cui la vecchia impostazione statica viene superata negli strumenti e nei metodi da un’economia dinamica.¹²

L’evoluzione del mercato, per effetto della globalizzazione, produce, infatti, mutamenti sostanziali nei riguardi delle configurazioni economiche tradizionalmente conosciute.

L’economia tradizionale, identificabile nel *Place Market*, si basa sul principio dei **rendimenti decrescenti**. Da questo, derivano i concetti di utilità marginale decrescente e produttività marginale decrescente, rispettivamente nelle teorie del consumatore e dell’impresa.

All’interno di un sistema a rendimenti decrescenti, all’aumentare della loro quantità disponibile, il *valore d’uso* delle merci tende a diminuire; quindi, il *prezzo* decresce nel tempo, a partire dall’ “uscita” del nuovo prodotto (istante

¹² V. Cioli, “*Modelli di business e creazione di valore nella New Economy*”, 2005 Milano, p.40

in cui si avrà il prezzo più elevato), al momento in cui il mercato diviene saturo (in cui il valore di scambio diviene nullo).

L' "utilità marginale decrescente" agisce, quindi, come determinante della dinamica delle curve di domanda ed offerta che conducono alla definizione del prezzo di merci o servizi.

Si deduce facilmente che nell'economia tradizionale l'offerta sarà elevata quando i prezzi alti permettono di avere ampi *margini di profitto*, inversamente la domanda tenderà ad alzarsi man mano che il prezzo di mercato va diminuendo.

Nella economia di rete, l'espansione del mercato globale, grazie al ricorso alle nuove tecnologie, consente il formarsi di condizioni per le quali il principio dei "rendimenti decrescenti", applicabile alle condizioni prossime alla saturazione del mercato locale, non ha più validità nell'ambito del mercato virtuale di Internet (*Space Market*).

Nello Space Market la relazione classica tra domanda ed offerta, subisce un continuo e così rapido spostamento, da giungere ad invertire, perlomeno nel periodo iniziale¹³, il principio classico dei rendimenti decrescenti.

Nel mercato virtuale, infatti, domina (all'inizio) il principio dei **rendimenti crescenti**.

Tale principio agisce nella dinamica di mercato nel momento in cui si vengono a creare dei *circoli virtuosi autorinforzanti*¹⁴ in cui ogni nuova connessione tende ad incrementare, in maniera esponenziale, l'utilità per quelle già preesistenti creando un'*esternalità di rete*¹⁵.

¹³ Il sistema nel lungo periodo tenderà nuovamente a contrarsi verso una posizione di equilibrio.

¹⁴ R. Nelli, "Le strategie internet-based delle imprese italiane: caratteri fondamentali e modalità evolutive", Milano 2004, p. 73

¹⁵ Molte tecnologie d'informazione presentano economie di scala dal lato della domanda, anche dette "effetti rete" o "esternalità di rete". Formalmente un bene presenta "effetti rete" se la sua domanda dipende da quante altre persone lo acquistano.

Nell'ambito di un sistema dominato dal principio dei rendimenti crescenti quindi, il valore di un determinato prodotto o servizio, o di una risorsa, è determinato dalla sua *abbondanza* e non dalla sua scarsità; ciò significa che al crescere della quantità di merci disponibili, anziché diminuire, il prezzo tenderà ad aumentare.

Questa logica "inversa" al principio classico, produce i suoi effetti sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta:

- La domanda è costantemente alimentata dalla spinta congiunta di due forze. La prima, è quella del progressivo decrescere dei prezzi per l'abbondanza dell'offerta. La seconda, è quella dovuta alla logica dei rendimenti crescenti, secondo la quale, ogni nuova postazione accresce l'utilità delle preesistenti, in quanto aumenta l'operatività e la capacità di funzionamento della rete (rappresenta un'*esternalità di rete*);
- Allo stesso modo, l'offerta, può sfruttare il meccanismo secondo cui un maggior utilizzo della rete, comporta un aumento, per i suoi utenti, del suo grado di attrattività; in più, i caratteri di immaterialità, dell'irrelevanza dei costi marginali e della rapidità di distribuzione permettono di avere vantaggi in termini di produttività e sfruttamento di economie di scala. Congiuntamente, tali fattori modificano in maniera sostanziale le dinamiche della curva dell'offerta che, a differenza di prima, tenderà ad aumentare anche quando i prezzi scendono.

Nell'economia classica quindi, all'aumentare dell'offerta si avrà una contrazione dei prezzi e, nel contempo, un aumento della domanda. Di contro, lo Space Market all'inizio è caratterizzato da un andamento sostanzialmente contrario, per cui, al diminuire dei prezzi, l'offerta salirà così come la domanda.

Questo rovesciamento oltre al fattore della globalizzazione socio-economica, è attribuibile anche allo sviluppo di un nuovo mercato sempre più specializzato ed innovativo, la cui crescita influenza, ed è influenzata, dalla nuova ed accresciuta interattività tra domanda ed offerta.

Inoltre, all'aumentare dell'offerta si amplia anche il ventaglio dei consumi, allontanando in tal modo il fenomeno di saturazione del mercato, che implica l'applicazione classica del principio dei rendimenti decrescenti.

La *Net-economy*, allo stato attuale, si trova in una fase ancora di crescita, in cui i contorni tendono a modificarsi ed aggiustarsi verso una sua completa definizione.

Per questo motivo si è soliti distinguere tra un così detto mercato *bit*, dove è possibile dematerializzare e digitalizzare le merci (es. riviste, musica, servizi) e un mercato degli "*atomi*", cioè dei beni non digitalizzabili¹⁶.

In questa fase di transizione il principio delle rendite crescenti rimane, pertanto, una caratteristica esclusiva dell'economia dei *bit*, nella quale incide fortemente la dematerializzazione delle relazioni economiche, mentre non è ancora definitivamente applicabile al mercato delle merci, dove permane sostanzialmente valido il principio delle rendite decrescenti.

Vi è, tuttavia, la necessità di rilevare che affinché si generino i rendimenti crescenti è necessario che la rete assuma una dimensione minima; solo quando si raggiungerà un numero di utenti sufficienti, si attiveranno i meccanismi dettati dal principio dei rendimenti crescenti.

L'esternalità di rete costituiscono la base della legge di Metcalfe (Figura 2), secondo la quale, se una rete è formata da n connessioni e il valore che ciascuna di esse assegna alla rete è proporzionale al numero degli altri utenti

¹⁶ Quanto detto è ravvisabile anche nella separazione in borsa fra i titoli tecnologici (es. NASDAQ) e i titoli delle società tradizionale.

della stessa, allora il valore totale della rete sarà proporzionale al quadrato del numero dei suoi utenti:

$$n(n-1) = n^2 - n.$$

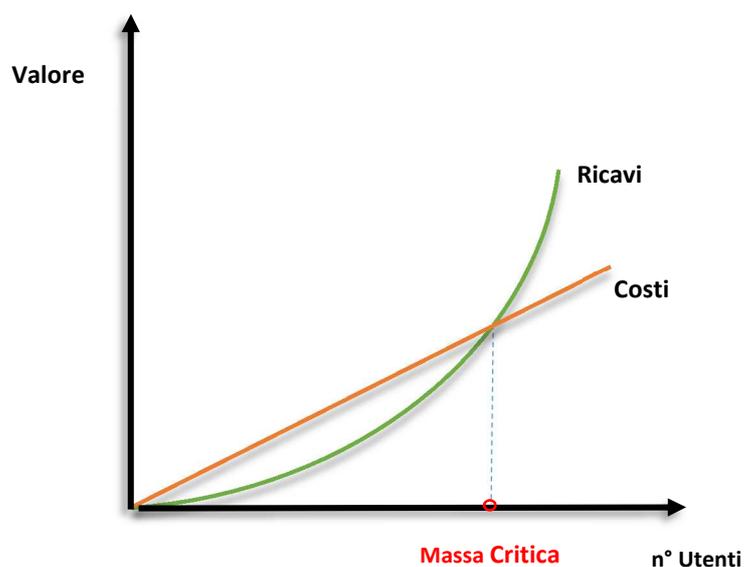


FIGURA 2

Raggiunta la *massa critica* di connessioni infatti si innesca il meccanismo che porta sempre più potenziali *consumers* a connettersi nella stesse rete, secondo la spirale logica sopra descritta.

Il raggiungimento e il mantenimento della *massa critica* è inoltre garantito dalla situazione di *lock-in* nei confronti di una determinata tecnologia¹⁷, o dalla difficoltà di cambiare e sostituire un determinato standard a causa degli elevati livelli di *switching cost* (Figura 3).

¹⁷ Cfr. E. Prandelli – G. Verona, “*Marketing in rete. Analisi e decisioni nell’economia digitale*”, Milano 2002, pp.34-35.

Il mantenimento e superamento della *massa critica* di utenti, infine, è permesso anche dalla così detta *forza delle connessioni*, la quale dipende dal *livello di fiducia* che vi è all'interno di una rete.

<u>Tipologia di Lock-in</u>	<u>Switching cost</u>
Impegni contrattuali	Oneri di liquidazione o compensazione
Acquisto beni durevoli seguito da complementari	Sostituzione attrezzature; ↓ con l'età delle attrezzature
Addestramento specifico	Apprendimento di un nuovo sistema; ↑ col tempo perché i lavoratori diventano esperti
Informazioni e database	Conversione dei dati ai nuovi formati; ↑ con la mole dei dati
Costi di ricerca per stabilire una relazione economica	Necessità di raccogliere informazioni sulla qualità delle alternative

FIGURA 3

Il maturare della fiducia di un utente si basa non solo sulle sue esperienze, ma anche dalla condivisione delle esperienze positive di tutta la comunità di quella rete.

Il *valore* della fiducia per un soggetto appartenente alla rete, si fonda sulla possibilità, una volta sviluppati schemi cognitivi adeguatamente stabili e sicuri, di ridurre sia lo sforzo per l'acquisizione di ulteriori informazioni necessarie al processo decisionale, sia il grado di incertezza insito nelle decisioni stesse.¹⁸

Il circolo virtuoso autorinforzante della *New Economy* agisce poi, anche a livello macroeconomico come viene illustrato nella *Figura 4*.

¹⁸ R. Nelli, "Le strategie internet-based delle imprese italiane: caratteri fondamentali e modalità evolutive", Milano 2004, p. 75

Alla luce di quanto detto è possibile cogliere quindi come le conseguenze economiche determinate dalla crescita “*hypergrowth*”¹⁹ della *Net economy*, comportino alla fine ad un aumento dell’efficienza del sistema. Infatti i consumatori possono effettuare scelte più informate, beneficiando nel contempo di un miglior rapporto qualità-prezzo; le imprese possono ridurre i costi e sfruttare nuovi mercati; lo Stato può contare su un incremento dell’occupazione, dato dai nuovi settori e professioni, e in più individua la possibilità per una maggiore qualificazione del personale.

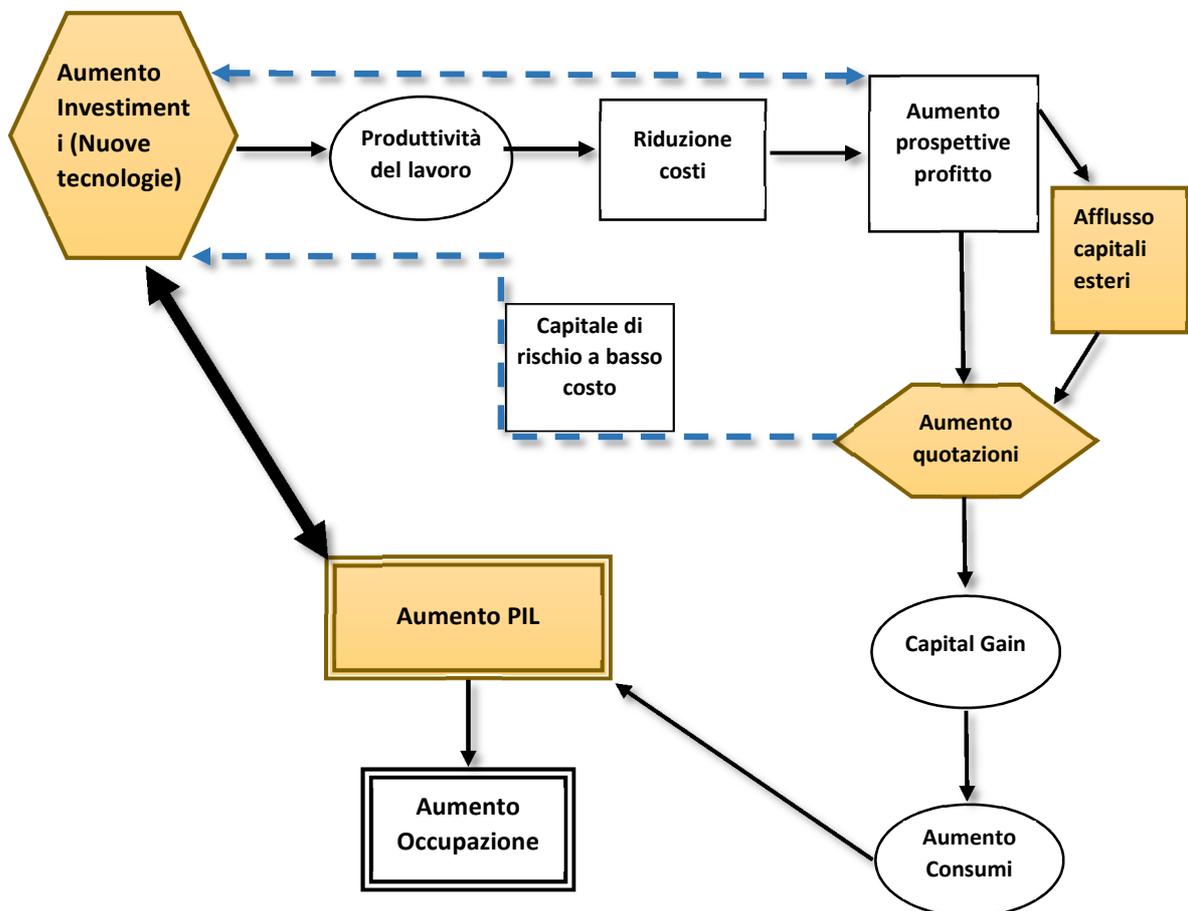


FIGURA 4

¹⁹ Con il termine *hypergrowth* si intende la caratteristica di sviluppo autoalimentato di tale sistema.

1.3 Old e New Economy a confronto

Volendo definire la *New Economy* attraverso i fattori fondamentali alla base del mutamento di cui è espressione, bisogna rifarci necessariamente ai valori legati alla **continua innovazione**, al **capitale umano**, all'**informazione**, e al **tempo**.

È necessario, per esaminare e capire il perché delle differenze che allontanano la new dalla old economy, studiare la mutata ottica con cui oggi “si guarda” a questi concetti e vedere come questo nuovo punto di vista influenzi contemporaneamente la nuova e vecchia economia.

1.3.1 Il Capitale umano

Oggi è ormai tesi consolidata²⁰ che la *New Economy* ha trasformato l'economia industriale, caratterizzata dalla produzione di merci e prodotti, in qualcosa di nuovo, ossia un'economia della conoscenza (*knowledge economy*), che si distingue invece «*dalla produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza*».²¹

Nell'economia della conoscenza, come si può facilmente desumere, la disponibilità e diffusione dell'informazione assume un ruolo primario, sia nelle dinamiche macro/micro economiche, sia nelle certezze cognitive dell'imprenditore.

In tale spazio si inquadra bene quindi il rivalutato, ed ora indispensabile, ruolo del **capitale umano**.

²⁰ Cfr. E. Vaciago, G. Vaciago “*La New Economy*”, Bologna, 2001, pp. 55-56

²¹ C. Felice, N. Mattoscio “*New economy: dall'homo faber all'homo sapiens*”, Milano 2005, pp. 25

Nella *New Economy* il bagaglio di conoscenza di ogni individuo, assume un ruolo predominante fra i fattori produttivi di un'azienda.

In realtà, l'importante ruolo della *conoscenza* quale fattore decisivo per la crescita economica, era già stato intuito dagli economisti classici come Adam Smith e Karl Marx, passando poi attraverso una presa di coscienza sempre più consapevole riguardo il ruolo della conoscenza e del capitale umano con economisti quali, Shumpeter, Solow e Abramovitz.

Ma solo con la *New Economy* la risorsa umana giunge a compimento del percorso di trasformazione da fattore lavoro a pieno ruolo di "capitale".

Un elemento chiave dello sviluppo e del successo di un'impresa è, quindi, legato al *know-how* personale delle proprie risorse umane, ma anche alla loro capacità di leadership e coordinamento.²²

Il valore prodotto dal capitale umano sarà tanto maggiore tanto più se il settore nel quale si opera è caratterizzato da un'elevata intensità di ricerca ed innovazione. Pertanto le risorse umane vestiranno un ruolo principale per quelle attività, anche estranee al mondo digitale, nelle quali l'inventiva, le capacità tecniche, la professionalità rappresentano *assets* in cui l'imprenditore deve necessariamente investire al fine di ottenere vantaggi competitivi durevoli.

In conclusione, il capitale umano oggi permette il raggiungimento di vantaggi competitivi durevoli, non solo nelle imprese della *New Economy*, ma anche nelle aziende dei settori industriali tradizionali, in quanto rappresenta la capacità e possibilità di un'azienda di aggiornarsi, di accettare, e a volte anticipare, il cambiamento.

²² A tal riguardo ricopre un ruolo predominante il concetto di *management team*, ovvero la capacità dell'imprenditore di formare e coordinare un forte team;

1.3.2 L'informazione

La *New Economy*, come già detto, si configura come un'economia dell'informazione; la rete, infatti, permette di dar vita a forme di *intelligenza collettiva* grazie alla sua capacità di condivisione d'informazioni in maniera veloce ed economica.

In un'accezione molto ampia possiamo considerare l'informazione come tutto quello che può essere digitalizzato.

È utile però distinguerne almeno due tipi:

1. L'informazione *economica*. Comune in tutti i settori, è intesa sia come elemento chiave per il raggiungimento dell'efficienza, sia come *commodity* che influenza i mercati. In ogni caso, qualsiasi sia l'accezione che vogliamo intendere, l'informazione economica rappresenta qualcosa su cui l'impresa deve investire. Maggiori investimenti in questo senso portano ad un più elevato grado di trasparenza dell'impresa verso il mercato e ad un minor rischio d'agenzia, con la conseguente riduzione dei relativi costi.²³ Un'impresa che investe nell'informazione può realizzare più facilmente vantaggi competitivi durevoli e, di fatto, dimostrarsi preparata ai cambiamenti.
2. L'informazione come *bene*, ovvero come esperienza. L'infrastruttura tecnologica permette l'accesso, veloce ed economico, alle informazioni accrescendone il valore. Contestualmente ogni esperienza condivisa sulla rete accresce anche il valore di quest'ultima (*effetto rete*). In più il valore dell'informazione-*bene*, come dimostrato in precedenza, è caratterizzato dalla particolare struttura dei costi (alti costi fissi e costi

²³ Alla base dei costi d'agenzia vi è l'asimmetria informativa, poiché, specie nelle *public companies*, l'azionista è per definizione disinteressato alla gestione, ed il suo unico interesse è per il dividendo

marginali bassi o nulli) che lo distingue dai prodotti dell'impresa industriale.

L'informazione nella *New Economy* si pone, quindi, nel mezzo della relazione che sussiste fra cooperazione ed innovazione e rappresenta il bene di "scambio" che concorre alla creazione di valore.

Per sottolineare l'importanza del ruolo ricoperto dall'informazione nell'economia contemporanea, si possono utilizzare le parole di Manuel Castells: «*Se la tecnologia dell'informazione, è l'equivalente odierno dell'elettricità nell'era industriale, Internet potrebbe essere paragonato sia alla rete elettrica sia al motore elettrico, grazie alla sua capacità di distribuire la potenza dell'informazione in tutti i campi della vita umana*»²⁴.

1.3.3 Il tempo

Il fattore tempo in un ambiente in continuo mutamento, specie in quello della *New Economy*, assume un rilievo primario. Necessario per il successo di un'azienda è, infatti, la sua capacità di rispondere ed adattarsi all'ambiente circostante. Primari divengono quindi i concetti di *reattività* e *flessibilità aziendale*.

Con l'avvento di Internet, la naturale concezione del tempo si è vista ridimensionare a seguito del crollo delle barriere spaziali, presentando a tutti gli attori del palcoscenico economico nuove sfide, ma anche nuove opportunità.

²⁴ M. Castells, "*Galassia Internet*", Milano 2006, pp. 13

L'innovazione, il capitale umano, il fattore tempo e l'informazione, sono tutti fattori strettamente connessi fra loro. Solo un organico competente e ben gestito sa cogliere le giuste informazioni e rispondervi per tempo. Ciò è ravvisabile in quella che rappresenta una delle variabile competitive più importanti nella *New Economy*, ossia il vantaggio del *first-mover*, cioè di colui che si affaccia per primo in un determinato contesto economico sulla rete, beneficiando di tutti i vantaggi derivanti dalla crescita esponenziale²⁵.

Conclusioni

Nella *New Economy*, a differenza di quanto accade nell'economia tradizionale, le componenti immateriali assumono un'importanza preminente, il successo di un'impresa dipende, quindi, in gran parte dal *know-how* posseduto, dalla sua velocità e capacità di adattamento, dal management team e dalla sua capacità attrattiva per gli utenti.

La *New Economy* si differenzia dalla *old economy* per la virtualità dell'ambiente in cui opera, dove l'impresa non mira alla produzione del bene materiale ma di servizi o di prodotti-servizi immateriali, i cui valori sono dati dal contenuto di conoscenza al loro interno.

Questo nuovo sistema non riguarda solo i nuovi prodotti o i nuovi servizi, ma anche l'applicazione delle innovazioni tecnologiche all'interno dei prodotti della *old economy*, modificandone la produzione, la distribuzione e anche l'originale funzione.

La nuova economia si fonda sul passaggio dal concetto di sostanza a quello di funzione²⁶ per cui il valore di un prodotto è dato dalla sua diffusione e dal grado di utilità. Da ciò deriva che la maggior parte dei nuovi prodotti, sono un

²⁵ “Legge di Metcalfe” v. *supra*.

²⁶ Cfr. V. Cioli, “*Modelli di business e creazione di valore nella New Economy*”, Milano 2005, pp.50

mezzo per veicolare informazioni e conoscenza, e questa maggiore densità comunicativa del sistema è l'elemento che più caratterizza la nuova economia.

Bisogna stare però attenti a non considerare la *New Economy* come un fenomeno indipendente dall'economia tradizionale, anzi, la *new* non può crescere senza le basi e gli apporti della *old*, ma allo stesso tempo quest'ultima necessita di essere rivitalizzata alla luce delle nuove tecnologie e delle nuove necessità.

La *New Economy* non si contrappone alla *old*, ma risulta essere un catalizzatore di velocità ed innovazione per la *old* economy, che al contempo si dovrà dimostrare flessibile ad adattarsi alle nuove istanze.

CAP. 2 INTERNET COMPANIES

Nel precedente capitolo si è cercato di descrivere la *New Economy*, il suo impatto e ripercussioni nell'economia moderna. L'analisi fatta non vuole essere un'esauritiva descrizione del fenomeno, bensì si pone come una considerazione preliminare al fine di contestualizzare gli argomenti che si tratteranno di seguito.

Nel presente capitolo il *focus* della trattazione si sposterà nel definire con chiarezza gli aspetti che caratterizzano le *Internet Companies*, ossia quelle realtà aziendali che nascono ed operano all'interno del settore della *Net Economy*.²⁷

Si rende necessario, quindi partire dalla descrizione delle caratteristiche strutturali di questo nuovo settore, valutandone l'attuale stato dell'arte in termini di opportunità, ma anche di ostacoli e difficoltà per gli operatori.

2.1 La net economy

È utile qui ribadire, che con l'accezione di *Net Economy*, ci si riferisce al solo settore all'interno del quale operano le imprese dell'ICT.

Volendo dare una definizione, il settore ICT è un insieme interrelato di scienze, metodologie, tecniche e strumenti, atti a potenziare le attività relative alla raccolta, trasmissione ed elaborazione dei dati, alla creazione di informazioni e conoscenza nonché all'assunzione di decisioni.

L'ICT, quindi, non rappresenta né una singola tecnologia, né un insieme di tecnologie differenti, ma più propriamente un sistema di tecnologie che tendono a convergere fra di loro, anche se in modo non lineare.²⁸

²⁷ Vedi *supra* definizione *Net Economy*.

²⁸ P. Flichy, "*L'innovazione tecnologica*", Milano 1996

Oggi il settore del *digital business* è in continua e veloce evoluzione. Secondo l'annuale rapporto di Assinform, i pilastri di questo cambiamento sono quattro: il mobile, il social, il cambiamento del comportamento del consumatore e l'affermazione dell'*Internet of Things* (IoT).

Secondo uno studio di BCG²⁹ l'impatto economico, per investimenti, contenuti e spese, del settore *mobile* è stimabile a 3,3 trilioni di dollari solo nel 2014, il che fa di questo settore il vero e proprio motore delle trasformazioni del business.

L'evoluzione in atto delle piattaforme social sta gradualmente modificando il profilo del consumatore. Oggi, la condivisione di oggetti trasforma la *New Economy* rivelandone un nuovo aspetto, quello dello *sharing*, al punto da definirsi *sharing economy*. Le app di *messaging* sono la frontiera dei nuovi social, e l'evoluzione fra mobile e social determina anche monetizzazioni delle conversazioni fra azienda e cliente.³⁰

Anche il comportamento del consumatore è cambiato sensibilmente. In questi ultimi anni si è visto un progressivo aumento del valore della "*switching economy*",³¹ il cui valore nel 2014 è stimato attorno ai 6.3 trilioni di dollari (+29% rispetto al 2010)³². Il percorso del *consumer* seguito per i suoi acquisti è mutato, passando da una tradizionale logica lineare ai continui movimenti fra valutazioni e ripensamenti (Figura 5). Il risultato è un consumatore no-stop, capace di confrontare in maniera consapevole l'offerta, grazie ad una pressoché infinita fonte di informazioni.

²⁹ Boston Consulting Group, "*The mobile revolution: How Mobile Technologies Drive a Trillion-Dollar Impact*", 2015.

³⁰ Assinform, "*Rapporto Assinform 2015*"

³¹ La "*switching economy*" corrisponde al fatturato generato da tutti i consumatori che hanno abbandonato il proprio fornitore abituale di servizi e sono pronti a passare ad un altro.

³² Fonte Accenture, in <https://newsroom.accenture.com/subjects/strategy/us-switching-economy-up-29-percent-since-2010-as-companies-struggle-to-keep-up-with-the-nonstop-customer-finds-accenture.htm>

Da ciò deriva una continua ricerca del “nuovo” da parte dei clienti, l’impreparazione delle aziende a capitalizzare tutti i loro canali, un innalzamento delle attese dei *consumer* e rispettivamente la difficoltà delle aziende a proporre un prodotto o servizio in linea con quanto si aspettano i clienti.

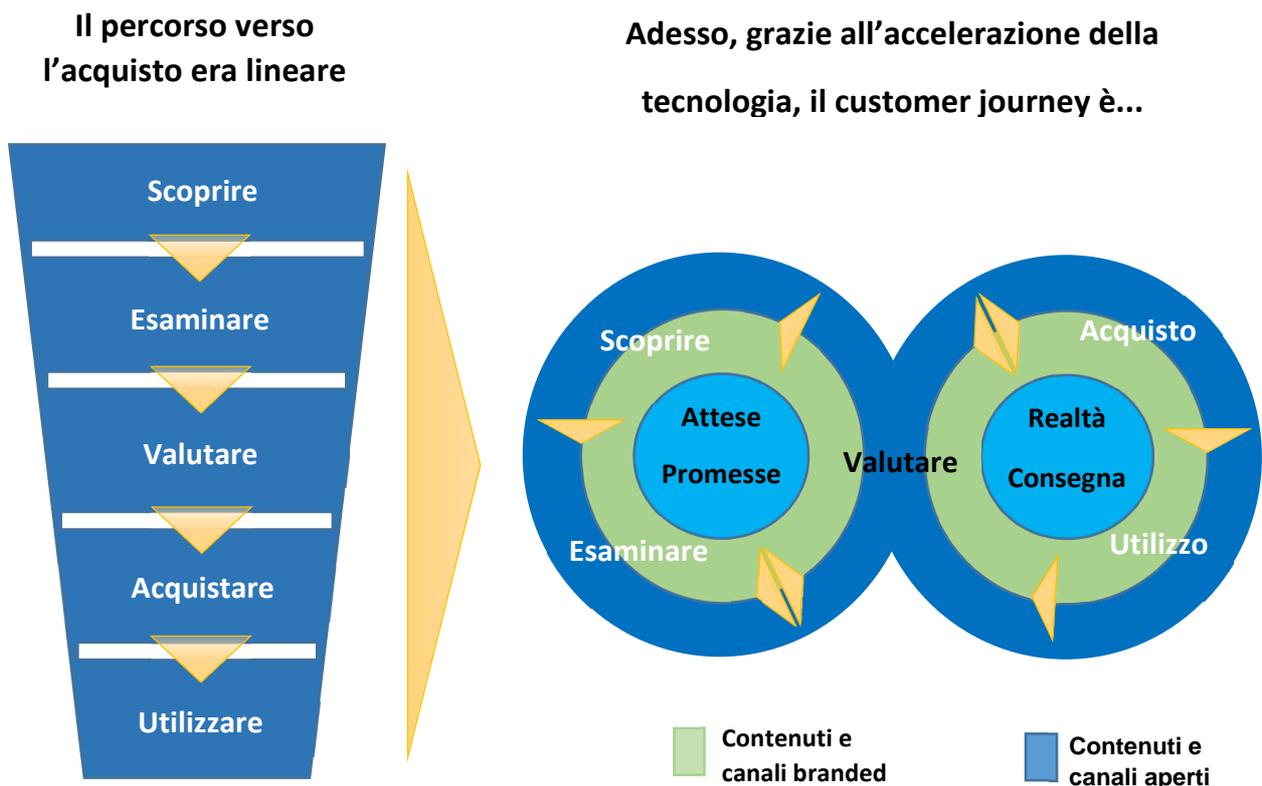


FIGURA 5 Fonte: Accenture, *Customer 2020: are you future-ready or reliving the past?*, 2014

Quarto e ultimo pilastro della trasformazione della nuova economia è rappresentato dall’*Internet of Things* (IoT). Ad oggi, questo rappresenta sicuramente il settore con i più ampi margini di sviluppo e crescita. Basti pensare ai dati a confronto che individuano il numero di sensori consegnati nel 2012: 4,2 miliardi, e nel 2014: 23,6 miliardi. Gli ambiti di applicazione sono

davvero tantissimi e queste applicazioni vengono dette *industrial Internet*; oggi siamo solo all'inizio del suo sviluppo ma le potenzialità di crescita e di applicazione sono talmente alte che già si parla di una «*quarta rivoluzione industriale*»³³. La portata dell'impatto dell'IoT sull'economia sarà molto elevata nei prossimi quindici anni (uno studio Accenture e Frontier Economics ne stima la contribuzione al PIL pari a 10,6 trilioni di dollari entro il 2030) e deriva dai guadagni in efficienza della produzione e gestione, da nuovi prodotti e servizi e dalla connessione di ecosistemi differenti attraverso innovative piattaforme software. (Figura 6)



FIGURA 6 Fonte: World Economic Forum, Industrial Internet of Things: Unleashing the Potential of Connected Products and Services, Gennaio 2015

Per la prima volta i driver del cambiamento non sono solo di tipo tecnologico. Alla base della trasformazione digitale vi sono infatti anche i cambiamenti nel comportamento di consumatori ed aziende.

