



*Dipartimento  
di Impresa e Management*

*Cattedra di Economia Aziendale*

***“Bilancio 2.0 – Bilancio Digitale: l’evoluzione  
dell’informazione, da mero dato a vera risorsa”***

*Relatore*

*Riccardo Tiscini*

*Candidato*

*Alessandro Bernardini*

*Correlatrice*

*Mirella Ciaburri*

*Matricola*

*171631*

*Anno accademico 2018/2019*

# *Indice*

❖ <b>Introduzione</b>	3
❖ <b>Capitolo 1</b>	
<b>1.1 Il Sistema Informativo Aziendale</b>	4
1.2 Modelli di Sistema Informativo Aziendale	9
1.3 I Componenti del Sistema Informativo	14
1.4 L'informazione come risorsa	23
1.5 Informatica e aziende	26
❖ <b>Capitolo 2</b>	
<b>2.1 Il Bilancio</b>	29
2.2 Profili Storici ed evolutivi	33
2.3 Tipologia di schemi di Bilancio	38
2.4 L'analisi di Bilancio e la sua importanza	44
2.5 Verso il futuro: nuove forme di Bilancio	49
❖ <b>Capitolo 3</b>	
<b>3.1 Il caso Apple – Goldman Sachs</b>	54
3.2 Bilancio 2.0 - Bilancio Digitale	57
3.3 Integrazione: Sistema Informativo Aziendale e Bilancio	62
3.4 L'importanza di conoscere a fondo la propria clientela	64
3.5 Il business delle informazioni	70
❖ <b>Conclusione</b>	73
❖ <b>Bibliografia</b>	75
❖ <b>Sitografia</b>	77

## ***Introduzione***

**“La difficoltà non sta nel credere alle nuove idee, ma nel fuggire dalle vecchie.” – Keynes**

*L'evoluzione dell'informazione: da mero dato a vera risorsa*

*Per anni, sin dal primo sviluppo e dalla prima progettazione di un Sistema Informativo Aziendale si è intravisto nell'informazione un concreto vantaggio potenziale per l'azienda, in particolare sotto l'aspetto organizzativo ed informativo. I primi studiosi che hanno realizzato questa tipologia di sistemi e che nel corso degli anni hanno contribuito al loro sviluppo e agli enormi progressi ottenuti, trovavano consenso comune nell'affermare che fornire una valutazione economica dell'informazione fosse un processo davvero molto complesso, finendo per concentrarsi sull'osservare solamente gli innumerevoli vantaggi strategici, informativi ed organizzativi che esso forniva. In qualsiasi analisi o studio al riguardo c'era solo una concezione ben chiara: che il Sistema Informativo fosse solo in grado di assorbire risorse economico-finanziarie dalle aziende, senza però apportare nulla ad esse sotto il profilo meramente economico. Grazie all'enorme sviluppo tecnologico degli ultimi decenni però si è arrivati sempre di più a comprendere che questa concezione fosse alquanto limitata: si è giunti piano piano a comprendere che i Sistemi Informativi, acquisivano informazioni che in maniera sempre più realistica prendevano forma e soprattutto valutazione economica. Nell'era digitale non poteva essere altrimenti. Approfonditi studi di marketing e dei Sistemi Informativi hanno poi dimostrato che il trend su cui ci si stava muovendo a livello concettuale fosse corretto. Aziende leader nei loro mercati di riferimento hanno accomunato progetti ed obiettivi per la creazione di strumenti, tra cui uno quale un sistema di Bilancio Digitale, che fosse sicuramente un grande vantaggio per l'utilizzatore, ma in particolare che rappresentasse un passepartout davvero importante per le aziende in chiave strategico- competitiva, sia per l'ambito di ampliamento di servizi da fornire alla propria clientela, sia per un avvicinamento ed uno studio ancor più dettagliato di ciò che il consumer digitale possiede, ricerca e desidera.*

# Capitolo 1

## 1.1 Il Sistema Informativo Aziendale

L'espressione "sistema informativo" è abitualmente usata con diverse accezioni. Nell'intento di giungere a una definizione generalmente accettata di ciò che si intende in Economia Aziendale con tale espressione, dobbiamo anzitutto operare una prima precisazione, distinguendo il concetto di sistema informativo da quello di "sistema delle informazioni", spesso sovrapposto ad esso.

Talvolta l'espressione "sistema informativo" viene usata impropriamente per indicare il sistema delle informazioni, cioè *quel complesso organico e sistematizzato di informazioni che rappresenta lo "stato" dell'impresa* (A. Rugiadini - 1970<sup>1</sup>).

La situazione di un'impresa, così come risulta dal sistema delle informazioni che la rappresenta, dipende dai valori che assumono le variabili che descrivono le attività aziendali nella situazione in cui l'azienda si trova, ma dipende anche dalle logiche adottate nella rappresentazione, cioè dai metodi di rilevazione e di rappresentazione dei fenomeni<sup>2</sup>. Tra le varie possibilità disponibili per la rappresentazione dei fenomeni, l'azienda sceglie abitualmente il metodo che essa ritiene più adeguato in riferimento alle finalità conoscitive della realtà in questione ed il più fedele nel rappresentare i fenomeni stessi. Se, ad esempio, si desidera conoscere la situazione economica dell'impresa in termini generali, e in particolare la situazione degli scambi monetari tra l'impresa e terzi, si fa ricorso alle logiche di rilevazione della contabilità generale.

Se invece interessa una conoscenza più precisa e puntuale dei fenomeni interni dell'impresa si ricorre alle logiche e metodi della contabilità analitica.

E' quindi evidente che la rappresentazione del risultato economico di un'azienda dipende dai valori che assumono le variabili caratterizzanti i fenomeni che determinano tale risultato, ma anche dai metodi adottati per la rilevazione e valutazione di tali variabili.

Le logiche prescelte per la rappresentazione dei fenomeni non fanno parte in senso stretto del sistema delle informazioni, ma condizionano e determinano le informazioni stesse. Le logiche e i metodi di rilevazione e misurazione dei fenomeni non sono parte integrante neppure del sistema che produce le informazioni, ma ne sono un presupposto fondamentale; essi hanno un impatto rilevante sul sistema che produce le informazioni in quanto determinano le modalità di rappresentazione dei fenomeni.

Logiche e metodi sono il risultato degli studi che si conducono nelle aree disciplinari dell'Economia Aziendale, e specialmente – ma non soltanto – nella ragioneria, nell'intento di pervenire ad una modalità

---

<sup>1</sup> A. Rugiadini: I Sistemi Informativi d'impresa, Giuffrè, Milano, 1970

<sup>2</sup> C. Masini: Il sistema dei valori d'azienda, Giuffrè, Milano, 1978

di rappresentazione più fedele dei fenomeni aziendali e più idonea alle esigenze di governo dell'impresa.

Per ottenere una corretta rappresentazione dello “stato dell'impresa”, o di un suo aspetto particolare che ci interessa, è necessario che – oltre alla scelta delle logiche e dei metodi di rilevazione e rappresentazione – abbiano luogo le effettive attività di misurazione e rilevazione delle grandezze di interesse dell'azienda, e che tali attività avvengano in modo “organizzato”, oltre che con l'utilizzo di tecnologie adeguate che rendano efficiente la rilevazione e la successiva rappresentazione.

Il Sistema Informativo si può quindi definire come *quel complesso di elementi che rileva in modo sistematico e organizzato i fenomeni economici di interesse dell'azienda nell'intento di rappresentarli in modo organico, utilizzando la tecnologia più appropriata ed applicando logiche e metodi suggeriti, per le diverse classi dei fenomeni aziendali, dalle discipline di economia aziendale.*

Nasce quindi e si costituisce nell'impresa il Sistema Informativo come entità separata rispetto sia alla realtà di rappresentare, sia alla sua rappresentazione.

Il concetto di Sistema Informativo deve quindi essere disgiunto dal concetto di sistema delle informazioni, perché queste ultime sono il risultato prodotto dal sistema informativo, termine che sta, invece, ad indicare l'insieme delle attività che si devono svolgere per la produzione delle informazioni e le modalità organizzative con cui devono essere condotte tali attività, nonché gli strumenti tecnologici con cui svolgerle.

Nelle imprese, quando si parla di sistemi informativi con la direzione aziendale, il pensiero di quest'ultima corre prioritariamente alle informazioni necessarie per lo svolgimento e il governo delle attività aziendali.

Si tratta però del sistema delle informazioni, che come già anticipato, sono il risultato prodotto dal Sistema Informativo.

L'espressione “Sistema Informativo” è di per sé evocativa del concetto di “sistema”, cui spesso si fa ricorso nelle discipline economiche per definire realtà di tipo complesso, ed in particolare i Sistemi Informativi comprendono:

- 1 – l'insieme delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate da un'azienda durante l'esecuzione dei processi aziendali;
- 2 - le modalità utilizzate per la gestione di dette informazioni;
- 3 - le risorse, umane e tecnologiche, coinvolte.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> “Teoria generale dei Sistemi – Von Berthalanffy, 1968

Il Sistema Informativo è, in effetti, costituito da più elementi (procedure, mezzi, persone, ecc.) tra cui avvengono interazioni, che risultano determinanti ai fini del conseguimento degli obiettivi del sistema, che possiamo indicare nella produzione delle informazioni.

Con riferimento alla teoria dei sistemi, osserviamo che il Sistema Informativo è da interpretarsi come un sistema “aperto”, cioè interagente con l’ambiente. Nel caso particolare sono da intendersi con il termine ambiente le altre parti costituenti il sistema aziendale, nonché l’ambiente esterno all’azienda medesima. L’ambiente è fonte di input per il Sistema Informativo, e ad esso sono destinati gli output del sistema.

Volendo cercare di definire ciò che si intende in un’azienda con l’espressione Sistema Informativo potremmo dire che il *Sistema Informativo si configura come un insieme ordinato di elementi, anche molto diversi tra loro, che raccolgono, elaborano, scambiano e archiviano dati con lo scopo di produrre e distribuire le informazioni nel momento e nel luogo adatto alle persone che in azienda ne hanno bisogno.* (P.F. Camussone – 1977<sup>4</sup>).

Il Sistema Informativo in un’impresa deve quindi essere visto come quel complesso di elementi in grado di fornire le informazioni necessarie, o presunte tali, alle persone che lavorano a tutti i livelli della struttura.

Ogni organizzazione, nel cui interno sia necessario produrre o scambiare informazioni, dispone in modo consapevole, o inconscio, di un proprio Sistema Informativo.

Quando è possibile individuarlo in forma esplicita esso risulta composto dalle seguenti categorie di elementi:

- 1- un patrimonio di dati, “materia prima – grezza” con cui si producono le informazioni; in altri termini, i dati sono una rappresentazione oggettiva della realtà, mentre le informazioni sono prodotte per un destinatario che ne ha bisogno per lo svolgimento delle proprie mansioni;
- 2- Un insieme di procedure per l’acquisizione e il trattamento dei dati e per la produzione delle informazioni;
- 3- Un insieme di persone che sovrintendono a tali procedure (perché svolgono di persona, o le alimentano con i dati necessari, oppure gestiscono le apparecchiature che svolgono le procedure in modo automatico);
- 4- Un insieme di mezzi e strumenti necessari al trattamento, trasferimento, archiviazione, ecc. di dati e informazioni;

---

<sup>4</sup> P.F. Camussone: Il Sistema Informativo: finalità, ruolo e metodologia di realizzazione, Etas Libri, Milano, 1977.

- 5- Un insieme di principi generali, di valori e di idee di fondo che caratterizzano il sistema e ne determinano il comportamento. Si tratta della concezione che l'azienda ha del proprio sistema, cioè della cultura che in azienda si è sviluppata con riferimento al Sistema Informativo. Ogni azienda ha una propria "visione" concettuale del sistema e del ruolo che esso deve svolgere in azienda. Tale visione influenza e determina la combinazione delle altre variabili del sistema; ad esempio, se l'azienda concepisce il sistema come un sistema accentrato essa tenderà ad usare come mezzi i grandi calcolatori centrali, ad accentrare la gestione del patrimonio dei dati su archivi centralizzati, e ad avere una forte Direzione Centrale incaricata del governo del Sistema Informativo. Se viceversa concepisce il sistema distribuito volgerà la propria attenzione alle reti di personal computer, tenderà a distribuire il patrimonio dei dati e promuoverà una forte diffusione di conoscenze informatiche tra gli utenti, limitando il ruolo della Direzione Sistemi Informativi.

Le procedure per la produzione delle informazioni sono l'elemento del Sistema Informativo attraverso cui si concretizza l'influenza delle logiche e dei metodi, che nelle altre discipline aziendali sono stati sviluppati nell'intento di massimizzare la fedeltà di descrizione dei fenomeni che i Sistemi Informativi devono rappresentare.

I "Sistemi Informativi Automatizzati" sono quei sistemi che si basano sull'Informatica per il trattamento dei dati e la produzione delle informazioni: in tal caso le procedure assumono l'aspetto di procedure automatizzate, costituite da programmi funzionanti su calcolatore.

Nell'ambito dei sistemi, il primo principio a cui devono ispirarsi è quello della coerenza.

Essa deve essere intesa sia nel senso della coerenza esterna di un sistema verso l'ambiente con cui interagisce (ciò è particolarmente rilevante nei sistemi aperti), sia nel senso della coerenza interna che deve sussistere tra i diversi elementi costituenti il sistema medesimo.

La coerenza esterna riguarda l'efficacia con cui il sistema svolge i propri compiti nei confronti dell'ambiente verso il quale i suoi risultati sono destinati. Nel caso dei Sistemi Informativi si deve avere cura che il sistema produca le informazioni che gli utenti del sistema si attendano da esso. La maggior o minor efficacia di un Sistema Informativo dipende quindi dalla maggiore o minore rispondenza dell'output del Sistema Informativo alle aspettative dei destinatari delle informazioni.

Questa condizione è spesso nota come *principio di efficacia* a cui deve ispirarsi il Sistema Informativo.

La coerenza interna sottintende, invece, una relazione di complementarità tra i componenti del sistema. Questi devono essere in sintonia tra loro, in modo da favorire reciprocamente l'esprimersi di tutte le potenzialità di cui sono portatori.

Nel caso del Sistema Informativo si possono produrre le medesime informazioni in molti modi. E' da ricercare comunque, a parità di risultato ottenibile, quella combinazione di valori delle risorse (componenti del sistema) che risulti minore. Ad esempio, è inutile usare calcolatori costosi se le stesse prestazioni si possono ottenere su personal computer, non si devono utilizzare due persone per gestire le procedure automatizzate se ne basta una, e così via. Questo criterio, noto anche come *principio di efficienza*, è fondamentale in ogni sistema, nello specifico per un Sistema Informativo Aziendale.

Il contesto socio-economico è in continuo movimento e pertanto variano le esigenze dei destinatari delle informazioni, il progresso tecnologico mette a disposizione mezzi sempre più sofisticati che consentono possibilità precedentemente precluse, i principi ispiratori dei Sistemi Informativi sono continuamente soggetti a revisione da parte della teoria dei Sistemi Informativi, e così via.

Il sistema è quindi continuamente alla ricerca di una situazione di equilibrio dinamico sia nei confronti dell'ambiente, sia al proprio interno.

## 1.2 Modelli di Sistema Informativo Aziendale

Diverse categorie di studiosi si sono occupati di Sistemi Informativi Aziendali in termini concettuali, dando corpo alla teoria dei sistemi informativi, e possiamo riassumerle in quattro macro categorie<sup>5</sup>:

- 1- *Gli studiosi di Business Administration e Management*, si tratta degli autori più remoti, i primi che nelle loro opere hanno fatto cenno ai Sistemi informativi. Non si possono definire studiosi di Sistemi Informativi in senso stretto, tuttavia questi autori hanno contribuito a definire il concetto di Sistema Informativo indicandolo, ciascuno da una propria prospettiva, come strumento essenziale e innovativo per il governo dell'impresa.
- 2- *Gli studiosi di Sistemi Informativi*, successivamente, con l'affermarsi del Sistema Informativo come realtà autonoma e variabile rilevante nel governo dell'impresa, si è costituita una seconda categoria di autori che hanno iniziato a trattare esclusivamente, o prevalentemente, il tema dei Sistemi Informativi. In particolare, questi studiosi hanno approfondito gli aspetti peculiari che rappresentano i cosiddetti "Sistemi Informativi Automatizzati", cioè quelli che sono basati su tecnologie informatiche.
- 3- *Gli studiosi di altre discipline*, che recepiscono e ampliano i concetti provenienti dall'informatica aziendale utilizzandoli nello sviluppo di modelli di interpretazione della realtà aziendale. Con M. Porter<sup>6</sup> ad esempio, l'informatica si è vista come una delle variabili di maggior rilevanza strategica per l'impresa, cioè come una variabile da prendere in forte considerazione per operare mosse aziendali intese ad acquisire vantaggi competitivi sul mercato.
- 4- *Gli studiosi di Economia Aziendale*, che anche se approfondiscono specifici campi disciplinari, si richiamano comunque alla concezione dell'azienda sviluppata dall'Economia Aziendale, scienza che unifica in una visione unitaria diversi elementi costituenti l'azienda come sistema, facente parte a sua volta di un più vasto sistema. Si tratta prevalentemente di studiosi italiani che, quando trattano di Sistemi Informativi, lo fanno cercando di inquadrare questo elemento in un quadro più generale e in un modello globale dell'azienda.

---

<sup>5</sup> P.F. Camussone, "Il Sistema Informativo Aziendale", Etaslibri, 1998

<sup>6</sup> M. Porter: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985

Si può delineare una evoluzione del pensiero riguardante i Sistemi Informativi che si è articolata in tre momenti essenziali:

*1° Momento (1960-1965):* in cui si ha la nascita del concetto di Sistema Informativo ad opera di studiosi di Management e di Business Administration.