³³ Roland Berger, "Industry 4.0, the new Industrial Revolution. How Europe will succeed".

I principali trend alla base di questa trasformazione possono essere così riassunti³⁴:

*Trend per il consumatore*³⁵:

- **Instant skill:** la possibilità di creare o fare del consumatore, determina il successo di tutti quei servizi, app o tecnologie che permettono al consumer di creare qualcosa di qualità in breve tempo;
- **Fast Laning:** la fine delle code, permette nuove forme di comunicazione fra cliente ed azienda ponendo il consumer al centro dell'attenzione aziendale attraverso servizi, app mobile, ecc.;
- **Fair Splitting:** l'uso del *mobile payments* e *tool real time* per la condivisione di costi e servizi;
- **Internet of shared things:** l'incontro fra *Sharing economy* e IoT si traduce in nuove forme di connessioni, nuove opportunità e nuovi comportamenti;
- **Branded Government:** indica l'attività dei *Brand* nel supportare iniziative pubbliche per la trasformazione culturale;
- **Post-demographic consumerism:** indica il superamento della tradizionale segmentazione dei consumatori (età, genere, ecc.) per abbracciare nuovi elementi quali: la possibilità di accesso alle informazioni, la libertà di condivisione, la conoscenza di oggetti ed informazioni;

³⁴ Cfr. Assinform, “*Rapporto Assinform 2015*”, 2015.

³⁵ Per **Instant Skill, Fast Laning, Fair Splitting, Internet of Shared Things, Branded Government, Post-demographic consumerism, Currencies of change** si veda: *TrendWatching.com*, “*10 Trends for 2015*”, gennaio 2015; per **Omni-colleagues** si veda: Accenture, “*From Digitally Disrupted to Digital Disrupter*”, 2014.

- **Currencies of change:** il “*desired behaviour*” dei consumatori sarà sempre più incentivato da politiche di sconto, *voucher* e premi;
- **Omni-colleagues:** fa riferimento alla *customer experience* applicata a tutti i momenti della giornata e non solo in virtù del ruolo di cliente ma anche di cittadino, dipendente, ecc.
- **Il Sesto senso:** le imprese attraverso *data mining* e *smart design* dovranno sempre più anticipare i sentimenti e i desideri della clientela.

Trend per le tecnologie:

- **La Privacy:** in un mondo dove connessione e condivisione rappresentano due *dictat* imprescindibili, la questione della privacy assume un’importanza di rilievo. La privacy, oggi, si arricchisce di declinazioni sempre più variegate che vanno dai dispositivi ultraprivati, come i *blackphone*, a sistemi di sicurezza sempre più sofisticati.
- **La sicurezza:** legata anche alla questione della privacy, la sicurezza rappresenta un trend-obiettivo dello sviluppo tecnologico odierno. Negli ultimi anni, infatti, si sono succeduti attacchi hacker sempre più aggressivi e pervasivi in risposta dei quali si sono sviluppati e si stanno sviluppando programmi di supporto da parte di hacker “amici”.

Infine, come rileva l’ultimo rapporto Assinform, evoluzioni importanti si registrano nel *cognitive computing* e nella sua interazione con la robotica; nell’incontro fra IoT e *sharing economy*; nel rafforzamento della *supply chain* del dato.

Oggi, il business sempre più digitale apre a nuove competizioni intersettoriali e a nuovi mercati; fa dell’ecosistema collaborativo un elemento strategico

e si lega sempre più profondamente all'evoluzione stessa delle tecnologie.
Il tutto in un universo tecnologico in frenetica evoluzione.

2.2 Caratteristiche, strategie ed organizzazione delle Internet Companies

Gli attori della *Net Economy* sono soggetti differenti dai tradizionali operatori economici, ma anche fra di loro è riscontrabile un'eterogenea quantità di caratteristiche peculiari. È, quindi, necessario andare ad individuare e descrivere le principali tipologie di Internet Companies:

- **I Venture Capital, gli Incubatori e i Business Angels:** uno degli elementi che ha contribuito attivamente alla diffusione della *New Economy* è senza dubbio l'azione svolta dai finanziatori. Questi nuovi tipi di finanziatori si distinguono da quelli classici, come banche o società finanziarie, per il ruolo attivo che svolgono nelle imprese in cui investono. *Venture Capital, Incubatori o Business Angels* si sono approcciati all'attività di investimento adottando strategie che valutano più le capacità rispetto al patrimonio, le attività *intangibles* più che quelle materiali, la domanda potenziale più di quella effettiva. Gli investimenti in società ad alto rischio hanno permesso lo sviluppo e l'affermarsi delle potenzialità sottostanti ad un'idea. Inoltre, tale tipo di finanziatori si caratterizza anche per l'apporto di conoscenza ed esperienza che apportano alla realtà aziendale in cui

investono (*Business Angels*)³⁶.

- **Le Aziende produttrici di software e hardware:** sono tutte le aziende che vedono nella produzione di tecnologie di Internet il loro *core business*.
- **Gli Internet service Provider (ISP):** sono gli operatori che offrono agli utenti servizi riguardanti Internet, in *primis* la possibilità di connettersi alla rete. È possibile distinguerne tre livelli a seconda dell'ampiezza della loro operatività: *Internazionale* (NSP), *Nazionale* (ISP Nazionali), *Locale* (ISP Locali).
- **Portali web:** sono aggregatori di contenuti che permettono all'utente di accedere ad una immensa quantità di informazioni. Possiamo distinguere due tipi di portali: *orizzontali* e *verticali*.
I portali **orizzontali**,³⁷ o generalisti, sono i portali nel senso classico, i siti di accesso alla rete che offrono strumenti di ricerca, contenuti e servizi ad ampio spettro tematico. Si tratta di prodotti che si rivolgono esplicitamente a una utenza indifferenziata. I grandi portali orizzontali nel corso della loro evoluzione hanno subito una progressiva trasformazione qualitativa.
I portali **verticali** (detti anche portali tematici o di nicchia), per contro, sono siti che offrono contenuti, servizi e strumenti di ricerca dedicati a particolari temi (sport, cinema, informatica, finanza, cultura,

³⁶ Termine coniato negli Stati Uniti per indicare quei finanziatori dotati di particolari capacità manageriali che mettono a disposizione dell'azienda in cui investono per sostenerla ed assisterla nelle prime fasi del suo sviluppo. Si differenziano dal *Venture Capital* per la dimensione ridotta dei loro investimenti e per il fatto che raggiunto uno stadio di maturità dell'azienda sono soliti vendere le loro partecipazioni proprio ai *Venture Capital*.

³⁷ Ad esempio: Yahoo!, Virgilio, Libero, ecc.

gastronomia, ecc.) o rivolti a ben definiti gruppi sociali e comunità. I portali basano i loro ricavi sull'attività pubblicitaria.

- **Le aziende dell'e-business:** il settore con maggiori prospettive di sviluppo e redditività è quello legato al *e-commerce*. Questo influenza non solo i modelli organizzativi e gestionali dell'impresa, ma modifica le normali dinamiche fra produttore e consumatore, ponendo quest'ultimo al centro del sistema di mercato (*buyercentrismo*). Le transazioni di prodotti e servizi nell'*e-business* avviene attraverso una pluralità di modelli di vendita, tra cui i principali³⁸: Business to consumer (B2C), Business to Business (B2B), Consumer to Consumer (C2C).

È evidente, alla luce di quanto descritto, che la *Net Economy* è caratterizzata da una molteplicità di operatori, settori e business, ognuno dei quali è caratterizzato da tratti peculiari.

2.2.1 Caratteristiche

Nonostante la *Net Economy*, si compone di un grande numero di attori e settori, ognuno con dei peculiari tratti distintivi, è possibile individuare delle caratteristiche comuni a tutti gli operatori di questo settore.

³⁸ Altri modelli di vendita dell'*e-business*: Business to Employee (B2E), Business to Government (B2G), Business to Machines (B2M), Business to Manager (B2M), Consumer to Business (C2B), Citizen to Government (C2G), Government to Business (G2B), Government to Citizen (G2C), Government to Employees (G2E), Government to Government (G2G), Manager to Consumer (M2C), Peer to Peer (P2P).

In particolare, per l'individuazione degli aspetti peculiari delle Internet Companies, è utile procedere rapportando le "nuove" imprese con quelle tradizionali.

Come precedentemente visto nel Capitolo 1, uno degli aspetti fondamentali che distinguevano la *New Economy* dalla *old*, è la mutata rilevanza, all'interno del sistema economico ed anche del sistema impresa, dei concetti di Innovazione, Capitale Umano, Tempo e Informazione.

Alla differente rilevanza attribuita a questi fattori, si deve affiancare la nascita di nuove logiche e meccanismi interni ed esterni all'impresa, il cui studio è fondamentale per comprendere l'unicità degli attributi che descrivono le moderne imprese.

- *La Scalability*

Quando si parla di *scalability* si intende la capacità di un modello di business di ottenere vantaggi dalle economie di scala.

La nozione di scalabilità è intesa contestualmente sia come la capacità intrinseca di un business di generare e soddisfare una domanda incrementale³⁹, sia come la capacità di soddisfare tale domanda senza dover sostenere costi aggiuntivi.

Un modello sarà maggiormente scalabile quando gli investimenti e i costi operativi saranno in grado di soddisfare un volume d'affari maggiore.⁴⁰

³⁹ Si distingue in *scalability verticale* quando relativa a gli stessi prodotti a monte o valle della filiera; e in *scalability orizzontale* relativamente a prodotti di altra natura.

⁴⁰ In virtù di quanto detto, uno dei metodi per valutare la *scalability*, dal lato dei costi, riguarda l'analisi del **grado di leva operativa (GLO)**:

$$\frac{Mc}{Uo}$$

Dove Uo è l'Utile Operativo e Mc il Margine di Contribuzione.

Si evince che quanto più il GLO sarà elevata, tanto più un aumento della quantità prodotta in risposta alla Domanda crescente porterà ad una riduzione dei costi unitari.

Le imprese che operano all'interno dei settori della *New Economy* sono caratterizzate da un'elevata esposizione ai costi fissi nella fase iniziale, legata agli investimenti nella ricerca, nell'implementazione di immobilizzazioni sulle componenti hardware e software e nei costi fissi legati alla pubblicità e alla promozione.

Le tecnologie, in virtù della loro immaterialità e facilità di trasmissione, possono essere utilizzate per far fronte sia ai piccoli volumi di vendita che ai grandi; ciò permette di recuperare i costi fissi tanto velocemente quanto è maggiore la capacità del modello di business di incrementare la domanda e con essa i profitti.

- *La logica buyercentrica*

Come visto nel precedente capitolo, le distanze che separano l'azienda con il cliente, grazie all'avvento di Internet sono state notevolmente accorciate, questo vale in generale nella *New Economy*, ma in particolare per le nuove aziende virtuali.

La nuova logica di mercato e di impresa, vede al centro del sistema il cliente finale, che viene oggi investito di un ruolo principale all'interno del gioco economico.

Il *consumer* oggi è il fattore determinante del successo o meno di un'azienda, nonché una delle principali componenti della nuova catena (rete) del valore. In effetti, si potrebbe dire che le aziende di Internet si estendono sino ad inglobare il cliente all'interno di esse, stabilendo politiche e strategie in virtù delle risposte ed aspettative di quest'ultimo.

L'esperienza del cliente diviene, quindi, fondamentale nella costruzione del valore aggiunto di un servizio o prodotto e più in generale nella forza di un

brand; nella *Net Economy*, l'attività di *brand management*,⁴¹ si caratterizza per essere, infatti, di tipo partecipativo abbracciando un approccio che di basa su un rapporto bidirezionale fra impresa e *consumer*.

Nella nuova economia inoltre, è presente una forma di marketing virale in cui il *consumer* per effetto del passaparola diviene la principale forza di vendita e di successo di un prodotto.

Il cliente, oggi, si pone sempre più al centro delle dinamiche economiche e ciò obbliga le aziende a far fronte a nuove e continue sfide per la sopravvivenza ed il successo nel mercato.

- *I Bilanci*

Premettendo che, in virtù dell'eterogeneità dei servizi offerti, è impossibile applicare diffusamente quanto segue a tutte le realtà aziendali che operano all'interno ed attraverso Internet, è tuttavia possibile delle riscontrare comunque delle peculiarità nella composizione dei bilanci delle *Internet companies*.

Sono principalmente due le caratteristiche di tali aziende a cui ricondurre la peculiarità dei loro bilanci: la prima riguarda lo stadio di vita dell'azienda, mentre la seconda le modalità di finanziamento dell'attività.

Nei primi stadi di vita, l'attività di una *Internet companies* è generalmente caratterizzata da ingenti investimenti nell'innovazione e nel marketing a fronte di fatturati modesti ma con elevate potenzialità di crescita. Gli elevati costi operativi e gestionali e le modeste entrate tengono lontano tali aziende, all'inizio della loro attività, dal punto di equilibrio economico-finanziario. Si

⁴¹ Attività di Marketing il cui scopo è aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto ad un determinato prodotto o marchio.

stima, infatti, che i tempi di recupero dei costi di implementazione di una *start-up*, siano in media di tre anni.

Con l'affermarsi nel *business* il Conto Economico delle nuove aziende⁴² è caratterizzato dal differente peso di alcune voci di costo rispetto all'impresa industriale. Fra i costi operativi è riscontrabile una diminuzione dei **costi di vendita**, di **approvvigionamento** e di **distribuzione**, ma la categoria di costo che più beneficia della rete è quella dei **costi di transazione**⁴³; tendono invece ad aumentare i quelli per le **risorse umane**, legati all'organizzazione e formazione di personale, generalmente costituito da soggetti portatori di specifiche conoscenze tecniche e i **costi per la pubblicità** per la parte non patrimonializzata.

Per quanto attiene alle modalità di finanziamento, si evince da quanto già detto, che queste aziende hanno bisogno di ingenti capitali per il loro sviluppo; allo stesso tempo le garanzie reali che possono offrire sono molto poche poiché il loro patrimonio, specie all'inizio della loro attività, è formato principalmente da *intangibles* come l'innovazione, il talento, il *know-how*, difficilmente quantificabili in valore. Questi fattori precludono l'accesso al finanziamento tramite gli intermediari ordinari e portano alla nascita di investitori con una maggiore propensione al rischio.

Per comprendere i risvolti di tali elementi passiamo all'esame dello **Stato Patrimoniale**.

I principali investimenti delle *ICT companies* sono caratterizzati da due elementi: l'elevato livello tecnologico e, connesso al primo, dalla loro intangibilità. Questo genera un elevato fabbisogno finanziario. Le

⁴² Non si fa riferimento esclusivo alle aziende cosiddette *pure Internet*, ma si considerano nel discorso anche le *Click & Mortar*

⁴³ È stimato che i moderni sistemi di scambio comportano un risparmio del quasi 90% rispetto agli strumenti tradizionali; tale risparmio non deriva soltanto dalle ridotte spese di vendita ma anche dai risparmi in termini di gestione degli ordini, delle consegne e delle fatturazioni.
Cfr V. Cioli, "Modelli di Business e creazione di valore nella New Economy", Milano, 2006.

problematiche connesse alla crescita e sostentamento del patrimonio tecnologico aziendale devono essere affrontate in relazione dello stadio di vita dell'azienda.

Distinguiamo quattro fasi di sviluppo dell'impresa (Figura 7):

- La fase *embrionale*, ossia di sviluppo dell'idea;
- La fase di *start-up*;
- La fase di crescita e consolidamento;
- La fase di sviluppo commerciale;

La prima fase è caratterizzata dal fabbisogno finanziario necessario a coprire i le spese nella ricerca e nello sviluppo dell'idea di *business*.

Nella fase di *start-up* l'azienda si impegna nel passaggio dall'idea al prototipo. In questa fase i finanziamenti necessari crescono in quanto destinati a coprire le spese di avviamento e di strutturazione dell'azienda e i loro tempi di recupero sono solitamente medio-lunghi. L'elevato rischio dell'investimento e i lunghi tempi di recupero fanno sì che le risorse finanziarie necessarie siano coperte con finanziamenti a titolo di capitale (solitamente attraverso l'intervento di **Venture Capitalist**).

Durante la terza fase, quella di crescita e consolidamento aziendale, l'attività incomincia ad essere caratterizzata da investimenti di carattere materiale per permettere all'impresa di dotarsi delle infrastrutture e dei macchinari necessari al normale svolgimento della sua attività. Emerge quindi la necessità di dotarsi e ricorrere al circolante.

L'ultima fase è quella di maturità dell'azienda, la quale può implementare politiche commerciali espansive. Alla crescita dimensionale si accompagna un aumento del circolante ed il ricorso al mercato per il suo finanziamento.

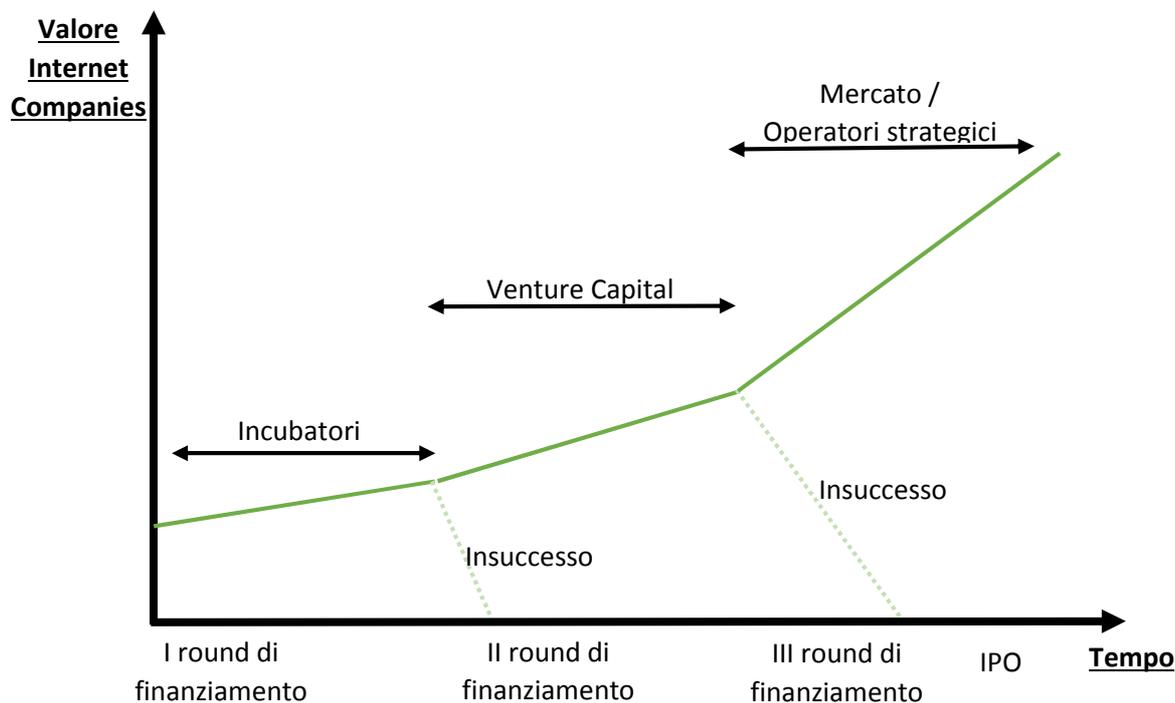


FIGURA 7 Fonte: Perrini (2000) in *Evaluation*, adattamento da Livian M. p. 99

Nel momento in cui l'autofinanziamento non è più sufficiente per coprire il fabbisogno aziendale, le imprese *pure Internet* devono ricorrere alle fonti esterne e qui, come anche per le aziende tradizionali, si presenta il *trade-off* fra il ricorso al finanziamento mediante capitale di rischio o tramite capitale di credito. Solitamente la scelta di un'azienda viene effettuata analizzando la convenienza economica, l'impatto sugli equilibri finanziari e sulle implicazioni fiscali, cercando di sfruttare l'*effetto di leverage*. Tuttavia la forma di finanziamento quasi sempre usata è quella del ricorso al capitale di rischio, poiché si preferisce avvalersi di meccanismi di creazione di valore basati sui *value drivers* tipici dell'attività svolta e del settore.

La leva finanziaria dei settori innovativi è solitamente bassa, infatti le opportunità di investimento sono caratterizzate da un profilo di rischio molto

alto a fronte delle modeste dimensioni iniziali del progetto e questo comporta degli elevati oneri finanziari e conseguentemente un **tasso medio dei finanziamenti** molto alto.⁴⁴

In sintesi, da quanto detto emerge che tanto più un'azienda è maggiormente votata all'innovazione e all'informazione, più elevato sarà il peso degli *intangibles assets* sulle componenti dell'Attivo; e dal lato del Passivo acquisteranno un ruolo centrale i Mezzi Propri.

Possiamo così schematizzare:

STATO PATRIMONIALE IMPRESA TRADIZIONALE		STATO PATRIMONIALE IMPRESA <i>CLICK & MORTAR</i>		STATO PATRIMONIALE IMPRESA <i>PURE INTERNET</i>	
Immobilizzazioni materiali	Debiti Consolidati	Immobilizzazioni materiali	Debiti Consolidati	Immobilizzazioni materiali	Debiti Consolidati
		Immobilizzazioni immateriali	Capitale Netto	Immobilizzazioni immateriali	Capitale Netto
Immobilizzazioni immateriali	Capitale Netto				
Capitale Circolante Netto	Passivo Corrente	Capitale Circolante Netto	Passivo Corrente	Capitale Circolante Netto	Passivo Corrente

⁴⁴ Quanto detto è riscontrabile dalla formula della leva finanziaria:

$$(ROI - tf)^*q$$

Nel momento in cui il *ROI* è maggiore del *tf* (tasso medio dei finanziamenti) conviene finanziare lo sviluppo aziendale con il ricorso al **capitale di credito (effetto leva positivo)**; al contrario quando *tf* è maggiore del *ROI* conviene finanziare lo sviluppo con il ricorso al **capitale di rischio (effetto leva negativo)**.

L'effetto leva influisce sulla relazione fra ROE e ROI secondo la formula:

$$ROE = [ROI + (ROI - tf)^*q]^*(1-\alpha)$$

2.2.2 Strategie ed Organizzazione

I continui cambiamenti del mercato e del contesto economico costringono le imprese all'adozione di diversi approcci per mantenere un determinato livello di competitività. Nonostante la varietà di strategie poste in essere dalle aziende, è comunque possibile riscontrare alcuni elementi ricorrenti.

In primo luogo le aziende della *New Economy* impostano le proprie politiche strategiche in un'ottica globale, ben consapevoli che i confini geografici non rappresentano più barriere alla competizione e ai possibili squilibri economico-sociali.

Una nuova politica di successo delle aziende della *New Economy*, una volta stabilito il *core* del proprio business, è quella di offrire un *bundle* di informazioni e di servizi correlati ad un prodotto. La focalizzazione su un *core business*, tipica dell'impresa tradizionale, non viene abbandonata, bensì viene accresciuta attraverso l'integrazione di tanti piccoli *core business* delle aziende collegate.

Risultano, così, di fondamentale importanza la creazione di alleanze strategiche intersettoriali e, questo tipo di politiche, è alla base dello sviluppo di economie di integrazione verticali e orizzontali.⁴⁵

Il *bundling*, conosciuto anche nei settori tradizionali, rappresenta una strategia per accrescere il valore percepito dal consumatore rispetto al prodotto o servizio offerto. Grazie allo sfruttamento della rete, alle peculiari caratteristiche di intangibilità e replicabilità dei prodotti e servizi e all'affermarsi dell'*Internet of Things* tale strategia è sempre più usata dalle imprese digitali per penetrare ed affermarsi nel contesto competitivo.

⁴⁵ In particolare ogni singolo investimento non è più analizzato solo per la sua capacità di creare valore nel segmento di mercato in cui opera un'azienda, ma verrà considerato anche alla luce della possibilità di trasferire tecnologie e conoscenze attraverso l'attivazione di una rete di alleanze. Cfr. V. Cioli, "Modelli di business e creazione di valore nella *New Economy*", Milano 2005.

Un altro fattore determinante per il successo è rappresentato dall'**agilità** di un'azienda.

La ricerca dell'agilità produce i suoi effetti su molti degli aspetti: gestionali, organizzativi e strategici e, in quest'ultimo caso, si traduce molto spesso in processi di decentramento decisionale o ancora nell'affidamento in *outsourcing* delle attività al fine di alleggerire la struttura aziendale.

Si parla di un modello di **azienda estesa**, in cui l'impresa non è più vista come un sistema chiuso ma come un'entità rappresentante un nodo di una rete più estesa di aziende.

In questo tipo di sistema si ricerca il vantaggio competitivo e il miglior rapporto con l'utenza, attraverso un continuo scambio di informazioni e la continua ricerca di strumenti e metodologie per aumentare la propria efficienza ed efficacia.

L'azienda estesa arriva a coinvolgere ed abbracciare gli stessi clienti e questo soprattutto nelle aziende che offrono i loro servizi unicamente attraverso Internet, ossia le cosiddette società *dot.com*. Il concetto di *buyercentrismo*, nel caso di queste imprese, raggiunge la massima espressione; il cliente attraverso l'immediatezza dei suoi feedback riesce ad influenzare il processo decisionale del vertice aziendale, e ad indirizzarlo, in un processo che potremmo definire di *bottom-up*.

La digitalizzazione delle informazioni ha permesso lo sviluppo di politiche e strategie di Customer Relationship Management (CRM), altrimenti impossibili e, in un'economia dove il cliente è posto al centro delle dinamiche, il *marketing management* rappresenta un importante fattore per la creazione e il mantenimento di valore.

Il CRM coinvolge l'azienda nel suo complesso, e in particolare integra concetti e strumenti di marketing, organizzazione e di sistemi informativi; grazie al connubio di tali fattori è possibile l'automatizzazione ed

ottimizzazione delle attività di vendita, marketing, *Customer Service* e di raccolta e condivisione a tutti i livelli aziendali di informazioni che permettono la creazione di nuova conoscenza (nello specifico della clientela) al fine di supportare la fase cruciale di *decision making*.

Anche la creazione del valore cambia venendo meno la classica catena (approvvigionamento-trasformazione-vendita-consumo) sostituita da una più complessa *rete del valore*, che si fonda sulla creazione di connessioni fra organizzazioni spesso appartenenti a settori differenti.

I *trend* del cambiamento in atto portano con loro un insieme di nuovi termini, quali: **agilità aziendale**, **impresa estesa**, ***virtual company***, ***networked organization***, ***knowledge enterprise***, ***learning organizations*** e ***smart organization***. Ognuna di queste definizioni non è che una *nuance* del nuovo concetto di impresa che pone l'enfasi su un determinato tratto o caratteristica.

Le moderne aziende necessitano di organizzazioni *smart*, che si basano su *knowledge-driven*; sono aziende dinamiche in grado di trasformare il cambiamento dell'ambiente interno ed esterno da fonte di incertezza ad opportunità da sfruttare e su cui fondare le basi del successo.

Steven Goldman descrive quattro dimensioni strategiche alla base dell'organizzazione *smart* delle nuove aziende⁴⁶:

1. Il *focus* sul cliente;
2. L'impegno alla collaborazione interna ed esterna all'organizzazione;
3. Organizzarsi al fine di comandare il cambiamento e il rischio;
4. Il pieno sfruttamento del capitale umano e della cultura aziendale.

⁴⁶ S. Goldman K. Preiss, "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer", 1994

Per poter raggiungere all'interno del mercato una posizione di vantaggio è, quindi, indispensabile sviluppare una struttura aziendale il più possibile flessibile con organigrammi non troppo complessi che permettano una facile interazione fra i vari livelli aziendali, grazie anche all'aiuto apportato dai sistemi informativi aziendali. Per fare ciò è necessaria una mentalità manageriale proattiva, la quale favorisce la creazione di strutture propense ad un'innovazione continua, fondamentale per la sopravvivenza nel mercato e necessaria per stare dietro al continuo e veloce progredire e mutare dell'ambiente, e, a volte, se possibile anche per anticiparlo.

Tali necessità hanno visto l'implementazione di un **organizzazione aziendale a rete** in cui le singole imprese si concentrano sulle proprie competenze specifiche, mentre affidano all'esterno tutte le attività complementari.

L'impresa a rete (Figura 8) si basa su una struttura organizzativa fondata sui processi ed orientata al raggiungimento degli obiettivi aziendali piuttosto che alle funzioni da svolgere. L'impresa si configura, quindi, come un insieme di business locali con un'intensa attitudine al globale. L'obiettivo di questa delocalizzazione è quello di ottenere tutti i vantaggi tipici dei distretti rompendo il vincolo della territorialità.

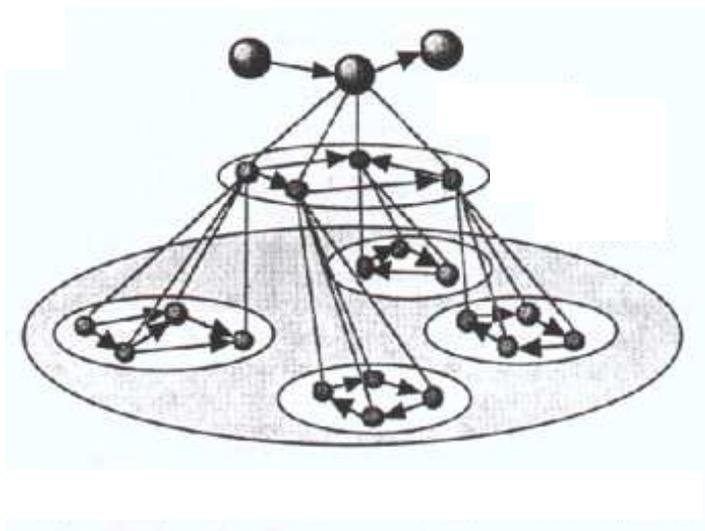


FIGURA 8

I principali **vantaggi** che derivano dall'utilizzo di tale tipo di struttura sono riscontrabili nella possibilità per le piccole imprese di crescere rapidamente

senza grandi investimenti, la riduzione dei costi amministrativi, la maggiore flessibilità strutturale ed organizzativa, il miglioramento qualitativo della propria offerta, la possibilità di focalizzare le proprie risorse sul *core business* e il decremento dei costi operativi; di contro la struttura a rete può presentare degli **svantaggi** in termini di minor controllo delle attività da parte del management, di tempo da spendere per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner e la dipendenza da quest'ultimi nel raggiungimento degli obiettivi.

Nelle moderne organizzazioni, ancor più per quelle che operano nell'*ICT Economy*, un ruolo chiave è ricoperto dai **sistemi informativi**, ossia dai quei processi che regolano la raccolta, archiviazione, elaborazione e condivisione delle informazioni. Ad oggi, è impossibile pensare di fare a meno del prezioso supporto che tali strutture apportano sia al lato delle decisioni che a quello dei processi. Negli ultimi anni si è assistito sempre più al progressivo passaggio dai sistemi **informativi** ai sistemi **informatici**⁴⁷. La diffusione dei sistemi informativi ha raggiunto livelli elevati molto elevati, le principali motivazioni dell'adozione da parte delle aziende di questi tipi di sistemi è dovuta principalmente a due fattori:

- Il progresso tecnologico che ha permesso la realizzazione di sistemi informativi sempre più efficienti ed avanzati;
- All'elevata dinamicità dei mercati che ha spinto le aziende ad adottare sistemi informatici che le permettessero di ottenere, sempre più velocemente, la mole necessaria di informazioni per le decisioni strategiche.

⁴⁷ Il **sistema informativo** non va confuso con il **sistema informatico**, che indica le tecnologie informatiche e di automazione (e quindi l'infrastruttura ICT di un'organizzazione) che supportano e rendono più efficiente un sistema informativo. Un sistema informativo si trasforma in informatico quando una parte di esso viene automatizzata.

2.3 Creazione del valore: dalla catena alla rete del valore

L'impresa, all'interno della visione neoclassica, è intesa come quell'agente economico⁴⁸ che sulla base delle proprie risorse ed informazioni sulla produzione dei beni (e sul prezzo), opera scelte che massimizzino la funzione del profitto. Obiettivo ultimo dell'impresa, sempre secondo i neoclassici, è, quindi, quello di **massimizzare il profitto**.

Il profitto è un valore contabile e in quanto tale, è eccessivamente soggetto all'interpretazione degli operatori, all'esistenza di eventi straordinari e soprattutto è una rappresentazione istantanea (*stock*) che ne limita l'utilità ai fini prospettici e consultivi. Di qui la necessità di individuare un valore più oggettivo e utile: il **reddito**.

Benché l'impresa rimanga sempre la stessa ora il suo obiettivo cambia: dalla massimizzazione del profitto alla massimizzazione del reddito, inteso come ricchezza per gli azionisti nel tempo.

Successivamente, in particolare per il contributo degli studi di Finanza, l'attenzione del management si è spostato ancora verso la **massimizzazione del valore**.

A cambiare non è l'impresa bensì gli interessi che sottendono all'attività aziendale e che quest'ultima cerca di soddisfare. È logico quindi porsi due domande: quali sono tali interessi, a chi appartengono e, quindi, anche come l'impresa sia in grado di creare tale valore.

In questa premessa, rispondere in merito al primo quesito è necessario al fine di inquadrare l'interpretazione di utilità con cui è concepita la nozione di valore.

⁴⁸ Secondo la teoria neoclassica l'Impresa rappresenta contestualmente sia un *agente economico* che un *istituzione*, ossia un meccanismo sociale che ha l'obiettivo di coordinare il comportamento di più individui; nel caso dell'impresa, questa coordina i comportamenti dei proprietari di *input*, al fine di organizzare il processo produttivo.

Esistono due teorie secondo le quali i destinatari del valore creato sono individuabili in soggetti differenti: la *shareholder value theory* e la *stakeholder theory*.

- La *shareholder value theory* di Friedman, individua quale obiettivo ultimo dell'impresa la massimizzazione del valore per i soli azionisti, ossia per coloro che apportano il capitale di rischio.
- La *stakeholder theory* di Evan e Freeman, che nasce come una teoria manageriale, si fonda su due principi: quello del *Corporate rights* (secondo il quale l'azienda deve operare nel rispetto e salvaguardia di tutti i diritti dei soggetti economici) e quello del *Corporate effects* (per il quale l'azienda deve essere responsabile delle proprie azioni).

Dal connubio di tali principi, la teoria si focalizza non solo sul valore destinato agli azionisti ma prende in considerazione gli interessi di tutti gli *stakeholder*, ossia tutti coloro che direttamente o indirettamente hanno nell'azienda un interesse personale.

La massimizzazione del valore è quindi vincolata ai possibili effetti negativi sull'utilità dei diversi soggetti interessati. In tale ottica, l'impresa non cerca, quindi, la massimizzazione del valore ma la sua ottimizzazione per tutti i portatori di un interesse.

Nonostante le evidenti differenze alla base delle due teorie, queste tendono ad incontrarsi. Infatti se si intende ottimizzare il valore per gli stakeholder ciò porterà necessariamente ad aumentare anche quello degli azionisti.

Quest'ultimi, sono infatti dei *residual clamers*, ossia la loro remunerazione avverrà solo dopo quella di altri soggetti quali dipendenti, fornitori, portatori

di capitale di debito ecc., e la loro utilità è essenzialmente legata al successo dell'azienda e della sua offerta.⁴⁹

Conclusa questa premessa è necessario identificare il modo in cui tale valore è creato dalle imprese e come Internet abbia influenzato tale processo.

2.3.1 Dalla catena del Valore di Porter...

Nel 1985 M. Porter nella sua pubblicazione "*Competitive Advantage*" introdusse il concetto di **catena del valore** come strumento per l'analisi dei fattori determinanti al raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Secondo Porter un'azienda è un insieme di attività (Figura 9) e raggiunge una posizione di vantaggio competitivo nel momento in cui riesce a svolgere le sue attività più strategiche in maniera più economica ed efficiente rispetto alle concorrenti.



FIGURA 9

Il concetto di valore a cui Porter fa riferimento è quello creato dall'interazione delle diverse attività aziendali e destinato al soddisfacimento dei bisogni e

⁴⁹ L. Burke e J.M. Logsdon nel loro articolo: "*How corporate social responsibility pays off*", 1996, introducono il concetto di **Strategic Corporate Social Responsibility (Strategic CSR)**, secondo i due studiosi esiste un livello ideale di CSR, determinabile con un'analisi costi-benefici e dipendente da vari fattori, che massimizza il valore per gli azionisti.

delle aspettative dei clienti; in altre parole, coincide con quanto un cliente è disposto a pagare per un determinato prodotto o servizio.

L'unità di misura del valore è di tipo monetario ed è rappresentata dal ricavo totale. Obiettivo dell'azienda sarà, dunque, creare un valore superiore al costo totale necessario per la produzione del bene finale.

La catena del valore permette all'azienda di analizzare due profili molto importanti:

- *Le attività generatrici del valore* (misurate in termini di costi)
- *Il margine* (dato dalla differenza fra *valore finale generato dalle attività* e *i costi sostenuti da tutte le attività*)

La catena di Porter si compone di nove categorie di attività ognuna delle quali collegata all'altra. Queste si servono di *input* (Tecnologia, Informazioni, Risorse Umane, Input provenienti dall'esterno) per la creazione di valore.

Tutte le attività possono essere ricomprese in due categorie: *attività primarie* e *attività di supporto*.

Le attività primarie sono le attività che sono direttamente coinvolte nella produzione e distribuzione di un determinato bene e servizio, e sono:

- **Logistica in entrata:** attività preposte alla ricezione, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi;
- **Produzione:** è la fase di trasformazione da materie prime a prodotto finale;
- **Logistica in uscita:** riguarda la raccolta, lo stoccaggio e la consegna dei prodotti finiti;
- **Marketing e vendite:** attività preposte allo studio della clientela e alla sua gestione dei rapporti con essa, alla determinazione dell'offerta, degli attributi del prodotto e dei prezzi, alla scelta e gestione dei canali

di vendita, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali.

- **Servizi:** attività volte a migliorare la percezione di valore del prodotto del cliente.

Ognuna di queste attività, come si deduce dalla loro descrizione, si compone di una serie di sotto-attività generatrici di valore che contribuiranno alla sua creazione con peso differente in dipendenza dalle caratteristiche intrinseche del *business* in cui si opera.

Per quanto riguarda le attività di supporto, queste sono trasversali a tutti i processi aziendali e supportano appunto le attività primarie con l'immissione di *input* e con altre funzioni. Si possono ricollegare a quattro categorie:

- **Approvvigionamento:** è la funzione di acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore.
- **Sviluppo delle tecnologie:** riguarda lo sviluppo ed implementazione di ogni tipo di tecnologia e di *know how*. Rappresenta un'attività spesso decisiva per garantire la competitività di un'azienda.
- **Gestione delle risorse umane:** È un'attività molto importante, poiché la giusta valorizzazione ed utilizzazione del capitale umano rappresenta una chiave per il successo dell'azienda.
- **Attività infrastrutturali:** È formata da tutte le attività che operano a supporto dell'intera catena del valore e non di attività singole (es. l'Amministrazione). A differenza di quanto alcuni sostengono, non sono solo attività che generano costi fissi non recuperabili ma possono rappresentare fattori determinanti nel raggiungimento di una posizione dominante nel mercato.

Ogni azienda possiede una catena del valore unica che dipende da una molteplicità di fattori (come la sua storia, l'ambiente geografico e l'ambito competitivo in cui opera, le strategie e l'organizzazione adottate) e che si inserisce a sua volta in un sistema più ampio ed articolato che è rappresentato dal **sistema del valore**.

Il sistema del valore parte dai fornitori che consegnano il valore da loro creato alla catena successiva e così via sino a quando il valore creato dall'insieme di catene che formano il sistema giunge al cliente finale. (Figura 10)

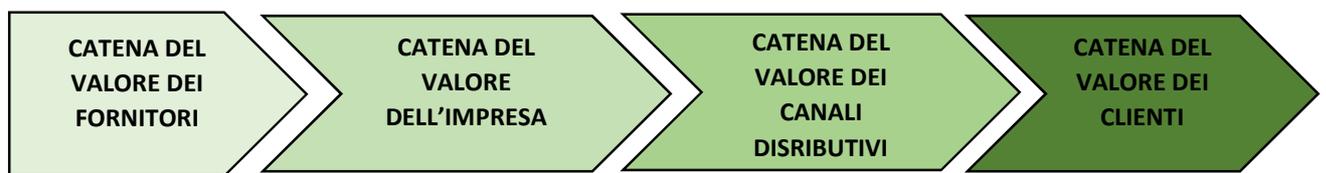


FIGURA 10

Il modello teorico di Porter presuppone un'azienda poco dinamica e regolarmente impegnata nelle attività descritte. Una tipologia di azienda in cui ben si applica il concetto di concatenazione delle attività con le sue caratteristiche di linearità e sequenzialità.

Nel suo modello, allargato alla dimensione di sistema, ritroviamo una logica produzione assimilabile a quella lineare di tipo tayloristico, in cui il fornitore aggiunge valore passandolo allo *step* successivo della catena fino al consumatore.

Questo tipo di modello che si basa sulla riduzione dei costi e sulla soddisfazione del cliente presuppone una conoscenza chiara, precisa e

completa sia dei prodotti che della clientela, nonché l'esistenza di processi efficienti in grado di generare valore.

In un mondo economico caratterizzato dall'estrema volatilità, dalla crescente competizione, dall'immaterialità delle risorse, il modello di Porter sembra sempre meno applicabile. Le strategie aziendali, all'interno di questo nuovo contesto economico, non possono più basarsi sull'inquadramento delle loro attività all'interno di uno schema prestabilito.

L'avvento della *New Economy* porta alla necessità di sviluppo di nuovi modelli e approcci, per tale motivo oggi al concetto di catena del valore si sostituisce quello della **rete del valore**; sequenziale, meccanico, statico l'uno, dinamico, reticolare, complesso e basato sullo scambio di conoscenza e valori intangibili l'altro.

2.3.2 ... alla rete del valore

Per spiegare il passaggio dalla catena del valore alla rete del valore è utile individuare alcuni dei principi caratteristici della "nuova" impresa che influenzano e modificano le modalità di creazione del valore.

Il primo riguarda l'importanza dell'**elemento immateriale**, il quale sposta l'attenzione dal valore materiale di un prodotto al suo contenuto di servizio ed informazione offerto.

Il secondo, strettamente dipendente dal primo, si riferisce al fenomeno della **globalizzazione**, che correlato con l'immaterialità dell'offerta e la consequenziale facilità, immediatezza ed economicità della sua distribuzione, permette di abbattere le barriere spaziali e temporali.

Il terzo è rappresentato dall'**elemento umano** che viene oggi valorizzato, grazie alle nuove tecnologie, anche attraverso una fitta rete di relazioni che si basano sullo scambio e condivisione delle informazioni.

A questi elementi si aggiunge il nuovo ruolo del *consumer* all'interno delle dinamiche di mercato.

Il nuovo contesto interno ed esterno all'azienda ha obbligato a riconsiderare i modelli di *business*, spingendo le imprese verso organizzazioni più flessibili che mirano a ricercare prodotti sempre più ad alto contenuto di conoscenza e personalizzazione.

Elemento comune che si può riscontrare in questi principi e che inevitabilmente porta ad un cambiamento della struttura della catena di Porter è rappresentato dall'**informazione**.

In realtà, già Porter, aveva constatato il ruolo partecipativo dell'informazione e delle conoscenze nella creazione del valore. Questi elementi, erano però considerati come due fattori di supporto alle attività primarie piuttosto che come fonti autonome di valore.

Con l'avvento della *New Economy* il cliente si pone al centro degli interessi aziendali abbandonando il ruolo passivo di solo ricevitore di un prodotto finito; il *buyercentrismo* sconvolge la logica della catena e pone il cliente ed i suoi bisogni al centro di un nuovo modello.

Citando Normann e Ramirez: «... *le imprese di successo non si limitano ad aggiungere valore, ma lo reinventano. Il focus della loro analisi strategica non è l'impresa e nemmeno il settore, ma il sistema di creazione del valore, all'interno del quale diversi attori economici – fornitori, partner, alleati, clienti – lavorano insieme per co-generare valore.*

L'attività strategica chiave di queste imprese sta nella riconfigurazione dei ruoli e delle relazioni all'interno di tale costellazione di attori, al fine di

mobilitare ed attivare la creazione di valore in nuove forme e con il coinvolgimento di nuovi player.

Il loro obiettivo sottostante è creare un allineamento sempre migliore fra competenze e clienti. ...»⁵⁰.

Ne consegue che la struttura aziendale si deve uniformare alla nuova logica, nella quale un'efficiente ed efficace gestione delle informazioni risulta fondamentale per il successo. Si configura, quindi, un nuovo modello di creazione del valore che si sviluppa attraverso relazioni interne ed esterne all'impresa, in altre parole l'azienda estesa precedentemente descritta, e tale logica non si ferma solo al singolo agente economico ma si estende e coinvolge tutto il sistema permettendo la nascita di un nuovo sistema basato sulla **rete del valore**.

La rete del valore può essere definita come «una qualunque rete di relazioni che genera valore tangibile ed intangibile attraverso scambi dinamici e complessi tra due o più individui, gruppi o organizzazioni»⁵¹

La rete del valore si caratterizza per la presenza di un elevato numero di nodi connessi fra loro in maniera più o meno diretta (Figura 11).

Ogni nodo rappresenta un'attività economicamente non separabile che produce valore o lo consuma. Questi, inoltre non devono essere né troppo aggregati, per permettere di identificare le scelte di internalizzazione, esternalizzazione o concessione, né troppo disgregati, per non rendere il modello di rappresentazione della realtà troppo complesso ed inutilizzabile.

⁵⁰ R. Normann, R. Ramirez, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, vol.71 cap.4, 1993.

⁵¹ V. Alee, J. Taug, "Collaboration, innovation, and value creation in a global telecom", Learning Organization: An International Journal, 2006.

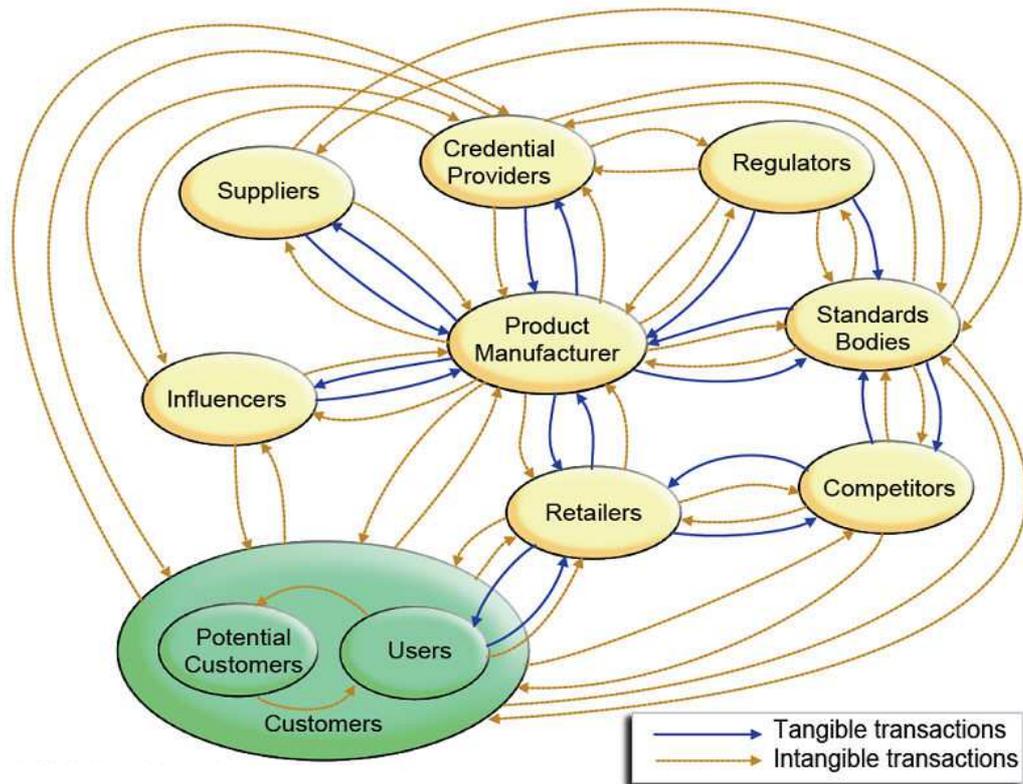


FIGURA 11

I vari nodi sono legati fra loro da connessioni che descrivono le relazioni ed i flussi rilevanti tra le diverse attività.

Nella catena del valore gli agenti economici coinvolti erano essenzialmente tre: il fornitore, l'impresa ed il cliente finale. Nella rete del valore, al contrario, gli attori coinvolti sono molti di più (ad esempio partner commerciali, intermediari, ecc.) e svolgono funzioni o complementari all'attività dell'impresa che aggiungono valore a quello creato dall'azienda, o funzioni per conto di essa, come se ne fossero una componente operativa distaccata (Figura 12).

Come si può intuitivamente desumere, è necessario che i diversi soggetti coinvolti operino come se fossero un'unica impresa, per questa ragione è di

fondamentale importanza la capacità di gestire le risorse intangibili come un *assets* comune; è necessario sviluppare un *intelligenza connettiva*.⁵²

I flussi oggetto delle connessioni fra i vari nodi, si basano su pratiche collaborative che favoriscono: la piena valorizzazione del capitale umano in termini di creatività, favorita dal processo collettivo, e promuovono una filosofia e uno stile direzionale focalizzato sull'innovazione.

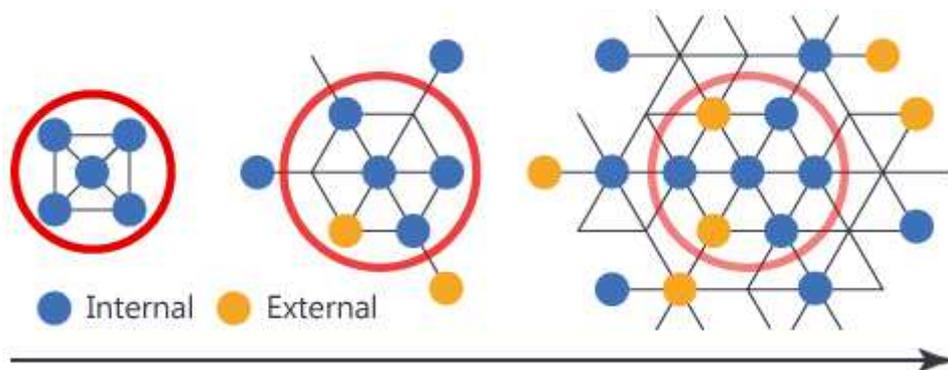


FIGURA 12

A fronte della staticità del modello di Porter, le reti sono contraddistinte da un continuo mutamento che le porta ad assumere forme diverse nel tempo in funzione non solo del numero di nodi ma anche dalle caratteristiche delle loro connessioni; la rete può essere vista come un organismo che si auto-organizza costantemente nel tempo come un sistema aperto.

In questo modello, in definitiva, si passa dalla catena con la sua gerarchia statica alla rete senza gerarchie, dal processo sequenziale ad un insieme di relazioni non necessariamente legate al processo, dalla struttura organica e formale alle strutture informali e basate sullo scambio di valori intangibili.

⁵² D. De Kerckhove, "L'architettura dell'intelligenza", 2001.

2.4 La misurazione della performance aziendale: il **Balanced scorecard**

Nel precedente paragrafo si è trattato delle dinamiche che permettono ad un'azienda "di Internet" di creare valore; nel presente paragrafo l'attenzione si sposterà nell'analisi dei *value drivers* della *New Economy*: gli *intangibles*, e sulla metodologia del *balanced scorecard* quale principale strumento per misurare la loro performance e quella dell'azienda.

2.4.1 *Gli intangibles e i metodi di misurazione*

Come si è potuto precedentemente constatare nell'analisi della struttura dei bilanci delle aziende *Internet pure*, il peso degli *assets* intangibili ha una rilevante importanza nel patrimonio di tali aziende.

Il valore di queste imprese è fortemente influenzato dalle loro potenzialità di sviluppo; potenzialità, che si basano su componenti intangibili che potremmo definire nell'insieme come il **patrimonio conoscitivo e informativo**. Questo è di fondamentale importanza nelle nuove imprese e consente loro di instaurare rapporti di fedeltà con i clienti; di introdurre prodotti e servizi personalizzati di elevata qualità; di sviluppare continuamente nuove capacità; e di sfruttare le tecnologie e i sistemi di informazione.

Fra le componenti di questo patrimonio possiamo annoverare una parte in cui sono ricompresi tutti gli investimenti nella R&S, gli investimenti legati allo sviluppo del *know-how* e alla formazione del personale specializzato; una seconda parte, strettamente legata all'attività di marketing, relativa all'immagine percepita dell'azienda e alla sua capacità di attrarre clientela e nuovi investitori; in ultimo bisogna considerare la tecnologia che molto spesso

è una delle principali forme di manifestazione del patrimonio conoscitivo ed informativo in termini di creazione di valore e di performance.

La necessità di strumenti, modelli ed indicatori per misurare il patrimonio di conoscenze ed informazioni consegue all'importanza che questo ricopre nel nuovo contesto economico. Ma non è facile cercare di misurare qualcosa di intangibile, i cui riscontri materiali sono spesso inesistenti e proprio per tale motivo, oggi è possibile individuare un elevato numero di modelli e strumenti di misurazione per i cespiti intangibili.

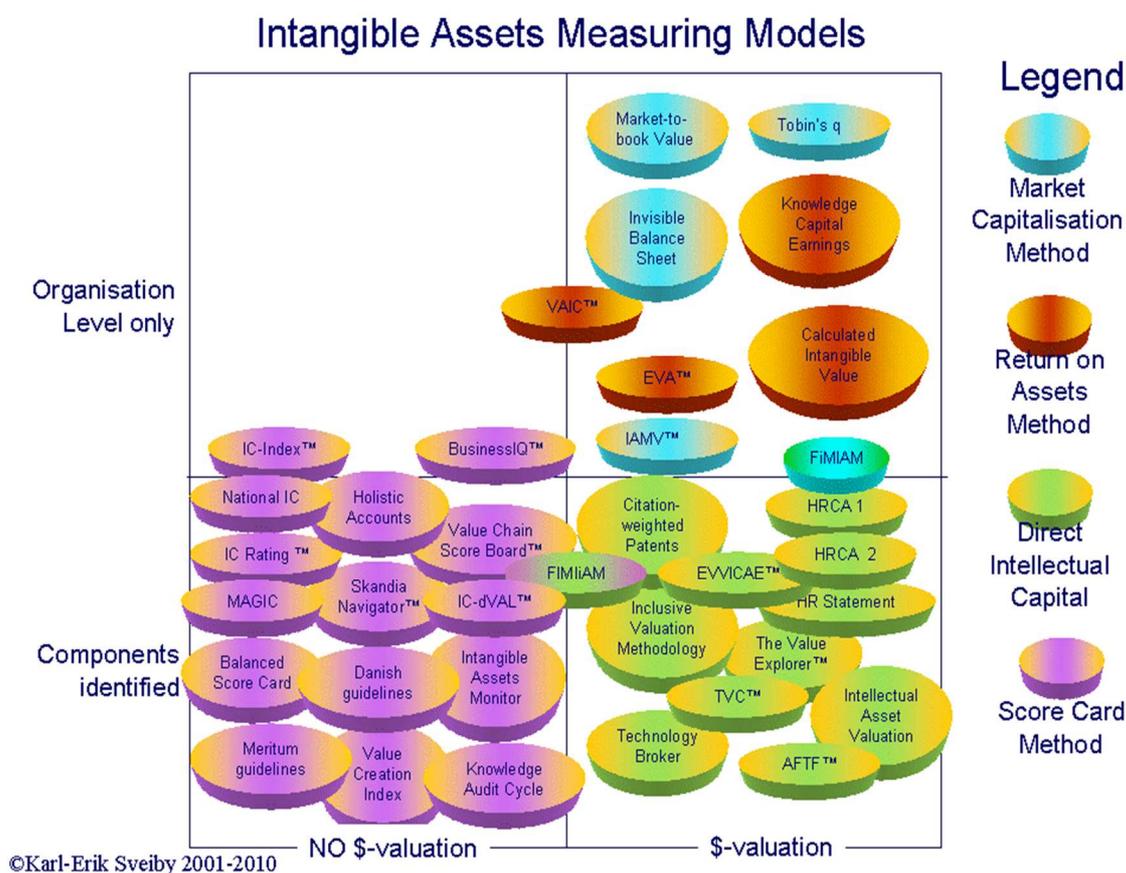


FIGURA 13

Karl Erik Sveiby, uno dei massimi esperti di *intangibles*, nel suo articolo “*Methods for Measuring Intangible Assets*”⁵³, ha raccolto e classificato tutti i metodi utilizzati fino ad ora (Figura13).

⁵³ K. E. Sveiby, “*Methods for Measuring Intangible Assets*”, 2010

La prima distinzione riguarda i **metodi monetari (\$-valuation)** e quelli **non monetari (NO \$-valuation)**; i primi, a differenza dei secondi, hanno l'obiettivo, sicuramente più arduo, di attribuire un valore monetario alle immobilizzazioni immateriali.

La seconda distinzione è tra i **sistemi olistici (Organization Level only)** che identificano gli *intangibles* nel loro complesso, e **sistemi atomistici (Componentes identified)** che si occupano delle loro componenti.

Mediante tale classificazione Sveiby identifica quattro macro categorie di metodi:

- **Market Capitalization Methods (MCM)** basata sulla capitalizzazione del mercato, dove per il calcolo è necessario conoscere il valore di mercato dell'impresa. Si tratta quindi di metodologie che sono di più facile applicazione per le aziende quotate.
- **Return on Assets methods (ROA)**, questa categoria fa riferimento a sistemi di misurazione che si basano sul concetto di "ritorno dell'investimento".
- **Direct Intellectual Capital methods (DIC)** è l'insieme di metodi di misurazione che fa riferimento a sistemi di valutazione diretta delle componenti del patrimonio conoscitivo o delle sue parti.
- **Scorecard Methods (SC)** sono i sistemi basati sullo *scorecard*, ossia su quei sistemi di rendicontazione a punteggio, con indicatori non monetari.