*2° Momento (1965-1975):* il sorgere di una scuola di pensiero che si è dedicata espressamente allo studio dei Sistemi Informativi automatizzati e che ha gettato le basi di quella disciplina che attualmente possiamo definire Informatica Aziendale.

*3° Momento (1975 – oggi):* lo sviluppo di riflessioni da parte di studiosi di altre discipline aziendali che hanno recepito il contenuto innovativo degli studi degli autori precedenti e hanno introdotto lo studio dell'informatica nell'area disciplinare di proprio interesse. Un analogo sviluppo di riflessioni da parte degli studiosi italiani di Economia Aziendale che si sono sforzati di inserire il Sistema Informativo in un modello concettuale unitario di rappresentazione aziendale.

## **Il Modello dei 5 componenti**

Questo modello<sup>7</sup>, mette in evidenza le cinque categorie di elementi che compongono il Sistema Informativo. Tale modello è ritenuto il modello base, o modello fondamentale, di rappresentazione del Sistema Informativo.

A quali finalità risponde?

- a-* identifica esplicitamente gli elementi necessari al flusso di produzione delle informazioni;
- b-* evidenzia che il risultato del Sistema Informativo dipende dalle interazioni tra i vari componenti del sistema e non dalle prestazioni di un singolo elemento;
- c-* elenca la diversa natura delle componenti in gioco: la tecnologia, le risorse umane, i principi concettuali;
- d-* fornisce le basi per una prima diagnosi circa le cause di disfunzione del Sistema Informativo.

Le cinque componenti possono essere definite:

- 1- Il Patrimonio dei dati
- 2- L'insieme delle procedure per l'acquisizione e il trattamento dei dati
- 3- I Principi e valori che ispirano il sistema
- 4- I mezzi per il trattamento dei dati e la produzione delle informazioni

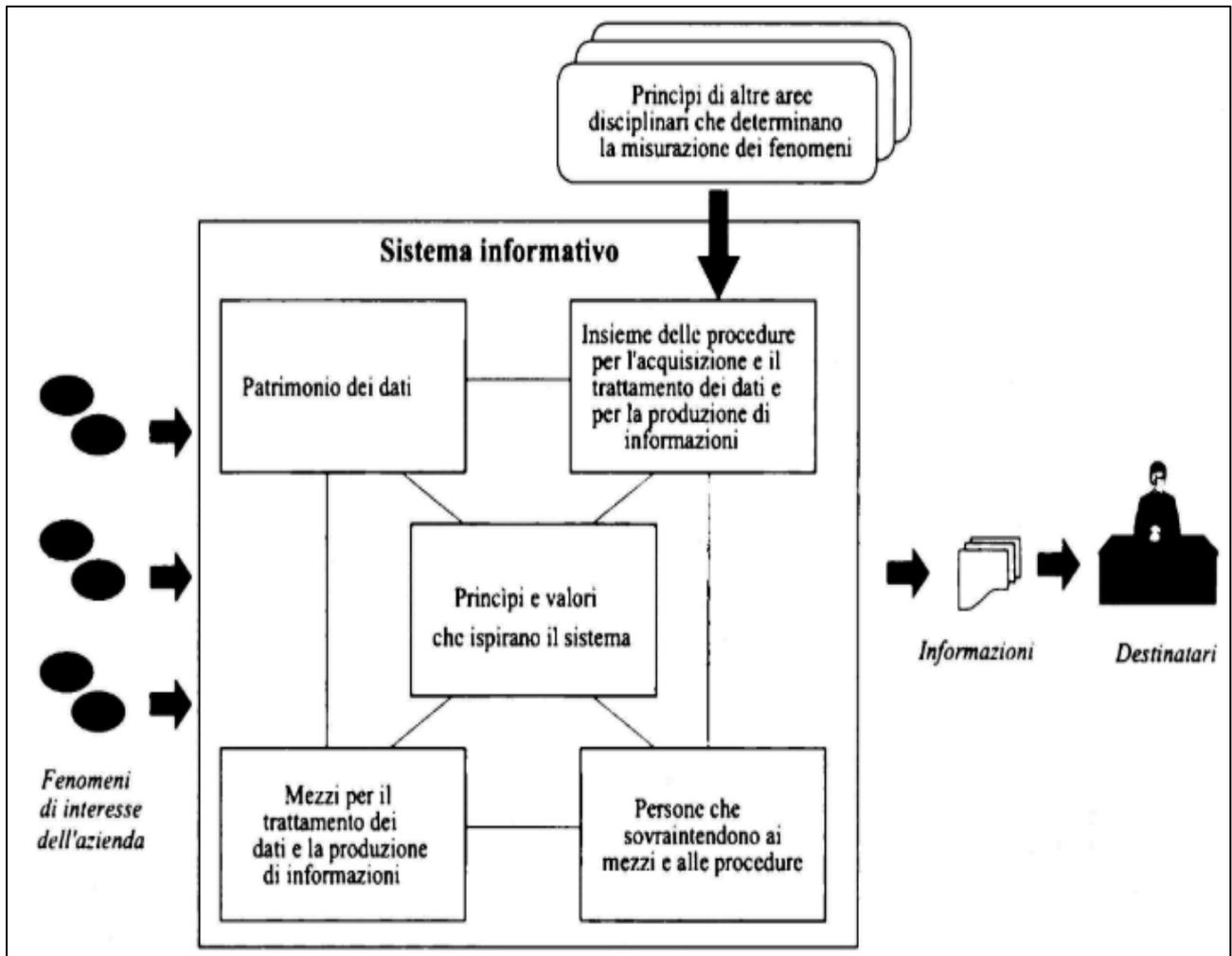
---

<sup>7</sup> P.F. Camussone - 1990

5- Le persone che sovrintendono ai mezzi e alle procedure.

Le categorie di elementi che costituiscono il sistema informativo (Camussone, 1990)

Figura 1.1



Fonte: Il Sistema Informativo Aziendale – P.F. Camussone, Etaslibri 1990

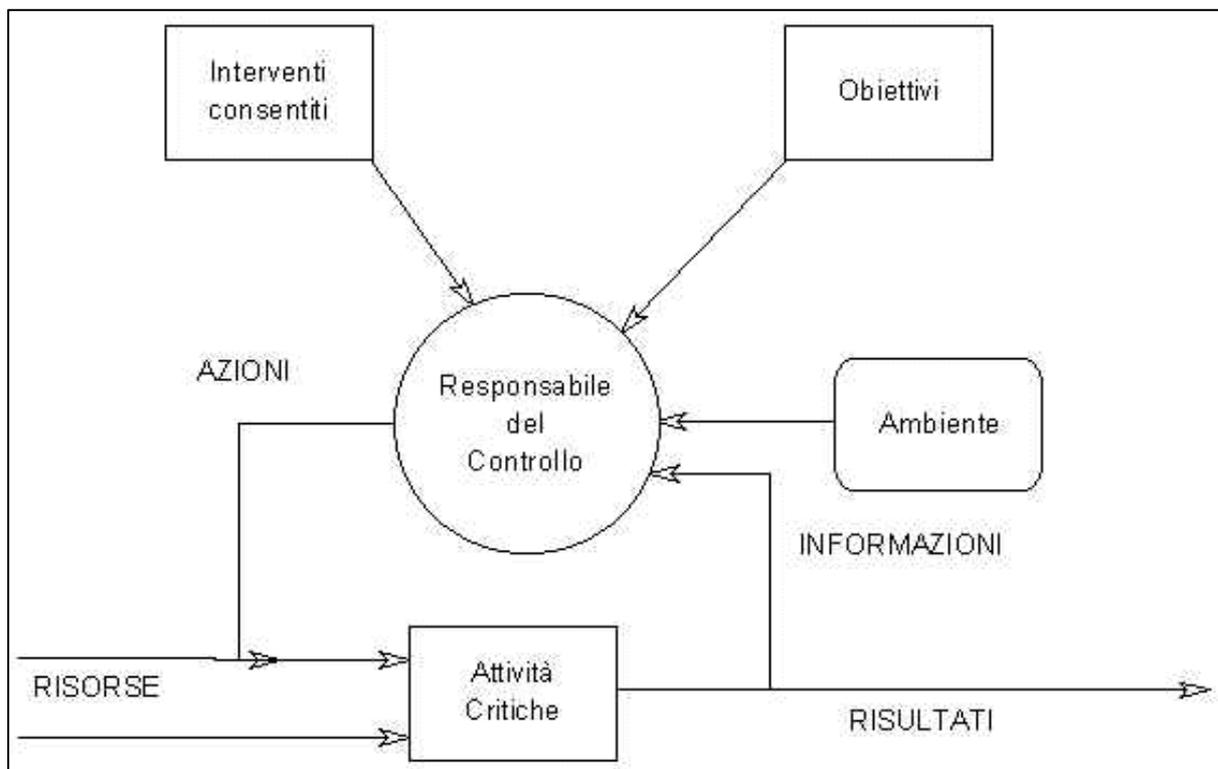
### Il Modello del sistema di controllo

Le imprese hanno sempre fatto uso di informazioni, anche prima che si parlasse esplicitamente di Sistemi Informativi. Tuttavia il progredire degli studi sull'amministrazione d'azienda ha portato a riflettere sulla natura e sulla definizione del concetto di Sistema Informativo e su come tale sistema possa essere visto nel contesto più generale di un modello di rappresentazione dell'azienda.

Forrester (1961)<sup>8</sup> ha individuato il preponderante aspetto del controllo in tutti i sistemi sociali, compreso quello aziendale. Le attività critiche sono quelle che verranno tenute sotto controllo perchè dal loro svolgimento dipende il comportamento generale dell'azienda. Si delineano dei flussi di controllo che ricevono informazioni e , attraverso un organo di controllo, suggeriscano e applichino delle azioni correttive. Nelle imprese esistono molteplici circuiti di controllo contemporaneamente attivi e strutturati in maniera gerarchica (centri di controllo superiori con maggiori poteri decisionali per le situazioni straordinarie)

Schema di un sistema di controllo: gli elementi fondamentali (Forrester)

Figura 1.2



Fonte: R. Ferrari, Forrester – Libero - Web

Processo di conversione di informazioni in azioni

Presupposti:

- che sia chiaro l'obiettivo da raggiungere
- che sia nota l'attuale assetto del flusso informativo
- che sia determinabile un'azione correttiva nei casi di attività non coerente
- che le azioni correttive siano nell'ambito degli interventi consentiti.

<sup>8</sup> J. Forrester: Industrial Dynamics, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1961.

Secondo questa impostazione, il Sistema Informativo è un elemento di un più vasto sistema, il sistema di controllo, di cui rappresenta un aspetto fondamentale. Le aziende necessitano di sistemi di controllo e, per conseguenza, nascono i Sistemi Informativi.

### **Il Modello di scomposizione in relazione alle attività supportate**

Verso la metà degli anni '60, un importante contributo alla riflessione riguardante il concetto e il ruolo del Sistema Informativo è stato fornito da Anthony. Ha analizzato le attività che hanno luogo in un'impresa e ne ha proposto un modello di rappresentazione. Secondo tale schema le attività di un'impresa sono suddivisibili in 3 categorie:

- 1- Attività strategiche
- 2- Attività tattiche
- 3- Attività operative

La suddivisione delle attività aziendali (Anthony)

Figura 1.3



Fonte: online course : Sistemi Informativi d'azienda, F. Guerra 2009-2010

Le esigenze informative sono molto differenti ad ogni livello funzionale, così come diverso è il numero degli operatori interessati a una determinata informazione. Se non si tiene conto delle differenze tra le tre classi di attività si costruiscono dei Sistemi Informativi che non sono aderenti alle necessità dei destinatari delle informazioni.

### 1.3 I Componenti del Sistema Informativo

All'interno di un Sistema Informativo è possibile individuare molteplici componenti, anche di natura e per caratteristiche molto diversi tra loro, quali:

- 1- I mezzi tecnici
- 2- Le procedure
- 3- Il patrimonio dei dati
- 4- Le persone
- 5- I principi ispiratori

#### *1 - I mezzi tecnici*

I mezzi tecnici impiegati vanno da apparecchiature semplici, quali gli schedari, in cui si archiviano i documenti in forma cartacea, fino agli elaboratori più complessi dove i dati sono trattati elettronicamente con una velocità molto elevata.

In termini generali sono da considerarsi mezzi sia gli uni che gli altri, poiché i Sistemi Informativi generalmente impiegano sia strumenti informatici sia mezzi più tradizionali. In realtà anche oggi come l'avvento della tecnologia in ogni angolo della società, in nessuna azienda la produzione di informazioni può avvenire esclusivamente con i computer: rimane sempre qualche area in cui per problemi tecnici o per ragioni economiche le informazioni sono prodotte con tecniche e strumenti di tipo non informatico.

#### *Il Sistema elaborativo*

Il punto di partenza è rappresentato dal Sistema elaborativo, concetto che sta a indicare l'insieme dei mezzi tecnici di origine informatica che nel Sistema Informativo automatizzato sono responsabili della produzione delle informazioni. Si noti che il concetto di sistema elaborativo è più ampio di quello di elaboratore elettronico con il quale si identifica uno solo degli elementi che compongono l'intero sistema. Una prima fondamentale suddivisione è quella che permette di individuare due tipologie di mezzi:

- 1- Hardware (HW), che costituiscono la parte materiale, "fisica, dura" del sistema elaborativo. Comprendono tutte le apparecchiature e gli strumenti aventi natura fisica, cioè concreta e tangibile.
- 2- Software (SW), che costituiscono la parte intangibile, "virtuale" del sistema elaborativo. Comprendono tutti i programmi che ne dirigono e che ne controllano il funzionamento, permettendo lo svolgimento delle procedure elaborative.

In prima approssimazione si può definire un programma come una sequenza ordinata e coerente di istruzioni, espresse in una forma idonea compresa dal sistema elaborativo che deve eseguirle.

Il funzionamento del sistema elaborativo è determinato dall'integrazione che si instaura fra queste componenti (hardware e software) che, data la loro stretta complementarità, interagiscono continuamente tra di loro.

I costi che le aziende sostengono per questi due componenti hanno da tempo subito un'inversione. Mentre, infatti, fino a pochi anni fa le maggiori spese erano sostenute per l'acquisto di Hardware, attualmente è il Software a determinare i maggiori oneri e tale tendenza sembra essersi consolidata nel tempo.

La parte Hardware del sistema elaborativo può essere suddivisa in:

- 1- Il Sistema Centrale comprendente l'unità centrale di elaborazione (CPU - Central Processing Unit) e le unità di input e di output.
- 2- Sistemi periferici, comprendenti tutti i sistemi che interagiscono con l'unità centrale tramite un sistema di telecomunicazione.
- 3- Sistemi di telecomunicazione che consentono il collegamento e lo scambio di dati e informazioni tra il sistema centrale e i sistemi periferici.

### *Il Sistema Centrale*

Il nucleo del sistema centrale è rappresentato dall'unità centrale (o CPU), che costituisce la risorsa più "pregiata" dell'intero sistema elaborativo. Svolge due funzioni importantissime:

- elabora i dati secondo le modalità necessarie per la produzione delle informazioni;
- gestisce il funzionamento dell'intero sistema elaborativo, assicurando la coerenza logica e temporale delle operazioni svolte.

Il "motore" del sistema elaborativo è costituito dal processore, e due sono le sue componenti essenziali: l'unità di controllo (Control Unit o CU), che sovrintende il funzionamento della CPU e gestisce in corretta sequenza le istruzioni da svolgere una per una, e l'unità logico-aritmetica (Arithmetic-Logic Unit o ALU), che esegue operazioni logiche e aritmetiche contenute nelle istruzioni che compongono i programmi.

I programmi risiedono nella memoria centrale (RAM – Random Access Memory) che rappresenta il secondo fondamentale elemento dell'unità centrale. Il flusso dei dati e informazioni fra la memoria centrale ed il

processore avviene attraverso il “bus”, un canale elettronico aventi più corsie parallele che collega i due elementi della CPU.

L'insieme delle operazioni che le diverse componenti della CPU devono svolgere per effettuare una elaborazione elementare è chiamato ciclo macchina.

Un'altra tipologia di componenti del sistema centrale è costituita dalle unità di input e di output. All'interno di questa distinzione possiamo ulteriormente distinguere le unità come quelle al servizio dell'unità centrale e quelle al servizio delle persone. Le prime sono costituite dalle unità di memorizzazione esterne all'unità centrale, che supportando la memoria centrale vengono appunto definite memorie ausiliari.

Le seconde invece sono unità che permettono all'utilizzatore del sistema elaborativo di interagire con esso comunicandogli istruzioni o dati e ricevendo da esso una risposta. Possiamo trovare in questa categoria ad esempio il monitor, che consente all'utente di visionare le risposte del sistema di elaborazione, al contrario la tastiera consente all'utilizzatore di immettere informazioni o dati all'interno del sistema, o anche le stampanti, che consentono di trasformare su carta i dati e le elaborazioni effettuate digitalmente.

### *I Sistemi Periferici*

Con la diffusione dell'informatica nelle aziende si è allargata la base degli utenti. Essi, nella maggior parte dei casi, non sono nelle vicinanze del sistema centrale e quindi usano i cosiddetti sistemi periferici per collegarsi al calcolatore centrale quando desiderano utilizzare applicazioni che vengono eseguite su di esso, o vogliono accedere ai dati memorizzati sui suoi archivi.

### *Sistemi di telecomunicazioni*

Sono tipologie di sistemi che consentono al sistema centrale di interagire con i sistemi periferici.

Il sistema di telecomunicazione è definibile come un insieme di mezzi trasmissivi che consentono il collegamento tra installazioni informatiche distanti e lo scambio fra di esse di dati e informazioni in forma elettronica. La scelta del sistema di telecomunicazione è un aspetto essenziale della gestione dei sistemi elaborativi geograficamente distribuiti: in questo caso sono proprio i sistemi di telecomunicazione che permettono il dialogo e la necessaria integrazione delle diverse porzioni del sistema.