Gli strumenti di misurazione a disposizione sono molto vari e la scelta ricade in base all'obiettivo che vogliamo raggiungere⁵⁴, ma fra le categorie sopra descritte, le metodologie appartenenti all'ultima sono sicuramente le più usate, grazie alla loro applicazione relativamente facile, e fra queste ha particolare rilevanza il metodo del **Balanced Scorecard**.

2.4.2 Il Balanced Scorecard

I modelli classici di misurazione e di valutazione delle performance aziendali si basano tutti su indicatori di carattere economico finanziario. Questo tipo di indicatori presentano alcuni limiti evidenti nel contesto odierno, in cui la creazione del valore è guidata dagli *intangibles*.

Possiamo così riassumere tali limiti:

- Il valore delle *digital companies* risiede in elementi intangibili come le idee, le relazioni con i clienti ed i fornitori, i database, la propensione all'innovazione, ecc.
- Le misure finanziarie non consentono da sole di comunicare e misurare se le strategie e le priorità aziendali sono state recepite dal management e dal personale.

⁵⁴ <<The intangibles measuring approaches best suited for the measuring motives are:

1. Monitor Performance (**Control**). Best are Baldrige award-type of performance indicators and KPIs.

2. Acquire/Sell Business (**Valuation**). Best are Industry rules-of-thumb (\$ per click, \$ per client, brand valuation).

3. Report to Stakeholders (**Justification, PR**). Best are IC supplements, EVA, Triple-bottom line.

4. Guide Investment (**Decision**). None of the intangibles approaches can beat traditional Discounted Cash Flow.

5. Uncover Hidden Value (**Learning**). Best are scorecards and Direct IC methods.

No one method can fulfil all purposes; One must select method depending on purpose, situation and audience.>>

K. E. Sveiby, "Methods for Measuring Intangible Assets", 2010

- La miopia riguardo il lungo termine delle misure finanziarie che sono più idonee nel direzionale orientamento strategico nel breve termine.

Al fine di superare tali limiti è necessario integrare gli strumenti economico-finanziari, che si rivolgono alla performance passata, con le misure dei driver delle performance future. A tal proposito, gli studiosi Robert Kaplan e David Norton, introducono agli inizi degli anni Novanta⁵⁵ un nuovo strumento per il controllo di gestione in grado di monitorare gli aspetti non economico-finanziari di un'impresa: il **Balanced Scorecard** (Figura 14).

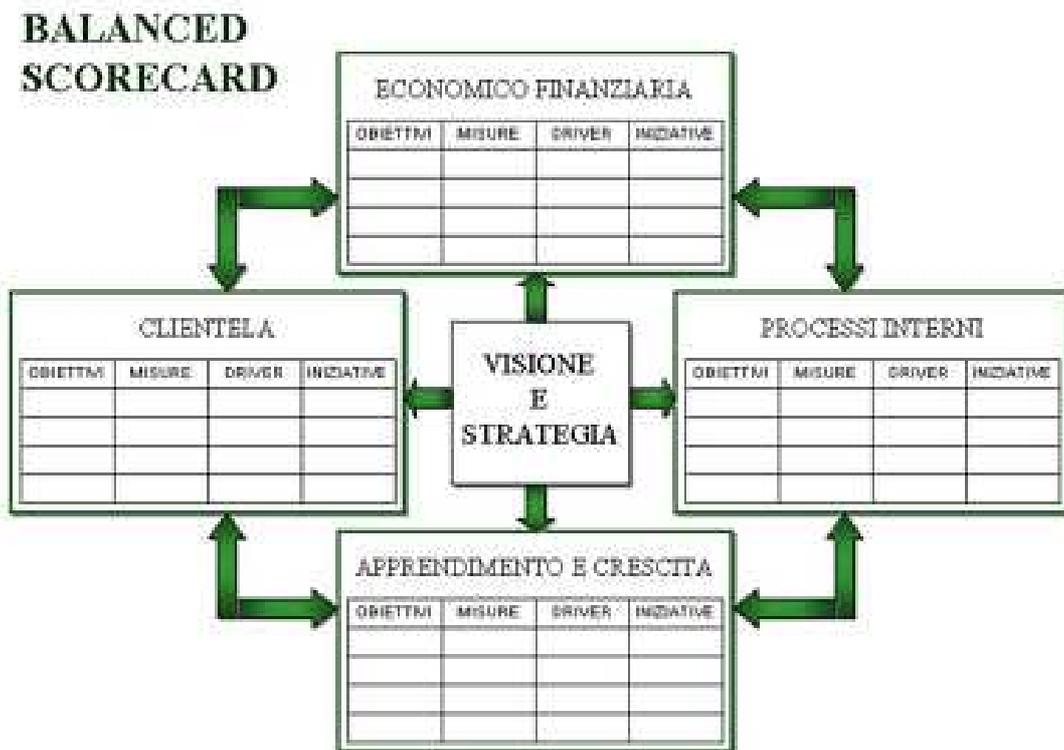


FIGURA 14

⁵⁵ R. Kaplan, D. Norton, "Balanced Scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review Jan-Feb, 1992.

La struttura di questo modello prevede quattro *score card* (ossia quattro “tabelle”), che corrispondono a quattro prospettive bilanciate, collegate fra loro da relazioni di tipo causa-effetto:

- La prospettiva economico-finanziaria;
- La prospettiva dei clienti;
- La prospettiva dei processi interni;
- La prospettiva della crescita ed apprendimento.

Lo scopo del Balanced Scorecard è quello di tradurre la *mission* e la strategia in obiettivi e misure, articolati in quattro prospettive; ossia fornire una struttura e un linguaggio al fine di comunicare missione e strategia ai dipendenti, informandoli, nel contempo, dei driver del successo attuale e futuro. Ogni prospettiva può essere scomposta in:

- **Obiettivi** che rappresentano le priorità aziendali;
- **Indicatori** che misurano le performance e possono essere di due tipi: *lag indicator*, espressivi del risultato conseguito e *leading indicator* che sono indicatori di tendenza descrittivi delle potenzialità prospettiche delle unità organizzative; entrambe le tipologie espresse in forma quantitativa o qualitativa;
- **Target**, ossia i livelli di performance decisi come obiettivo.

Analizzando nello specifico le diverse prospettive:

La prospettiva economico-finanziaria: gli obiettivi economico-finanziari servono ad indirizzare gli obiettivi e le misure di tutte le altre prospettive della scheda e rispecchiano il traguardo a lungo termine di un'impresa dall'ottica degli investitori: ossia incrementare le loro prospettive di profitto.

Gli obiettivi economico-finanziari che un'azienda si prefissa nel lungo termine e di conseguenza anche gli indicatori di performance usati dipendono strettamente dallo stadio del ciclo di vita da cui parte l'analisi e dalle condizioni di contesto.

Il modello di Kaplan e Norton permette di specificare non solo l'indicatore con cui valutare il successo a lungo termine, ma anche di individuare le variabili più critiche per il raggiungimento degli obiettivi finali, poiché i driver della prospettiva finanziaria sono misurati a seconda del settore, del contesto competitivo e della strategia dell'unità di business.

La prospettiva dei clienti: questa dimensione è fondamentale poiché è alla base di ogni ragionamento progettuale finalizzato a decidere cosa produrre, cosa offrire e come rendere accessibile e fruibile il valore da parte del cliente.

Nei mercati odierni, sappiamo, l'orientamento al cliente è d'importanza primale per il successo di un'azienda, sia verso la clientela esistente che verso quella potenziale. È necessario quindi operare una segmentazione dei diversi tipi di *consumer* in gruppi omogenei verso i quali rivolgere le azioni e la determinazione dei fattori critici di successo.

Tra i principali indicatori troviamo:

- *La quota di mercato:* esprime la parte del volume d'affari complessivo di un business, in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite.
- *Il tasso di fidelizzazione dei clienti:* esprime, in percentuale, la misura con la quale un'unità di affari riesce ad acquisire nuovi clienti o nuove commesse.
- *Il grado di soddisfazione dei clienti:* misura il grado di soddisfazione dei clienti in rapporto a dei criteri specifici di performance prescelti.

- *La redditività del cliente*: da una misura del profitto ottenuto da un singolo cliente o da un segmento di clientela specifico, al netto dei costi sostenuti per quel cliente o segmento stesso.
- *Le relazioni con il cliente*: di particolare importanza oggi, misura lo sviluppo del portafoglio relazionale dell'azienda.
- *L'immagine percepita*: mostra come l'azienda viene percepita dall'ambiente con cui si relaziona.

L'obiettivo delle Internet Company, dal lato dei clienti, è quello di attrarre un sempre maggior numero di utenti che interagendo con il sito contribuiscono alla creazione di valore economico per l'impresa.

Di conseguenza si possono identificare tre categorie di indicatori *ad hoc*:

1. Indicatori per il controllo della quota di mercato:

- n° di visitatori;
- n° di utenti che utilizzano il sito per acquistare prodotti o servizi;
- n° di nuovi visitatori in un determinato lasso di temporale.

2. Indicatori per il monitoraggio delle caratteristiche degli utenti:

- n° di transazioni per visitatore;
- n° di transazioni totali;
- importo medio di acquisto.

3. Indicatori finalizzati a valutare l'efficacia delle strategie commerciali:

- rapporto tra visitatori e utenti acquirenti;

- spese di marketing per ogni visitatore;
- tasso di abbandono dei clienti;
- tasso di fidelizzazione.

La prospettiva dei processi interni: la misurazione delle performance nell'ambito dei procedimenti interni consente ai manager di definire le attività fondamentali all'interno dell'organizzazione; quelle, cioè in grado di generare valore e di soddisfare la clientela e gli azionisti.

In questa maniera l'azienda è in grado di identificare i processi chiave esistenti e di rivelarne di nuovi nei quali puntare ad eccellere per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi comprende i tre principali processi dell'attività economica: l'*innovazione*, il *processo operativo* e il *servizio post-vendita*⁵⁶.

La prospettiva della crescita e dell'apprendimento: tale dimensione è di fondamentale importanza per permettere all'azienda di munirsi dei *driver* necessari per il raggiungimento di tutti gli obiettivi nel lungo termine.

In questa prospettiva gli autori individuano tre aspetti rilevanti:

1. **Il capitale umano;**
2. **Il capitale informativo;**
3. **Il capitale organizzativo.**

Se andiamo a considerare solo le prospettive riguardanti i clienti, i processi interni e la prospettiva della crescita e di apprendimento, notiamo che queste

⁵⁶ R. Kaplan, D. Norton, "Balanced Scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review Jan-Feb, 1992.

combaciano con il costrutto teorico riguardante il patrimonio conoscitivo ed informatico individuato nel precedente capitolo (Figura 15).

Capitale Intellettuale	Balanced Scocard
Capitale Umano	Apprendimento e Crescita
Capitale Strutturale	Processi Interni
Capitale Clienti	Clienti

FIGURA 15

Questa analogia ci permette di passare dal piano teorico al lato pratico grazie al meccanismo di misurazione e di rappresentazione delle componenti del Balanced Scorecard.

Kaplan e Norton, quindi, ci mettono a disposizione un sistema standardizzato ed orientato al futuro, che può essere utilizzato per monitorare e misurare gli *assets* intangibili di un'impresa.

Le applicazioni del modello conducono, infine, a sviluppi che collegano il Balanced Scorecard alla misurazione e al governo strategico degli *assets* intangibili⁵⁷. Tale evoluzione ha portato ad un mutamento del ruolo del modello di Kaplan e Norton, che da strumento di misurazione è divenuto principalmente uno strumento di indirizzo nella pianificazione strategica sviluppabile a livello funzionale, di processo ed individuale⁵⁸.

⁵⁷ Cfr. P. Bukh, M. Jhoansen, J. Mouritsen, "Multiple integrated performance management system: intellectual capital and balanced scorecard in a software company", in *Singapore Management Review*, n 24, pp. 21-33, 2002.

⁵⁸ R. Kaplan, S. Norton, "Mappe strategiche", Torino, 2005.

CAP. 3 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

3.1 I Sistemi di Controllo Interno: definizione ed obiettivi.

Tradizionalmente, con il termine “Controllo” si indica l’attività di riesame, volta ad accertare la regolarità di una funzione esercitata da un altro soggetto diverso da quello che pone in essere il controllo⁵⁹.

Il processo del controllo si interpone quindi fra quelli decisionali e quelli operativi allo scopo di assicurare che le scelte assunte dagli organi competenti, siano correttamente attuate.

In via generale, si può affermare che il controllo è necessario per assicurare l’ordinato svolgimento dell’attività aziendale, rappresentando una funzione che si diffonde a qualsiasi livello organizzativo.

Il Controllo Interno rappresenta perciò un elemento di primaria importanza nel sistema di Governo di un’azienda.

Il primo riferimento al Sistema di Controllo Interno (SCI) nel nostro Paese lo si trova all’interno della “Legge Draghi”⁶⁰ la quale però non si preoccupa di darne una definizione che ritroviamo, invece, nella **Circolare 263 di Banca d’Italia** del 2006 (arrivata al 15° aggiornamento nel 2013) e nel **Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana** anch’esso del 2006 (e recentemente aggiornato nel Luglio del 2015).

Il SCI viene definito dalla Banca d’Italia come l’insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che

⁵⁹ D. Misuraca, E. Zambonin, Il sistema di controlli interno e la valutazione dei dirigenti nelle aziende sanitarie, Mecosan, n 37, 2002

⁶⁰ Sui Doveri del Collegio Sindacale il D.lgs. 24/1998, n° 58, art. 149, 1° comma, al punto c) statuisce: “*sull’adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull’affidabilità di quest’ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione*”

mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

1. La verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
2. Il contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (*Risk Appetite Framework* – “RAF”);
3. La salvaguardia del valore delle attività e la protezione delle perdite;
4. Efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
5. L'affidabilità e la sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
6. La prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
7. La conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Il SCI viene invece definito diversamente all'interno del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana secondo la quale il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione, e il monitoraggio dei principali rischi. Questo sistema è integrato nei più grandi assetti organizzativi e di Governo societario adottati dalle emittenti e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale ed internazionale.

In questa nuova definizione dettata dal “Codice Preda” si nota come il SCI non ha più una serie di finalità come quelle previste dalla Banca d'Italia, ma è

volontariamente più generale ed incentrata al processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio del rischio.

Il SCI si articola in generale su tre livelli di controllo, individuati dalla Banca d'Italia ma riscontrabili in ogni realtà aziendale:

- **Controlli di primo livello.** Sono i **controlli di linea** di cui sono incaricati i responsabili delle singole unità organizzative aziendali. Tali controlli sono tesi ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni.
- **Controlli di secondo livello.** Sono i **controlli sulla gestione dei rischi** e hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti assegnati alle diverse funzioni operative e di controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio rendimento assegnati.
- **Controlli di terzo livello.** Riguardano le **attività di revisione interna** che sono volte ad individuare gli andamenti anomali e le violazioni delle procedure e della regolamentazione.

3.1.2 Dal Watergate al CoSO: la storia normativa del controllo interno

Negli anni, l'elevato numero di scandali finanziari ha dimostrato come sia necessaria una sempre più forte regolamentazione volta a garantire la trasparenza al fine di limare le asimmetrie informative nel mercato, e indirizzata anche a far assumere alle imprese, in particolare quelle quotate, comportamenti responsabili.

In particolare dagli anni Settanta l'attenzione degli enti pubblici, di quelli privati e delle organizzazioni professionali si è concentrata sullo studio del

controllo interno generando numerosi filoni di pensiero, e da questi, altrettante opinioni a proposito dell'obiettivo, della natura e degli strumenti più idonei per una sua efficace implementazione.

La svolta avvenne quando gli economisti, i professionisti e i manager delle più importanti società compresero l'importanza rilevante, ai fini del controllo, dell'affidabilità e della certezza delle informazioni contabili ed extracontabili. Si affermò allora un concetto solido e strutturato di Sistema di Controllo Interno.

È possibile individuare due percorsi paralleli nell'attestazione del SCI.

Il primo riguarda le grandi aziende, le quali incominciarono ad implementare dei sistemi per incrementare l'utilità, l'affidabilità e la chiarezza delle informazioni destinate non solo all'interno della azienda ma anche verso gli *stakeholders* esterni. Inoltre ben presto i quadri dirigenziali compresero l'utilità nell'utilizzare tali sistemi nelle aziende con un elevato numero di dipendenti con il duplice fine di effettuare: da un lato un maggiore controllo sulle attività svolte dai dipendenti a tutti i livelli e dall'altro per definire e delimitare i poteri responsabilità del personale.

Il secondo percorso concerne la revisione contabile; sotto tale aspetto emerse che la revisione dei bilanci poteva essere effettuata in maniera più efficiente ed assicurare maggiori garanzie di affidabilità in quelle aziende dotate di SCI.

In realtà già a partire dagli anni Quaranta si contavano numerosi rapporti stilati dalle organizzazioni professionali dei revisori interni ed esterni, che mettevano in evidenza la positiva relazione fra il controllo interno e l'attività di revisione.

Tuttavia, fino alla metà degli anni Settanta l'attività di controllo interno si è focalizzata principalmente sulla revisione e sulla progettazione di sistemi, miranti al miglioramento dell'attività di revisione stessa.

Un punto di svolta si ebbe a seguito dello scandalo del Watergate nel 1972, a seguito del quale l'*Office of the Watergate Special Prosecutor* e la *Securities and Exchange Commission* (SEC) misero in luce, dopo accurate indagini, un sofisticato e “ben oliato” meccanismo di corruzione di politici locali e funzionari di governi esteri mediante tangenti e pagamenti discutibili, ad opera di molte delle più importanti aziende americane. Alla luce di detto scandalo nel mondo accademico e manageriale si accese un nuovo e ritrovato interesse in materia di controllo interno.

Lo scandalo del Watergate, a seguito della sua rilevanza, portò il Congresso degli Stati Uniti all'approvazione del *Foreign Corrupt Practices Act* (Fcpa)⁶¹, del 1977, che oltre all'introduzione di disposizioni volte a combattere e prevenire la corruzione, introduceva anche nuove norme in materia di contabilità e controllo interno, in particolare modo riguardanti l'affidabilità e la veridicità delle scritture contabili.

L'emanazione di questa legge portò molte aziende ad azionariato diffuso a riqualificare le proprie funzioni di revisione interna ampliandone le dimensioni ed i poteri, allo scopo di scongiurare futuri scandali.

Un ulteriore passo in avanti nelle disposizioni riguardo il controllo interno si registrò nel 1974 con la costituzione da parte dell'*American Institute of Certified Public Accountants* (Aicpa) della *Commission on Auditors Responsibilities*, meglio conosciuta come Commissione Cohen. Questa, nella sua relazione del 1978, introdusse un'importante innovazione. Infatti, uno dei capisaldi raccomandati era che il *board* presentasse insieme al bilancio anche una relazione sul sistema di controllo interno e che tale relazione fosse sottoposta al giudizio professionale dei revisori. Da allora, grazie anche alle direttive del *Financial Executives Institute* (Fei), un numero sempre maggiore

⁶¹ Il Fcpa Da tale legge prende spunto anche il d.lgs. 231/2001 riguardante la responsabilità delle persone giuridiche.

di imprese incominciò ad accompagnare ai rendiconti annuali una relazione del management sul controllo interno.

Sulla base delle iniziative della Commissione Cohen e del Fei, nel 1979 la SEC emise una serie di norme riguardanti l'emissione di relazioni obbligatorie sul controllo interno, le quali dovevano essere accompagnate anche da una relazione svolta da un revisore indipendente.

Anche se l'iniziativa della SEC fu successivamente revocata a causa degli eccessivi costi che le imprese dovevano sostenere per la redazione di queste relazioni, rimane un punto fondamentale nella storia della regolamentazione del controllo interno per due motivi fondamentali:

1. Si definiva chiaramente che l'implementazione ed il mantenimento del SCI era un compito primario del *board*;
2. Si affermava l'importanza: da una parte degli standard di controllo, necessari per rendere affidabile l'informativa aziendale verso l'esterno, dall'altra l'importanza dell'attendibilità non solo dei bilanci ma anche di tutti quei documenti aziendali che non dovevano essere obbligatoriamente sottoposti a revisione.

Nel 1980 la *Financial Executives Research Foundation* (Ferf), su commissione del Aicpa pubblicò uno studio il cui scopo era quello di attestare il livello di diffusione degli standard in ambito di controllo interno nelle società statunitensi. In esso venivano descritte tutte le informazioni relative alle caratteristiche, le prassi e le procedure di controllo interno ed emerse un'eterogeneità di filoni di pensiero riguardo la definizione, la natura, le modalità di implementazione e le finalità di un efficace SCI.

Nel periodo successivo, fino al 1985, furono condotti numerosi studi per identificare e perfezionare i principi di revisione riguardanti il controllo

interno. Sebbene per alcuni economisti queste pubblicazioni sono considerate di rilevanza “secondaria” rispetto alle precedenti, è utile ricordare:

- Nel 1980 l’Aicpa introdusse un principio sulla valutazione del controllo interno e sulle relative relazioni del revisore indipendente;
- Nel 1982 l’Aicpa pubblicò uno studio relativo alle responsabilità del revisore indipendente nello studio e nella valutazione del controllo interno nell’ambito della revisione di bilancio;
- Nel 1983 l’Institute of Internal Auditors diffuse un elaborato che stabiliva e aggiornava i criteri guida per i revisori interni sulla natura del controllo e sui ruoli dei soggetti coinvolti nella sua istituzione, manutenzione e valutazione;
- Nel 1984 l’Aicpa presentò alcune considerazioni riguardanti gli effetti dell’elaborazione automatizzata dei dati sul sistema di controllo interno.

L’*excursus* storico fin qui affrontato, riguardo l’evolversi della normativa del controllo interno, illustra i presupposti che hanno portato alla necessità e sviluppo del CoSO. Tuttavia, la nascita della Commissione non ha rappresentato un punto d’arrivo ma anzi ha permesso ed indirizzato il successivo e continuo evolversi delle normative Statunitensi e non solo.

3.1.3 Il quadro normativo attuale a prevenzione delle crisi

L’accuratezza, l’attendibilità, la tempestività e l’affidabilità delle informazioni rese al mercato sono gli obiettivi perseguiti dalle legislazioni negli Stati Uniti come nel resto del mondo.

In seguito a diversi scandali finanziari, come quello della Enron e della WorldCom, è sorta l'esigenza di rafforzare la disciplina del SCI, in particolar modo in relazione all'informativa finanziaria. Il rafforzamento normativo ha visto segnare importanti passi in avanti nel perseguimento dei suddetti obiettivi.

Nel 2002 il governo degli Stati Uniti allo scopo di eliminare alla radice le cause degli scandali finanziari emise la *Sarbanes Oxley Act* (SOX10) nella quale si faceva espresso riferimento al CoSO Report e ai principali elementi del SCI in esso contenuti.⁶²

La normativa SOX10 introduce delle importanti novità:

- La sez.302 della legge prevede l'obbligo di certificazione dei bilanci societari a carico di amministratori e direttori finanziari; in particolare introduce la responsabilità civile del CEO e del CFO per quanto riguarda il contenuto dei bilanci e delle relazioni finanziarie delle società quotate al NYSE.
- Inoltre la stessa sezione prevede un'altra importante novità, ossia l'istituzione di un Organo indipendente per l'emanazione degli standard di audit e per il monitoraggio delle società di revisione di società quotate al NYSE: il *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB).
- Alla sez.404/a si prevede per il CEO e il CFO l'obbligo di attestazione relativamente all'adeguatezza ed efficacia del SCI sull'informativa finanziaria. Tale sezione afferma la responsabilità del Management nell'introduzione e manutenzione di un adeguato SCI e delle procedure

⁶² "In the United States, the Committee of Sponsoring Organizations (CoSO) of the Treadway Commission has published *Internal Control – Integrated Framework*. Known as the *CoSO Report*, it provides a suitable and available framework for purposes of management's assessment." (PCAOB Auditing Standard No. 2. par. 14)

previste per la redazione delle relazioni finanziarie, al fine di garantire l'efficacia del SCI che sovrintende la redazione del bilancio.

- L'obbligo di attestazione sul SCI sull'informativa finanziaria è previsto nella *sez.404/b* anche da parte del revisore.
- L'inasprimento delle sanzioni penali per i reati finanziari.
- L'introduzione di regole rigide e rigorose volte ad assicurare l'indipendenza delle società di revisione.
- L'incremento degli obblighi di *disclosure* in capo alle società emittenti.

In Italia le normative di riferimento sono due: la Legge 262/2005 e il TUF.

All'interno del quadro normativo italiano i due Testi introducono un'importante novità: l'istituzione nell'ambito delle società quotate della figura del **Dirigente Preposto**.

In particolare:

- La L. 262/2005 statuisce «*la predisposizione di adeguate procedure amministrative e contabili*», a tal proposito l'art. 154 *bis*, comma 3 del TUF prevede che «*il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e del consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario*».
- È stabilita dalla L. 262/2005 «*l'attestazione dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili*», congiuntamente l'art. 154, comma 5 del TUF prevede che il Dirigente Preposto assieme agli organi amministrativi delegati, ha l'obbligo di

redigere una Relazione da allegare al Bilancio d'esercizio, a quello semestrale e consolidato attestante:

- L'adeguatezza delle procedure;
 - L'effettiva applicazione delle procedure;
 - Il rispetto dei principi IAS/IFRS;
 - La corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili.
-
- Infine, la L. 262/2005 prevede la redazione di un'attestazione relativa alla corrispondenza di atti e comunicazioni al mercato, relativi all'informativa contabile anche infrannuale, alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili. Allo stesso punto anche l'art. 154 *bis* al comma 2 del TUF prevede che gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato, e relativi all'informativa contabile, anche infrannuale, debbano essere accompagnati da una dichiarazione scritta del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili che ne attesti la corrispondenza alle risultanze documentali ai libri e alle scritture contabili.

Dal confronto dell'analisi fatta sulle due leggi (L.262/2005 e SOX10) emerge come la normativa italiana sia stata particolarmente ispirata da quella statunitense. Infatti è possibile individuare che le due normative condividono alcuni degli aspetti principali per il raggiungimento dell'obiettivo comune (Figura 16).

Le due normative perseguono gli stessi obiettivi: imporre la gestione dei rischi di *financial reporting*. Tuttavia il legislatore italiano ha effettuato una scelta di semplificazione rispetto alla normativa statunitense.

In particolare le principali differenze sono due:

1. La L.262/2005 a differenza della SOX10 (*sez.404/b*) non richiede che i processi e le procedure definiti dal management a supporto delle proprie dichiarazioni siano oggetto di verifica e “attestazione” da parte del Revisore Esterno;
2. La SOX10 introduce il concetto di *materiality*⁶³ a livello di bilancio di esercizio, principio invece non recepito dal legislatore italiano. In base a tale principio sono previsti requisiti minimi del sistema di processi/procedure che sono oggetto di attestazione da parte del management (normativa SEC “*final rules*” e Auditing Standard PCAOB).

Le attuali normative evidenziano come il CoSO si sia fortemente radicato come *framework* fondamentale e di riferimento per il controllo societario.

Ulteriori dimostrazioni sono date dal fatto che il modello di riferimento definito dal Comitato di Basilea per il sistema di controllo interno nelle banche è basato sugli stessi “componenti” definiti nel CoSO Report, mentre il Codice di Autodisciplina per le società quotate in Borsa (il c.d. “Codice Preda”) riprende esplicitamente la definizione di sistema di controllo e le caratteristiche del controllo interno evidenziate dal CoSO.

⁶³ Da PCAOB Standard n.2

SARBANES OXLEY ACT	L.262/2005
<p>Il CEO ed il CFO devono valutare e documentare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno che sovrintende la redazione del bilancio.</p> <p>Il CEO ed il CFO devono sottoscrivere una relazione allegata al bilancio attuale che attesti l'adeguatezza e l'efficacia del SCI relativo al "financial reporting".</p>	<p>Il CFO deve predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.</p> <p>Il CFO per ogni atto e comunicazione diffusa al mercato, relativa all'informativa contabile, anche infrannuale, deve predisporre una dichiarazione scritta che ne attesti la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.</p> <p>Il CFO e gli Organi Amministrativi Delegati devono attestare con apposita relazione allegata al bilancio d'esercizio, alla relazione semestrale e al consolidato, la corrispondenza di detti documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili. Tale attestazione deve essere resa secondo il modello stabilito con regolamento dalla Consob.</p>

FIGURA 16

3.1.4 COSO Framework

“CoSO” è l’acronimo di *Committee Of Sponsoring Organization*⁶⁴ *on the Treadway Commission* un’organizzazione volontaria, privata, istituita negli Stati Uniti d’America nel 1985 per sponsorizzare il “*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*”.

Il comitato nasce al fine di migliorare la qualità dell’informativa finanziaria attraverso l’eticità del business, l’effettività del Sistema di controllo interno e la solidità della *corporate governance*.

La Treadway Commissione già nel 1987 emise un primo rapporto, nel quale erano esposti alcuni accorgimenti riguardanti il controllo interno e le modalità per prevenire la redazione di bilanci falsi od errati

⁶⁴ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); American Accounting Association (AAA); Financial Executives Auditors (IIA); Institute of Management Accountants (IMA).

Successivamente, nel 1992, il CoSO pubblicò il primo *framework* contenente le raccomandazioni riguardo il sistema di controllo interno (SCI): il **CoSO Internal Control – Integrated Framework** (successivamente **CoSO IC – IF**), questo modello rappresenta da allora il *benchmark* di riferimento per l'analisi del sistema di controllo interno e del sistema di risk management.