## **2- Le procedure**

L'insieme di più attività, collegate tra loro da relazioni di sequenzialità o di complementarità e aventi come fine il raggiungimento di un determinato obiettivo, si definisce con il termine di processo.

L'insieme delle norme da seguire per lo svolgimento delle attività di un lavoro di un processo costituisce una procedura.

Le procedure, soprattutto se risultano complesse, vengono generalmente suddivise in più fasi, ognuna delle quali corrisponde ad una attività elementare da svolgere. In ogni fase, la procedura dovrà stabilire norme per l'input, per l'elaborazione e per l'output.

### *Le diverse modalità di rappresentazione delle procedure*

Per la rappresentazione delle procedure sono stati proposti numerosi formalismi. La modalità forse più diffusa per la rappresentazione di una procedura non molto complessa è il cosiddetto diagramma a blocchi o flow chart. Esso mostra bene i collegamenti (dipendenze logiche e flussi informativi) tra le diverse attività in cui il processo può essere scomposto.

Quando il processo è molto complesso, il flow chart risulta troppo complicato e pertanto dovrà essere scomposto in sotto-insieme di dimensione e complessità inferiori, a cui eventualmente può essere rappresentato il metodo del diagramma a blocchi.

La modalità di scomposizione più diffusa è quella della scomposizione gerarchica, basato sulla logica top-down della procedura in sottoprocedure via via meno complesse, fino ad arrivare a procedure rappresentabili facilmente.

Un'altra modalità di rappresentazione delle procedure è definita con l'espressione analisi operativa (Operational Analysis Diagram).

Questo metodo mette in relazione le attività che costituiscono il processo con le unità organizzative che le svolgono. Si può così avere una visione sintetica delle attività svolte dai vari uffici, oltre che dei flussi delle informazioni che intercorrono tra essi.

### ***3- Il patrimonio dei dati***

I dati rappresentano la materia prima necessaria per la produzione delle informazioni.

In azienda si può distinguere tra dati elementari e dati sintetici.

I primi costituiscono la rappresentazione più oggettiva dei fenomeni che interessano l'azienda, i secondi sono dati ottenuti come elaborazione e aggregazione dei dati elementari.

Le sintesi sono molto importanti per valutare in maniera rapida ed attenta particolari situazioni della vita aziendale, ma è molto importante che chi è responsabile della progettazione e della gestione del patrimonio

dei dati non effettui sintesi che possano pregiudicare la produzione delle informazioni o la perdita di qualcuna di esse.

La qualità del patrimonio dei dati aziendali dipende da diverse caratteristiche:

- 1- la completezza con cui esso rappresenta i fenomeni aziendali;
- 2- l'omogeneità di rappresentazione adottata;
- 3- gli aspetti temporali della rappresentazione (tempestività, frequenza);
- 4- la facilità di accesso e di uso (fruibilità).

La completezza fa riferimento alla capacità del patrimonio dei dati di rappresentare il 100% di tutte le tipologie di fenomeni di interesse aziendale (aspetto quantitativo) e alle modalità con cui tutti gli aspetti interessanti di un fenomeno sono descritti (aspetto qualitativo).

In azienda esistono due tipologie di dati: i dati strutturati (o formattati), cioè con un formato prestabilito, e quelli non formattati.

#### *L'organizzazione dei dati formattati*

Nel patrimonio dei dati, i dati medesimi sono organizzati in categorie e correlati fra di loro secondo schemi convenzionali. Il patrimonio può essere organizzato secondo:

- tecniche semplici (o elementari), nel qual caso si parla di archivi (o files);
- tecniche complesse (o progredite), e in tal caso si parla di base di dati (database);

Originariamente i dati venivano archiviati unicamente tramite tecniche elementari, che – quindi – sono state le prime a diffondersi. Oggi grazie al grande sviluppo tecnologico si è ampiamente diffuso la tecnica di organizzazione dati su database.

Secondo tale tecnica i dati non “appartengono” più ai programmi, ma sono riuniti in un insieme separato e autonomo. Il patrimonio dei dati non è più frammentato, ma è unitario e condiviso da tutti i programmi.

In prima approssimazione il database può essere considerato come un insieme integrato di più file senza ridondanze, gestito per le operazioni di lettura e scrittura non più dai programmi applicativi, ma tramite software di base noto con l'espressione DBMS – Data Base Management System. Tale software permette la gestione della base di dati aziendali in modo centralizzato e indipendente dai programmi applicativi che accedono ai dati. L'impiego della tecnologia DBMS si è reso necessario per superare quei problemi tipici che l'approccio tradizionale allo sviluppo dei programmi applicativi ha comportato, quali:

- la perdita di integrità;

- la ridondanza;
- la mancanza di un livello accettabile di sicurezza.

Volendo fornire una definizione più esaustiva del database, si può dire che esso è considerato come un insieme organizzato di dati memorizzati su supporti elettronici, gestito da un DBMS.

#### *Criteria di scelta di un DBMS*

La scelta di un DMBS è una fase molto importante e delicata nel sistema. L'alternativa fondamentale è quella che si pone tra:

- 1- modelli di tipo strutturato (gerarchici o reticolari)
- 2- modelli di tipo non strutturato (relazionali).

In azienda esistono esigenze differenti per quanto concerne la gestione del patrimonio di dati. Ciascun modello ha esigenze proprie e peculiari nella gestione dei dati di proprio interesse.

I modelli strutturati conservano i dati in database, organizzati secondo schemi e tabelle rigide. Questa è la tipologia di dati più indicata per i modelli di gestione relazionale delle informazioni.

I modelli non strutturati conservano dati senza alcuno schema. Solitamente si preferiscono modelli strutturati per una più ordinata sistemazione ed una maggiore facilità nel ricercare i dati necessari in un dato momento.

#### **4- Le persone**

Il Sistema informativo è un sistema di tipo socio-tecnico, per cui l'elemento umano è indispensabile al suo funzionamento.

Inizialmente solo gli specialisti informatici potevano essere considerati come la componente umana che assicurava il funzionamento del sistema. Con il passaggio dalle elaborazioni batch di tipo offline a quelle online gli utenti sono entrati in contatto diretto con il sistema, sia come soggetti attivi dell'immissione dei dati, sia come responsabili dell'esecuzione di procedure sotto il proprio controllo.

#### *La struttura di base della funzione Sistemi Informativi*

Quando in un'azienda in crescita si presenta il problema di costituire una unità organizzativa responsabile dei Sistemi Informativi, essa di solito è formata da un ristretto nucleo di persone e assume la struttura di tipo elementare. Secondo questo modello organizzativo i compiti e le responsabilità non sono differenziati al suo interno.

Nei primi processi di sviluppo di una nuova azienda gli specialisti si occupano di volta in volta di tutti i problemi con grande intercambiabilità facendo riferimento ad un unico capo.

Al crescere della complessità aziendale, cioè all'aumento delle dimensioni e delle esigenze dell'azienda, anche l'unità organizzativa tende a modificare la propria struttura. Non è più possibile che tutte le persone sia intercambiabili tra loro, ma si deve affermare il principio della specializzazione, cioè della differenziazione dei compiti.

Possiamo effettuare una distinzione degli specialisti , una prima dedicata allo sviluppo e una seconda dedicata all'esercizio.

Nella prima trovano collocazione gli analisti e i programmatori, mentre nella seconda troviamo gli operatori, figure professionali che gestiscono le procedure automatizzate in esercizio, sovrintendendo ai cicli di esecuzione.

Accanto a queste due unità organizzative primarie, possiamo trovare una terza unità organizzativa di servizio, denominata assistenza tecnica.

Per quanto concerne la struttura di queste unità organizzative possiamo trovare la suddivisione in modelli, quali:

- 1- modello funzionale
- 2- modello divisionale
- 3- modello a matrice

Secondo il modello funzionale le persone dello sviluppo sono suddivise in relazione alla loro specializzazione, e cioè gli analisti sono separati dai programmatori.

La seconda alternativa è rappresentata dall'adozione di un modello di struttura divisionale, orientata in base alle necessità aziendali. Il vantaggio di questo modello è quello di creare forti competenze specifiche e separate. (es. suddivisione area commerciale, area amministrativa, area tecnico-produttiva) Questo tipo di struttura è più efficace nei confronti delle esigenze esterne, ma non è così efficiente nell'uso delle risorse interne come la struttura funzionale, poiché alcune aree potrebbero essere oberate di lavoro mentre altre scariche da impegni.

La terza e ultima alternativa è rappresentata da una struttura a matrice. Poiché ad esempio il reparto sviluppo lavora tendenzialmente per realizzare progetti, questa unità può essere predisposta con il classico modello per la struttura a progetti. Si tratta di una tipica struttura bidimensionale in cui una dimensione è

rappresentata dalle diverse professionalità e l'altra dai vari progetti. Le persone vengono assegnate ad un direttore di progetto (Project Manager) che rappresenta quindi la loro guida operativa.

## ***5- I Principi ispiratori***

I principi ispiratori del Sistema Informativo sono i valori in cui l'azienda crede con riferimento al proprio sistema.

Si tratta delle idee di fondo che l'azienda ha maturato nei riguardi del Sistema Informativo, vale a dire che cosa sia giusto fare, o meno, per disporre di un sistema efficace ed efficiente a fronte delle proprie necessità. Tali valori influenzano gli altri componenti del sistema e determinano la combinazione che essi finiscono per assumere nell'azienda in questione.

Talvolta si parla di cultura dell'azienda, quando si fa riferimento ai principi ispiratori del Sistema Informativo. In generale per cultura si intende la particolare visione del "mondo" che l'azienda ha sviluppato ed il sistema di valori che ne è alla base.

I principi ispiratori derivano quindi dall'esperienza e dalla cultura che l'azienda si è formata sui Sistemi Informativi.

Ad esempio una prima suddivisione che col passare degli anni è venuta sempre meno ma che rimane in qualche piccolo caso, è quella delle aziende con cultura di propensione all'introduzione dell'innovazione e delle tecnologie informatiche, contro una cultura di mantenimento di schemi passati, diffidenti verso l'innovazione tecnologica/informatica.

A volte il settore di riferimento non consente questa suddivisione, poiché aziende che operano nei settori high-tech o terziario avanzato non potrebbero permettersi di avere diffidenza verso i nuovi sistemi di innovazione tecnologica.

### *Make or buy di un Sistema Informativo*

Una delle scelte organizzative che hanno un forte riflesso sull'assetto del Sistema Informativo è costituita dalla propensione che l'azienda manifesti verso l'esternalizzazione dello svolgimento dei compiti che potrebbero essere eseguiti al suo interno. Tale problematica è nota anche come scelta tra make or buy, ed è diventata di grande attualità soprattutto da quando le aziende con forte propensione al buy hanno cominciato a esternalizzare con successo porzioni significative di attività riguardanti il proprio Sistema Informativo.

Possiamo quindi parlare di outsourcing di Sistemi Informativi, che non deve però essere confuso con l'approvvigionamento all'esterno di risorse umane per superare punte di lavoro in alcuni settori.

L'outsourcing è una scelta più profonda, che tende ad affidare a terzi responsabilità di governo dei Sistemi Informativi che abitualmente sono di pertinenza della funzione aziendale preposta ai Sistemi Informativi. La scelta di outsourcing è pertanto la conseguenza di un atteggiamento più favorevole al buy che al make. Le ragioni per le quali le aziende si orientano verso l'outsourcing possono essere ricondotte a tre tipologie di motivi:

- 1- considerazioni di tipo economico
- 2- considerazione di tipo strategico/organizzativo
- 3- considerazioni di tipo operativo<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> P.F Camussone, "Il Sistema Informativo Aziendale", Etaslibri, 1998

## 1.4 L'informazione come risorsa

Il problema della valutazione economica dei Sistemi Informativi, siano essi automatizzati oppure no, non è stato ancora soddisfacentemente risolto. In effetti sono gli stessi strumenti concettuali che mancano.

Può risultare “semplice” costruire la curva dei costi di produzione e la curva dei ricavi ottenuti dal valore della produzione, stabilendo la relazione tra valori e costi e prendere così decisioni in merito.

Ma su che base disegniamo la curva del reddito e del valore di produzione dell'informazione e di un certo ufficio? Senza conoscere il valore dell'informazione prodotta come possiamo essere in grado di giustificare qualsiasi sistema o attrezzatura o posto di lavoro impiegatizio?

Le difficoltà sono rappresentate quindi dalla misurazione del contributo che l'informazione apporta nelle aree in cui transita. Senza un preciso riferimento al criterio economico, qualsiasi selezione degli obiettivi diventa lecita, conducendo a progetti evanescenti e alla dispersione delle risorse.

L'informazione è un processo che si sviluppa nel tempo. Il suo termine deve essere inteso come “dato valutato” in riferimento ad una specifica situazione. Il valore dell'informazione dipende dalla complessità dei problemi e dal loro livello, nel senso della portata e delle conseguenze che derivano dalla loro soluzione. Lo scopo dei Sistemi Informativi è quello di fornire l'informazione ai responsabili dei processi decisionali, cioè di elaborare i dati, in modo selettivo e finalizzato, in riferimento a determinati problemi e a specifici contesti organizzativi.

### *Alla ricerca del valore dell'informazione*

Che valore ha, dunque l'informazione? Cos'è il valore dell'informazione? E il suo costo? Prendendo un esempio molto banale, quale un classico quotidiano, possiamo dire che le informazioni contenute valgono x euro? Supponendo che il venerdì le richieste di personale siano maggiori, quel giornale vale molto di più per chi è in cerca di lavoro rispetto al lunedì, quando le notizie sportive riempiono le pagine. Quando quindi possiamo definire che un'informazione abbia valore, distinguendola dal “rumore”? Perché le stesse notizie hanno valore diverso per persone diverse?

Per determinare il valore delle informazioni bisogna chiedersi innanzitutto cos'è l'informazione, a cosa servono le informazioni, per quale scopo vengono raccolte ed elaborate, per decidere cosa e soprattutto per fare cosa. Per rispondere a queste domande bisogna cogliere la natura e il ruolo dell'informazione e del Sistema Informativo ed eliminare quello che è l'equivoco di fondo che nasce dalla confusione tra dati e informazioni.

L'informazione in quanto tale non esiste da sola ma, per avere esistenza ed effetto, esige di un'organizzazione. L'organizzazione è il concatenamento di relazioni tra componenti o individui che produce un'unità complessa o sistema. L'informazione è quindi ciò che permette a un sistema sociale d'essere tale, di organizzarsi e di riorganizzarsi continuamente. Prendendo in esame l'esempio del quotidiano,  $x$  euro è il costo dell'acquisizione, quindi dell'informazione e dipende sostanzialmente dagli strumenti di produzione e distribuzione dati. Ovviamente  $x$  è anche un valore del giornale, tale valore di mercato o di scambio. Un'azienda raramente produce informazioni per venderle, bensì per usarle, perché concorrano a produrre quei beni o servizi che rappresentano lo scopo per il quale l'azienda è stata costituita.

Posto in questi termini, il problema della stima del valore dell'informazione sembra pressochè insolubile, perché tale valore pare essere intrinsecamente contingente e soggettivo. Nel nostro caso però non ci stiamo interrogando sul valore di un'informazione per un utente generico, ma per uno o più utenti membri di un sistema che è un'organizzazione aziendale, in cui essi svolgono compiti e ruoli per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Per tali utenti quindi, non considerati come singoli individui ma come membri di un'organizzazione finalizzata a vari obiettivi, il valore non potrà essere contingente o soggettivo ma sarà in qualche modo legato alla natura dei ruoli e dei compiti per i quali l'informazione è usata.

### *Informazioni e processo decisionale*

A cosa servono quindi le informazioni per le organizzazioni? Secondo Morin (1999)<sup>10</sup> esse servono sostanzialmente all'organizzazione per risolvere problemi: sfruttare opportunità e controllare le "varianze", il che è come dire reagire al disordine, alla variabilità cercando di neutralizzarne gli effetti, adattandosi cioè con successo sia a fluttuazioni "ambientali" sia a perturbazioni interne ed esterne prodotte dalla sua stessa attività. (Wilden – 1979). Questa attività di percezione e risoluzione dei problemi non è altro che il processo decisionale, visto proprio come processo di conversione di informazione in azione, in accordo con certe finalità.

In base alla classica analisi di Simon, il processo decisorio comprende quattro fasi principali: l'individuazione delle occasioni per prendere una decisione, l'identificazione delle possibili linee d'azione, la scelta tra queste e la valutazione delle scelte precedenti. Deve inoltre essere chiaro che l'attività decisionale non è specifica solo dei dirigenti o dei manager, bensì è pertinente, poco o tanto e con modalità diverse, ad ogni "attore" dell'organizzazione, in quanto ogni attività è suscettibile di "interferenze, perturbazioni".

---

<sup>10</sup> E. Morin, "La conoscenza della conoscenza", 1999.

### *L'informazione come riduzione dell'incertezza*

Non si può definire l'informazione attraverso ciò che essa è. Si può definirla solo attraverso ciò cui serve, integrandola nel quadro che è normalmente il suo: quello dell'azione finalizzata.

E' possibile attribuire valore all'informazione comparando i risultati che essa produce. La sua determinazione però a volte è soggettiva e dipende dal valutatore. Il modo in cui il responsabile decisionale percepisce la sorgente informativa è il reale determinante del valore dell'informazione.

Non è possibile una valutazione assoluta dell'informazione, perché l'informazione, come precedentemente accennato, ha senso solo all'interno di un dato sistema. L'informazione può essere definita in relazione all'incremento di conoscenza sullo stato del sistema, o di una sua parte costituente, e al miglioramento delle previsioni sui suoi possibili stati futuri. L'informazione è rivolta a ridurre l'incertezza, rendendo più efficaci le decisioni.

Accettata la definizione di informazione come riduzione dell'incertezza, si può cercare di valutare tale riduzione per determinarne il suo valore. Questo metodo, apparentemente semplice in termini enunciativi, è in effetti di applicazione estremamente difficile. Il concetto di informazione è un concetto relativo, in quanto dipende dal significato decisionale che si attribuisce al dato. Tale contenuto è variabile in funzione dell'uso decisionale del dato che si verifica nell'ambiente utente, e quindi dipende da una molteplicità di fattori esterni. Le classiche valutazioni del dato secondo i metodi costo/efficacia o quello costo/benefici non sono facilmente utilizzabili nel caso delle informazioni.

I Vantaggi ottenuti dai Sistemi Informativi e dalla produzione delle informazioni sono spesso molteplici ma la difficoltà rimane sempre quella di attribuirgli un valore economico. Questa difficoltà nasce proprio dalle molteplici aree che in un'azienda beneficiano delle informazioni e dei risultati di un efficiente Sistema Informativo.

## 1.5 Informatica e aziende

La centralità dell'informazione nella moderna concezione del business è ormai elemento imprescindibile per l'efficacia e l'operatività delle aziende sui mercati. Nelle imprese, i sistemi informativi e in genere la funzione IT (Information Technology), ovvero ICT (Information and Communication Technology), rappresentano il cardine attorno al quale ruotano tutte le azioni di business aziendali.

In un mondo dominato dalla discontinuità e dall'incertezza, le aziende devono essere in grado di reinventarsi e rinnovarsi costantemente non solo per affermarsi sul mercato, ma anche solamente per sopravvivere alle continue e costanti pressioni competitive.

In tale contesto, è fondamentale definire il ruolo e gli obiettivi della funzione ICT attraverso un allineamento con le strategie, i processi e l'organizzazione dell'azienda e avendo come fine la comprensione e il soddisfacimento delle esigenze di business espresse dai mercati. Infatti, rispetto anche a un passato prossimo, i Sistemi Informativi, nelle loro componenti tecnologica e applicativa, devono oggi essere completamente ripensati: il ruolo e l'importanza dell'informazione tempestiva e corretta per l'impresa moderna richiedono l'abbandono delle logiche e delle tecnologie del passato, a vantaggio di nuovi e più efficienti modelli informativi.

Il pervasivo affermarsi degli strumenti di ICT ha avuto – e ha tuttora – un effetto non trascurabile nel modificare le logiche, le abitudini e i comportamenti delle imprese, sia al loro interno sia rispetto al loro modo di relazionarsi all'esterno con clienti, fornitori, collaboratori e altre categorie di stakeholder.

Non è pertanto un'affermazione azzardata sostenere che l'utilizzo strategico di questi strumenti in molte aziende abbia condotto all'ottenimento di un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende che invece non ne hanno saputo catturare la valenza strategica, oppure ne hanno sottovalutato o male interpretato l'importanza.

### *Strumenti a supporto delle relazioni interne: Intranet e portali*

Le informazioni e la conoscenza rappresentano il fattore distintivo di un'azienda e per renderle fruibili bisogna favorirne la circolazione a tutti i livelli. Intranet è una rete privata e protetta, all'interno dell'impresa, riservata a una comunità di utenti ristretta, generalmente dipendenti e collaboratori.

Le risorse in una Intranet sono accessibili a chiunque appartenga all'organizzazione e da qualunque postazione o luogo: basta possedere un computer, un modem e una password.

Può essere utilizzata per soddisfare parecchie esigenze, tra le quali: la pubblicazione di pagine web, newsletter, documenti tecnici, cataloghi; le transazioni interne, tramite web form; l'interazione fra membri

dell'organizzazione e gruppi di discussione; la ricerca di informazioni tramite motori di ricerca, agenti intelligenti, indici; la registrazione di domande ricorrenti o best practice. Inoltre, ogni Intranet può essere collegata a Internet attraverso uno o più gateway.

Il portale aziendale (o corporate portal), invece, è l'unico punto di accesso integrato a risorse aziendali informative e applicative. La differenza sostanziale tra Intranet e il portale aziendale è che la prima mette a disposizione esclusivamente contenuti (solo raramente servizi) e non prevede nessuna forma di sincronizzazione o di interazione, mentre i portali hanno anche funzioni di servizio e agevolano la comunicazione, la collaborazione e la condivisione di risorse in modo interattivo.

### *Strumenti a supporto delle relazioni esterne*

Relazionarsi in modo efficace ed efficiente con l'esterno è sempre stato il punto vincente di ogni azienda commerciale. Gli strumenti di ICT permettono di adottare assetti organizzativi che consentano di approvvigionarsi e di vendere i propri prodotti senza barriere geografico-temporali (siti web commerciali, sistemi di marketplace ed e-procurement, aste on-line) ed, eventualmente, di essere integrati con i propri fornitori e clienti (Extranet).

### *Risultati dei vantaggi IT*

Non tutte le aziende approdano agli stessi risultati: risultano di primaria importanza le capacità manageriali di capire e saper gestire i cambiamenti che gli investimenti in IT portano all'impresa. È utile dunque aprire un focus sull'importanza dell'accettazione, da parte dei dipendenti, delle nuove tecnologie, che dipende sia da come e quanto egli percepisce sia l'utilità sia la facilità d'uso: senza l'interazione con gli utenti, la tecnologia, di per se, non porta alcun beneficio; poi solo con una interazione integrata il dipendente è in grado di rispondere alle richieste attraverso la tecnologia, altrimenti il divario tra esigenze aziendali e soluzioni si amplia.

I risultati migliori si sono osservati in certe tipologie di impresa:

- Aziende che mutano in digitale la maggioranza dei loro processi e che hanno quindi modernizzato la loro organizzazione lavorativa.
- Aziende che spartiscono i processi di decisione, cioè delegano riducendo le gerarchie o esaltando atteggiamenti organizzativi che premiano l'iniziativa.
- Aziende che diffondono una precisa comunicazione di obiettivi ed esigenze.

- Aziende che lasciano accedere i dipendenti alle informazioni dell'organizzazione.
- Aziende che relazionano incentivi a risultati, sotto forma di premi remunerativi individuali o di gruppo.
- Aziende che sono in grado di investire in capitale umano, sia per quanto riguarda l'assunzione di persone competenti, sia per quanto concerne la formazione del personale già presente in loco.

Detto ciò, una cosa è da mettere in evidenza, cioè che un'innovazione per considerarsi strategica e, quindi, dare origine ad un vantaggio concorrenziale sul lungo periodo, deve essere originale e non facilmente imitabile: va da se che l'adozione delle tecnologie non è cosa di nicchia e per le imprese che volessero farne utilizzo, non ci sono grosse barriere all'entrata. Il punto di vista va modificato leggermente poiché, innanzitutto, le offerte dell'ICT non sono oggetti che producono valore di per se, ma sono mezzi da utilizzare in modo appropriato ed intelligente, inoltre è proprio il modo in cui si sfruttano le tecnologie e i correlati investimenti in altri ambiti ad essere strategici, non la tecnologia stessa.

Quindi risulta essenziale dare rilievo all'assimilazione delle tecnologie all'interno dell'azienda, perché solamente dinnanzi ad un alto grado di assimilazione è possibile arrivare ai risultati prefissati: non è sufficiente acquisire le nuove soluzioni informatiche.

## *Capitolo 2*

### **2.1 Il Bilancio**

Il bilancio è un documento contabile che permette di determinare periodicamente il capitale e il risultato di gestione di un'impresa e dal quale è possibile ricavare informazioni circa la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della stessa.<sup>11</sup>

Il bilancio può svolgere una duplice funzione:

- Funzione conoscitiva, in quanto è uno strumento di conoscenza della gestione e dei suoi risultati e consente a coloro che ne sono interessati (stakeholder) di esprimere un apprezzamento in merito.
- Funzione di controllo, in quanto è uno strumento di controllo di informazioni di carattere economico, finanziario e patrimoniale nei confronti dei vari soggetti esterni interessati agli andamenti aziendali (banche, fisco, dipartimento finanziatori). Per tutelare gli interessi dei terzi la redazione del bilancio è regolata dal Codice Civile nei seguenti articoli:

*Art. 2423 c.c. Clausola generale*

Afferma che, il bilancio deve essere redatto con “chiarezza” e deve rappresentare in modo “veritiero” e “corretto” la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico dell'esercizio.

Chiarezza vuol significare far capire come si è formato il reddito e quale sia il valore del patrimonio.

Veritiero vuol significare il comportamento di buona fede da parte degli amministratori nel valutare e nell'iscrivere le voci di bilancio.

Corretto vuol significare rispettare le regole tecnico-ragionieristiche.

*Art. 2423 c.c. bis Principi di redazione*

Afferma che, il bilancio deve essere redatto secondo alcuni principi, i quali tendono ad assicurare una redazione veritiera e corretta.

Tali principi sono:

“*Principio della continuità aziendale*” impone la redazione del bilancio secondo il principio della continuità, ovvero l'azienda non è un fatto episodico o occasionale, ma un istituto economico destinato a

---

<sup>11</sup> Dizionario di Economia Aziendale – Liguoro, Verrilli 1995

durare nel tempo.

“*Principio della prudenza*” impone di prendere in considerazione perdite presunte non ancora verificatesi e assolutamente di non prendere in considerazione eventuali utili sperati.

“*Principio della competenza economica*” impone di trasformare costi e ricavi d’esercizio in costi e ricavi di competenza, in modo da determinare tutte le entrate e le uscite competenti nell’anno in corso.

“*Principio della costanza*” impone ad utilizzare sempre gli stessi criteri di valutazione in modo da rendere i bilanci comparabili nel tempo.

#### *Art. 2424 c.c. Struttura dello stato patrimoniale*

Afferma che, lo stato patrimoniale è la prima parte del bilancio e si presenta tra i documenti obbligatori.

Lo stato patrimoniale si presenta a sezioni contrapposte:

Attività (dette anche impieghi o investimenti) e passività (dette anche fonti di finanziamento).

Le attività sono formate da crediti verso soci, da immobilizzazioni (immateriali, materiali e finanziarie), attivo circolante (rimanenze, crediti, attività finanziarie e disponibilità liquide) e da ratei e risconti.

Le passività sono formate da Patrimonio Netto (capitale sociale, riserve, utili o perdite portati a nuovo), da fondi rischi ed oneri, da TFRL, da debiti e da ratei e risconti.

#### *Art. 2425 c.c. Struttura del conto economico*

Afferma che, il conto economico è la seconda parte del bilancio e si presenta tra i documenti obbligatori.

Il conto economico si presenta a valore e costi della produzione, scelto dal nostro ordinamento tra quelli proposti: a valore aggiunto e a ricavi e costi del venduto.

Inoltre, il conto economico si presenta in forma scalare in modo da ottenere risultati intermedi ed è strutturato per aree di gestione: area caratteristica o della produzione, area finanziaria e area fiscale.

#### *Art. 2426 c.c. Criteri di valutazione*

Afferma che, il bilancio deve essere redatto secondo alcuni criteri di valutazione che devono rimanere immutati nel corso degli anni.

#### *Art. 2427 c.c. Contenuto della nota integrativa*

Afferma che, la nota integrativa è la terza parte del bilancio e si presenta tra i documenti obbligatori.

La nota integrativa ha la funzione di fornire informazioni aggiuntive, esplicative e complementari ai contenuti dello stato patrimoniale e del conto economico.

La nota integrativa deve contenere:

“I criteri di valutazione” adottati nella valutazione delle voci di bilancio, come nell’articolo 2426.

“Un prospetto che descrive le variazioni intervenute nelle quote di Patrimonio Netto e nell’attivo immobilizzato”.

“Un prospetto di classificazione dei crediti e i debiti ordinati secondo scadenza.

#### *Art. 2428 c.c. Relazione sulla gestione*

Afferma che, la relazione sulla gestione è uno dei documenti accompagnatori del bilancio, essa è fatta dagli amministratori e riguarda l’andamento degli affari e la situazione della società, vale a dire la sua posizione sul mercato e i suoi rapporti con l’esterno.

#### *Art. 2429 c.c. Relazione dei sindaci o del collegio sindacale*

Afferma che, la relazione dei sindaci o del collegio sindacale è uno dei documenti accompagnatori del bilancio, essa riferisce all’assemblea dei soci sui risultati d’esercizio e sulla tenuta della contabilità.

Inoltre abbiamo un'altra relazione, quella rilasciata dal revisore o società di revisione che attesta o meno l’attendibilità del bilancio, ossia il rispetto dei principi contabili e la correttezza del processo di formazione dei conti. Infine abbiamo il verbale di approvazione del bilancio dell’assemblea dei soci o del consiglio di sorveglianza. Il bilancio viene poi depositato presso l’ufficio Registro delle Imprese in via telematica o con supporto magnetico.

In considerazione delle nuove norme di riforma del diritto societario in vigore dal 2004 abbiamo:

- Nel sistema ordinario la redazione del bilancio spetta all’amministratore unico o al consiglio di amministrazione, mentre l’approvazione spetta all’assemblea dei soci in seduta straordinaria.
- Nel sistema dualistico la redazione del bilancio spetta al consiglio di gestione, mentre l’approvazione spetta al consiglio di sorveglianza.
- Nel sistema monistico la redazione del bilancio spetta al consiglio di amministrazione al cui interno vi è un comitato di sorveglianza, mentre l’approvazione spetta all’assemblea ordinaria.

Dall’interpretazione del bilancio è possibile trarre corretti giudizi d’efficienza dell’azienda rispetto parametri economici, parametri finanziari e parametri patrimoniali.

Per raccogliere informazioni idonee all’interpretazione è necessario un’analisi di bilancio, per indici o per flussi.

Le analisi di bilancio sono procedimenti che mediante confronti tra valori patrimoniali, finanziari ed economici, facilitano l'interpretazione dei dati contenuti nei prospetti di bilancio.

Inoltre è possibile ottenere valutazioni sulle prospettive future della gestione, mettendo a confronto bilanci riferiti ad anni differenti (bilancio pluriennale).

## ***2.2 Profili Storici ed evolutivi***

### **L'evoluzione del bilancio d'esercizio in Italia**

Nel nostro Paese, il bilancio di esercizio è stato regolamentato dalle seguenti norme:

- Codice di Commercio del 1882
- Codice Civile del 1942
- Codice Civile del 1942 integrato con L. 216/74
- Codice Civile del 1942 completamente rinnovato con D.Lgs. 127/91
- Codice Civile del 1942 ulteriormente integrato con D.Lgs. 6/2003 (e successivi provvedimenti)<sup>12</sup>.

#### *Gli scopi del bilancio*

Nel tempo, il bilancio ha assunto un numero sempre maggiore di scopi. Dal semplice “rendimento di conto”, utile a fini interni per il proprietario o l'amministratore, con l'introduzione della partita doppia nella tenuta dei libri contabili, esso, pur rimanendo uno strumento prettamente interno, si è reso indispensabile per determinare la correttezza dei saldi dei conti.

Successivamente, con l'allargarsi dei mercati, lo sviluppo della concorrenza, la percezione dell'importanza sociale dell'azienda (in una parola, con l'“apertura” dell'azienda verso l'esterno), il bilancio ha mutato radicalmente la propria finalità, diventando il principale strumento di informazione aziendale verso tutti i soggetti interessati: non più solo quelli interni, ma anche e soprattutto quelli esterni, quali finanziatori, fornitori, clienti, associazioni sindacali, fisco, ecc..

Peraltro, come sovente accade, il legislatore ha sempre introdotto con ritardo nell'ordinamento giuridico le novità elaborate dalla prassi contabile.

#### *Il codice di commercio del 1882*

Il codice di commercio del 1882 è alquanto lacunoso in materia di bilancio.

La nostra legislazione in materia commerciale era modellata, su quella francese, da cui aveva largamente attinto. In particolare, per quanto concerne il bilancio, si deve fare riferimento a ben pochi articoli, peraltro fra loro non ben correlati.

Nel dettaglio questo testo:

---

<sup>12</sup> “Il Bilancio di esercizio. Profili storici ed evolutivi”, S. Coronella.

- Non contiene alcuna disposizione circa le modalità di redazione ed il contenuto del bilancio
- Contiene una “clausola generale”: il bilancio deve indicare “con evidenza e verità gli utili conseguiti e le perdite sofferte” (art. 176)
  - Inoltre, richiede di evidenziare solo il capitale sociale realmente esistente e la somma dei versamenti effettuati regolarmente ed in ritardo (art. 176)

### *Il codice civile del 1942*

Il codice civile del 1942 per la prima volta disciplina analiticamente il contenuto del bilancio di esercizio.

- Viene anzitutto proposta una “clausola generale” più aderente alla realtà, la quale chiede che il bilancio indichi “con chiarezza e precisione la situazione patrimoniale della società, gli utili conseguiti e le perdite sofferte” (art. 2423).

Tuttavia, l’informazione richiesta si limita al solo stato patrimoniale (art. 2424), mentre non vi è alcun riferimento ad altri documenti contabili.

- Per la prima volta si prescrive un determinato contenuto orientativo dello stato patrimoniale (art. 2424), con divisione in due sezioni contrapposte (“dare” e “avere”), che contenevano, rispettivamente, le attività e le passività più il netto.

Peraltro, tale schema era da intendersi come meramente orientativo e non obbligatorio o vincolante.

Non era previsto l’obbligo di redazione e di deposito del conto economico (altresì denominato conto “profitti e perdite”).

Di conseguenza, le aziende erano solite predisporlo nella configurazione “a risultati lordi”, ovvero in una forma estremamente sintetica che non lasciava trasparire in che modo il risultato di esercizio si era formato.

- Stabilisce anche taluni criteri di valutazione: per immobilizzazioni, partecipazioni, magazzino, crediti, ecc. (art. 2425)
- Si prescrive anche la redazione di un ulteriore documento di carattere amministrativo-gestionale: la relazione degli amministratori (art. 2423) senza tuttavia prevederne i contenuti.

### *Il codice civile del 1942 integrato con la legge 216/74*

Con la legge 216/74 il legislatore ha tentato di colmare le lacune mostrate in precedenza e che da più parti venivano stigmatizzate.