Il CoSO persegue tre obiettivi fondamentali:

1. Fissare una definizione di controllo interno che sia in grado di soddisfare le necessità di tutte le parti interessate;
2. Stabilire un modello di riferimento in rapporto al quale le imprese, e le altre organizzazioni, possano valutare il grado di affidabilità del controllo interno;
3. Fornire un linguaggio comune di riferimento per la Direzione, gli Amministratori, gli Organismi di regolazione delle attività, ecc.

L'obiettivo generale del *framework* è quello quindi di fornire una concezione ed un approccio comune rispetto a tre elementi connessi fra loro:

- L'Enterprise Risk Management (ERM);
- Il controllo interno;
- Le frodi finanziarie.

Questo obiettivo è perseguito dal Comitato attraverso tre “strumenti” il CoSO IC-IF per il controllo interno, il CoSO ERM (pubblicato nel 2004) riguardo l'Enterprise Risk Management e per quanto concerne le frodi finanziarie, attraverso la pubblicazione di due ricerche, riferite a due archi temporali differenti (1987-1997 e 1998-2007), in cui studia le cause principali per cui è stato possibile la realizzare le frodi e gli accortezze per scongiurarle in futuro.

3.1.5 La definizione di SCI

Uno degli obiettivi dichiarati del CoSO è quello di fissare una definizione di SCI univoca e condivisa in grado di soddisfare le necessità di tutte le parti interessate.

L' *“Internal Control: Integrated Framework”* (1992), meglio noto come CoSO Report, dopo aver rilevato che l'assenza di una univoca definizione di controllo interno aveva determinato confusione e malintesi tra i vari soggetti interessati alle relative procedure, ne delineò per la prima volta le caratteristiche fondamentali, in vista della creazione di un modello di riferimento per imprese e altre organizzazioni complesse. Il controllo interno, in base alla definizione proposta dal CoSO, è un **processo**, svolto dal **consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori** della struttura aziendale, che si prefigge lo scopo di fornire una **ragionevole sicurezza** sulla realizzazione dei seguenti obiettivi⁶⁵:

- Efficacia ed efficienza delle attività operative;
- Attendibilità delle informazioni di bilancio;
- Conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.

Tale definizione rappresenta la base per il costrutto teorico di SCI elaborato dal CoSO.

Prima di argomentare le diverse componenti del CoSO Framework è idoneo soffermarsi su alcune concetti alla base della definizione di SCI data dalla Commissione.

⁶⁵ G. Gasparri, *“I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti”*, Roma, 2013

3.1.6 Il processo

Come si evince dalla definizione, il sistema di controllo interno è inteso come un processo ossia non una serie di azioni separate ed eventuali, ma bensì una serie di azioni strutturate radicate nelle modalità aziendali a tutti i suoi livelli.

È importante quindi che il controllo interno e il suo sistema sia implementato nell'impresa" e non "sull'impresa" e non deve essere inteso come un sostituto per la gestione, ma come uno strumento utilizzato nella gestione.

L'implementazione del SCI *«può significativamente influire il raggiungimento degli obiettivi e solitamente è accompagnato e integrato da un programma di qualità. Da ciò ne deriva anche che l'impresa ed il relativo SCI dev'essere gestita come un insieme di processi e non come un insieme di funzioni»*.⁶⁶

3.1.7 Le persone

Il controllo interno è implementato da tutti gli individui che fanno parte della struttura aziendale: il *board*, il management, i dipendenti. Ciò comporta che l'esperienza, gli obiettivi e il modo di pensare delle persone si riflette inevitabilmente nell'ideazione e nella pratica del controllo.

Per questo motivo nella fase di progettazione il risultato finale può essere migliorato attraverso il coinvolgimento del maggior numero di persone, che attraverso il loro singolo apporto di conoscenze permettono la realizzazione di un SCI in base alle loro esigenze e priorità.

Si può notare, quindi, la duplice natura del controllo interno: da un lato dipende dalle persone che lo implementano, dall'altro le persone sono condizionate dal prodotto che loro stesse hanno realizzato.

⁶⁶ M.G Ceppatelli, "Gestione del cambiamento. L'analisi dei processi aziendali", p. 110, Padova, 2000

Il SCI rappresenta il perno centrale ed il catalizzatore di soggetti e funzioni che, ognuno per la propria parte, concorrono alla conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi del risk management.⁶⁷

3.1.8 La ragionevole garanzia

Già nella definizione è evidente come i SCI possano forniscano solamente una ragionevole garanzia: per quanto ben progettati e gestiti, non bisogna scordarsi che sono pur sempre il frutto di un lavoro umano.

Come sarà evidenziato nei paragrafi successivi i controlli non possono essere perfetti per due motivi fondamentali: in *primis* si possono presentare sottostime da parte del management o errori nel corso dell'attività di impresa. Secondo, i sistemi possono essere imperfetti anche per scelta: nel *trade-off* tra costi e benefici è possibile che venga scelto un sistema meno efficiente, ma più vantaggioso dal punto di vista economico.

In ultimo è necessario ricordare che i sistemi possono anche essere volontariamente aggirati o non rispettati a seguito di comportamenti non etici o illegali degli individui.

3.2 Le componenti del CoSO Report

3.2.1 Il legame fra gli obiettivi e le componenti del Controllo Interno

Esiste un rapporto diretto tra gli obiettivi che la aziende si prefissa di raggiungere e ciò che occorre per realizzarli, ossia le componenti.

⁶⁷ AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors, "Corporate Governance Paper - Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un'efficace ed efficiente governo d'impresa". p. 5, <http://www.aiiaweb.it>, 2008.

Tale legame è alla base della rappresentazione grafica del CoSO:



La rappresentazione tridimensionale del Controllo Interno elaborata dal CoSO mette in luce il rapporto di interdipendenza e funzionalità che lega gli **obiettivi**, con le **componenti del sistema di controllo interno** e gli **ambiti di applicazione** di quest'ultimo.

Esaminando nello specifico i lati del cubo:

- Sul lato superiore sono riportati i quattro **obiettivi** del SCI secondo il CoSO, ossia i principali rischi che ciascuna componente cerca di coprire: Operativi, di Reporting, Compliance e, aggiunto successivamente, Strategici. Ciò indica come il CoSO nasce come modello organizzativo che si pone l'obiettivo di definire una serie di procedure allo scopo di gestire i rischi aziendali.

La separata distinzione degli obiettivi, permette di concentrarsi su aspetti sì separati, ma che si influenzano reciprocamente e allo stesso

tempo di focalizzarsi sulle singole componenti del controllo interno senza però perdere di vista il sistema nella sua interezza.

- La faccia laterale del cubo mostra l'**ambito di applicazione**, cioè le diverse dimensioni di una società:
 - **Entity**: è la società nel suo complesso;
 - **Division**;
 - **Operating unit**;
 - **Function**.

Questa dimensione mostra una caratteristica molto importante del CoSO IC-IF e quindi del SCI: la sua **scalabilità**. Il modello teorico può essere perciò adattato a più realtà aziendali: dalla *holding* alla singola società; dalle imprese di grandi dimensioni fino alle più piccole.

- Il lato frontale, infine, descrive le cinque **componenti** del Sistema di Controllo Interno:
 - L'ambiente di controllo (*control environment*);
 - Le valutazioni del rischio di gestione (*risk assessment*);
 - Le procedure di controllo (*control activities*);
 - Il sistema informativo (*information and communication*);
 - Il monitoraggio (*monitoring*).

Queste permettono al SCI di ridurre il rischio ad un livello definito accettabile e di raggiungere gli obiettivi prefissati dal CoSO.

Affinché le componenti siano utili al perseguimento dei loro obiettivi è importante e necessario che queste siano perfettamente funzionanti e che operino congiuntamente in maniera integrata.

È opportuno precisare sin d'ora che il *framework* proposto non è un modello sequenziale nel quale una componente influisce solo sulla successiva, ma è un processo iterativo e multidirezionale nel quale ogni componente è influenzata ed influenza le altre.⁶⁸ (Figura 17)



FIGURA 17

3.2.2 L'ambiente di controllo

L'ambiente di controllo rappresenta la base su cui si fondano tutte le altre componenti del SCI. Quando si fa riferimento all'ambiente di controllo si considera l'insieme dei controlli generali, ovvero "*quelli che concorrono a*

⁶⁸ M. Comoli, "*I sistemi di controllo interno nella corporate governance*", p. 43. Napoli, 2002.

dare affidamento all'organizzazione dell'azienda, pur non riferendosi direttamente ad una voce di bilancio o a un processo gestionale”⁶⁹

L'ambiente di controllo è il carattere più complesso di una società e consiste nella consapevolezza e nella cultura del controllo nell'ambito di un'organizzazione. Un ambiente di controllo si considera efficace quando tutti gli individui che compongono un'organizzazione comprendono le proprie responsabilità e sono portate ad agire in modo etico.

Si fa quindi riferimento ad un'entità astratta, la quale è influenzata dalla Direzione mediante la diffusione di modelli, procedure scritte e standard comportamentali ed etici. Tali strumenti sono di fondamentale importanza affinché gli obiettivi riguardo l'integrità e i valori etici sui quali viene disegnato, gestito e monitorato il SCI possano trasmettersi a tutto il personale di un'organizzazione.

Un adeguato ambiente di controllo è quindi fortemente influenzato, a monte, da elementi quali l'esperienza professionale, la levatura morale, l'impegno e il rigore nella supervisione degli individui a cui è affidata la sua implementazione e gestione, ossia il *board*; e al contempo dalle competenze e conoscenze del personale che lo accoglie a valle.

I valori etici e l'integrità del management e dei dipendenti sono il prodotto della cultura d'impresa, la quale include non solo gli standard adottati, ma soprattutto le modalità con cui l'impresa viene gestita; è di cruciale importanza quindi che la filosofia e lo stile direzionale della azienda sia allineato con i valori che essa stessa professa. L'importanza assoluta viene data alle azioni che vengono implementate.

La struttura organizzativa è un importante componente dell'ambiente di controllo, infatti sulla base di questa è possibile pianificare, eseguire e

⁶⁹ S. Beretta, N. Pecchiari, “Analisi e Valutazione del Sistema di Controllo Interno”, Il Sole 24 ore, Milano, 2007.

controllare le singole attività ed individui. In particolare per l'implementazione di un buon controllo interno è necessario, in sede di pianificazione, focalizzarsi su due aspetti: l'attribuzione di poteri e responsabilità che riguarda il livello fino al quale le singole persone o strutture organizzative possono e sono incoraggiate ad affrontare questioni e risolvere problemi, e le politiche e procedure per la gestione delle risorse umane.

Uno studio⁷⁰ del 1987 ad opera di Kenneth e Merchant evidenziò il peso e la relazione diretta fra alcuni fattori organizzativi e i comportamenti scorretti e fraudolenti in ambito di redazione dei *report* finanziari.

I due studiosi rilevarono come i dipendenti fossero incentivati al compimento di atti disonesti o poco etici a causa della troppa enfasi posta dall'organizzazione in fattori quali: i risultati di breve periodo, un'eccessiva pressione per il raggiungimento di obiettivi inavvicinabili oppure lo stabilire compensi troppo legati ai risultati.

Per questi motivi il CoSO suggerisce il rispetto di alcuni requisiti ritenuti fondamentali:

- La corretta definizione dei diversi livelli di responsabilità e di autorità;
- L'esatta definizione dei rapporti di coordinazione e subordinazione che intercorrono internamente all'azienda;
- La chiara specificazione dei compiti assegnati a ciascuna unità e alle singole persone che la compongono;
- La precisa documentazione riguardante le procedure e le direttive per le persone interessate.

⁷⁰ A. Kenneth, Merchant, "*Fraudulent and Questionable Financial Reporting: A Corporate Perspective*", Financial Executives Research Foundation, Morristown, 1987.

3.2.3 Il Risk assessment

La seconda componente del SCI che viene identificata dal CoSO Report è la gestione del rischio aziendale.

I rischi sono funzione degli obiettivi aziendali che pur non costituendo una componente del sistema di controllo interno, ne rappresentano un suo presupposto.

Il **risk assessment** prevede, quindi, la definizione degli obiettivi di business ai vari livelli dell'organizzazione e l'identificazione dei rischi loro associati.

È opportuno precisare che il rischio, in tale contesto, è inteso nella sua accezione negativa ed è riferito alla possibilità che un evento negativo impedisca di conseguire in tutto o in parte gli obiettivi fissati.⁷¹

La gestione del rischio è una componente critica dei sistemi di controllo interno poiché deve essere continuamente soggetta a variazioni in risposta ai cambiamenti dell'ambiente sia interno che esterno. È fondamentale quindi che il management implementi meccanismi che assicurino il più velocemente possibile l'identificazione e le risposte ai rischi.

Nella gestione del cambiamento, che influenza il SCI, le circostanze che richiedono particolare attenzione in quanto costituiscono fonte di rischi possono essere riferite:

- A cambiamenti nell'ambiente operativo;
- All'assunzione di nuovo personale;
- Ad una rapida crescita dell'azienda;
- All'introduzione di una nuova tecnologia;

⁷¹ Il rischio per un'impresa può essere definito come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità – *upside risk*) e negativi (minacce – *downside risk*) di un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria, patrimoniale che impattano sul conseguimento degli obiettivi aziendali

- Nuovi segmenti, prodotti o attività
- La ristrutturazione aziendale.

La gestione dei rischi vede due fasi principali: l'identificazione e l'analisi del rischio.

Sono numerose tecniche per identificare i rischi⁷² gran parte delle quali prevedono metodi qualitativi e quantitativi tesi a stabilire le priorità e ad individuare le attività a più alto rischio.

Successiva all'identificazione, la misurazione del rischio prevede una sua classificazione grazie alla quale è possibile constatare non solo il grado di allerta relativo al rischio ma anche quale processo o quale *business unit* possa essersene più colpita.

L'analisi del rischio va effettuata quindi ponendo particolare attenzione nel valutare l'importanza e la sua probabilità accadimento e nella stima dei costi per perdite connesse ai rischi identificati. Infatti non tutti i rischi possono essere importanti allo stesso modo e per questo motivo dovranno essere classificati per dare loro una priorità.

In ultimo il Management dovrà prendere in considerazione i modi in cui il rischio dovrà essere gestito e decidere sulle opportune misure. A questo punto il management deve effettuare alcune scelte di costo-beneficio ed individuare quali sono i rischi che necessitano di una maggiore attenzione e come tenerli sotto controllo. Prima di implementare nuove procedure il management dovrebbe preoccuparsi di capire se non sia possibile modificare quelle già presenti poiché solitamente ogni procedura dovrebbe poter soddisfare obiettivi multipli.

⁷² Le più importanti e frequenti sono: il Control Self Assessment (CSA), l'Enterprise Risk Management (ERM), il Risk and Control Assurance (RCA).

3.2.4 Le attività di controllo

All'interno di questa componente rientrano i controlli definiti dalle **politiche** e dalle **procedure** decise dal management per la gestione del rischio.

Le politiche definiscono le attività che devono essere effettuate, e vengono decise a livello del *board* mentre le procedure, implementate dal management, sono l'insieme di attività che tramutano in pratica e realizzano le politiche adottate.

L'attività di controllo sono connesse alle attività operative e sono gli strumenti pratici attraverso cui l'esposizione al rischio è ridotta ad un livello ragionevole. Il CoSO fa espresso riferimento al principio della *segregation duty*, ossia della ripartizione dei compiti tra più persone, uffici od unità operative al fine di ridurre il rischio di errori ed irregolarità. Ad esempio è considerata buona pratica che le attività di autorizzazione delle operazioni, la loro contabilizzazione e la gestione dei beni corrispondenti siano svolte da persone diverse o che l'individuo che autorizza i limiti di credito non sia lo stesso responsabile della tenuta della contabilità dei clienti. Tali accorgimenti permettono la prevenzione da possibili comportamenti scorretti dei dipendenti.

Le attività di controllo possono focalizzarsi sulla prevenzione, individuazione o correzione delle fattispecie legate al rischio precedentemente previsto e sono classificate in funzione di diversi fattori:

- In funzione del **tempo**, i controlli si distinguono in **preventivi** e **successivi**.
 - I *preventive controls* hanno l'obiettivo di prevenire il verificarsi del "fatto rischioso"

- I *detective controls* sono le attività che permettono di scoprire quelle eventuali fattispecie che nonostante i controlli preventivi possono sempre verificarsi.
- In funzione delle **modalità di implementazione**, le attività di controllo sono classificate in:
 - **Controlli manuali** (*people based controls*);
 - **Controlli automatizzati** (*system based controls*), tale tipologia è preferita soprattutto nelle società di grandi dimensioni. Tendenzialmente, se ben progettati a monte, sono controlli più affidabili poiché esenti da corruttibilità e pregiudizio.

Le attività di controllo, come ogni altra componente del SCI, attraversa e riguarda ogni livello dell'impresa, dall'*Entity* alla *Function*.

L'Alta Direzione, svolgono analisi a livello di *Entity* raffrontando le performance realizzate con il budget, le proiezioni, i risultati di periodi precedenti e i risultati dei concorrenti. È compito del CEO e del Direttore generale esaminare così l'andamento delle principali iniziative adottate al fine di determinare in che misura gli obiettivi siano stati conseguiti.

Le attività di controllo sono poi man mano declinate ai livelli gerarchicamente inferiori che si occuperanno dei controlli relativi alle aree sotto la loro diretta responsabilità. Il management sarà così investito della responsabilità di effettuare controlli specifici sulla gestione delle attività e delle funzioni, fra questi rientrano, oltre la separazione dei compiti vista in precedenza, i **controlli fisici** (solitamente *detective controls*) e i **controlli svolti sui sistemi informatici**.

I controlli sui sistemi informatici sono eseguiti per verificare l'accuratezza e la completezza delle informazioni elaborate dalle operazioni aziendali e

possiamo distinguerli in due macro raggruppamenti: i **controlli IT**, ed i **controlli applicativi**.

3.2.5 Le informazioni e le comunicazioni

Le informazioni ricoprono un ruolo fondamentale all'interno di un'organizzazione. Ogni dimensione aziendale deve essere in grado di ricevere informazioni rilevanti e di poterle trasmettere sia all'interno che all'esterno.

Infatti le decisioni all'interno di un'organizzazione vengono prese sulla base delle informazioni che questa possiede e nel momento in cui avviene l'implementazione di un procedimento, esso sarebbe fine a se stesso se non venisse comunicato sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

È fondamentale quindi lo sviluppo di meccanismi che permettano che l'informazione sia tempestivamente identificata, catturata, elaborata e diffusa.

Le imprese sono destinatarie e produttrici di una grande mole di informazioni necessarie a tutti i livelli organizzativi per il corretto svolgimento dell'attività di *business*.

Ai livelli più alti una corretta informazione e la sua comunicazione sono necessarie sia per i risultati dell'attività dell'Alta Direzione, in tale contesto le informazioni risultano fondamentali per pianificare le strategie aziendali e ricevere riscontri sui risultati ottenute da queste. Sia per permettere un corretto ed efficiente svolgimento delle funzioni del *board*, risulteranno quindi essenziali meccanismi di comunicazione tra il management e la Direzione con il Consiglio d'amministrazione, ed i suoi eventuali comitati.

Maggiore è la crescita dimensionale di un'azienda e del numero dei suoi dipendenti e maggiore sarà la necessità di creare "catene dell'informazione"

che consentano da un lato di comunicare a tutti gli individui gli aspetti peculiari del SCI, il suo funzionamento, il proprio ruolo e la propria responsabilità all'interno del sistema stesso e dall'altro lato che permettano al personale di comunicare verso l'alto informazioni importanti. Infatti, primi segnali di possibili rischi o errori sono solito essere ravvisati a valle dell'organizzazione, perciò è necessario che le informazioni possano risalire verso i livelli gerarchici superiori e che coloro che se ne accorgono siano stimolati a denunciare ciò che hanno constatato.

Il CoSO in questa sezione fa appunto riferimento alla pratica del “*whistleblowing*” che consente di istituire nella società regole per veicolare informazioni, riguardanti anche comportamenti illeciti e non etici, ai vertici aziendali.

Il *whistleblowing* è un chiaro esempio di come le componenti del SCI siano strettamente connesse ed integrate fra di loro, infatti solo se alla base vi è un'adeguata consapevolezza e cultura del controllo (Ambiente di controllo) è possibile che tale meccanismo possa essere implementato e possa funzionare adeguatamente.

Le informazioni sono raccolte, elaborate e gestite all'interno di un sistema informativo. Il funzionamento e l'adeguatezza di dei sistemi informativi sono fondamentali nelle grandi aziende e la loro flessibilità risulta fondamentale in quei contesti caratterizzati dal celere mutamento delle condizioni interne ed esterne all'organizzazione. La qualità di un sistema informativo e la sua capacità di catturare ed elaborare le informazioni in tempi celeri influenza non solo le abilità del management ma anche l'affidabilità dell'informativa prodotta verso l'interno ed esterno dell'impresa, questa può essere di due tipi:

- **Periodica:** sono solitamente le informazioni rivolte verso l'esterno le quali sono soggette a specifici standard nazionali o internazionali e la

loro comunicazione è di norma obbligatoria (bilanci, comunicazioni, relazione sul governo societario ecc.);

- *Ad hoc*: dettate dal verificarsi di operazioni straordinarie.

3.2.6 Monitoraggio

L'azienda non è una realtà statica ed è inserita in un ambiente in continuo cambiamento, quindi quando viene individuato un rischio a bassa probabilità è necessario comunque che questo venga monitorato nel tempo. Monitorare un rischio, vuol dire monitorare anche l'adeguatezza del SCI.

La funzione del *monitoring* è quella di valutare se i controlli interni sono:

- Adeguatamente progettati;
- Attuati;
- Efficaci;
- Idonei.

L'efficacia del controllo interno deve essere valutata periodicamente; le procedure devono assiduamente essere monitorate ed eventualmente ridefinite in base alle necessità del management, infatti, nuovi obiettivi mal si abbinano con controlli basati su quelli vecchi e anche i processi di controllo nel tempo possono usufruire di nuove tecnologie e nuove conoscenze.

Le attività di monitoraggio sul Sistema di Controllo Interno devono essere considerate fra le attività normali e ricorrenti all'interno di un'organizzazione e la loro funzione e frequenza dipendono dalla significatività dei rischi sottoposti a controllo.

Si possono distinguere due tipologie di attività di monitoraggio:

- Il *monitoring ex post*, è l'insieme dei controlli effettuati ad intervalli predefiniti e finalizzati ad identificare eventuali discostamenti dai valori ritenuti attesi.
- Il *monitoring on going* che identifica l'attività di monitoraggio svolta in maniera continuata ed in parallelo nei normali processi di gestione, solitamente tali controlli risultano più efficienti e tempestivi poiché permettono un riconoscimento più immediato delle eventuali problematiche; di contro essi sono associati costi di gestione e di mantenimento elevati.

3.2.8 I principi del Coso: l'aggiornamento del 2013

Il CoSO Report è stato emesso per la prima volta nel 1992, da allora ha subito varie modifiche e l'ultimo aggiornamento risale al Maggio del 2013 con il quale è stato richiesto alle aziende di conformarsi entro il Dicembre dell'anno successivo.

Nell'operare l'aggiornamento il Comitato ha ribadito alcuni concetti importanti che sono rimasti così invariati dalle precedenti versioni:

- La definizione di Controllo Interno.
- Le tre categorie di obiettivi e le cinque componenti del Controllo Interno.
- Il principio secondo il quale tutte le componenti sono necessarie per l'efficacia del controllo interno.
- L'importanza e l'imprescindibilità del giudizio individuale nella progettazione, implementazione ed esecuzione delle attività di controllo interno.

La versione aggiornata al 2013 del “*CoSO Report – Integrated Framework*”, afferma esplicitamente e codifica **17 principi fondamentali** del Sistema di Controllo Interno, i quali rappresentano i concetti fondamentali associati alle cinque componenti del SCI.

La versione aggiornata, inoltre, descrive una serie di attributi e caratteristiche che hanno come scopo quello di aiutare il management nel processo di valutazione dell'efficacia del SCI.

Analizzando i principi in relazione alla componente a cui fanno riferimento:

Control Environment:

1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values.
2. Board of Directors demonstrate independence from management and exercise oversight responsibility.
3. Management, with Board oversight, establishes structure authority and responsibility.
4. The organization demonstrates commitment to compliance.
5. The organization establishes accountability

Risk Assessment:

6. Specifies relevant objectives with sufficient clarity to enable identification of risk.
7. Identifies and assesses risk.
8. Considers the potential for fraud in assessing risk
9. Identifies and assesses significant change that could impact system of internal control

Control Activities:

10. Selects and develops control activities.
11. Selects and develops general controls over technology.
12. Deploys through policies and procedures.

Information & Communication:

13. Obtains or generates relevant, quality information.
14. Communicates internally.
15. Communicates externally.

Monitoring:

16. Selects, develops and performs ongoing and separate evaluations.
17. Evaluates and communicates deficiencies.

Dall'analisi dei 17 principi è possibile cogliere quelli che sono stati i principali obiettivi dell'aggiornamento:

- **L'introduzione della tecnologia quale principio cardine del Controllo Interno.**
L'aumento della complessità e della pervasività della tecnologia all'interno dell'organizzazioni ha un impatto su tutte le componenti del SCI. Questi possibili impatti sono discussi in maniera ampia ed approfondita all'interno della nuova versione del *“CoSO Report – Integrated Framework”* che identifica specificatamente la tecnologia come un principio cardine del Controllo Interno.
- **L'estensione del perimetro di reporting al “Reporting Interno”.**
Il concetto di “Reporting” viene esteso oltre alla già prevista “Informativa Finanziaria Esterna”, supportando così le organizzazioni ad avere una ragionevole garanzia (“*Assurance*”) sulla redazione di documenti diversi da quelli finanziari esterni e della reportistica interna, finanziaria e non, diretta al Consiglio d'Amministrazione e al Top Management.
- **Il Rafforzamento della prospettiva “Anti-Frode”.**
Il nuovo CoSO Report prevede una maggiore attenzione alla natura,

all'impatto economico-finanziario e al processo di valutazione dei possibili rischi di frode. Analogamente alla tecnologia, la **componente "Anti-Frode"** è definita come un principio cardine del Controllo Interno.

- **Le modalità di adeguamento del SCI ai nuovi modelli di Business/organizzativi.**

I modelli e le strutture di business delle organizzazioni aziendali sono stati oggetto di cambiamenti importanti nel corso degli ultimi anni, a causa di un sempre maggiore uso della tecnologia, delle tensioni derivanti dalla competizione globale e dell'affermarsi di modelli competitivi fondati sulle relazioni tra imprese.

la nuova versione aggiornata del Report contiene indicazioni molto dettagliate sulle modalità alternative attraverso le quali le organizzazioni possono costruire e sviluppare un SCI efficace e perfettamente customizzato alla propria struttura organizzativa e al proprio modello di business.

- **L'estensione dei principi chiave di "Corporate Governance".**

È prevista un'ampia discussione sui principi "chiave" di Corporate Governance, come le responsabilità del Consiglio d'Amministrazione e dei suoi Comitati.

3.3 Il COSO ERM: dal *Risk management* all'*Enterprise risk management*

L'analisi delle performance è necessaria per monitorare i processi di gestione e di controllo dei rischi. Le informazioni più rilevanti devono essere identificate, analizzate e poi comunicate al fine di raggiungere gli obiettivi e di rilevare il possibile scostamento dai risultati preventivati.

Al rischio, come precedentemente affermato, attiene la probabilità di accadimento di un evento incerto i cui effetti possono influenzare in vario modo il conseguimento degli obiettivi.

Rischio ed opportunità sono dunque due concetti strettamente legati fra loro, ed oggi il management nelle sue funzioni decisionali affronta l'incertezza consapevole che essa rappresenta anche una possibilità di generare valore.

La gestione del rischio nell'azienda moderna si traduce nell'insieme di tutti quei processi e di tutte le attività con le quali un'azienda identifica, analizza, quantifica, comunica, elimina e monitora i rischi associati alle attività aziendali e ai processi operativi, in maniera tale da rendere l'organizzazione aziendale in grado di minimizzare le perdite e massimizzare l'efficienza e l'efficacia del risultato. In passato il *risk management* era considerato come un'attività sì utile, ma non fondamentale all'interno di un'organizzazione, oggi invece è parte integrante del sistema impresa, indispensabile per la creazione del valore e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Come affermava l'economista F.H. Knight, l'imprenditore di successo è quello "visionario" ossia colui che riesce a fare le stime più accurate riguardo il contesto futuro. In ambito aziendale perciò sono molti gli sforzi riscontrabili tesi a definire ed anticipare il futuro e parimenti si intensifica l'attenzione nei riguardi del controllo interno e della gestione dei rischi.

La letteratura descrive l'approccio dell'impresa al rischio individuando tre diverse fasi caratterizzate da altrettanti distinti modelli: il *Risk Management*, il *Business-Risk Management* e l'*Enterprise-wide Risk Management*⁷³.