In particolare:

- Si rende finalmente obbligatoria la redazione del conto economico a “costi, ricavi e rimanenze”, denominato tipicamente “conto dei profitti e delle perdite”
- Il suo contenuto, come per lo stato patrimoniale, ha carattere orientativo (art. 2425-bis)
- Viene espressamente regolamentato il contenuto della relazione degli amministratori (art. 2429-bis)

*Il codice civile del 1942 completamente rinnovato con il D.Lgs. 127/91*

Con il D.Lgs. 9 aprile 1991 n° 127 venne data attuazione, con molto ritardo, anche in Italia alla IV e VII direttiva CEE in materia di conti annuali d’esercizio e consolidati. I primi bilanci interessati alla nuova disciplina furono quelli chiusi al 31 dicembre 1993.

In particolare, il contenuto della IV direttiva CEE, che regolamentava i bilanci d’esercizio, confluì, con alcuni ritocchi nel codice civile, riscrivendo completamente il contenuto degli articoli 2423 e seguenti del codice stesso.

I punti fondamentali di questo rinnovamento:

- Contiene una nuova “clausola generale”: “Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio” (art. 2423)
- Impone un insieme di principi di redazione (art. 2423-bis)
- Il bilancio è costituito da tre essenziali documenti contabili: stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa (artt. 2424, 2425 e 2427)
- Salvo deroghe ed eccezioni, stabilisce un contenuto rigido e obbligatorio per lo S.P. ed il C.E. (art. 2423-ter);
- A corredo del bilancio si prescrive la relazione sulla gestione (art. 2428)
- Le aziende minori possono redigere il bilancio in forma “abbreviata”.

*Il codice civile del 1942 ulteriormente integrato con il D.Lgs. 6/2003*

Con il D.Lgs. 17 gennaio 2003, n° 6 è stata attuata una profonda riforma del “Diritto delle Società”, che ha interessato una notevole parte del nostro codice civile.

Per quanto riguarda, in particolare, la sezione dedicata al bilancio, si deve rilevare il mantenimento della struttura imposta dal D.Lgs. 127/91, salvo l’introduzione di qualche “ritocco” più o meno importante in alcuni articoli.

In particolare questo decreto:

- Ha integrato i principi di redazione (art. 2423-bis)
- Ha ritoccato gli schemi di bilancio: Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa (art. 2424, 2425, 2427)
- Ha ritoccato il contenuto della Relazione sulla gestione (art. 2428)
- Ha sancito la completa separazione tra reddito civile e reddito fiscale
- Ha ritoccato la disciplina del bilancio in forma abbreviata

*Le diverse fonti legislative e regolamentari dell’attuale bilancio di esercizio*

Com’è ovvio, la fonte principale di riferimento per la redazione del bilancio civilistico non può che essere quella normativa, ovvero il Codice Civile.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi, il legislatore civilistico ha dettato dei criteri di valutazione estremamente elastici.

Ne consegue che, pur nel rispetto della clausola generale, due amministratori diversi possono giungere a differenti situazioni contabili per rappresentare la medesima dinamica aziendale.

Per questo motivo, nel tempo, specifici organismi hanno elaborato dei principi contabili per ogni voce di bilancio, i quali sintetizzano la miglior prassi, in modo da orientare le valutazioni degli amministratori e ridurre il loro grado di discrezionalità.

In Italia, tale compito è stato espletato prima dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri (CNDCCR) e successivamente dall’Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

I numerosi principi contabili elaborati dagli organismi suddetti sono ormai di fatto considerati alla stregua di “norma di legge”.

Dal 2005, per effetto dell’introduzione del Regolamento dell’Unione Europea n° 1606 del 19 luglio 2002, le società con titoli quotati in un mercato regolamentato, nonché quelle bancarie e assicurative, nella redazione

del bilancio consolidato devono seguire il dettato dei principi contabili internazionali elaborati dall'International Accounting Standard Board (IASB) invece di quelli nazionali.

Tale obbligo viene esteso per gli anni successivi anche al bilancio d'esercizio delle medesime aziende, mentre le altre tipologie di società (tranne quelle che redigono il bilancio in forma abbreviata) hanno la facoltà di scegliere se continuare ad applicare il principi contabili nazionali o passare all'impiego di quelli internazionali. Qualora si scelga di passare ai principi internazionali non sarà però possibile tornare indietro: ciò al fine di impedire utilizzi indiscriminati ed abusi legati alle differenze fra le due tipologie di principi.

Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata, invece, non possono applicare i principi contabili internazionali, ma devono quindi rifarsi esclusivamente a quelli nazionali.

Come si comprende, la situazione non è semplice, anche perché mentre alcuni principi – nazionali ed internazionali – sono molto simili, in qualche caso essi divergono notevolmente e conducono quindi a risultati estremamente diversi.

A ciò si deve aggiungere l'influenza della normativa tributaria (T.U.I.R.) che, sebbene non debba più essere utilizzata ai fini della redazione del bilancio civilistico, viene tenuta in considerazione per la determinazione del reddito fiscale e per la presentazione della dichiarazione dei redditi.

Inoltre, almeno indirettamente, essa continua ad influire sulla redazione del bilancio civilistico.

Infatti, nella determinazione delle imposte da inserire in bilancio occorre distinguere fra le imposte correnti, imposte anticipate ed imposte differite, le quali si originano, appunto, quando il reddito civile coincide con quello fiscale, ovvero risulta più basso o più elevato rispetto ad esso.

### 2.3 Tipologia di schemi di Bilancio

Dopo aver analizzato in maniera generale il bilancio ed il suo percorso storico, come è mutato nel corso del tempo, è opportuno analizzare i vari schemi sia da Codice Civile sia da riclassificazione dei documenti contabili del bilancio che la dottrina e la prassi hanno sviluppato per analizzare l'impresa.

*Schema Stato Patrimoniale art. 2424 Codice Civile*

Figura 2.1

Attivo	Passivo
<p><b>A. Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata</b></p> <p><b>B. Immobilizzazioni</b></p> <p style="padding-left: 20px;"><b>I. Immobilizzazioni immateriali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. costi di impianto e di ampliamento;</li> <li>2. costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;</li> <li>3. diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;</li> <li>4. concessioni, licenze, marchi e diritti simili;</li> <li>5. avviamento;</li> <li>6. immobilizzazioni in corso e acconti;</li> <li>7. altre.</li> </ol> <p style="padding-left: 20px;"><b>II. Immobilizzazioni materiali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. terreni e fabbricati;</li> <li>2. impianti e macchinari;</li> <li>3. attrezzature industriali e commerciali;</li> <li>4. altri beni;</li> <li>5. immobilizzazioni in corso e acconti.</li> </ol> <p style="padding-left: 20px;"><b>III. Immobilizzazioni finanziarie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partecipazioni in imprese;</li> <li>2. Crediti verso imprese;</li> <li>3. Altri titoli;</li> <li>4. Azioni proprie.</li> </ol> <p><b>C. Attivo circolante</b></p> <p style="padding-left: 20px;"><b>I. Rimanenze</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. materie prime, sussidiarie e di consumo;</li> <li>2. prodotti in corso di lavorazione e semilavorati;</li> <li>3. lavori in corso su ordinazione;</li> <li>4. prodotti finiti e merci;</li> <li>5. acconti.</li> </ol> <p style="padding-left: 20px;"><b>II. Crediti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. verso clienti;</li> <li>2. verso imprese controllate;</li> <li>3. verso imprese collegate;</li> <li>4. verso controllanti;</li> <li>5. crediti tributari;</li> <li>6. imposte anticipate;</li> <li>7. verso altri.</li> </ol> <p style="padding-left: 20px;"><b>III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. partecipazioni in imprese controllate;</li> <li>2. partecipazioni in imprese collegate;</li> <li>3. partecipazioni in imprese controllanti;</li> <li>4. altre partecipazioni;</li> <li>5. azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo;</li> <li>6. altri titoli.</li> </ol> <p style="padding-left: 20px;"><b>IV. Disponibilità liquide:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. depositi bancari e postali;</li> <li>2. assegni;</li> <li>3. danaro e valori in cassa;</li> </ol> <p><b>D. Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti</b></p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Totale Attivo = A + B + C + D</b></p>	<p><b>A. Patrimonio netto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Capitale sociale.</li> <li>II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni.</li> <li>III. Riserve di rivalutazione.</li> <li>IV. Riserva legale.</li> <li>V. Riserve statutarie.</li> <li>VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio.</li> <li>VII. Altre riserve, distintamente indicate.</li> <li>VIII. Utili (perdite) portati a nuovo.</li> <li>IX. Utile (perdita) dell'esercizio.</li> </ol> <p><b>B. Fondi per rischi e oneri</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. per trattamento di quiescenza e obblighi simili;</li> <li>2. per imposte, anche differite;</li> <li>3. altri.</li> </ol> <p><b>C. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b></p> <p><b>D. Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. obbligazioni;</li> <li>2. obbligazioni convertibili;</li> <li>3. debiti verso soci per finanziamenti;</li> <li>4. debiti verso banche;</li> <li>5. debiti verso altri finanziatori;</li> <li>6. acconti;</li> <li>7. debiti verso fornitori;</li> <li>8. debiti rappresentati da titoli di credito;</li> <li>9. debiti verso imprese controllate;</li> <li>10. debiti verso imprese collegate;</li> <li>11. debiti verso controllanti;</li> <li>12. debiti tributari;</li> <li>13. debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;</li> <li>14. altri debiti.</li> </ol> <p><b>E. Ratei e risconti, con separata indicazione dell'aggio su prestiti</b></p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><b>Totale Passivo = A + B + C + D + E</b></p>

Fonte: Codice Civile

Lo Stato patrimoniale è un documento contabile che mostra il capitale di funzionamento di un'impresa in un determinato momento; esso evidenzia gli investimenti in essere (attività o impieghi) effettuati dall'impresa e le connesse modalità di finanziamento a titolo di debito (passività) o a titolo di rischio (patrimonio o capitale netto). Per sua struttura, mostra dunque, la tipologia degli impieghi di risorse e le fonti di finanziamento utilizzate per coprire il fabbisogno finanziario originato dagli impieghi, consentendoci così di comprendere i seguenti aspetti dell'azienda:

- la struttura del capitale investito (impieghi correnti e non correnti);
- le modalità di finanziamento (fonti proprie e terzi);
- la correlazione che si instaura tra gli impieghi e le fonti, in relazione alla loro natura e all'orizzonte temporale di riferimento.

La rielaborazione dello Stato patrimoniale viene operata impiegando determinati modelli o schemi che analizzano le poste dello Stato patrimoniale con un'unica chiave interpretativa. Sotto questo profilo vi sono:

- *il modello finanziario*, che prevede che le attività siano riclassificate in funzione della loro capacità a convertirsi in denaro (grado di liquidità) e le passività siano riclassificate in funzione della loro attitudine a richiedere denaro (grado di esigibilità).
- *il modello funzionale* o di pertinenza gestionale, che porta alla distinzione degli elementi del patrimonio in funzione della loro attitudine a esser convertiti in moneta;
- *il modello del ciclo operativo aziendale*, esclusivamente utilizzato dagli analisti interni, in quanto gli elementi del patrimonio sono distinti, secondo la durata del ciclo operativo aziendale, tra poste a breve e a medio – lungo termine. Tale analisi, ovviamente, risente del settore di attività e molte volte è differente anche tra imprese dello stesso settore.

L'analisi della situazione economica ha invece come obiettivo la conoscenza del livello di remunerazione del capitale apportato dai soci e di quello investito da terzi e della tendenza ad operare in modo efficiente, cioè ottenendo il massimo risultato con il minimo costo. Il Conto economico evidenzia in modo dinamico le operazioni gestionali che hanno portato al risultato d'esercizio. L'analisi finanziaria ha principalmente come scopo quello di accertare:

- la capacità dell'impresa di far fronte agli impieghi assunti con i terzi;
- l'attitudine a generare flussi di cassa positivi.

## Schema Conto Economico art. 2425 Codice Civile

Figura 2.2

<b>CONTO ECONOMICO</b>	
<b>A) Valore della produzione:</b>	
1)	ricavi delle vendite e delle prestazioni;
2)	variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
3)	variazione dei lavori in corso su ordinazione;
4)	incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
5)	altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.
<b>B) Costi della produzione:</b>	
6)	per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
7)	per servizi;
8)	per godimento di beni di terzi;
9)	per il personale:
a)	salari e stipendi
b)	oneri sociali;
c)	trattamento di fine rapporto;
d)	trattamento di quiescenza e simili;
e)	altri costi;
10)	ammortamenti e svalutazioni:
a)	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali;
b)	ammortamento delle immobilizzazioni materiali;
c)	altre svalutazione delle immobilizzazioni;
d)	svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;
11)	variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
12)	accantonamenti per rischi;
13)	altri accantonamenti;
14)	oneri diversi di gestione.
<b>DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	
<b>C) Proventi e oneri finanziari:</b>	
15)	proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;
16)	altri proventi finanziari:
a)	da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
b)	da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;
c)	da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
d)	proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelle da controllanti;
17)	interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso impresa controllate e collegate e verso controllanti;
17 bis)	utili e perdite su cambi.
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:</b>	
18)	rivalutazioni:
a)	di partecipazioni;
b)	di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
c)	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
19)	Svalutazioni:
a)	di partecipazioni
b)	di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
c)	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.
<b>E) Proventi e oneri straordinari:</b>	
20)	proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazione, i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5);
21)	oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazione, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti.
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A- B ± C ± D ± E);</b>	
22)	Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate;
23)	Utile (perdita) dell'esercizio.

Fonte: Codice Civile

Per quanto riguarda il Conto economico, comunemente vengono adottate due strutture:

- lo schema a valore della produzione e valore aggiunto, il quale prevede l'addensamento dei componenti di reddito intorno alle "aree della gestione", la classificazione dei componenti negativi per natura, l'evidenza della "variazione delle rimanenze attive" e la forma scalare.

La chiave di lettura di questo modello è la riclassificazione dei costi della produzione economico "per natura", cioè guardando al "tipo di fattore produttivo" la cui acquisizione e il cui impiego hanno determinato il sostenimento dei costi;

- lo schema a ricavi e costo del venduto con la caratteristica di prevedere l'addensamento dei componenti di reddito intorno alle "aree della gestione", la classificazione dei componenti negativi per destinazione, il trasferimento della "variazione delle rimanenze attive" nel costo del venduto e la forma scalare. I costi dell'area operativa sono considerati "per destinazione" quando si guarda gli ambiti funzionali ai quali è destinato il fattore produttivo, ambiti la cui attività determina l'impiego di tale fattore e, quindi, il sostenimento del costo.

Oltre ai documenti strettamente contabili (Stato patrimoniale e Conto economico), per effettuare una valida analisi è necessario disporre dei documenti interpretativi, quali la Nota integrativa, la Relazione sulla gestione, il Verbale dell'assemblea ordinaria e la Relazione del collegio sindacale.

La Nota integrativa rappresenta la terza parte del bilancio di esercizio. Essa permette di migliorarne la capacità informativa e concorre a conseguire l'obiettivo della rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, di quella finanziaria e del risultato economico. Ha pertanto la funzione di descrivere e spiegare i dati contenuti nei prospetti contabili e quella di integrare ed ampliare le informazioni contenute in essi, ad uso dei lettori e utilizzatori del bilancio. Gli amministratori sono infatti tenuti obbligatoriamente alla redazione di questo documento che ha anche il compito di esporre ed argomentare i criteri di valutazione adottati per le varie voci, spesso troppo sintetizzate nei modelli di Stato patrimoniale e Conto economico.

La Nota integrativa deve indicare:

- 1) criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio;*
- 2) variazioni intervenute delle voci dell'attivo e del passivo;*
- 3) elenco delle partecipazioni;*
- 4) ammontare globale dei debiti di durata residua superiore a cinque anni;*
- 5) ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio a voci dell'attivo;*
- 6) ammontare dei proventi da partecipazioni, diversi dai dividendi;*

*7) azioni di godimento, obbligazioni convertibili in azioni e titoli emessi dalla società, specificando il loro numero e i diritti che essi attribuiscono;*

La Relazione sulla gestione è un documento informativo sull'andamento della gestione e sulla situazione della società. Esso deve specificare i settori in cui ha operato la società, con riferimento ai costi, ai ricavi e agli investimenti.

Gli amministratori devono delineare nella relazione:

*1. le attività di ricerca e sviluppo,*

*2. i rapporti con le imprese,*

*3. il numero delle azioni,*

*4. i fatti di rilievo,*

*5. l'evoluzione della gestione,*

*6. gli obiettivi,*

*7. i rischi,*

*8. le sedi secondarie della società.*

Il contenuto non è vincolato ad alcun schema o modello, l'unico limite presente è quello del divieto generale di non divulgare notizie riservate, che possono comportare un grave pregiudizio per l'azienda stessa.

Un altro documento allegato all'analisi di bilancio è il Verbale dell'assemblea ordinaria. L'assemblea è l'organo collegiale deliberativo della società per azioni ed è formata dai soci o dai loro rappresentanti.

L'ultimo documento utile per un'analisi più completa è la Relazione del collegio sindacale. Nell'ordinamento italiano il collegio sindacale è un organo di vigilanza presente nelle società di capitali e cooperative, ed è sempre obbligatorio nella società per azioni e nelle società in accomandita per azioni, mentre per le società a responsabilità limitata è facoltativo e può essere previsto nello statuto. Il collegio sindacale deve riunirsi almeno ogni novanta giorni. Delle riunioni deve essere redatto un verbale sull'apposito libro delle adunanze e delle deliberazioni. I doveri del collegio sindacale sono rappresentati da un'attività di vigilanza (Relazione ai sensi dell'art.2429 C.C.), che si occupa di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, e da una funzione di revisione legale (ec art.14 del D.Lgs 39/2010) che accerta l'adeguatezza della redazione del bilancio d'esercizio, secondo i principi contabili enunciati dal CNDCEC<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

In caso di danno alla società rispondono in solido con gli amministratori se il danno si poteva evitare se essi avessero vigilato come previsto dalla legge. La società può avviare in tali casi un'azione di responsabilità anche contro i sindaci stessi (art. 2407 c.c.). I sindaci possono denunciare al tribunale eventuali irregolarità riscontrate nella gestione.