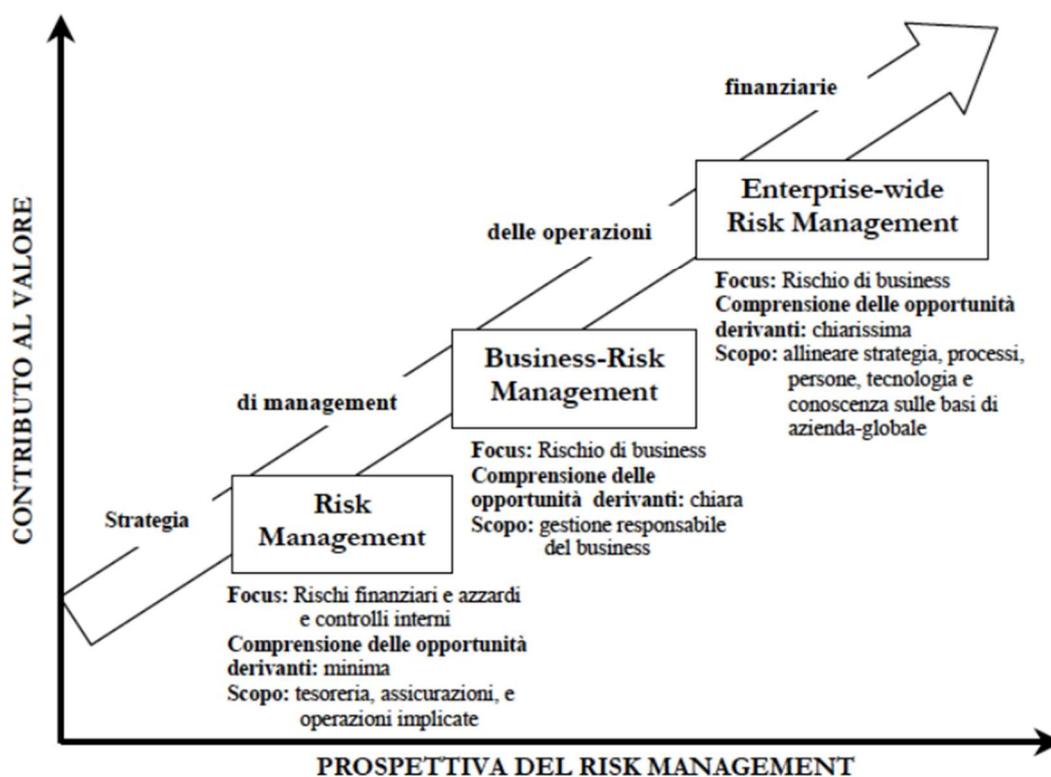
Il *Risk Management* è considerato come il modello tradizionale per la gestione dei rischi, quest'ultimi quando sono rilevati sono solitamente esternalizzati attraverso politiche assicurative che coprano le conseguenze negative legate al

⁷³ J. DeLoach, "*Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and Opportunity*", Londra, 2000.

verificarsi di specifici rischi. Il controllo interno in questo modello è invece limitato alla gestione dei rischi operativi, in particolare nel rischio di incidenti interni.

I limiti principali di tale approccio sono legati all'inadeguatezza del modello nelle imprese medio-grandi, dove la responsabilità per la gestione del rischio diviene spesso frammentaria e il rischio è visto in un'ottica assestante.

Dalle prime critiche al pensiero neoclassico l'incertezza e il suo fondamentale ruolo nell'economia⁷⁴ sono sempre più oggetto di studio per gli economisti ma anche per i manager. Le aziende negli ultimi anni hanno cominciato a concentrarsi con sempre maggiore attenzione sui sistemi di controllo dei rischi.



Fonte: J. DeLoach, 2000. Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity, London, Financial Times/Prentice Hall.)

⁷⁴ Economisti come A. Alchian e F.H. Knight individuano nell'icertezza la fonte del profitto per un'azienda.

Questo ha portato al passaggio al *Business Risk Management* in cui il rischio non viene concepito come un fattore accessorio da delegare ad aree funzionali separate, ma in cui la gestione del rischio diventa “parte del lavoro di ogni dipendente”.

Attraverso un approccio metodologico più strutturato le imprese cercano di individuare e definire procedure in grado di eliminare, o quanto meno limitare, la loro esposizione al rischio.

Nel *Business Risk Management* la gestione del rischio diventa quindi una procedura interna alla strategia aziendale⁷⁵.

Il principale limite di questo modello riguarda il fatto che l’analisi è svolta in relazione ai singoli rischi considerando solo le correlazioni logiche più evidenti che li legano.

Il passo successivo è stato fatto con l’*Enterprise-wide Risk Management*: questo è un approccio metodologico strutturato e proattivo alla gestione dei rischi legati a tutti gli aspetti delle attività d’impresa: strategie, mercati, processi, risorse finanziarie, risorse umane e tecnologie. Tale modello si caratterizza poiché unisce lo studio dei rischi alle strategie, ai processi, alle persone e agli obiettivi dell’organizzazione.

Infatti, con “*Enterprise*” si intende enfatizzare la rimozione delle barriere di funzione, di divisione, di *entity* nonché quelle culturali che caratterizzano il *risk management* tradizionale, a favore di un approccio integrato, focalizzato sullo sviluppo futuro delle attività aziendali e orientato ai processi, il quale può aiutare le organizzazioni complesse a gestire in modo organico tutti i rischi d’impresa e ad identificare le opportunità connesse.

⁷⁵ G. Dickinson, “*Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation*”, The Geneva Papers on Risk and Insurance 26:3, 2001, pp. 360-365.

L'obiettivo che questo approccio si prefigge è quello di rendere il rischio un fattore integrato ed utile nello sviluppo del business.

L'essenza dell'*Enterprise-wide Risk Management* non è la completa eliminazione dei rischi, poiché questa comporterebbe l'azzeramento di ogni possibilità di rendimento. Il punto è gestire i rischi, cioè valutare e decidere dove come poter scommettere in maniera consapevole.

Il rischio dunque non deve esser visto solo da un punto di vista negativo, ma anzi, con i dovuti accorgimenti, deve essere considerato un fattore positivo in grado di generare reddito e profitti per un'azienda.

La gestione del rischio aziendale può essere in qualche modo circoscritta dal seguente principio: “la sopravvivenza di un'azienda deriva dalle sue capacità di creare valore per gli stakeholder”⁷⁶.

Ogni organizzazione deve confrontarsi con eventi incerti e l'abilità del management deve essere quella di limitare i potenziali effetti avversi e massimizzare invece le opportunità che possono accrescere il valore dell'azienda.

L'ERM si caratterizza per i seguenti fattori:

- L'allineamento della strategia al *risk appetite*: il management stabilisce la propria propensione al rischio per valutare le alternative strategiche, fissare i corrispondenti obiettivi e sviluppare i meccanismi per gestire i rischi che ne derivano;
- Il rafforzamento delle decisioni di risposta al rischio individuato: il modello fornisce una metodologia per identificare e selezionare fra più risposte alternative al rischio quella più appropriata (evitare, ridurre, condividere, accettare il rischio);

⁷⁶ M. Clarkson, “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review* 2.0. p. 92-117. 1995.

- La riduzione degli imprevisti e delle perdite conseguenti: le aziende migliorano la propria capacità di identificare gli eventi con effetti potenzialmente negativi, la propria capacità di valutare i rischi relativi e di formulare delle risposte volte a ridurre la frequenza e l'impatto degli imprevisti.
- L'identificazione e la gestione dei rischi correlati e multipli: l'ERM facilita la formulazione di un'efficace risposta ai rischi con impatti correlati e risposte univoche a rischi multipli, cioè che impattano su diverse aree dell'organizzazione aziendale.
- L'identificazione delle opportunità: analizzando tutti gli eventi potenziali, il management è in grado di identificare e cogliere proattivamente le opportunità che emergono.
- Il miglioramento dell'impiego di capitale: l'acquisizione di informazioni affidabili sui rischi consente al management di valutare efficacemente il fabbisogno finanziario complessivo e di migliorare, così, l'allocazione del capitale.

Dalla analisi delle caratteristiche qui sopra descritte emerge che attraverso l'uso dell'ERM il management è in grado di conseguire con maggior sicurezza gli obiettivi di performance e di redditività prestabiliti e di evitare che eventi negativi possano compromettere i risultati attesi. Inoltre vengono più facilmente assicurate l'efficacia e l'adeguatezza del reporting e la conformità ai regolamenti vigenti.

In ultima analisi l'ERM permette di aumentare il "capitale reputazionale" di un'azienda poiché riduce la probabilità di eventi dannosi, favorendo che le decisioni assunte a livello d'azienda, ma anche al livello del singolo individuo, rispettose nei confronti degli stakeholder e dei regolamenti in vigore.

3.4.1 Dal CoSO IC-IF al CoSO ERM. I due modelli a confronto.

L'ampio successo e diffusione del CoSO IC-IF lo hanno reso uno standard di riferimento riconosciuto ed accettato, tuttavia nel 2004 il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ha ritenuto opportuno rilasciare un suo aggiornamento all'interno del quale oltre alle componenti del controllo interno l'attenzione era focalizzata maggiormente sulla valutazione dei rischi, in quanto la sua implementazione, pratica e teorica, era risultata particolarmente difficoltosa per le organizzazioni.

L'ERM è quindi una rappresentazione pratica del CoSO IC-IF; infatti il comitato definisce l'ERM come segue: «*La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.*»⁷⁷

L'obiettivo del Comitato fu quello non di riformulare da zero un nuovo modello, ma invece fu quello di aggiungere ed evolvere il modello esistente arricchendolo di una nuova componente che lo completasse ai fini della gestione del rischio. Per questo motivo nella definizione di ERM possiamo notare dei diretti rimandi alla definizione data dallo stesso Comitato riguardo il Sistema di Controllo Interno.

Questo tipo di approccio fu anche una vi obbligata da seguire a causa delle “pressioni” esterne; pressioni che si devono individuare nel fatto che uno stravolgimento del modello, il cui successo aveva comportato una ormai vasta

⁷⁷ CoSO, “*La gestione del rischio aziendale. ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento ed alcune tecniche applicative*”, Milano, 2006, pp. 2.

accettazione e diffusione, avrebbe destabilizzato il sistema e ridotto l'applicazione del suo logico successore.

Dalla definizione di ERM si possono estrapolare alcuni concetti fondamentali:

- È un processo continuo e pervasivo;
- È svolto da persone che occupano diversi ruoli nell'organizzazione;
- È utile in sede di pianificazione strategica;
- Riguarda l'attività nella sua interezza;
- È progettato per identificare eventi potenzialmente dannosi;
- Assicura un'accettabile e ragionevole garanzia;
- Permette di conseguire gli obiettivi.

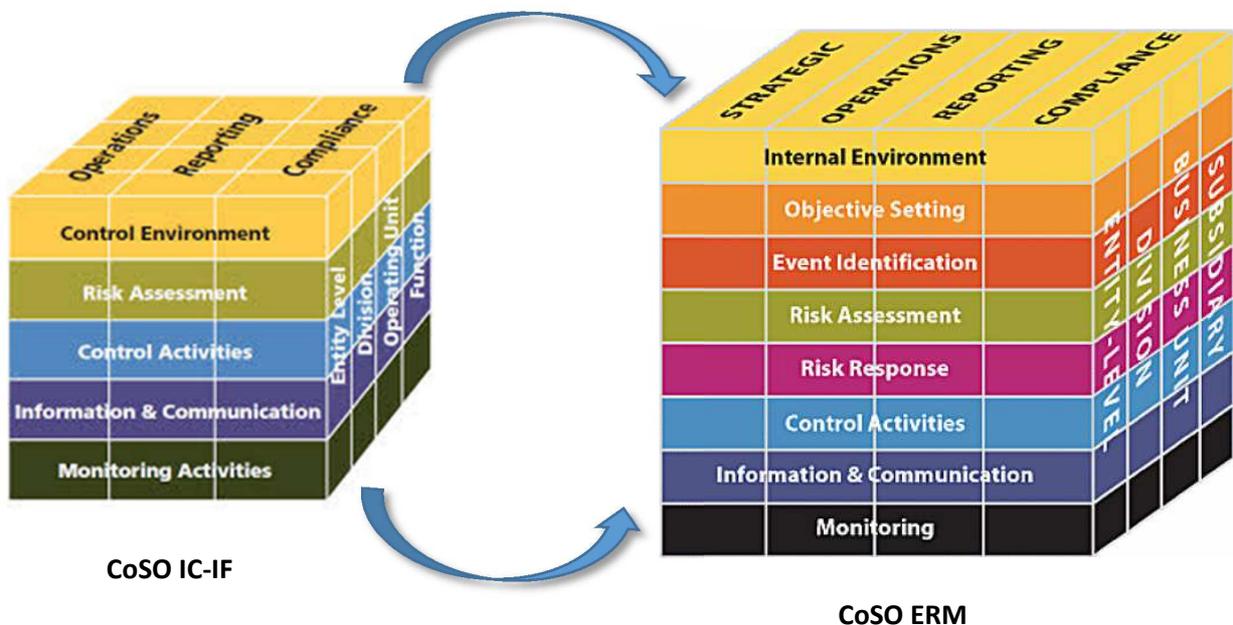
La definizione proposta dal CoSO è intenzionalmente molto ampia, poiché vuole ricomprendere al suo interno tutti i concetti chiave della gestione dei rischi che possono essere applicati alla realtà dell'impresa in generale. Il *framework* del CoSO ERM si propone allora, così come precedentemente il modello del CoSO IC-IF, di rappresentare un linguaggio comune per tutte le aziende.

3.3.2 La struttura del Coso ERM

Sulla base dell'intento del CoSO di non stravolgere il modello del 1992, ma di costituirne un'estensione ed un completamento, è possibile riscontrare che all'interno del CoSO ERM sono presenti tutte e cinque le componenti del SCI, con l'aggiunta però di tre nuove. Gli otto elementi sono quindi:

1. La definizione degli obiettivi (*objective setting*);

2. L'identificazione degli eventi (*event identification*);
3. La valutazione del rischio (*risk assessment*);
4. La risposta al rischio (*risk response*);
5. L'ambiente interno (*internal environment*);
6. Le procedure di controllo (*control activities*);
7. Il sistema informativo (*information and communication*);
8. Il monitoraggio (*monitoring*).



L'*event identification*, il *risk assessment* e il *risk response* attengono alla **gestione del rischio** le seconde quattro componenti invece riguardano il **SCI in risposta al rischio**.

La **definizione degli obiettivi**: è un nuovo elemento che rappresenta una precondizione e deve essere svolta dal management a monte della pianificazione del sistema di valutazione dei rischi.

La definizione degli obiettivi è fortemente dipendente dall'ambiente interno, infatti, la scelta degli obiettivi da conseguire e conseguentemente il livello di rischi che un'azienda decide di assumere, sono subordinati alla filosofia di fondo dell'organizzazione.

Infatti, l'organizzazione, nella definizione degli propri obiettivi terrà necessariamente conto della *vision* e della *mission* aziendale.

È opportuno che affianco agli obiettivi il management predisponga una serie di indicatori, solitamente denominati *key performance indicator*, che aiutano il *board* nell'individuare quali obiettivi siano stati raggiunti e quali no, e ad accorgersi in corso d'opera degli eventuali discostamenti al fine da poter porre in essere le contromosse adeguate.

Nella definizione degli obiettivi, qualsiasi organizzazione, dovrà tenere conto di due importanti concetti: la sua **propensione al rischio** e la sua **tolleranza al rischio**.

Fissando i propri obiettivi, infatti, si identificano di conseguenza i rischi che si possono e vogliono correre, e tale scelta dipenderà ancora una volta dalla filosofia aziendale.

*“La **propensione al rischio** è l'ammontare dei rischi, a livello generale, che l'organizzazione è disposta ad accettare in cerca del valore aggiunto. Ogni organizzazione persegue obiettivi diversi per accrescere il valore aggiunto, e nel farlo dovrebbe ampiamente capire quali sono i rischi che è disposta a correre”*.⁷⁸

La *risk appetite* non è un fattore isolato e nel valutarla un'organizzazione deve necessariamente considerare anche il suo attuale profilo di rischio e la sua capacità di assunzione di nuovi rischi. Perciò il binomio rappresentato dai

⁷⁸ CoSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), “*Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite*”, 2012.

rischi e dalla strategia rappresenta due concetti che non sono considerabili in maniera separata.

La propensione al rischio rappresenta i confini sul piano delle scelte strategiche necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda. Un profilo di *risk appetite* è sviluppato dal management, supportato dal *board*, attraverso tre fasi:

1. Lo **sviluppo** della propensione al rischio;
2. La **comunicazione** della propensione al rischio;
3. Il continuo **monitoraggio e aggiornamento** della propensione al rischio.

La prima fase attiene all'individuazione dei rischi che l'organizzazione decide di assumere e la distinzione di quelli che invece dovranno essere coperti; è quindi di importanza primaria che in tale fase il *board* ed il management operino in stretta collaborazione.

La seconda fase consiste nella scelta delle modalità di comunicazione più adeguate affinché il management possa diffondere a tutta l'organizzazione la filosofia aziendale in merito ai rischi adottata. Le comunicazioni saranno funzionali solamente nel momento in cui saranno comprese e condivise ad ogni livello dell'organizzazione.

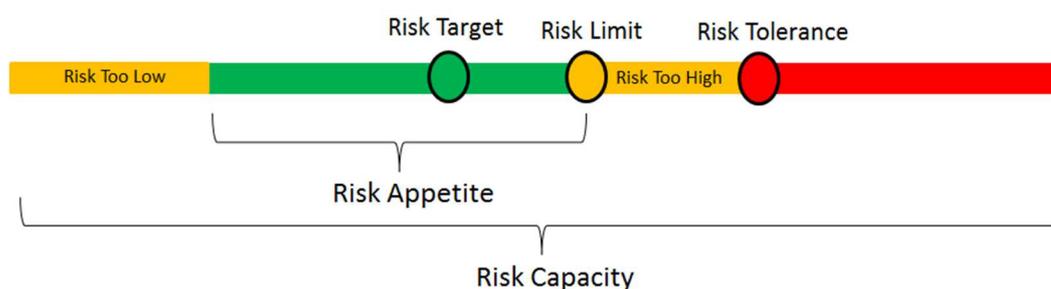
Infine la propensione al rischio deve essere vista come un processo il quale a fronte dei mutamenti del contesto e, soprattutto, delle strategie, deve essere continuamente aggiornato e ridefinito dal management.

Il secondo concetto da considerare nell'identificazione degli obiettivi è la **tolleranza al rischio**.

Il CoSO la descrive come: «...*nell'impostare la tolleranza al rischio, il management deve considerare l'importanza dei relativi obiettivi e allineare la tolleranza al rischio con la propensione al rischio. Operare con la tolleranza*

al rischio assicura all'organizzazione di rimanere nei confini della risk appetite e di conseguire i suoi obiettivi»⁷⁹.

La propensione al rischio è la linea guida che l'organizzazione utilizza per decidere quali rischi possono essere accettati, mentre la *risk tolerance* rappresenta il *range* entro il quale i rischi possono essere ritenuti ancora accettabili.



La rappresentazione grafica indica in verde la *risk appetite* riguardo un determinato obiettivo, mentre il *range* in giallo rappresenta la tolleranza al rischio oltre la quale l'assunzione di questo non è più accettabile.

La *risk tolerance* deve essere rappresentata mediante misure, sia quantitative che qualitative, relative alle performance, poiché rappresenta i confini della variabilità dei risultati attesi. Questo è necessario affinché le comunicazioni riguardo la tolleranza al rischio possano essere facilmente capite all'interno dell'organizzazione e così applicate a tutte e quattro le categorie fondamentali degli obiettivi.

Il punto focale è rappresentato dal fatto che l'organizzazione deve individuare i propri obiettivi e definire le strategie necessarie al loro raggiungimento ed i possibili rischi connessi. Quindi le strategie sono condizionate dalla propensione al rischio e dalla tolleranza al rischio, che dipendono in buona

⁷⁹ *ibidem*

parte dall'ambiente interno.

L'approccio suggerito dal CoSO è:

1. Definire gli obiettivi;
2. Elaborare una strategia per raggiungerli;
3. Definire anche gli obiettivi correlati;
4. Definire propensione e tolleranza al rischio per completare la strategia.

L'identificazione eventi: rappresenta uno dei compiti del management per l'implementazione del sistema di controllo.

Agli eventi possono essere associate sia circostanze favorevoli (opportunità) che sfavorevoli (minacce).

Nello svolgimento di questo compito vi è però il pericolo che il management si sforzi unicamente di trovare soluzioni agli eventi sfavorevoli circostanziando il rischio all'interno del concetto di controllo.

Invece, come già precedentemente detto, il rischio di per sé ha un'accezione neutra, ma nell'ambito della costruzione dei sistemi di controllo i manager lo intendono solamente come *“la probabilità di non conseguire in tutto o in parte un obiettivo”*⁸⁰.

Il CoSO, nell'intenzione di aiutare il management, descrive una serie di fattori che possono essere fonti di rischio.

La lista⁸¹ contiene:

- **Eventi economici esterni:** in questa macrocategoria sono ricompresi tutti i possibili fattori di cui si deve tenere conto

⁸⁰ S. Beretta e N. Pecchiari, *“Analisi e Valutazione del Sistema di Controllo Interno”*, Milano: Il Sole 24 ore, 2007.

⁸¹ Cfr. Robert R. Moeller, *“COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Processes”*, Hoboken, 2011.

nell'implementazione e nel monitoraggio dell'ERM.

Ad esempio bisogna accuratamente considerare le possibili svalutazioni di valute estere o il rischio di default di alcuni Paesi.

- **Eventi naturali:** ipotesi come terremoti, incendi o tsunami non sono da sottovalutare, poiché il loro impatto può significativamente pregiudicare l'attività di un'azienda.
- **Eventi politici:** come nuove leggi e regolamenti che possono impattare sui risultati aziendali.
- **Fattori sociali:** questi hanno degli effetti molto lunghi e lenti e permettono così all'impresa di poter più agevolmente adattarsi a tali cambiamenti. In tale categoria rientrano ad esempio le variazioni demografiche, sociali, morali o di costume.
- **Eventi nell'infrastruttura interna:** alcune variazioni interne possono portare a modificazioni dei fattori di rischio e i rischi correlati. Ad esempio una modifica dei sistemi di customer care può causare disturbi agli altri settori e creare un'insoddisfazione del cliente.
- **Nuove tecnologie:** la rapida evoluzione delle nuove tecnologie può divenire una fonte di rischio la quale non può essere ignorata dall'ERM.

L'elencazione proposta dal CoSO non racchiude logicamente tutte le possibili fonti di rischio, ma solamente le più comuni.

In base alle sue peculiarità ogni azienda deve, quindi, definire la propria “*event identification*” la quale dipenderà dalle caratteristiche dell’attività, dell’organizzazione, delle strategie e dell’ambiente interno ed esterno in cui opera.

All’identificazione della fonte di rischio, sussegue l’attività fondamentale di mappatura dei fattori di rischio.

La mappatura deve basarsi sulle esigenze dell’organizzazione. Ad esempio la si può basare sul processo di business, sull’unità produttiva, sulla natura dell’origine del rischio o sulla tipologia di quest’ultimo.

In questo modo si rende possibile identificare e studiare le correlazioni e le interdipendenze fra i vari rischi ed adottare così contromisure più precise e puntuali.

Anche in questa occasione lo studio del CoSO riporta una lista di possibili approcci utilizzabili dal management⁸²:

- ***Event Inventories***: il CoSO ERM suggerisce al management di avvalersi di un elenco di fattori di rischio già predisposto da esperti in raccolte esterne, come database pubblici e privati, nel quale sono individuati le fonti rischio tipiche del mercato e del settore d’appartenenza. Questi inventari non sono però definitivi vista la loro generalità, devono perciò essere utilizzati solamente come spunto per l’individuazione poi più accurata al livello della singola organizzazione.
- ***Facilitated workshop***: un’organizzazione può stabilire dei *workshop* intersettoriali mediante i quali è possibile raccogliere informazioni riguardo i potenziali rischi derivanti da fattori interni ed esterni

⁸² Cfr. Robert R. Moeller, “*COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Processes*”, Hoboken, 2011.

all'impresa.

- ***Interviews, Questionnaires and Surveys***: interviste, questionari ed indagini permettono di acquisire informazioni utili attraverso la conoscenza e l'esperienza maturata in un settore dagli intervistati. Allo stesso modo degli inventari, non rappresentano una soluzione definitiva, ma possono essere utili nella fase iniziale della mappatura dei rischi, quando è necessario individuare le relative fonti.
- ***Process Flow Analysis***: il CoSO ERM suggerisce la formulazione di diagrammi di flusso relativi ai singoli processi al fine di identificare i rischi potenziali.
- ***Leading events and Escalation triggers***: l'idea suggerita è quella di predisporre per ogni funzione aziendale dei report e degli indicatori qualitativi e quantitativi di rischio attraverso i quali raccogliere informazioni sui potenziali eventi negativi che si ripresentano ciclicamente all'interno dell'attività di una funzione.
- ***Loss Event Data Tracking***: sebbene attraverso i report e gli indicatori si possono riscontrare gli eventuali fattori di rischio *ex post*, è utile poter usare contemporaneamente sia le informazioni private che quelle pubbliche in tale maniera è possibile riscontrare un maggior numero di fattori di rischio anche in via preventiva.

La **Risposta al rischio**: durante l'attività di *risk assessment*, il management valuta i rischi identificati a seconda della loro significatività attraverso un'analisi di impatto e alla probabilità di accadimento.

Il rischio può essere di due tipi: **inerente**, è quello proprio dell'attività dell'azienda e **residuo**, è quello che l'azienda decide autonomamente e consapevolmente di voler affrontare.

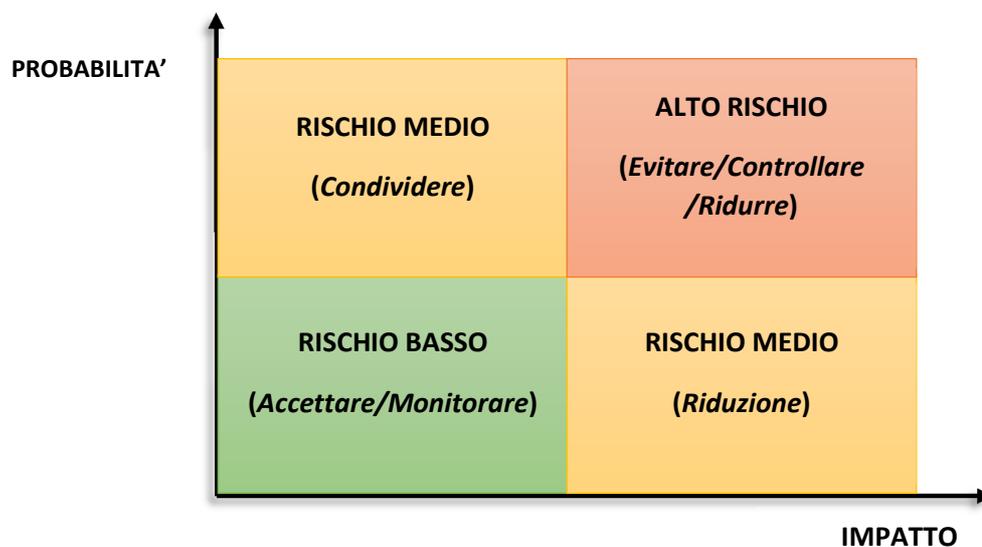
Questi due concetti implicano che il management e l'impresa dovranno sempre affrontare qualche rischio.

Una volta quindi che i rischi vengono individuati e valutati il management deve porre in essere gli interventi più opportuni per allineare i singoli rischi identificati ai livelli di *risk tolerance* e *risk appetite* considerati più appropriati

Le scelte di intervento rientrano sempre all'interno di quattro differenti approcci:

1. **Evitarlo**
2. **Riduzione**
3. **Condivisione**
4. **Accettazione**

Nell'operare la propria scelta l'azienda terrà conto dei costi per la copertura del rischio e dei benefici derivanti.



Nella figura seguente sono riportati i differenti approcci di risposta al rischio in relazione alla loro probabilità di accadimento ed al loro impatto sulle performance aziendali.

Quando un rischio non ha un impatto significativo sull'azienda ed ha inoltre una bassa probabilità di verificarsi, questo dovrebbe essere accettato e monitorato nel tempo per assicurarsi che le condizioni del rischio non cambino al punto da comportare una differente valutazione.

Se il rischio comportasse un alto impatto sull'azienda pur presentando una limitata probabilità di manifestarsi (ad esempio una catastrofe naturale), il rischio potrebbe essere gestito attraverso la condivisione (ad esempio stipula di un contratto d'assicurazione) al fine di limitare l'impatto del rischio.

Nel caso in cui, invece, ad un'alta probabilità si accosta un impatto limitato, è opportuno che il management valuti se i processi in atto debbano essere modificati per ridurre la probabilità che l'evento rischioso possa manifestarsi e anche se l'effetto combinato di più rischi poco rilevanti possano nel complesso inficiare l'operatività dell'azienda.

Infine, l'ultimo caso da considerare è quello di rischi il cui impatto e probabilità di accadimento sono considerati elevati. Questi dovranno essere gestiti attraverso l'implementazione di un efficace ed efficiente sistema di controllo interno. In questi casi è anche possibile attuare soluzioni di risposte miste. Tali rischi saranno senz'altro quelli che più dovranno essere oggetto di monitoraggio all'interno del SCI.

CAP 4. SCI NELLE INTERNET COMPANIES

L'ondata di cambiamenti nell'economia dovuti alla penetrazione delle nuove tecnologie si abbatte su ogni aspetto dell'attività di impresa e quindi non ne può rimanere esclusa anche l'attività di controllo interno.

I mutamenti delle condizioni di contesto non portano ad una ridefinizione completa degli obiettivi generali del controllo interno, ma lo arricchiscono di nuovi strumenti, indispensabili per affrontare le sfide delle nuove imprese, che navigando in acque ancora sconosciute si trovano inevitabilmente ad affrontare nuove sfide e rischi.

4.1 Le quattro dimensioni del Controllo Interno *online*

I Controlli Interni delle società *dot.com* sono più sensibili alla copertura di rischi legati alla peculiarità del settore in cui operano, ad esempio i rischi legati alla **clientela**, all'**informazione** e all'adattamento (**compliance**) ad una regolamentazione normativa che continua ad assestarsi (vedi il dibattito sulla *Net Neutrality*), assumono primaria importanza nelle considerazioni e nelle risposte del management.

Il controllo interno delle *Internet companies* si fonda su quattro dimensioni: la dimensione **tecnica**, **umana**, **legale** e di **audit**; in particolare, le prime tre caratterizzano il controllo interno delle società di Internet ponendo il management di queste imprese di fronte a nuovi rischi e nuove problematiche.

La prima, quella tecnica, riguarda i rischi legati all'informazione e agli assets che la raccolgono, elaborano e producono.

La dimensione umana pone l'attenzione sulle problematiche che possono insorgere nella rete di relazioni che l'azienda tesse con gli individui interni ed esterni ad essa.