## 2.4 L'analisi di Bilancio e la sua importanza

L'economicità rappresenta il principio guida nel governo delle imprese, il cui perseguimento è alla base del successo economico, in quanto permette di mantenere la durabilità e l'autonomia<sup>14</sup>. L'agire secondo economicità comporta il congiunto ottenimento, nel lungo periodo, di due equilibri: il reddituale e il monetario. L'interesse per il profilo eminentemente economico non deve comunque prescindere dal considerare che l'impresa è un istituto economico-sociale e, come tale, profondamente influenzata anche da finalismi extra economici, di specie sociale e politica. Tuttavia, nel lavoro, si pone l'attenzione solamente sulla dimensione economica, in quanto si ritiene elemento fondamentale per la sua continuità e, quindi, per il pieno perseguimento anche delle altre tipologie di obiettivi.

La valutazione dell'economicità richiede misurazioni sistematiche, le quali trovano rappresentazione nel bilancio di esercizio, individuale o consolidato. La sintesi periodica del sistema dei valori d'azienda è fondata sul presupposto dell'impresa in funzionamento e finalizzata alla determinazione del reddito di esercizio e del correlato capitale di bilancio. Per meglio identificare il potenziale informativo e formulare articolati e completi giudizi sul profilo indagato, è necessario sottoporre il bilancio a elaborazione, utilizzando alcune tecniche riconducibili alla generica denominazione di analisi di bilancio<sup>15</sup>.

Compiere analisi di bilancio significa applicare un metodo di ricerca in cui l'oggetto di indagine è scomposto ed esaminato nelle sue parti elementari, rilevanti per il raggiungimento di determinati obiettivi. È importante valutare l'assetto economico: ciò presuppone la focalizzazione sui valori espressivi di tutte le dimensioni gestionali rilevanti dell'impresa. L'analisi di bilancio deve, quindi, essere effettuata in modo da individuare informazioni significative su tali dimensioni.

Le principali tecniche allo scopo utilizzate sono:

- a) la riclassificazione delle tavole di sintesi;
- b) i quozienti o indici di bilancio;
- c) i flussi monetari e finanziari.

Nell'ambito del lavoro si sviluppano pienamente le prime due tecniche<sup>16</sup> privilegiando la dimensione quantitativa.

---

<sup>14</sup> Concetto di economicità, G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 2005, capitolo VII.

<sup>15</sup> Analisi di bilancio, Parte I, Egea, Milano, 2016;

<sup>16</sup> La terza ha costituito oggetto di uno specifico lavoro, strettamente collegato a questo, a cui si rinvia: C. TEODORI, Il rendiconto finanziario: ruolo informativo, analisi, interpretazione e modelli contabili, Giappichelli, Torino, 2015.

L'analisi di bilancio, momento di grande rilievo della più ampia analisi fondamentale, è un processo valutativo e non descrittivo o meccanico, che presuppone conoscenze specifiche e competenze professionali. Va collocata in un ambito più ampio, dove assumono rilievo anche informazioni di natura qualitativa e quantitativa non monetaria.

Per i destinatari esterni all'impresa il bilancio di esercizio rappresenta l'unico documento disponibile<sup>17</sup> a contenuto quantitativo-monetario: pertanto, l'apprezzamento dell'economicità richiede un'elaborazione tale da consentire di ottenere l'analisi più approfondita possibile. Si tratta, quindi, di un processo complesso, sviluppato in condizioni di conoscenza limitata, che richiede specifiche sensibilità e abilità.

L'analisi di bilancio si dimostra uno strumento efficace se i risultati ottenuti sono correttamente contestualizzati, con riferimento al settore e al comparto di appartenenza e se viene applicata su più bilanci relativi ad esercizi consecutivi, poiché obiettivo è valutare il perseguimento dell'economicità, la quale assume pieno significato nel medio-lungo termine. Analizzare un solo bilancio è, pertanto, operazione limitante e dai risultati sterili: infatti, un singolo periodo potrebbe presentare un risultato particolarmente favorevole (o sfavorevole) per circostanze difficilmente ripetibili o per scelte valutative strumentali e gli indicatori calcolati sui valori ad esso relativi potrebbero indurre attese ingannevoli sui risultati futuri dell'azienda. Appare evidente la forte interdipendenza tra esercizi successivi per l'esistenza, a fine periodo, di processi produttivi in corso: soltanto intervalli di analisi relativamente ampi (tre o quattro anni) permettono di esprimere valutazioni esaustive, conferendo alle informazioni il necessario carattere dinamico.

Come periodi troppo brevi limitano la significatività dell'analisi, anche periodi troppo lunghi possono generare alcune difficoltà in termini di omogeneità, soprattutto in momenti in cui le condizioni economiche sono in rapido mutamento. A questo proposito, dopo una crisi importante, si tende a comparare la situazione attuale con quella pre-crisi: questo ha significato solamente se a livello strutturale i parametri precedenti possono essere raggiungibili. Ciò che interessa molto di più sapere è la nostra posizione comparativa, rispetto agli altri, piuttosto che la distanza da un periodo le cui condizioni economiche potrebbero non essere replicabili.

### *La metodologia di analisi*

Il bilancio di esercizio rappresenta, pur con i limiti conosciuti, uno strumento fondamentale per valutare le scelte gestionali di un'impresa: la sua struttura, così come prevista dalla normativa, non permette di ottenere direttamente dai prospetti pubblicati indicazioni esaurienti sulla concreta situazione reddituale, finanziaria,

---

<sup>17</sup> L'unicità del bilancio come fonte conoscitiva esterna è considerazione valida per le piccole e medie imprese: al crescere della dimensione ma, soprattutto, della cultura della comunicazione economica, risultano disponibili altre informazioni, riprese dalla stampa specializzata nazionale e locale o fruibili in forma "elettronica" (Web).

patrimoniale e monetaria. Il bilancio contiene le informazioni utili per esprimere valutazioni sull'assetto economico-globale ma il modo in cui sono organizzate non risulta pienamente soddisfacente per il raggiungimento della finalità perseguita. Ciò conduce alla necessità di rielaborare le informazioni attraverso alcuni interventi riconducibili alle tre tecniche precedentemente citate:

- a) riorganizzazione, secondo criteri specifici, dei valori contenuti nelle tavole di sintesi (riclassificazione);
- b) comparazione, per rapporto o per differenza, dei valori o degli aggregati ottenuti con la riclassificazione (indici di bilancio);
- c) lettura finanziaria e monetaria dei fenomeni aziendali avvenuti nel periodo (stato patrimoniale riclassificato, analisi dei flussi e rendiconto finanziario).

In sostanza, attraverso l'analisi di bilancio, è possibile rispondere ad alcune semplici domande, tra cui: qual è la situazione economica globale dell'azienda?

Quali sono i fenomeni causali? Quali sono le aree su cui è necessario concentrare l'attenzione? I problemi emersi sono da considerarsi temporanei o duraturi?

La metodologia di analisi proposta prevede un percorso che – per approssimazioni successive – è diretto ad agevolare il pieno apprezzamento della dinamica economica. Al riguardo, le fasi rilevanti sono essenzialmente riconducibili alle seguenti:

- 1- la lettura del bilancio, intesa come momento di prima interpretazione;
- 2- la riclassificazione delle tavole di sintesi: conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario quando disponibile;
- 3- la costruzione di un sistema di indicatori;
- 4- l'analisi della dinamica finanziaria e monetaria<sup>18</sup>;
- 5- la valutazione complessiva dell'azienda.

Il tema del rendiconto finanziario e della connessa dinamica finanziaria e monetaria è di particolare rilievo, in quanto il D.Lgs. n. 139/2015 ha reso, per la generalità delle imprese, tale tavola obbligatoria a partire dai bilanci relativi al periodo amministrativo 2016. Dall'obbligo sono però escluse le imprese che predispongono il bilancio in forma abbreviata e le micro imprese: per questa ragione, chi analizza il bilancio, si potrebbe trovare nella condizione di dover costruire il rendiconto finanziario perché non disponibile.

---

<sup>18</sup> In merito all'analisi della dinamica finanziaria e monetaria, si rinvia a C. TEODORI, *Il rendiconto finanziario*, cit.

Inoltre, dovrebbe essere pacifico che la tavola vada predisposta secondo le indicazioni del principio contabile nazionale, l'OIC n.10: tuttavia, alcune realtà potrebbero discostarsi da tale schema. Infatti, mentre la struttura e la forma del conto economico e dello stato patrimoniale sono regolamentate direttamente dal codice civile, per il rendiconto (art. 2425-ter) si trova solo una sintetica descrizione del contenuto.

Le fasi sopra schematicamente richiamate sono da ritenersi necessarie per qualsiasi analista: tuttavia, è essenziale ricordare che le finalità perseguite da ciascuno sono parzialmente differenti. Ciò si riflette nella necessità di definire scelte concrete di svolgimento di ciascuna fase, soprattutto in termini di grado di analiticità, anche se si ribadisce che lo schema concettuale di riferimento non subisce variazioni. A fini esemplificativi, quando l'analisi è effettuata in un ambito di affidamento bancario o di valutazione di un concorrente, difformi saranno i criteri seguiti per interpretare le tavole di sintesi e gli indici utilizzati. Inoltre, nella scelta concreta della metodologia, assume rilevanza il contesto di riferimento, che permette di meglio definire le caratteristiche delle imprese da esaminare e la loro comparabilità. Vi sono, infatti, alcuni elementi da considerare, che influenzano le scelte operative:

- *tipologia di imprese*: finanziarie/non finanziarie. La metodologia proposta nel volume è indirizzata alle realtà non finanziarie, anche se la logica di fondo è comune;
- *bilancio di riferimento*: individuale/consolidato;
- *dimensione*: bilancio ordinario/abbreviato/micro imprese. La maggiore espressività dell'analisi si ha con la prima fattispecie di bilancio;
- *corpus di principi*: nazionali/internazionali IAS-IFRS;
- *attività svolta*: imprese con/senza attività regolamentata. Nel primo caso sono disponibili maggiori informazioni di natura quali-quantitativa;
- *obblighi informativi*: quotate/non quotate.

Nel seguito del lavoro, la metodologia proposta è finalizzata a valutare l'assetto economico globale di un'impresa, utilizzando esclusivamente le informazioni pubblicamente disponibili, cioè privilegiando le analisi esterne. Per la valutazione dell'assetto economico globale, esso viene scomposto, esclusivamente al fine di agevolarne l'analisi, in quattro sottosistemi, ognuno dei quali fa riferimento a una dimensione strutturale rilevante:

1. *solidità*;
2. *redditività*;
3. *liquidità*;

#### *4. sviluppo<sup>19</sup>.*

La finalità della suddivisione è stabilire il grado di coerenza e di equilibrio esistenti tra gli indici rappresentativi di ogni dimensione di analisi; la fase successiva consiste nell'individuazione delle relazioni esistenti tra le singole dimensioni. Si tratta, quindi, di un'analisi a due livelli, tra loro assai correlati ma entrambi necessari per cogliere le eventuali aree critiche che caratterizzano l'entità esaminata.

Nell'ambito delle singole dimensioni (poli) strutturali di analisi vengono presentati sia indici di primo che di secondo livello: ciò ne incrementa in modo ragguardevole la numerosità. Gli indici di primo livello identificano gli elementi base del sistema, che possono essere approfonditi con gli indici di secondo livello: pertanto, questi ultimi vengono presentati ma non sempre è necessario utilizzarli.

---

<sup>19</sup> Proposta V. CODA, La valutazione della solvibilità a breve termine, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, Analisi previsioni simulazioni economico-finanziarie d'impresa, cit.

## *2.5 Verso il futuro: nuove forme di Bilancio*

Negli ultimi anni nello sviluppo socio-culturale delle imprese e del sistema in generale, si è pensato alla possibilità di creare delle forme di bilancio che non rispecchino solo la mera parte patrimoniale o economico/finanziaria di un'impresa. Si è pensato di creare degli schemi che valorizzassero ed esplicassero valori diversi dalla tipica concezione del bilancio avuta finora. In particolare si è pensato a tipologie innovative quali:

- 1- Bilancio di sostenibilità
- 2- Bilancio Sociale

### *Il Bilancio di sostenibilità*

Come già anticipato, se il bilancio è un documento che, per legge, l'impresa deve redigere periodicamente per fare una sintesi della sua situazione economico-finanziaria e dei suoi risultati economici, quello di sostenibilità è qualcosa di simile, declinato all'aspetto ambientale. Anche da questo punto di vista può infatti essere considerata una azienda e valutata.

Ecco quindi che ogni impresa che si deve interfacciare con il territorio, l'ambiente, i lavoratori, deve in un certo qual modo rendere conto del suo impatto e delle sue azioni ai suoi stakeholder principali tra cui spesso ci siamo noi stessi, privati cittadini, in veste di clienti o di utenti.

Il bilancio di sostenibilità si affianca a quello economico e aggiunge informazioni caratterizzando le aziende da un punto di vista diverso ma altrettanto importante.

Ecco quindi come due soggetti con lo stesso bilancio finanziario possono avere un impatto estremamente diverso sul mondo che li circonda. Lo si comprende solo se si guardano i due rispettivi bilanci di sostenibilità e noi come ad esempio clienti possiamo fare delle scelte più consapevoli.

Un tempo non era così ma oggi questo report di sostenibilità deve essere pubblicato ogni anno, proprio come il consueto bilancio di esercizio. In Italia fino a poco tempo fa non c'erano delle normative vincolanti che definivano degli obblighi in tal merito, ma si evinceva che nel breve periodo al bilancio d'esercizio venisse affiancato un bilancio che prevedesse analisi e dati di sostenibilità aziendale.

Chi lo doveva realizzare poteva tenere conto di alcune linee guida condivise a livello internazionale, come quelle del Global reporting initiative, in modo che i vari documenti che ogni realtà produce potessero essere confrontabili.

Il fatto di trovarsi a realizzare un simile rendiconto è per capire come si è agito e quanto si è tenuto conto del territorio, della popolazione e della natura.

Oggi il bilancio di sostenibilità sposta anche dei flussi di denaro, lato investitori e lato clienti, perché comincia a passare il messaggio di quanto sia importante oltre ad essere delle aziende agguerrite lato mercato, anche delle realtà amichevoli e attente, lato natura.

Sempre più Prosumer<sup>20</sup> invece che consumer, il cliente tipo si mostra più sensibile ad iniziative di sostenibilità anche proposte da realtà aziendali. Ce ne sono molte che giocano questa carta anche a livello di marketing, mettendo in risalto il proprio impegno per l'ambiente oltre che per il sociale. Una politica che oggi stanno attuando grandi brand ma non si pensi che una piccola azienda possa trascurare il bilancio di sostenibilità.

### *Bilancio di sostenibilità obbligatorio*

Come ampiamente definito il bilancio d'esercizio è un obbligo di legge, mentre il report di sostenibilità lo è diventato, prima era del tutto volontario. In Europa c'è infatti una direttiva, la 2014/95/UE, recepita formalmente alla fine del 2016, secondo la quale le imprese sono tenute a rendere note le loro politiche in termini di sostenibilità. Se non se ne sono occupate devono spiegare come mai dando dei motivi validi ammesso che ce ne siano vista l'importanza del tema.

Per ora questa norma non riguarda tutti, ma solo le aziende europee di interesse pubblico o con più di cinquecento dipendenti, il cui bilancio consolidato soddisfi determinati criteri stabiliti dalla legge.

### *Il Bilancio Sociale*

L'opinione pubblica, oggi più di ieri, ha sviluppato una maggiore sensibilità agli aspetti etici e di responsabilità sociale delle imprese. L'affermazione nella società civile di valori come la tutela dell'ambiente e della salute, la centralità della persona, la qualità della vita, impone alle imprese di affiancare all'ottenimento del profitto anche il soddisfacimento delle legittime aspettative di tutti gli stakeholder che possono direttamente o indirettamente influenzare i risultati aziendali.

Per le aziende risulta, quindi, strategico ottenere la fiducia dei differenti interlocutori, interni ed esterni, per essere riconosciute come partner affidabile nelle relazioni di scambio. L'esigenza è, pertanto, quella di attuare una strategia di comunicazione che evidenzi la missione dell'impresa, il suo orientamento a valori etici e sociali e l'assunzione consapevole della responsabilità sociale.

---

<sup>20</sup> "Essere prosumer nella società digitale" di Piergiorgio degli Esposti - Franco Angeli; 1 edizione (30 settembre 2015)

Da questi presupposti si sviluppa il “bilancio sociale”, quale processo di comunicazione atto a rendere conto dell’impegno sociale dell’azienda che contempera da un lato, la finalità di condividere con gli stakeholder interni i valori dell’impresa, gli obiettivi aziendali, i rapporti tra lavoratori e lo sviluppo delle risorse umane e, dall’altro, di rivolgersi agli stakeholder esterni allo scopo di comunicare gli obiettivi e gli impegni raggiunti.

Il bilancio sociale, documento che le aziende decidono di redigere volontariamente per rendere conto del loro comportamento agli stakeholder è, quindi, un efficace e strategico strumento di comunicazione e gestione delle relazioni sociali, che aiuta a promuovere e potenziare il dialogo con le parti sociali e, al tempo stesso, contribuisce a far crescere all’interno dell’azienda il senso di responsabilità sociale. Una comunicazione fatta in modo corretto e trasparente, crea fiducia e la fiducia crea consenso migliorando le relazioni interne ed esterne, riducendo i costi di transazione e realizzando condizioni che favoriscono lo svolgimento della gestione.

La decisione di adottare il bilancio sociale coinvolge tutta l’azienda e richiede la preliminare individuazione degli stakeholder, quali soggetti che a diverso titolo sono portatori di interesse nei confronti dell’azienda, e la conoscenza di ciò che si aspettano.