La dimensione legale rappresenta uno dei punti focali del controllo interno per le Internet companies. Le principali fonti di rischio in tale ambito non dipendono tanto dalla *compliance* alle normative, bensì nell'incapacità di quest'ultime di stare dietro al più veloce evolversi del business di Internet, proprio come Achille e la tartaruga nel famoso paradosso di Zenone. Il cambiamento di una normativa quando oramai un business è avviato è una delle principali fonti di rischio, soprattutto per quelle imprese la cui particolare attività genera *ex novo* falle normative la cui compensazione può avere delle gravi conseguenze per un'impresa (vedi il caso di Uber in Europa o Napster in USA).

All'interno delle Internet companies l'organizzazione e l'attività aziendale dipendono in gran parte dall'infrastruttura informatica e in primo luogo da Internet, e per tale ragione le operazioni e le procedure diventano maggiormente o interamente digitalizzate. Gli obiettivi organizzativi fondamentali rimangono comunque gli stessi e il controllo interno servirà l'attività Internet-based in maniera coerente con la *mission* e lo scopo del business attraverso il raggiungimento di quegli obiettivi già visti in precedenza.

Poiché un adeguato controllo interno dovrebbe essere indissolubilmente legato ai processi dell'azienda, nell'ambito delle imprese *Internet-based*, oltre agli obiettivi del controllo interno tradizionale, si devono considerare gli obiettivi connessi alla natura digitale dei processi.

Nell'attività di controllo interno assumeranno così rilevanza concetti quali:

- ***Non-repudiation***: la *non-ripudiation* si riferisce alla prova che un documento elettronico sia stato effettivamente inviato dal mittente e

che sia stato ricevuto dal destinatario. Si compone quindi di tre aspetti: la *non-repudiation of origin*, la *non-repudiation of receipt*, e la *non-repudiation of submission*.

Tale concetto risulta di fondamentale importanza per quelle imprese che svolgono attività di *e-commerce*, poiché se soddisfatto assicura di portare a termine una transazione senza il timore che una delle parti si possa tirare indietro.

- **Confidentiality:** indica l'obiettivo di proteggere i contenuti informativi utilizzati all'interno di un processo dall'accesso non autorizzato e per evitare la divulgazione delle informazioni ad altri processi correlati a meno che non sia necessario;
- **L'end-to-end data integrity:** L'integrità dei dati ha come fine il trasferimento di dati senza alcuna modifica, intenzionale o non. Questo obiettivo si riferisce all'intento di garantire informazioni appropriate per la gestione di tutte le operazioni aziendali. A tal fine è necessario implementare ed utilizzare strumenti che assicurino la prevenzione da accessi non autorizzati e da errori che alterino le informazioni trasmesse.
- **Authentication:** Si tratta di determinare se qualcuno o qualcosa è chi dichiara di essere. L'autenticazione ha due sfaccettature, una mira ad identificare la macchina e l'altra invece mira ad identificare l'identità dell'uomo che opera dietro la macchina. L'autenticazione può essere effettuata mediante l'utilizzo di password, PIN statici o dinamici (numeri di identificazione personali).
- **Authorization:** L'autorizzazione è il passo dopo l'autenticazione. È importante definire i "diritti" di un utente dopo il suo accesso al sistema informatico. Questi diritti definiscono le tipologie di risorse a cui si può eccedere e le azioni consentite per l'utente, ad esempio un individuo

può leggere, scrivere o modificare ma non è autorizzato alla cancellazione di file.

L'eterogeneità delle attività e dei business che sono implementati all'interno della *Net Economy* fanno sì che gli obiettivi delle quattro dimensioni del controllo interno possano assumere peso differente all'interno di realtà aziendali diverse ma gli scopi che perseguono sono sempre gli stessi.

Gli obiettivi sopra individuati si caratterizzano per essere trasversali alle componenti del SCI individuato dal CoSO Report: **Confidentiality** e l'**Integrity** sono applicabili al Risk Assessment, alla Attività di controllo e all'Information & Communication; **Authentication** e **Authorization** sono trasversali all'Information & Communication, all'attività di controllo e al; infine l'obiettivo di **Non-repudiation** dovrà essere coperto dalle componenti di Risk Assessment, Information & Communication e dall'Attività di controllo.

La trasversalità degli obiettivi e la loro attinenza con le componenti del SCI possono essere spiegate attraverso le tipologie di strumenti utilizzati per raggiungerli.

Come si evince dalle definizioni, i concetti di Non-repudiation, Confidentiality, Integrity, Authentication e Authorization, sono nozioni di obiettivi tutti volti ad assicurare la sicurezza. Per tale motivo lo strumento che generalmente racchiude tutte le componenti di un SCI⁸³, in quest'ottica, è rappresentato dalla definizione delle **Security Policy**.

Le procedure di sicurezza di un'*Internet companies* devono incarnare gli aspetti strategici, culturali, politici e tecnologici di un'organizzazione. Tutti questi aspetti sono integrati nelle **security policy** al fine di elaborare un quadro generale della sicurezza.

⁸³ Eccezion fatta per la componente Attività di controllo che ne rappresenta l'applicazione pratica.

È importante quindi che vengano ben definiti l'oggetto, l'obiettivo e lo scopo generale allo fine di indirizzare l'implementazione di sistemi di sicurezza efficienti.

Definire le Security policy è quindi un processo multidisciplinare e in continua mutazione dove l'esperienza e la conoscenza del *board* e del management sono di fondamentale importanza.

Online l'equivalente dell'ambiente di controllo, del monitoring e del risk assessment è rappresentato appunto dalle politiche di sicurezza, le quali definiscono il perimetro delle attività di controllo, gli effetti di queste sul personale e l'impatto delle contingenze esterne. Gli strumenti e le metodologie utilizzate all'interno di queste componenti sono quelle descritte dal CoSO Report, che ben si adattano anche alla realtà *online* di tali imprese.

Il monitoraggio nell'ambiente online viene generalmente o in maniera automatizzata attraverso strumenti software ed in limitata misura anche da risorse umane attraverso ispezioni e osservazioni

Il risk assessment in più dovrà necessariamente tenere conto dei possibili rischi connessi agli obiettivi di Confidentiality, Integrity e Non-repudiation. In particolare sono due le dimensioni di fondamentale rilevanza: quella legata alla clientela e quella tecnica.

La percezione dell'utilità e del valore di un servizio offerto da una *Internet companies* si basa in particolare su un rapporto di fiducia fra consumer ed azienda. La capacità di garantire la sicurezza ed affidabilità delle informazioni, sia del cliente che verso il cliente, è quindi di importanza cruciale per la sopravvivenza di un'azienda più che in un settore tradizionale.

Allo stesso modo anche nella dimensione tecnica gli stessi obiettivi sono fondamentali vista l'importanza del ruolo rivestito dai processi digitalizzati.

Le Attività di controllo la possiamo distinguere in tre categorie: la prima riguarda la **sicurezza perimetrale**, la seconda la **sicurezza dei contenuti delle informazioni**, la terza la **sicurezza delle infrastrutture**.

La componente dell'Attività di controllo viene disegnata ed implementata con il presupposto di trovare le risposte alle seguenti domande:

- *Chi userà il sistema?*
- *Quali saranno i diritti e le responsabilità degli users?*
- *Quali saranno le modalità d'accesso degli users al Sistema?*
- *Quando il Sistema potrà essere accessibile?*
- *Chi deciderà e concederà i diritti agli users?*
- *Come sarà tracciata e salvata l'attività degli users nel Sistema?*
- *Quali saranno le azioni disciplinari in caso effrazione?*
- *Quali saranno le procedure di risposta alle violazioni del Sistema?*

Sulla base di queste domande le politiche e le procedure vengono implementate e svolte grazie al supporto e all'utilizzo di Password, Firewalls Firme e certificati digitali, VPN⁸⁴, ACL⁸⁵ e TLS⁸⁶ che permettono di soddisfare gli obiettivi di Authentication ed Authorization che potremmo considerare i presupposti al raggiungimento anche degli altri obiettivi nelle altre componenti. È infatti difficile, se non impossibile, garantire la

⁸⁴ Una VPN si preoccupa di tutti i tipi di minacce alla sicurezza, offrendo servizi di sicurezza nella aree di autenticazione, il processo per assicurarsi che un cliente o un sistema siano effettivamente coloro che dichiarano di essere.

⁸⁵ Una ACL è una lista ordinata di regole che stabilisce quali utenti o processi di sistema possono accedere a degli oggetti, e quali operazioni sono possibili su questi oggetti.

⁸⁶ Sono dei protocolli crittografici che permettono una comunicazione sicura dalla sorgente al destinatario (*end-to-end*) su Internet, fornendo autenticazione, integrità dei dati e cifratura.

riservatezza e l'integrità delle informazioni se non vengono sviluppati ed usati strumenti che ne garantiscano la sicurezza da errori ed accessi indesiderati.

L'integrità dell'informazione, la sua riservatezza e la *non-repudiation* sono obiettivi fisiologici della componente dell'Information & Communication e le permettono di assicurare il raggiungimento degli obiettivi generali del CoSO ERM (*Operation, Financial Reporting, Compliance e Strategic*).

Le politiche di sicurezza di un'organizzazione affrontano i problemi attinenti alla componente dell'Information & Communication riportando i metodi di comunicazione, quali allarmi, report, e-mail e l'autorità destinatarie delle informazioni.

4.2 Caso Aziendale: Netflix

4.2.1 La storia

Netflix nasce nel 1997 da un'idea di Reed Hastings, ingegnere informatico laureato a Stanford e del *software executive* Marc Randolph.

Hastings (attuale CEO di Netflix) successivamente alla vendita della sua società Pure Software decise di lanciarsi in una nuova sfida.

Nasce così a Los Gatos in California Netflix come servizio per il noleggio di DVD, VHS e videogiochi tramite posta. La formula del business era molto semplice: bastava collegarsi al sito Internet, scegliere un film tra quelli disponibili ed attendere l'arrivo via posta del prodotto. Il tutto per circa 6\$. La formula però stentò a decollare, così Hastings decise di passare ad un nuovo tipo di abbonamento mensile senza limiti. Si poteva scegliere tre titoli, riceverli via posta, restituirli e riceverne altri anche più volte nello stesso mese. Con questa nuova formula Netflix finalmente esplose.

Nel 2002 Netflix si quotò in borsa con un discreto successo e dopo aver spedito il miliardesimo DVD negli Stati Uniti a febbraio del 2007, Netflix decise di dare una svolta: al noleggio di film fu affiancata una piattaforma per lo streaming video con la stessa modalità di abbonamento.

Questo fu il passo della svolta per la società.

Nel 2010 Netflix incominciò ad espandersi al di fuori dei confini statunitensi sbarcando in Canada.

La rapida crescita e l'enorme successo, con oltre venticinque milioni di utenti negli USA, portarono Netflix a decidere di investire nella produzione originale di serie tv e film. Si partì nel marzo del 2011 con *House of Cards*, serie tv basata sull'omonima trilogia dello scrittore inglese Michael Dobbs.

Nel luglio 2011 Netflix annunciò il suo sbarco in America Latina, ma le infrastrutture per la connessione Internet non erano adeguate rallentando la sua espansione. Nel 2012 Netflix approdò in Gran Bretagna e successivamente nel Nord Europa. Nel 2014 il servizio è presente in quasi tutti i paesi dell'Unione Europea e dall'Ottobre del 2015 anche in Italia.

Oggi, Netflix è la principale **Internet television network** del mondo con oltre 75 milioni di membri in oltre 190 paesi che beneficiano di più di due miliardi di ore di show televisivi e film al mese, tra cui serie originali, documentari e lungometraggi.

4.2.2 Il Business

Attualmente l'azienda ha tre settori: lo streaming domestico, lo streaming internazionale e DVD domestico e percepisce ricavi dagli abbonamenti in maniera separata fra il servizio di streaming (domestico ed internazionale) e il servizio di affitto dei DVD (operante solo negli Stati Uniti).

Il mercato per l'intrattenimento è fortemente competitivo e soggetto a rapidi cambiamenti. I maggiori competitors per Netflix sono gli altri fornitori intrattenimento video, come ad esempio i *multichannel video programming distributor* ("MVPDs"), i fornitori di contenuti di film e TV *Internet-based* (compresi quelli che forniscono contenuti pirata) e i punti di noleggio DVD.

In più, tale settore è caratterizzato non solo da una competizione a valle ma anche a monte per ottenere i contenuti offerti all'utenza finale, per i contenuti con licenza streaming e per i progetti di contenuti originali.

4.2.3 I rischi aziendali

I rischi legati all'attività di Netflix li possiamo ricomprendere all'interno delle quattro categorie, umana, tecnica e legale, precedentemente individuate sia per quanto concerne la loro origine che per quanto riguarda i loro effetti.

In particolare è riscontrabile come tali rischi siano fortemente connessi ai fenomeni che caratterizzano l'ambiente online, come buyercentrismo e il maggiore potere contrattuale dei consumer, l'outsourcing delle attività, la dipendenza da canali distributivi diversi da quelli classici, l'elevato numero di competitors. Affianco a queste fonti di rischio di natura strategica si deve sottolineare la rilevanza dei rischi legati alla componente tecnologica e di natura operativa, a cui sono legati effetti che si ripercuotono in tutte le quattro dimensioni del controllo interno online.

L'esigenza di continuare ad attrarre i membri rappresenta l'elemento chiave per il successo di un servizio online, solo così si può beneficiare delle esternalità di rete.

Ciò dipende, nel caso di Netflix, dalla capacità di fornire costantemente ai

propri membri la scelta di contenuti interessanti, oltre che di un servizio di qualità per la selezione e la visualizzazione di programmi TV e film.

In tale contesto il livello dei servizi relativi all'offerta di contenuti, ai prezzi e alle caratteristiche dei competitors possono avere un impatto negativo sulla capacità di attrarre e mantenere i membri.

È quindi necessario che i consumatori percepiscano un elevato valore riguardo l'offerta del servizio e che l'introduzione di nuove regole e funzioni, come la modificazione delle offerte di prezzo o di servizi, o il cambiamento dei contenuti, sia allineato alle aspettative degli utenti finali.

I vari modelli economici alla base dei canali di distribuzione video includono abbonamenti, transazioni e modelli di pirateria. Tutti questi hanno il potenziale per catturare segmenti significativi del mercato dell'intrattenimento video. La pirateria, in particolare, è considerata il competitor più insidioso a causa dei suoi contenuti completamente gratuiti contro i quali è difficile competere.

Se gli sforzi per attrarre e mantenere i membri non hanno successo, l'attività sarà sicuramente influenzata negativamente. Infatti se i tassi di crescita rallentassero più velocemente del previsto, data la natura fissa e a lungo termine dei costi legati all'attività, Netflix potrebbe incorrere in problemi di liquidità che comprometterebbero la crescita o la stessa sopravvivenza dell'azienda.

Tale rischio è coperto mediante due vie: la prima attiene al sostenimento di elevate spese di marketing, mediante le quali la società punta ad acquisire nuovi utenti e a sostituire quelli che abbandonano il servizio.

Netflix utilizza un ampio mix di programmi di marketing e pubbliche relazioni per promuovere il servizio a potenziali nuovi membri, compresi i siti di social media come Facebook e Twitter. Se i canali di marketing disponibili sono limitati, la capacità di attrarre nuovi membri può essere quindi influenzata negativamente.

La seconda via riguarda il sostenimento dei costi legati ad incrementare i contenuti e la qualità del servizio.

Il mercato per il video-intrattenimento è estremamente competitivo e soggetto a rapidi cambiamenti. Attraverso i canali di distribuzione, nuovi e già esistenti, i consumatori hanno sempre più opzioni per accedere all'intrattenimento e, in più, l'offerta *Internet-based* di video è in continua crescita.

Per Netflix, quindi, è di necessaria importanza competere con successo e proficuamente con i concorrenti attuali e nuovi, per non incorrere nel rischio di non poter essere in grado di aumentare o mantenere la propria quota di mercato, i livelli dei ricavi e di redditività.

La capacità di fornire ai membri sempre nuovi contenuti dipende dalla stipulazione di contratti per assicurarsi i diritti e le licenze per distribuire serie TV e film.

Per Netflix, vi è quindi il rischio che la qualità del servizio venga influenzata negativamente e / o i costi possano aumentare, laddove gli *studios*, i *content providers* o altri titolari di diritti non siano più disposti, o in grado, di dare le licenze per i contenuti, o a non concederle a condizioni accettabili per la società,

Con l'aumentare della concorrenza, Netflix ha optato per differenziare il suo servizio, mediante l'ottenimento di esclusive e la produzione di contenuti originali, focalizzandosi sulla programmazione di un ampio mix di contenuti per l'utente ad un prezzo economico.

In questo contesto è importante che la selezione dei titoli da aggiungere e rinnovare al servizio permetta di offrire un mix irresistibile di contenuti, altrimenti l'acquisizione di nuovi membri e la loro fidelizzazione potrebbe esserne influenzata negativamente.

Quindi è importante al fine di attrarre e trattenere i membri che la società riesca a mantenere, e stabilire nei nuovi mercati, una reputazione positiva con i consumatori per quanto riguarda il servizio.

Ciò attiene al rischio che il contenuto, in particolare la programmazione originale, venga percepita come di bassa qualità, offensiva o altrimenti non convincente per i consumatori.

La capacità di stabilire e mantenere una reputazione positiva può quindi impattare negativamente sul successo e sui risultati dell'azienda, inoltre, nella misura in cui gli sforzi di marketing, servizio clienti e di pubbliche relazioni non siano efficaci o si traducono in relazioni negative con i consumatori, la capacità di stabilire e mantenere una reputazione positiva può altresì diminuire.

Come distributore di contenuti, inoltre, Netflix si trova ad affrontare potenziali responsabilità per negligenza, e violazione di copyright, o di altre responsabilità, sulla base della natura e il contenuto dei materiali che produce e che distribuisce. Da tali rischi possono nascere contenziosi i cui costi e danni di immagine potrebbero danneggiare i risultati operativi dell'impresa.

Nell'affrontare il rischio di potenziali responsabilità riguardo i contenuti, la società utilizza diversi strumenti legali ed anche di marketing compresa la possibilità per i membri di lasciare recensioni sul sito e di effettuare segnalazioni.

La rapida crescita a livello internazionale di Netflix pone la società di fronte a rischi legati alla gestione del cambiamento e della crescita.

Con l'espansione a livello internazionale, la società deve gestire il business per affrontare rischi legati alla diversificazione dell'offerta di contenuti, ai costumi, così come quelli derivanti dagli ambienti giuridici e normativi differenti.

Operare in mercati internazionali richiede notevoli risorse e la continua attenzione del management ai rischi normativi, economici e ai rischi politici che possono presentarsi in maniera differente nei diversi contesti internazionali.

A tal riguardo le principali fonti di rischio derivano da:

- La necessità e la capacità di adattare i contenuti e le interfacce utente alle specifiche differenze culturali e linguistiche;
- Le difficoltà e i costi associati alla gestione del personale e delle attività *abroad*;
- I disordini politici o sociali e l'instabilità economica;
- Il rispetto delle leggi degli Stati Uniti, come la *Foreign Corrupt Practices Act*;
- Le difficoltà di comprensione e rispetto delle leggi locali, dei regolamenti e dei costumi nelle giurisdizioni straniere;
- Le variazioni inattese dei requisiti normativi;
- Le eventuali conseguenze fiscali avverse e i cambiamenti nella legislazione fiscale o nella sua interpretazione
- Le fluttuazioni dei tassi di cambio, che possono influire sui ricavi e le spese delle operazioni internazionali ed espone la società al rischio di cambio;
- Le restrizioni al trasferimento di fondi;
- I diversi sistemi di elaborazione dei pagamenti, nonché l'accettazione dai consumatori di metodi di pagamento elettronici, come il pagamento online;
- Le nuove e diverse fonti di concorrenza;

- Il basso utilizzo e / o il grado di penetrazione di Internet;
- Le diverse e più stringenti tutele per gli utenti in merito alla protezione dei dati, la privacy e altre leggi;

La mancanza di capacità di Netflix di gestire qualsiasi di questi rischi con successo potrebbe danneggiare le operazioni internazionali e il business globale dell'impresa.

In generale l'adozione o la modifica di leggi o regolamenti in materia di Internet o di altri settori dell'attività potrebbe limitare o in altro modo influenzare non positivamente le modalità con le quali attualmente Netflix svolge le sue attività. A questo riguardo il dibattito sulla *Net Neutrality* e sui risultati legislativi a cui porterà potranno incidere sulla crescita, la popolarità e l'uso di Internet, con effetti sulla domanda dei servizi e sui costi per le imprese che operano in questo settore.

Infatti, la mancata adozione di leggi che proteggano il principio della neutralità della rete potrebbe anche aumentare il costo di fare business e il rischio legato a queste eventualità è molto elevato a causa dell'attuale acceso dibattito e del conseguenziale dinamismo del quadro normativo.

Ad esempio, alla fine del 2010, la *Federal Communications Commission* ("FCC") ha adottato l'*Open Internet Order*, una serie di regole volte a garantire che i *provider* non possano discriminare il traffico su Internet.

Queste regole però sono state ridefinite nel 2014 a seguito dell'accoglimento da parte della Corte d'Appello di Washinton D.C., delle ragioni di Verizon, uno dei più grandi provider americani, il quale accusava la FCC di aver superato con le sue regole i limiti imposti dal Congresso per occuparsi di questo tipo di cose.

La rapida crescita di Netflix pone la società anche di fronte a nuovi problemi di natura tecnico/tecnologica dai quali scaturiscono rischi operativi che

potrebbero potenzialmente compromettere la qualità e la percezione del servizio da parte dei *consumers*.

La reputazione e la capacità di attrarre, trattenere e servire i clienti dipende sostanzialmente da due fattori: dall'affidabilità delle prestazioni e dalla sicurezza dei sistemi informatici di Netflix e di quelli di terze parti che vengono utilizzati nelle operazioni.

Questi sistemi possono essere soggetti a danni o interruzioni da terremoti, avverse condizioni meteorologiche, altri disastri naturali, attacchi terroristici, la perdita di potenza, fallimenti nelle telecomunicazioni e da rischi legati alla sicurezza informatica.

Le interruzioni in questi sistemi, o di Internet in generale, potrebbe rendere il servizio non disponibile o limitato, o comunque ostacolare la normale capacità di fornire contenuti in streaming o soddisfare le selezioni di DVD.

In generale le interruzioni del servizio, gli errori nel software della società o l'indisponibilità dei sistemi informatici utilizzati nelle operazioni potrebbero diminuire l'attrattiva del servizio per i clienti esistenti e potenziali.

I sistemi informatici e quelli di terzi che vengono utilizzati nelle operazioni sono vulnerabili ai rischi di sicurezza informatica, compresi gli attacchi informatici come ad esempio virus, attacchi *denial of service*⁸⁷ o anche irruzioni fisiche.

Qualsiasi tentativo da parte di hacker volto all'ottenimento di dati, ad interrompere il servizio, o in altro modo ad accedere ai sistemi, in caso di successo, potrebbe danneggiare il business della società, sia dal punto di vista

⁸⁷ Nel campo della sicurezza informatica indica un malfunzionamento dovuto ad un attacco informatico in cui si esauriscono deliberatamente le risorse di un sistema informatico che fornisce un servizio ai client, ad esempio un sito web su un web server, fino a renderlo non più in grado di erogare il servizio ai client richiedenti. S. Rao, "*Denial of Service attacks and mitigation techniques: Real time implementation with detailed analysis*".

dei costi per porvi rimedio e sia a causa del danneggiamento della sua reputazione.

Netflix ha implementato alcuni sistemi e processi per contrastare gli hacker e proteggere i dati e i sistemi, ma tali contromisure sono costose da implementare e possono inoltre limitare la funzionalità o comunque l'esperienza riguardante l'offerta.

Nonostante ciò ogni strumento per garantire la sicurezza dei dati è indispensabile poiché i costi legati all'accadimento dell'evento rischioso sono comunque più elevati di quelli necessari alla sua copertura. Qualsiasi interruzione significativa al servizio o all'accesso ai sistemi potrebbe tramutarsi in una perdita di membri e influenzare così negativamente il business e i suoi risultati economici.

La reputazione e le relazioni con clienti sarebbero gravemente danneggiati se i dati aziendali e dei membri, in particolare i dati di fatturazione, dovessero essere accessibili a persone non autorizzate.

Per quanto riguarda i dati di fatturazione, come i numeri di carta di credito, Netflix si affida a software di crittografia e varie tecnologia di autenticazione per garantire la privacy di tali informazioni.

Nonostante queste misure, i servizi di elaborazione dei pagamenti o altri servizi di terze parti come AWS⁸⁸ (Amazon Web Service), possono comunque essere soggetti ad accessi non autorizzati con il rischio che i membri e i potenziali clienti non vogliano più fornire le informazioni necessarie per poter usufruire del servizio. A questa tipologia di costi si affiancano anche quelli legati alla possibilità che Netflix possa affrontare azioni legali per tali violazioni.

Continuando l'analisi della costellazione di rischi che caratterizza l'attività di Netflix, dobbiamo considerare inoltre quei rischi legati all'affidamento che la

⁸⁸ AWS (Amazon Web Services) è la piattaforma di cloud computing di Amazon.

società fa su Amazon Web Services per operare alcuni aspetti chiave del suo servizio.

Netflix ha infatti architettato i suoi software e sistemi informatici in modo da utilizzare l'elaborazione dei dati, la capacità archiviazione e altri servizi forniti da AWS. Dato questo insieme di fattori qualsiasi interruzione o interferenza con l'uso di AWS sarebbe molto dannoso per l'attività. In più tale rischio deve essere considerato non trascurando il fatto che nella vendita al dettaglio, Amazon è un diretto *competitor* di Netflix e che quindi potrebbe utilizzare la funzione AWS in modo da ottenere un vantaggio competitivo.

Concludendo la descrizione dei rischi legati all'attività di Netflix, si evidenziano i costi relativi alla possibilità di perdere dipendenti chiave o al non essere in grado di assumere dipendenti qualificati, e quelli relativi alla protezione dei marchi e di altri diritti.

4.2.4 Una nuova filosofia per una nuova impresa: l'ambiente di controllo

Le *Internet companies*, più di altre tipologie di imprese, grazie al loro essere “*smart*” riescono ad incarnare nelle loro procedure, relazioni, processi e in generale in tutta l'organizzazione quella che è la filosofia del loro creatore o di chi le dirige.

La filosofia direzionale di Netflix rispecchia la visione personale del mondo e del lavoro d'impresa del suo fondatore, il quale nero su bianco ha redatto un ormai celebre documento che ha fatto furore nella Silicon Valley: il *culture doc* di Netflix.

Questo documento redatto dallo stesso Hastings assieme al suo staff delle risorse umane rappresenta l'*imprinting* dell'ambiente di controllo.

L'obiettivo della cultura aziendale è quello di supportare l'organizzazione nel raggiungimento dell'eccellenza.

Netflix individua sette componenti della propria cultura aziendale:

1. *Values are what we value;*
2. *High performance;*
3. *Freedoom & Responsibility;*
4. *Context, not Control;*
5. *Highly Aligned, Loosely Coupled;*
6. *Pay Top of Market;*
7. *Promotions and Development.*

“Values are what we value”: secondo Netflix i veri valori non sono rappresentati dai classici principi **astratti** come l'integrità, il rispetto, la comunicazione e la reputazione; bensì saranno più importanti all'interno dell'azienda i valori **concreti** dati dai comportamenti e dalle *skills* che sono stimate dai colleghi. Questo approccio pratico che abbandona le definizioni teoriche per valorizzare di più i fatti concreti è ben espresso nella descrizione delle caratteristiche che l'azienda ricerca nei propri dipendenti (Tabella seguente).

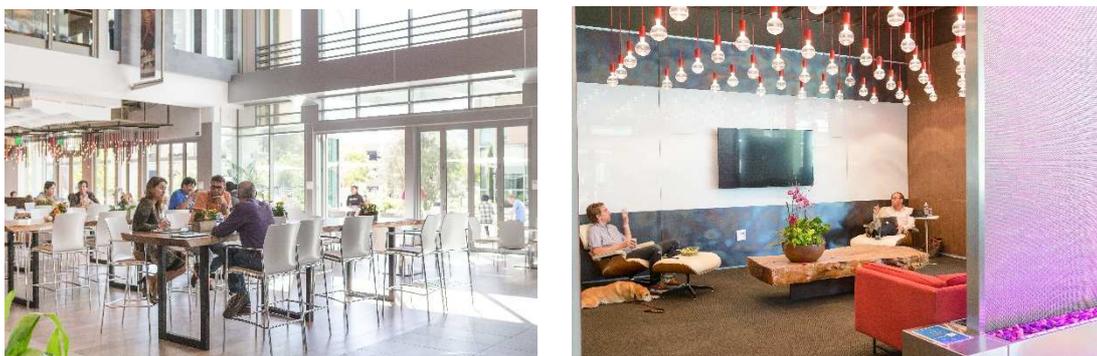
Il rispetto di tali valori è inoltre rinforzato dalle ulteriori raccomandazioni che si trovano all'interno del Codice Etico⁸⁹ di Netflix, qui si fa espresso riferimento ai principi di onestà, eticità ed integrità a cui si devono attenere tutti i dipendenti nello svolgimento dei loro compiti.

⁸⁹ Codice Etico è una dichiarazione di alcuni principi fondamentali, politiche e procedure che governano le parti Netflix nella conduzione dell'attività sociali.

Una condotta onesta è considerato un comportamento che è esente da intenti di frode o inganno, un comportamento etico presuppone che sia conforme agli standard professionali e di comportamento, inoltre comprende la gestione etica dei conflitti, reali o apparenti, di interessi nei rapporti personali e professionali.