Anche se le categorie di stakeholder non sono predefinibili, ma variano da azienda ad azienda, i principali interlocutori di un’azienda sono generalmente così individuabili:

- 1- *i clienti/utenti;*
- 2- *i fornitori;*
- 3- *i dipendenti – collaboratori;*
- 4- *i finanziatori terzi;*
- 5- *i soci;*
- 6- *la Pubblica Amministrazione;*
- 7- *le comunità locali;*
- 8- *l’ambiente ;*
- 9- *le istituzioni scientifiche.*

Per comunicare compiutamente sull’impegno dell’azienda nei confronti degli stakeholder è necessario seguire un percorso che parta dalla conoscenza dell’azienda, vale a dire dai suoi fini istituzionali e dai valori cui si ispira, che consideri gli obiettivi perseguiti e i risultati ottenuti, e tenga conto delle percezioni degli

stakeholder.

Per rappresentare in modo corretto questo percorso il bilancio sociale deve contenere informazioni adeguate allo scopo, vale a dire né sovrabbondanti né eccessivamente limitate, ma soprattutto utili, significative, attendibili e verificabili anche da parte di terzi e avere una struttura uniforme per consentire comparazioni e confronti nello spazio e nel tempo.

Gli studi sulla rendicontazione sociale hanno condotto diverse organizzazioni a porsi il problema delle modalità applicative della redazione dei documenti, ossia di comprendere cosa sia necessario inserire all'interno di un documento di rendicontazione sociale e di come le informazioni debbano essere raccolte, elaborate e rappresentate.

Il modello prevalente di Bilancio sociale presente in Italia è quello proposto dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) che fornisce delle utili linee guida, seppur non vincolanti, per redigere questo tipo di documento.

La struttura del bilancio sociale proposta dal GBS è essenziale e si presenta suddivisa nelle seguenti sezioni:

1. L'identità aziendale
2. La produzione e distribuzione del valore aggiunto
3. La relazione sociale.

1- "*L'identità aziendale*" può essere sinteticamente definita come quell'insieme di condizioni che caratterizzano l'azienda e il suo modo di essere. Definire l'identità aziendale non è facile ma rappresenta un processo che inizia con l'individuazione dei valori che l'azienda condivide e dei principi a cui si ispira, si articola nell'individuazione degli obiettivi e si conclude con la valutazione delle performance realizzate.

2- "*La produzione e distribuzione del valore aggiunto*" rappresenta la parte contabile del bilancio sociale e quella che crea un collegamento con il bilancio di esercizio. In questa sezione, infatti, vengono presentati i dati del conto economico del bilancio di esercizio, riclassificati in modo da esprimere non più le modalità di formazione del risultato economico ma come questo risultato si traduca in benefici economici per le principali categorie di stakeholder. Devono essere presentati due prospetti distinti: uno volto ad evidenziare il processo di formazione del valore aggiunto (ricavi meno consumi di materie prime e costi per servizi), l'altro che illustra come il valore aggiunto si distribuisce a titolo di remunerazione tra ciascuna categoria di stakeholder che, a vario titolo, hanno rapporti di scambio con l'impresa (dipendenti, azionisti, finanziatori, Stato, Enti Locali, impresa stessa).

3- "*La relazione sociale*" è una sezione nella quale vengono esaminati i diversi aspetti dello scambio sociale tra l'impresa ed i suoi interlocutori interni ed esterni, evidenziando la coerenza delle scelte sia con i valori

etici dichiarati sia con le legittime aspettative degli stakeholder.

Il contenuto della relazione sociale è in prevalenza qualitativo ma anche quantitativo: laddove i fenomeni descritti possono essere misurati è opportuno fornire dei dati numerici e rappresentarli servendosi di comparazioni.

Le informazioni raccolte vengono via via razionalizzate in un unico documento che costituisce una prima bozza di bilancio sociale, da far circolare alla Direzione e alle varie funzioni per una verifica interna sulla chiarezza e sulla completezza dei dati. Il documento definitivo dovrà essere diffuso ad un numero rilevante di stakeholder allo scopo di raggiungere le finalità stesse del bilancio sociale.

E' importante ottenere un feedback dalle varie categorie di stakeholder per valutare la coerenza di quanto esposto e intraprendere l'avvio di azioni di miglioramento volte all'ottenimento di un consenso duraturo da parte dei vari interlocutori a cui l'azienda si rivolge<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Pubblicazione su C&S Informa, volume 14, numero 1 anno 2013

## Capitolo 3

### 3.1 Il caso Apple – Goldman Sachs

Tecnologia e finanza. Apple si allea a Goldman Sachs per lanciare una carta di credito accoppiata con nuovi servizi dell'iPhone. Una soluzione all'insegna del boom dei servizi tecno-finanziari, sfida globale che vede protagonisti tanto i leader di Internet e tech che le banche. L'idea dietro al nuovo patto è quella di attirare consumatori-clienti offrendo aiuto per meglio gestire soldi e risparmi.

Il debutto della nuova credit card, sulla quale esistono voci dalla fine dell'anno scorso, concepita dal re dei gadget e dal campione di Wall Street è diventato realtà nell'estate appena passata. E' stata però una inaugurazione, ha rivelato il Wall Street Journal, con qualche cautela: inizialmente la carta è stata offerta e sperimentata da dipendenti Apple, un test che iniziato diverso tempo fa. E' diventata da poco però presto un trampolino verso l'esercito di centinaia di milioni di persone che oggi hanno in tasca un iPhone.

*Al centro della nuova partnership sarà la già esistente app di Apple Wallet, attraverso la quale sarà possibile per gli utenti stabilire obiettivi di spesa, seguire da vicino i loro rewards e tener conto di quanto abbiano a disposizione.*

Sia per Apple che per Goldman le ambizioni sono chiare. Apple deve rispondere alla frenata delle vendite del suo prodotto blockbuster, l'iPhone, e lo vuole fare esistendo sul rafforzamento dei servizi, che stanno dimostrando invece forte crescita. Avvicinarsi ancora di più al proprio cliente, magari tenendo ancora di più sott'occhio la sua situazione con la realizzazione di un vero e proprio “ Bilancio Digitale”, che si può essere comodo all'utente finale per un controllo più rapido e più semplice della propria situazione economica, ma in particolare può essere molto utile ad Apple, per capire ancora più nel dettaglio i consumi e le possibilità di ogni cliente, come e quanto spende e in cosa, quali sono le reali capacità di spesa, i periodi di picco, ecc. I servizi possono anche accrescere la fedeltà futura all'iPhone, arginando le frenate nelle vendite. Apple ha nel mirino entrate da 50 miliardi l'anno entro il 2020. Per Goldman, tradizionale società di Wall Street, l'intento è quello di attirare un crescente numero di clienti allargando il suo raggio d'azione al di là della cerchia ristretta dei super-ricchi e dei grandi investitori, uno sforzo che ha già cominciato negli ultimi anni avviando ad esempio conti correnti più tipici di banche tradizionali.

Si parla infatti, come detto, anche di prestiti da parte di Goldman per i clienti Apple o particolari benefici per chi farà acquisti con la nuova carta. Dal canto suo, Goldman Sachs avrebbe la possibilità di entrare per la prima volta nel business delle carte di credito e dei nuovi sistemi di pagamento. In

quest'ottica vanno lette anche la recente acquisizione della startup Credit, il lancio della divisione Marcus dedicata alle attività digitali e dell'app Clarity Money.

Intervenuto alla Business Insider Ignition Finance, l'head of consumer digital finance della Goldman, Omer Ismail, ha detto che la società non è preoccupata per la redditività di Apple Card: *“Non è detto che l'idea di fare le cose giuste per i consumatori significhi per forza essere meno redditizi. Se fai bene al tuo cliente, alla fine vincerai la loro fedeltà a lungo termine”*.

Infatti non sembra che la redditività sia il primo interesse della partnership tra i due colossi. Mentre la Goldman aveva bisogno di un forte trampolino per avvicinarsi a quella tipologia di clienti che non ha mai raggiunto, ovvero i giovani, la Apple oltre ad ampliare la sua gamma di servizi ha la possibilità di aumentare la capacità di ottenere informazioni sui suoi clienti.

Pronto a espandere il suo modello fintech<sup>22</sup> di consumer banking nel mondo, i confini dell'alleanza di Goldman Sachs con Apple si rivelano molto meno evanescenti del previsto. E la strategia si delinea con chiarezza: attraverso una azione di co-marketing con il colosso di Cupertino arrivare a offrire i propri prodotti a una platea di consumatori infinitamente più grande di quella disponibile utilizzando i tradizionali canali bancari. Per di più, composta da persone ragionevolmente benestanti, giovani e alfabetizzati digitalmente quanto basta per gradire un'offerta finanziaria su base online.

#### *Come funziona nel dettaglio*

La carta, come già anticipato è frutto di un accordo tra Apple, Goldman Sachs ma anche Mastercard. Rappresenta una rivoluzione non solo dal punto di vista estetico (sulla tessera è stampato ad esempio solo il nome del titolare, mentre mancano del tutto i numeri della carta e le date di scadenza) ma anche dal punto di vista della gestione.

Anche se sarà distribuita in formato fisico, infatti, l'utilizzo principale della Apple Card sarà in abbinamento ai dispositivi della casa di Cupertino con Apple Pay, che consente di pagare con iPhone e Apple Watch senza presentare la carta fisica. La quale servirà solo per i negozi che non accettano i pagamenti Apple Pay.

Inoltre, la Apple Card prevede una forma di cashback sulle spese: l'1% sulle spese effettuate utilizzando la carta fisica, il 2% su quelle con Apple Pay, il 3% su tutte le spese effettuate sull'Apple

---

<sup>22</sup> Adozione delle innovazioni tecnologiche applicate ai servizi finanziari

Store. Il credito viene quindi caricato sull'account Apple e può essere speso oppure trasferito ad amici e parenti tramite iMessage.<sup>23</sup>

L'accordo fornisce anche dettagli su come funziona il programma di cassa giornaliero. La liquidità giornaliera verrà calcolata in base all'importo di ciascuna transazione di acquisto registrata sul proprio conto, moltiplicata per la percentuale sopra elencata corrispondente al tipo di transazione. Il Cash giornaliero sarà arrotondato al centesimo più vicino ma non sarà inferiore a un centesimo. Ci sono anche informazioni su come viene determinato il saldo giornaliero, come vengono calcolati gli interessi, come viene calcolato il pagamento minimo e altro.

Un passaggio tecnico importante ha però attirato l'attenzione dei commentatori e dell'agenzia stampa americana Bloomberg. Per la gestione delle controversie dei clienti della carta di credito infatti la responsabilità operativa è stata assegnata a Goldman Sachs. Una rarità, visto che il gigante della tecnologia di Cupertino di solito è estremamente geloso del suo rapporto con la clientela, fin da quando nel 2001 Steve Jobs non decise di aprire una catena di negozi monomarca proprio per recuperare quel rapporto diretto anche in fase di esplorazione e acquisto dei prodotti Apple, sino a quel momento lasciato a venditori di terze parti e grande distribuzione organizzata.

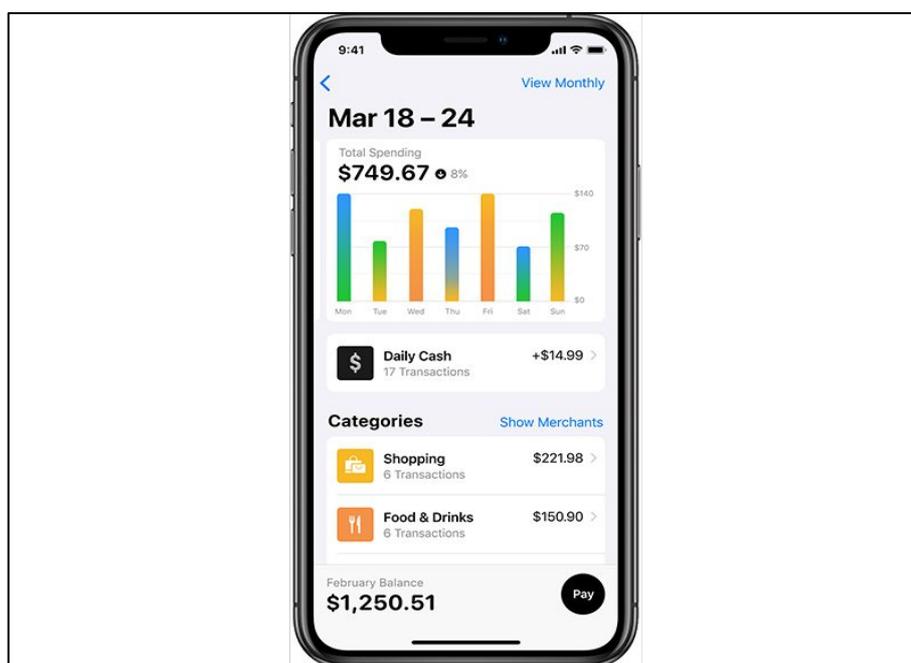
---

<sup>23</sup> Fonte: economyup - 07 Ago 2019

### 3.2 Bilancio 2.0 - Bilancio Digitale

Il Bilancio 2.0 o Bilancio Digitale può essere definito come quel tipo di bilancio virtuale che in veste grafica innovativa ed intuitiva fornisce una rappresentazione immediata, sintetica ed aggiornata della situazione economico-finanziaria di un soggetto, sia esso persona fisica o società. In una prima versione, nel caso specifico dell'accordo Apple – Goldman Sachs parliamo di una tipologia di Bilancio Digitale specifica per persone fisiche, in particolare unicamente per gli utilizzatori dei dispositivi a marchio Apple.

Figura 3.1

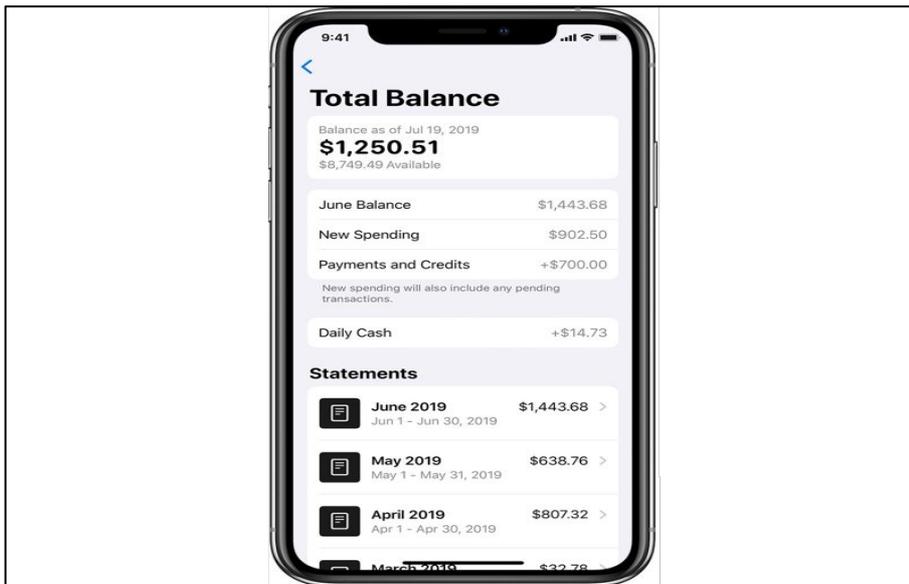


Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

Una volta inseriti tutti i dati personali, sia quelli anagrafici che quelli più specifici come quelli reddituali ci viene fornita una rapida e sintetica rappresentazione della situazione economico-finanziaria del soggetto. Nel caso di persona fisica, basta inserire il proprio budget mensile (la propria retribuzione) per iniziare ad avere un prospetto generale che parte dalla previsione annuale finendo con resoconti mensili, settimanali e giornalieri. Dei classici chart riassumono i movimenti di reddito, sia per effetti di spesa (diminuzione) sia per effetti di integrazione (aumento). Nella home è possibile individuare inoltre una voce definita come “Daily cash” che rappresenta il bilancio, in surplus o deficit, di denaro liquido quotidiano, appunto definito “cash”.

A completare la prima parte è possibile individuare la sezione “Categories” dove troviamo le varie classi di spesa (Shopping, Food and Drinks) comuni in base ai nostri consumi ed ordinate in maniera decrescente in base al valore dell'importo di ciascuna voce.

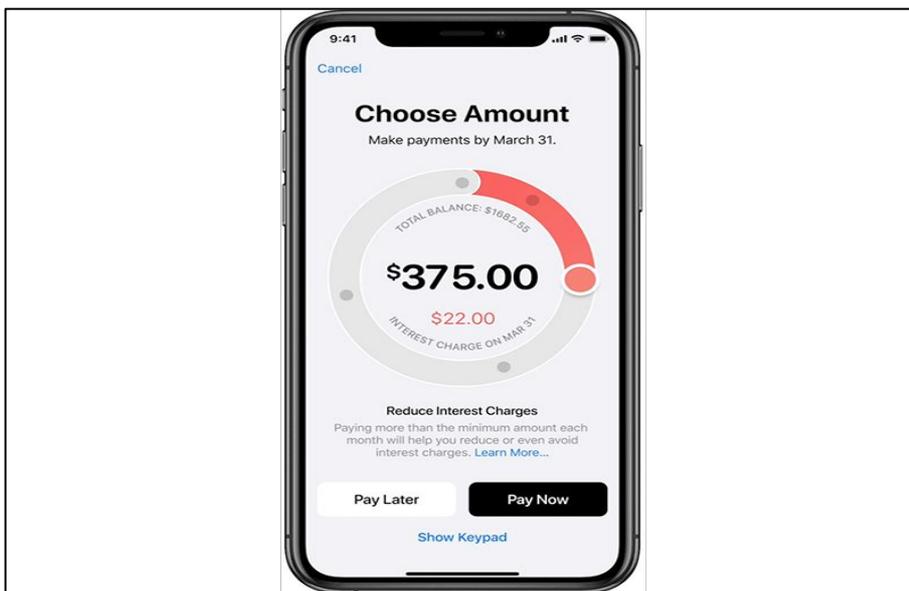
Figura 3.2



Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

Nella voce di “Total Balance” ovvero il bilancio totale generale, sarà disponibile il riepilogo mensile, quanto stiamo spendendo e la situazione dei pagamenti e dei crediti, oltre ovviamente all’eventuale surplus o deficit di “Daily cash” aggiornato. Nell’archivio in basso sarà visibile il resoconto storico mensile, che ci fornirà una sintetica ma chiara situazione della movimentazione economico-finanziaria avvenuta fino a quel momento. Ciò sarà utile per capire in particolare i picchi di spesa, i periodi in cui solitamente ci sono maggiori uscite di denaro oppure quelli in cui si riesce ad ottenere un maggiore risultato positivo nel resoconto mensile finale.