<u>VALORI</u>	<u>DESCRIZIONE</u>
<i>Judgment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacità di saper prendere sagge decisioni nonostante l'incertezza; ✓ Il non fermarsi alla cura dei sintomi ma cercare le radici dei problemi; ✓ Il pensare in maniera strategica e saper articolare cosa si vuole e non vuole fare; ✓ Saper intelligentemente separare quello che deve esser fatto subito da quello che può essere rimandato.
<i>Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacità d'ascolto e di comunicazione verbale e scritta dei dipendenti; ✓ Il trattare con rispetto i colleghi; ✓ Il saper mantenere la calma nelle condizioni di stress.
<i>Impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacità dei dipendenti di saper assolvere ad un elevato numero di lavori importanti; ✓ Il dimostrare con le proprie performance di essere un punto di riferimento per i colleghi; ✓ L'essere propensi all'agire ed evitare <i>analysis-paralysis</i>.
<i>Curiosity</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La propensione all'apprendere velocemente ed avidamente; ✓ La conoscenza dell'ambiente interno ed esterno all'impresa; ✓ Il saper contribuire effettivamente al di fuori delle proprie specifiche competenze.
<i>Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'affrontare i problemi fuori dagli schemi; ✓ La creazione di nuove idee utili; ✓ Contribuire al mantenere l'azienda flessibile minimizzando la complessità e trovando il tempo per semplificare.
<i>Courage</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non aver paura di esprimere la propria opinione anche se contrastante da quella degli altri; ✓ Assumersi qualche rischio; ✓ Mettere in discussione le proprie azioni e quelle degli altri.
<i>Passion</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Essere tenaci; ✓ Ispirare gli altri con il proprio atteggiamento; ✓ Preoccuparsi del benessere della Società e festeggiare insieme agli altri le vittorie.
<i>Honesty</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'essere sinceri e diretti; ✓ Ammettere i propri errori.
<i>Selflessness</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cercare sempre il meglio per Netflix piuttosto che il meglio per se stessi; ✓ Trovare il tempo per aiutare i colleghi; ✓ Condividere le informazioni in maniera proattiva.

High Performance: secondo tale principio un ambiente di lavoro ottimo si identifica non con “*espresso, lush benefits, sushi lunches, grand parties or nice offices*”⁹⁰ ma con la presenza di “*stunning colleagues*” che letteralmente possiamo tradurre con “colleghi talentuosi”. In realtà molti dei “benefit” citati li ritroviamo anche nell’ambiente lavorativo di Netflix, nei suoi uffici e nei servizi offerti ai dipendenti (immagine) ma con lo scopo di attrarre e far rimanere le risorse umane di maggior valore.



L’ambiente lavorativo diventa così uno strumento per trattenere e valorizzare il capitale umano aumentando le performance di ogni individuo e di conseguenza quelle aziendali.

Netflix non si prefigge di divenire una “grande famiglia” per i suoi dipendenti, anzi questa buonistica definizione, spesso usata nei contesti aziendali, qui è esplicitamente riusata. Il concetto alla base dell’organizzazione è piuttosto quello che troviamo in una squadra sportiva di professionisti, o come viene definito nel documento un “*Corporate Team*”. Tutti all’interno dell’azienda si devono sentire responsabili nel rispettare e far rispettare i valori sopra descritti.

Non è importante quanto duro si lavori e per quanto tempo, non è nemmeno importante la fedeltà dei dipendenti o dei fornitori; l’unica cosa veramente

⁹⁰ Netflix, “*Culture doc*”, da http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/20-Great_Workplace_isStunning_ColleaguesGreat_workplace

importante è che ogni dipendente dell'organizzazione dia il proprio contributo necessario alla "squadra" per il raggiungimento delle performance più elevate.

Il motivo per cui il documento insiste molto sulle alte prestazioni è da ricercare nelle caratteristiche del lavoro innovativo e creativo: «...*in procedural work, the best are 2x better than the average. In creative/inventive work, the best are 10x better than average, so huge premium on creating effective teams of the best.*»⁹¹

Freedom & Responsibility: la definizione dei confini di responsabilità e di libertà di ogni dipendente all'interno di un'azienda è di vitale importanza ai fini della percezione del controllo.

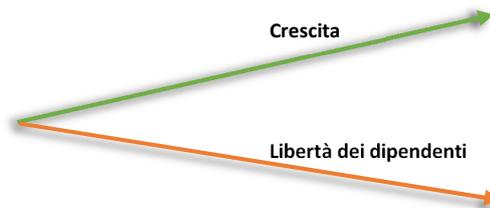
Netflix affronta tale questione con un approccio innovativo, ponendo sullo stesso piano due concetti opposti fra di loro ma allo stesso tempo considerandoli complementari come lo *yin* e lo *yang*.

Un individuo responsabile per l'azienda è colui che sa auto motivarsi (*Self motivating*), che è consapevole del proprio ruolo e dei propri compiti (*Self aware*), che ha autodisciplina (*Self disciplined*), che ricerca continuamente il miglioramento personale (*Self improving*) e che agisce come un leader (*Act like a leader*) e con intraprendenza (*doesn't wait to be told what to do*).

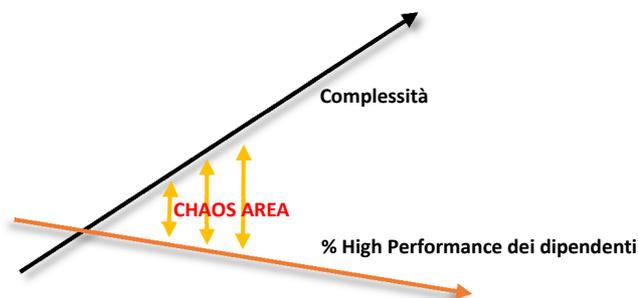
Una persona responsabile quindi cresce in un ambiente libero ed è, allo stesso tempo, meritevole di libertà.

La maggior parte delle aziende tende a limitare la libertà dei propri dipendenti quando si ingrandiscono. Questo è dovuto all'aumentare della complessità aziendale che si accompagna ad una maggiore burocratizzazione dell'organizzazione.

⁹¹ Netflix, "Culture doc", da http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/20-Great_Workplace_isStunning_ColleaguesGreat_workplace.



La riduzione della libertà e l'aumento della burocrazia connesse all'espansione aziendale hanno una ulteriore conseguenza, ossia la calo delle performance dei dipendenti legate all'imbrigliamento del talento.



La distanza che divide le due dimensioni rappresenta l'area in cui la complessità aziendale non può più essere compensata da un approccio informale basato sul talento, generando così errori e caos.

La tradizionale soluzione a questo tipo di problema è l'implementazione di procedure; queste permettono di ridurre il rischio di errori, attuare un maggior controllo sul personale, ottimizzare i processi per il mercato esistente. Di contro in un mercato in continua evoluzione il sacrificio della flessibilità a favore dell'efficienza porterebbe inevitabilmente l'azienda a soffrire gli effetti di un'eccessiva rigidità.

I possibili scenari che si aprono davanti ad un'azienda per affrontare tali problemi, rispecchiano il tradizionale *trade off* fra il privilegiare la creatività a discapito della dimensione aziendale o implementare delle procedure (quindi

maggior rigidità) in grado di rendere efficiente l'organizzazione sacrificando la capacità di adattamento e la creatività.

Di fronte a tali scelte Netflix preferisce operare in nuovo modo, per certi versi anche azzardato, puntando tutto sul valore del proprio capitale umano.

Secondo la società infatti vi è un'altra via per evitare l' "area di caos" ossia quella di crescere non attraverso l'uso di regole ma mediante l'aumento delle *High Performance* dei dipendenti. Necessario a percorrere tale via è il valore dell'autodisciplina che permette all'azienda di crescere mantenendo però al contempo un ambiente informale, fattore questo necessario per la valorizzazione della creatività.



Da una parte è possibile accrescere la quantità di talento all'interno dell'azienda attraverso:

- Alti compensi rispetto al mercato;
- La possibilità per il personale talentuoso di avere un concreto impatto;
- L'esigere sempre le più alte performance dai dipendenti.

Dall'altra è possibile limitare la complessità aziendale mediante:

- L'implementazione di pochi grandi progetti piuttosto di tanti piccoli;
- Limitare il più possibile la burocratizzazione dell'azienda;

- L'essere diffidenti dall'ottimizzazione dell'efficienza che come abbiamo visto porta alla rigidità e ad un maggiore complessità aziendale.

Non tutti i processi rappresentano però un “ostacolo” per l'azienda.

Anche se vero che in un contesto creativo come quello in cui opera Netflix l'assioma che afferma che *“prevenire gli errori è meno costoso che risolverli”* perde di significato rispetto ad un settore manifatturiero, è comunque necessario implementare procedure che permettano di evitare errori irrecuperabili. Alcuni esempi possono essere meccanismi che permettano di: far conoscere al personale gli aggiornamenti di codici e politiche aziendali; coordinare le spese del budget preventivato fra le varie divisioni; meeting ed interviste personali regolari.

Altre regole sono volte alla copertura di rischi che possono derivare da reali o possibili conflitti di interesse che ritroviamo all'interno del Codice Etico⁹² e prevedono l'immediata comunicazione ai livelli gerarchici superiori.

L'organizzazione aziendale di Netflix poggia quindi sulla Cultura della Creatività, della *Self-discipline*, della responsabilità e della libertà, concetto quest'ultimo che non deve essere interpretato nel suo senso più stretto ma come “Libertà a lavoro” che presuppone il rispetto delle regole etiche, morali e legali che caratterizzano un professionista e che trovano descrizione all'interno del Codice Etico.

Il modello sviluppato si pone l'obiettivo di aumentare la libertà dei dipendenti man mano che l'azienda cresce, piuttosto che limitarla, al fine di attrarre ed

⁹² All'interno del documento si descrive in generale il conflitto di interesse come la situazione in cui gli interessi o i benefici di una persona fisica o giuridica sono superiori e contrastanti con quelli della Società e si fissa la regola per la quale i dipendenti non devono mai usare o tentare di usare la loro posizione all'interno della Società al fine di ottenere benefici personali impropri. In più è fissata una regola ad hoc per il Senior Financial Officer che per la delicatezza del ruolo che ricopre oltre a poter riferire dell'eventuale emersione di conflitti d'interesse con il General Counsel, può discutere direttamente con il Comitato per il Controllo.

alimentare persone innovative e talentuose necessarie per la sopravvivenza ed il successo dell'azienda.

Context, not Control: nei normali SCI le attività di controllo sono indissolubilmente legate dal contesto in cui vengono effettuate, ciò nonostante non è possibile affermare che vi sia un prefissato ordinamento fra le due componenti e ciò è ravvisabile anche nel *framework* del CoSO, dove ogni componente è integrata ed indispensabile per le altre, ma non sovraordinata qualsiasi sia la dimensione (umana, tecnica, legale e di audit) considerata.

In Netflix invece, all'interno della dimensione umana, avviene il contrario e il contesto aziendale assume il ruolo principale tanto da divenire più importante dei controlli (che rimangono comunque indispensabili).

Alla base di tale stravolgimento vi è l'idea di fondo che le alte performance dei dipendenti sono positivamente correlate alla loro comprensione del contesto attorno a loro. L'anello di congiunzione fra gli individui e l'ambiente che li circonda è rappresentato dall'attività manageriale, ad ogni livello.

Un buon contesto è quello che abbraccia la strategia aziendale, i suoi obiettivi, che definisce chiaramente i ruoli, che permette di conoscere i rischi e che garantisce la trasparenza del processo di *decision making*.

A tale scopo è necessario creare un ambiente legato agli scopi delle singole funzioni, identificare le relative priorità (**Critical; Nice to have**) e il livello di precisione richiesto nelle attività (**No Errors**, es. il trattamento dei dati sensibili dei clienti; **Pretty good**, es. la gestione del sito web dove eventuali errori possono essere corretti; **Rought**, es. nella sperimentazione).

Highly Aligned, Loosely Coupled: esistono tre modelli di *Corporate Teamwork*:

- ***Tightly coupled***⁹³ ***Monolith***. Tale sistema è caratterizzato da un elevato coordinamento centralizzato, ma anche da un'elevata lentezza che aumenta con la crescita aziendale.
- ***Independent Silos***. In questo sistema ogni team si auto organizza per il raggiungimento del proprio obiettivo, questo causa problemi nel raggiungimento di quegli obiettivi che necessitano più coordinamento fra le unità aziendali.
- ***Highly Aligned, Loosely Coupled***.

Quest'ultimo modello è quello adottato da Netflix e si basa su due concetti.

Con “*Highly Aligned*” si intende la chiarezza, la specificità e la consapevolezza degli obiettivi e delle strategie dell'azienda; ciò presuppone elevati investimenti del management in termini di tempo; “*Loosely Coupled*” esprime la volontà di ridurre al minimo indispensabile i meeting fra le diverse funzioni.

Tale modello permette all'azienda di beneficiare di un'organizzazione reattiva ed elastica anche quando le dimensioni aumentano, ma è necessario che siano contemporaneamente soddisfatti presupposti indispensabili: l'High Performance dei dipendenti e un buon Contesto aziendale.

Netflix ridefinisce un nuovo approccio all'ambiente di controllo nel quale i concetti di Libertà Responsabilità e High Performance permeano l'intero

⁹³ In informatica, “*tightly coupled*” è un tipo di abbinamento che descrive un sistema in cui hardware e software non sono solo collegati tra di loro, ma sono anche dipendenti l'uno dall'altro. In un sistema *tightly coupled* in cui più sistemi condividono un carico di lavoro, l'intero sistema di solito dovrebbe essere spento per risolvere un grave problema hardware, non solo la singola componente con il problema.

contesto attorno ai dipendenti e a ben guardare tali principi rappresentano i fili conduttori di ogni operazione targata Netflix.

Libertà che ritroviamo anche nel capitolo “*Pay Top of Market*” del *culture doc* di Netflix e che si traduce in stipendi molto più alti della norma (percepibili tanto in denaro quanto in azioni di mercato e rinegoziabili ogni anno).

Allo stesso modo l’*high performance* rappresenta un principio imprescindibile per il funzionamento di tale modello, tanto che come si evince dalla parte intitolata “*Promotions and Developmen*”, non si fanno troppi complimenti a licenziare quei lavoratori che non corrispondono a un certo standard di performance.

Allo stesso modo qualsiasi violazione dei principi e delle procedure del Codice Etico può comportare provvedimenti disciplinari, compreso il licenziamento e procedimenti giudiziari.

L’ambiente che si delinea da questo studio riflette l’amore per la disciplina e l’odio per la burocrazia e le regole formali di Reed Hastings, il quale è riuscito a fare della propria visione personale del mondo e del lavoro, una vera e propria filosofia aziendale.

4.2.5 La sicurezza in Netflix

Le attività di controllo implementate all’interno di Netflix sono fondamentali per assicurare la sicurezza delle dimensioni tecniche di audit e legali dell’organizzazione.

A differenza della dimensione umana dove si propende a non vincolare le risorse umane attraverso rigorose procedure ma si preferisce fare leva sul contesto, nelle altre dimensioni vista la natura digitale del business non si può

fare a meno di ricorrere a procedure automatizzate indispensabili per la copertura dei rischi visti in precedenza.

Netflix per assicurare la sicurezza del proprio servizio e dei suoi utenti opta per una serie di strumenti software *Opensource*.

L'approccio dei programmi *opensource*, abbracciando l'originaria filosofia degli hacker Americani, si propone come modello di divulgazione dell'opera dell'ingegno, allo sviluppo della quale chiunque può collaborare esaminando e studiando i codici sorgente.

In contrapposizione ad un modello chiuso l'utilizzo di software opensource permette a chiunque ne abbia le capacità di verificare l'affidabilità del codice sorgente e ciò comporta indiscutibilmente un vantaggio in termini di sicurezza dei risultati e di fiducia.

Utilizzare software Open Source per analisi di sicurezza significa non solo avere a disposizione strumenti di qualità ma, avere a disposizione un sapere ed una esperienza che nasce dalla comunità e quindi infinitamente più ampio di quanto possa essere il sapere del singolo individuo⁹⁴.

Le preoccupazioni di Netflix, da un punto di vista della sicurezza, sono le seguenti:

- Che solo gli utenti con il piano corretto possano accedere ai contenuti;
- Che gli utenti non condividono le loro informazioni personali con gli altri;
- Che i contenuti video siano accessibile in conformità delle concessione di licenze e delle restrizioni;

⁹⁴ P. Giardini, "Il ruolo dell'Open Source nel campo della sicurezza informatica", <http://www.techeconomy.it/2015/07/30/il-ruolo-dellopen-source-nel-campo-della-sicurezza-informatica/>

- Che i contenuti video non possano essere ridistribuiti e riprodotti in un secondo momento al di fuori della piattaforma di Netflix.

I problemi individuati evidenziano l'esigenza di raggiungere gli obiettivi di Integrity, Confidentiality, Non-repudiation, Authentication e Authorization precedentemente analizzati.

Gli obiettivi in termini di sicurezza sono garantiti da un insieme di meccanismi coordinati come:

- La richiesta di autenticazione dell'utente prima di riprodurre i video;
- Consentendo un massimo di dispositivi di riproduzione per account;
- Respingendo le richieste sulla base degli indirizzi IP;
- Con strumenti di crittografia dei dati;
- Fornendo chiavi di decrittazione uniche ai film e dispositivi.

Da un punto di vista logico, possiamo identificare cinque diverse fasi concettuali nell'esperienza di utente su Netflix:

1. Autenticazione dell'utente;
2. Autorizzazione dispositivo;
3. Istruzione di recupero dei dati;
4. L'acquisizione della Licenza alla riproduzione;
5. La riproduzione.

La sicurezza è un settore sempre più importante per le organizzazioni di ogni tipo e dimensione, e Netflix concentra il proprio sforzo focalizzandosi principalmente su strumenti e sistemi operativi *opensource*, al fine di rendere i diversi team preposti alla sicurezza più efficienti ed efficaci di fronte ad un ambiente sempre ampio e dinamico.

Per garantire la sicurezza dei propri utenti dei suoi contenuti Netflix utilizza i seguenti software opensource: **Security Monkey** che aiuta a monitorare e garantire ambienti di grandi dimensioni basati su AWS⁹⁵, consentendo ai team di sicurezza di identificare le potenziali debolezze. **Scumblr** è uno strumento che sfrutta ricerche su Internet a livello mirato per far emergere problemi di sicurezza specifici per le indagini. **FIDO** è un *security orchestration framework* usato per analizzare gli eventi e l'automazione di risposta agli incidenti.

L'affidabilità di tali strumenti è garantita non solo dalla loro natura *opensource* ma anche dall'utilizzo di strumenti digitali che permettono di effettuare un monitoraggio *ex ante* ed *ex post* sull'affidabilità dei software e per l'individuazione di nuove fonti di rischio

Il ricorso alle telemetrie e strumenti di misurazione svolgono un ruolo critico nelle operazioni di qualsiasi azienda, ancor più quando i dati da analizzare si aggirano nell'ordine di miliardi. **Atlas**, **Edda** e **Spectator** formano la piattaforma Netflix per la telemetria la quale gioca un ruolo fondamentale per il corretto funzionamento della società.

Un efficace strumentazione per la misurazione delle prestazioni permette agli ingegneri di intervenire rapidamente e con precisione in un volume enorme di dati e di prendere decisioni critiche in modo rapido ed efficiente. Senza tali strumenti tutto ciò sarebbe impensabile da realizzare.

Al di fuori del settore operativo, l'elaborazione e la sicurezza dei *Big Data* è affidata ad altri due strumenti: **Ice**, che consente di esporre le tendenze dei costi e di utilizzo del *cloud* e **Simian Army** che permette di convalidare l'affidabilità dei sistemi implementati di fronte a rischi derivanti da eventi incerti e rischiosi.

⁹⁵ Amazon Web Services, che fornisce strumenti e risorse per il *cloud computing*.

Conclusioni

L'avvento della *New Economy* ha portato con sé un'ondata di cambiamenti nel modo di organizzare e pensare l'impresa.

Come emerge dall'analisi del caso di Netflix, i nuovi *driven* del valore necessitano d'esser valorizzati e protetti dai rischi derivanti da un ambiente permeato da un elevato grado di incertezza.

I modelli di Sistema di Controllo Interno rappresentano così uno strumento ancor più necessario in una realtà economica all'interno della quale ogni singolo rischio potrebbe inficiare con gravi conseguenze l'operatività ed il successo delle aziende.

Una prima particolarità è riscontrabile dall'analisi dell' "Ambiente di Controllo Interno" di Netflix; dallo studio di questo emerge infatti l'importanza primaria di un concetto spesso trascurato nelle aziende tradizionali.

La **Reputazione** rappresenta nel contempo un obiettivo ed un valore del sistema impresa, il quale attraversa in maniera trasversale ogni dimensione di un'organizzazione e può essere raggiunta solamente attraverso la consapevolezza manageriale dell'importanza rivestita da concetti come il **talento**, la **conoscenza** e la **creatività**.

La reputazione diviene così il vero *output* aziendale che sottende ogni decisione strategica, amministrativa ed operativa di un'*Internet companies* e che si riflette nel prodotto e servizio offerto sul mercato.

Questo concetto lo possiamo individuare all'interno dello studio del caso Netflix in cui le quattro dimensioni del Controllo Interno, quella tecnologica, legale, umana e di *audit*, si adoperano per la copertura di rischi, che come è

possibile constatare dalla nostra analisi, impattano in vario modo sulla reputazione aziendale.

Ad esempio il controllo della dimensione umana non può prescindere dalla considerazione che elevati standard di efficacia ed efficienza possono essere raggiunti solo se alla base vi è una struttura in grado di valorizzare il talento, la conoscenza e la creatività di un'organizzazione; infatti, solo a partire da tale consapevolezza è possibile raggiungere gli obiettivi riguardanti la reputazione.

Allo stesso modo anche le altre dimensioni devono considerare come obiettivo ultimo delle loro funzioni l'incremento, ma soprattutto la protezione, del "capitale reputazionale" dell'impresa.

Da quanto detto emerge una caratteristica delle aziende *Internet-based*, ossia la loro estrema sensibilità a fattori di rischio che possono facilmente condurre una società di successo al fallimento.

Nell'analisi dei rischi specifici della società Netflix emerge tale vulnerabilità in merito, anche qui, alle quattro dimensioni che sono appunto oggetto del Controllo Interno.

Nello specifico, l'estrema sensibilità di Netflix è da ricondurre a quelle fonti di rischio che sono al contempo caratteristiche tipiche delle aziende e del mercato digitale, e identificabili nel *buyercentrismo*, nell'*outsourcing* e nella assoggettamento a normative e regolamenti internazionali mutevoli ed eterogenei.

Ragionando sul piano dell'ERM, la risposta al rischio molto spesso in tali casi o è eccessivamente costosa o semplicemente non esiste in quanto fisiologica del *business*.

La dipendenza dai Provider e da altre società per svolgere la propria attività, i cambiamenti nei regolamenti nazionali, i *competitors*, e l'elevato potere contrattuale dei *buyers* possono trovare però risposta nelle strategie di

diversificazione, riducendo il rischio dell'azienda nel suo complesso allo stesso modo in cui diminuirebbe il rischio di portfolio ben diversificato.

Queste politiche sono riscontrabili in tutte le maggiori *Internet companies*, e possono riguardare tanto settori funzionali al *business core*, tanto settori che invece non hanno nulla a che vedere con l'attività dell'azienda.

Alcuni esempi sono rappresentati da Google o da Facebook, attivamente impegnate in progetti fra i più disparati, connessi fra loro solo dall'elevata natura tecnologica. Allo stesso modo anche Netflix diversifica la propria attività, sebbene in maniera più funzionale, attraverso la produzione originale di serie TV e film.

In ultima analisi, dallo studio del SCI della società Netflix è possibile riscontrare un'ultima grande differenza rispetto alle aziende tradizionali.

Questa riguarda le componenti dell' "Attività di controllo", di "*Monitoring*" e di "*Information & Technology*".

Anche se potrebbe sembrare scontato, è necessario evidenziare come tali componenti siano caratterizzate dal ricorso a strumenti e controlli automatizzati. In realtà ciò che potrebbe sembrare ovvio, vista la natura dell'attività svolta, ha degli importanti effetti se consideriamo questo insieme di attività come un'unica componente di un "Ambiente di controllo virtuale".

Il fatto che la maggior parte di tali attività avvenga mediante strumenti software e hardware, strettamente integrati fra loro, ci permette di considerare queste tre componenti come un'unica entità.

L'integrazione degli strumenti e la condivisioni di regole e prassi mettono in luce una "cultura del controllo digitale" dell'azienda ben più vincolata a regole e procedure standardizzate rispetto alla Libertà professata all'interno dell'ambiente di controllo di Netflix.

Possiamo così distinguere due concetti di Ambiente di Controllo: uno focalizzato sul livello umano dell'azienda in cui nel *trade-off* fra libertà e controllo si predilige il primo di concetto; un secondo, invece, incentrato sul livello virtuale e più inquadrato in schemi e procedure che ne minimizzino gli errori.

BIBLIOGRAFIA

AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors, *Corporate Governance Paper - Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un'efficace ed efficiente governo d'impresa*, 2008, p. 5: <http://www.aitiaweb.it>

ACCENTURE, *From Digitally Disrupted to Digital Disrupter*, 2014.

ASSINFORM, *Rapporto Assinform 2015*.

ALEE V. - J. TAUG, *Collaboration, innovation, and value creation in a global telecom*, in *The Learning Organization: An International Journal* vol. 13, n. 6, pp. 569-578, 2006.

BERETTA S. - PECCHIARI N., *Analisi e Valutazione del Sistema di Controllo Interno*, Milano, 2007.

BERGER R., *Industry 4.0, the new Industrial Revolution. How Europe will succeed*, 2014.

BOSTON CONSULTING GROUP, *The mobile revolution: How Mobile Technologies Drive a Trillion-Dollar Impact*, 2015.

BUKH P. - JHOANSEN M. - MOURITSEN J., *Multiple integrated performance management system: intellectual capital and balanced scorecard in a software company*, in *Singapore Management Review*, n. 24, pp. 21-33, 2002.

BURKE L. - LOGSDON J. M., *How corporate social responsibility pays off*, in *Long Range Planning* vol. 29, n. 4, 1, 1996.

CASTELLS M., *Galassia Internet*, Milano 2007, pp. 13; 17.

CASTELLS M., *L'Età dell'informazione: Economia, Società, Cultura*, Milano 2003.

CEPPATELLI M. G., *Gestione del cambiamento. L'analisi dei processi aziendali*, Padova 2000, p. 110.

CIOLI V., *Modelli di business e creazione di valore nella New Economy*, Milano 2005, pp. 40; 50.

CLARKSON M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review 2.0. 1995, pp. 92-117.

COMOLI M., *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Napoli 2002, p. 43.

CoSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite*, 2012.

CoSO, *La Gestione Del Rischio Aziendale. ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento ed alcune tecniche applicative*, Milano 2006, p. 2.

D.LGS. 24/1998, n° 58, art. 149, 1° comma, punto c).

DE KERCKHOVE D., *L'architettura dell'intelligenza*, Torino 2001.

DELOACH J., *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and Opportunity*, Londra 2000.

DICKINSON G., *Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation*, in *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 26.3. p. 360-365, 2001.

DRUCKER P. F., *Post-Capitalist Society*, Oxford 1993.

FELICE C.- MATTOSIO N., *“New Economy: dall'homo faber all'homo sapiens*, Milano 2005, pp. 25.

FLICHY P., *L'innovazione tecnologica*, Milano 1996.

FREEMAN C. - PEREZ C., *Structural crises of adjustment: business cycles*, in G. DOSI (a cura di) *Technical change and economic theory*, Londra 1988.

GASPARRI G., *I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti*, Roma 2013.

GOLDMAN S. - PREISS K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, New York 1994.

KAPLAN R. - NORTON D., *Balanced Scorecard: Measures that drive performance*, in *Harvard Business Review* Jan-Feb 1992.

- KAPLAN R. - NORTON D., *Mappe strategiche*, Torino, 2005.
- KENNETH MERCHANT A., *Fraudulent and Questionable Financial Reporting: A Corporate Perspective*, Financial Executives Research Foundation, Morristown, 1987.
- MISURACA D., ZAMBONIN E., *Il sistema di controlli interno e la valutazione dei dirigenti nelle aziende sanitarie*, Mecosan, n 37, 2002
- MOELLER ROBERT R., *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Processes*, Hoboken, 2011.
- NELLI R., *Le strategie Internet-based delle imprese italiane: caratteri fondamentali e modalità evolutive*, Milano 2004, p. 73-74; 120.
- NORMANN R. - RAMÌREZ R., *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, in *Harvard Business Review*, vol. 71 cap. 4, 1993.
- PRANDELLI E. - VERONA G., *Marketing in rete. Analisi e decisioni nell'economia digitale*, Milano 2002, pp. 34-35.
- PORTER M. E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, in *Harvard Business Review*, n.2, 1979, pp. 86-93.
- PORTER M. E., *Strategy and the Internet*, in *Harvard Business Review*, n.3, 2001, pp. 62-78.
- RAO S., *Denial of Service attacks and mitigation techniques: Real time implementation with detailed analysis*, 2011.
- SVEIBY K. E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2010.
- TOMMASINI L., *Competere in rete: evoluzione e cambiamenti nella società, nell'economia e nell'impresa*, Milano 2002, p. 11.
- VACIAGO E.- VACIAGO G., *La New Economy*, Bologna 2001, pp. 55-56.

BIBLIOGRAFIA SITI

Accenture, in <https://newsroom.accenture.com/subjects/strategy/us-switching-economy-up-29-percent-since-2010-as-companies-struggle-to-keep-up-with-the-nonstop-customer-finds-accenture.htm>

GIARDINI P., “Il ruolo dell’Open Source nel campo della sicurezza informatica: <http://www.techeconomy.it/2015/07/30/il-ruolo-dellopen-source-nel-campo-della-sicurezza-informatica/>

Netflix, *Culture doc*: [http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/20-Great Workplace isStunning ColleaguesGreat workplace](http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/20-Great-Workplace-isStunning-ColleaguesGreat-workplace).

TrendWatching.com, *10 Trends for 2015*, gennaio 2015.