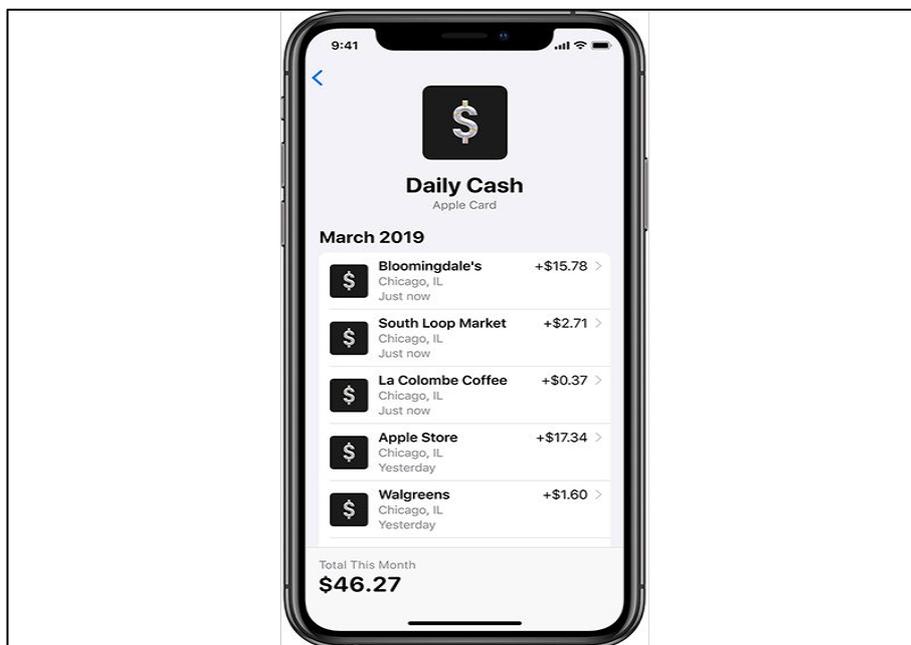
Figura 3.3



Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

La sezione “Choose Amount” è una parte specifica in cui potremo decidere l’importo del pagamento da erogare, immediatamente o in via posticipata. Lo strumento ci mostrerà l’importo di bilancio corrente, rappresentante la spesa massima consentita, insieme agli importi di eventuali interessi passivi da corrispondere per la transazione.

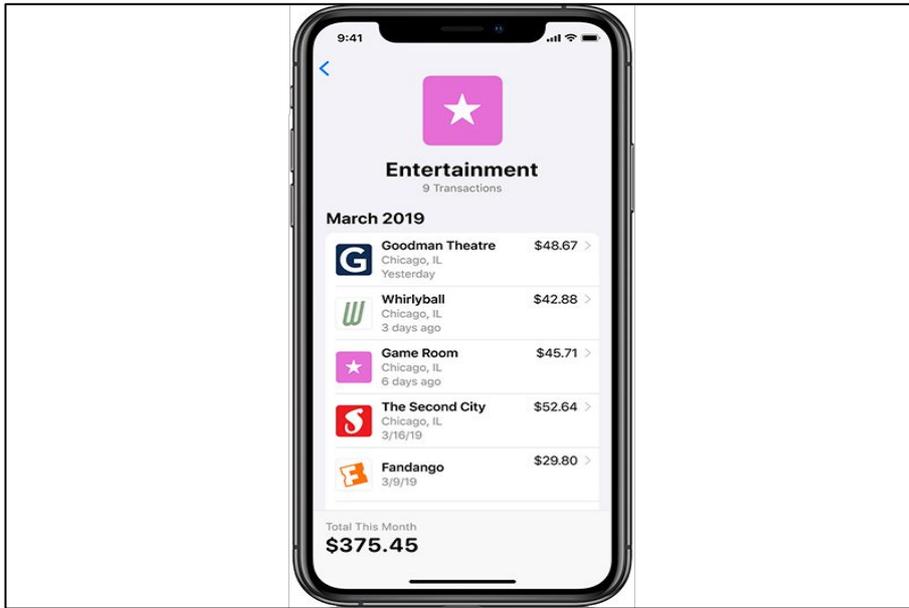
Figura 3.4



Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

E' possibile inoltre avere un dettagliato riepilogo delle specifiche voci in uno specifico periodo temporale, ad esempio nel caso del “Daily Cash” è disponibile una pagina riassuntiva mensile che ci fornisce in ordine temporale un bilancio con voci sia passive che negative ed i rispettivi importi e dati di transazione per comprendere al meglio ogni singola voce di entrata o di uscita. Alla fine sarà presente il bilancio riepilogativo del mese di riferimento, per fornirci il quadro generale in surplus o in deficit di quel momento temporale preso in esame.

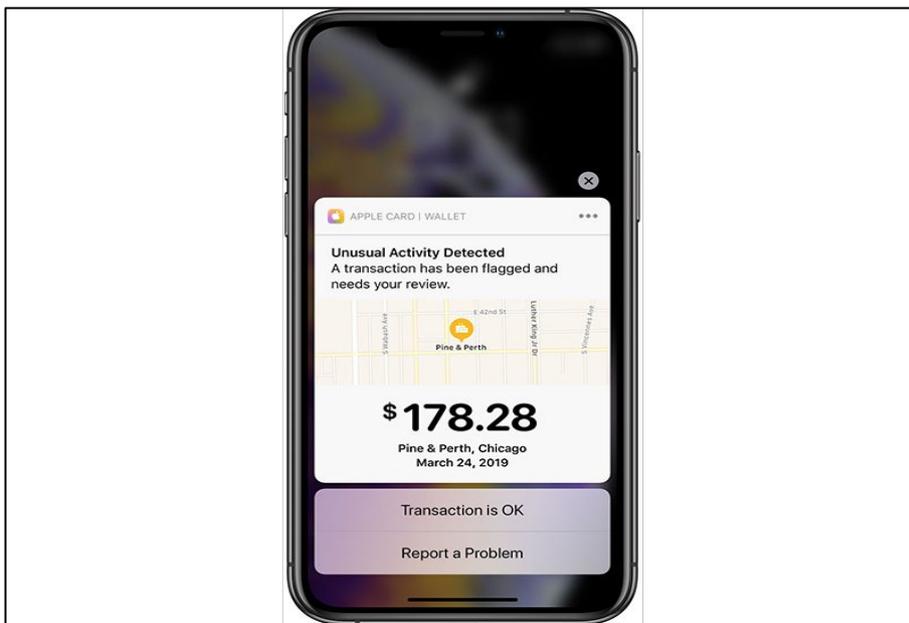
Figura 3.5



Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

Per ogni categoria di spesa è inoltre previsto un riepilogo dettagliato al suo interno, organizzato mensilmente e con i dati di ogni transazione. Ciò sarà utile per valutare in primis le attività di maggiore interesse, ovviamente classificate anche come le più onerose, ed inoltre sarà importante per avere un'idea precisa di come e soprattutto dove viene utilizzato il proprio denaro, con quale cadenza temporale e in che quantità.

Figura 3.6



Fonte: [cdn.macrumors.com](http://cdn.macrumors.com)

Una parte molto importante di questo sistema di Bilancio Digitale sarà quella della sicurezza. Ad ogni transazione effettuata, ad ogni accredito ma soprattutto addebito corrisponderà un “advice” ovvero un vero e proprio avviso immediato che ci consentirà di accettare e quindi consentire la transazione (se effettuata dal titolare) oppure di rifiutarla e avviare una procedura di controllo e blocco per evitare che qualsiasi altro soggetto possa illecitamente compiere attività sul nostro conto digitale.

Conoscere le specifiche tecniche del sistema di Bilancio Digitale è sicuramente una parte fondamentale per poter comprenderne al meglio le potenzialità, il facile utilizzo e anche l’ampia gamma di destinatari a cui potrebbe rivolgersi. Osservandolo dalla parte dell’azienda è stato studiato per avvicinarsi ancora di più al proprio cliente, con il vantaggio soprattutto di tenere ancora di più il cliente sotto la lente d’ingrandimento avendo ben chiara la sua situazione economico-finanziaria. Il suo utilizzo è sicuramente un grande vantaggio per gli utilizzatori per un controllo più rapido e semplice della propria situazione economico-finanziaria, ma in particolare può essere molto utile alle aziende, per capire ancora più nel dettaglio i consumi e le possibilità di ogni utilizzatore, come e quanto spende e in cosa, quali sono le reali capacità di spesa, i periodi di picco, quelli in cui si crea maggior risparmio. Cosa significa ciò? Che adesso oltre ai vari servizi di “controllo” quali Siri, i cookie che forniscono già importanti informazioni circa gli interessi, i consumi delle persone. Con questa nuova card e con la realizzazione di un vero e proprio “Bilancio Digitale” l’informazione può arrivare davvero a raggiungere quasi il 100%, controllando movimenti, spesa quotidiana, interessi, consumi, periodi, cadenza temporale e budget mensile di ogni persona. Tutto ciò consentirebbe, nel caso specifico ad Apple, di avere “le chiavi del successo”: sapere quando un cliente è più propenso alla spesa perché statisticamente quel periodo lo esplica chiaramente, poter proporre offerte nei momenti giusti. Evitare offerte nei periodi in cui le spese sono oltre la soglia o in cui dai dati risulti che per quella tipologia di cliente il momento non sia particolarmente adatto per un investimento, anche piccolo che sia. Insomma parliamo di un marketing a livello superiore. Non serve più lo studio e la psicologia per capire il comportamento del consumatore, perché si ha la situazione certa e chiara di esso a portata di click.

### 3.3 Integrazione: Sistema Informativo Aziendale e Bilancio

Nel corso degli anni si è sempre avuta una ben precisa concezione: non si può comprare l'informazione. L'informazione è il prodotto dell'attività costruttrice dell'individuo, delle sue capacità di intuizione e della sua abilità nel calcolare il rischio. Lo stato delle nostre conoscenze per una valutazione formale dell'informazione è stato per molto tempo non soddisfacente. Innumerevoli studiosi hanno ricercato nel corso di decenni un algoritmo o una formula per fornire una valutazione concreta ed economica alle informazioni, con l'obiettivo di darla indirettamente ai Sistemi Informativi.

Finalmente si è arrivati ad un punto in cui il rapporto Sistemi Informativi – Bilancio assume una vision “dare, avere” e non più solo “avere” come si è sempre pensato nel corso degli anni passati. I vantaggi di un ottimo Sistema Informativo si sono sempre osservati solo da un punto di vista organizzativo, gestionale, al massimo concorrenziale, ma mai sotto il punto di vista economico. Oggi è possibile ottenere un vantaggio economicamente quantificabile in diversi casi distinti tra loro:

- 1- *quando l'informazione comporta un vantaggio competitivo* rispetto agli altri, consentendo all'azienda vantaggi che oggi sono realmente quantificabili sotto l'aspetto economico;
- 2- *quando l'informazione rappresenta un vero e proprio dato economico*: oggi sono nate addirittura aziende che commercializzano dati personali di singoli utenti, affidando a loro veri e propri valori economici calcolati in base ad algoritmi complessi che studiano in maniera dettagliata il valore che essi possono fornire in chiave futura;
- 3- *quando l'informazione consente di superare problemi* (siano essi di natura operativa, organizzativa o gestionale) facilmente quantificabili in parte o in tutto.
- 4- *Quando l'informazione, come nel caso del Bilancio Digitale, crea un sistema di acquisizione continuo e costante di dati nel tempo*, avvicinando la clientela e operando un lavoro che, in primis, forse non sarebbe stato possibile a livello di marketing, in secundis probabilmente se anche avesse avuto una possibilità di realizzazione avrebbe comportato dei costi iniziali e dei costi di mantenimento talmente elevati da essere fuori da qualsiasi logica aziendale.

Si è arrivati quindi ad un punto dove finalmente è possibile valutare, in parte o in tutto, in maniera molto precisa o meno, un reale valore dell'informazione.

Che sia un piccolo o grande “costo evitato” o che sia un vero e proprio valore economico indipendente non importa: rappresenta comunque un concreto vantaggio economico per l'azienda. Non sarà più un mero vantaggio organizzativo, al massimo strategico o informativo. Finalmente potrà essere considerato anche un concreto vantaggio economico, valutabile e classificabile.

Il Sistema Informativo non dovrà più essere visto come quel sistema in grado solo di “assorbire” risorse economiche dall’azienda, ma dovrà assumere un’altra importante visione: quella di un sistema che richiede risorse, per produrne altre, non solo qualitative ma anche quantitative sotto l’aspetto economico.

L’integrazione vera e propria tra Sistema Informativo e Bilancio è avvenuta con il precedentemente anticipato Bilancio 2.0 o Bilancio Digitale. Con un singolo strumento è racchiuso un sistema complesso, con vantaggi molteplici per qualsiasi attore coinvolto. Con la fornitura di uno strumento del genere, le imprese si assicurano un serbatoio informativo senza precedenti. Sono in grado di valutare storici e produrre previsioni, possedere informazioni sui consumi, sulle capacità di spesa, sui periodi e sulle modalità con cui i consumatori attingono al proprio “portafoglio” per i comuni consumi o per investimenti. Inoltre con le specifiche delle categorie, delle modalità di acquisto, di pagamento e soprattutto con la cronologia dei consumi preferiti, dei brand, ecc.

Con questo sistema innovativo si perde anche la separazione di due sistemi solitamente e concettualmente completamente opposti: adesso è racchiuso tutto in un singolo sistema, in un singolo programma che fornisce e acquisisce continuamente dati ed informazioni sia ai produttori che agli utilizzatori del sistema.

### *3.4 L'importanza di conoscere a fondo la propria clientela*

#### **Customer Engagement**

Per Customer Engagement<sup>24</sup> si intende la necessità di creare una relazione, una connessione profonda con i propri clienti che ne orienti nel tempo le decisioni d'acquisto, le interazioni, le diverse forme di partecipazione e coinvolgimento con il brand.

Nonostante l'idea stessa di Customer Engagement sia cambiata e si sia profondamente evoluta nel tempo –soprattutto con l'avvento della rete e degli ambienti digitali che hanno stravolto le modalità di interazione tra brand e consumatori – nella sua accezione più pura essa rimane comunque una relazione “stretta”, di lungo periodo con clienti e consumatori. Ci sono per l'azienda molti vantaggi in una prospettiva di questo tipo e non a caso oggi fette consistenti di budget sono allocate proprio al cosiddetto Customer Engagement marketing.

L'idea di azienda come un sistema aperto e orientato alle relazioni, però, è relativamente nuova: per questo gli esperti di settore sono ancora alla ricerca di una definizione più completa e inclusiva, che tenga conto per esempio anche dei vantaggi che esistono dal lato consumatore nello stabilire un rapporto duraturo e in una certa misura, come già si accennava, intimo con i brand che ama e i cui prodotti acquista con più frequenza. Per Customer o Consumer Engagement si dovrebbe intendere, insomma, ormai quel contributo proattivo dei consumatori nella co-creazione di esperienze di brand che, in virtù di questo, risultano tra l'altro quanto mai personalizzate.

Nel cercare una definizione di Customer Engagement, comunque, non si può non tenere conto che l'esperienza stessa e, quindi, il tipo di relazione che il cliente intesse con il marchio variano molto a seconda della tipologia di brand in questione e, cioè, in buona sostanza dal tipo di prodotto o servizio che offre: molto diversa è, solo per fare un esempio, l'interazione che si può avere con un brand dell'intrattenimento e quella che lega invece chi opera nel mercato sanitario-assistenziale con il suo core target. Tornando alla relazione, però, è meramente pragmatica? O chiama in causa una serie di componenti diverse, legate per esempio alla sfera cognitiva o a quella emotiva? Chi ha studiato la materia sembra ormai d'accordo nel sostenere che quello che i consumatori fanno ogni volta che interagiscono con un brand è un investimento cognitivo, emozionale, comportamentale, persino di senso. Semplificando, e di molto, significa ribadire per esempio che nessun acquisto è ormai semplicemente funzionale e racchiude, invece, un universo valoriale più ampio, in cui aspirazioni e motivazioni di chi compra devono incontrare quelle del brand che sceglie.

---

24 Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. – Gambetti. Graffigna, 2019

### *Come il consumatore interagisce con i brand*

Applicando al discorso sul Customer Engagement un modello – quello elaborato da Ferraresi e Schmitt<sup>25</sup>) – originariamente pensato più specificatamente per il marketing esperienziale, e nello sforzo di trovare una categorizzazione, le interazioni brand-consumatore potrebbero essere:

- *di tipo cognitivo*, poiché esse prevedono una «immersione» del cliente nella realtà e nella proposta di brand e in questo caso sono soprattutto la creatività, il pensiero logico, le capacità di problem solving dell'individuo a essere stimolate;
- *di natura emotiva* e finalizzate quindi a creare una sorta di affezione del cliente nei confronti del brand;
- per lo più legate alla sfera comportamentale e con una componente di «azione» che, meglio riuscita è la strategia di Customer Engagement, più rende il brand effettivamente presente e persino in grado di incidere e modificare la routine quotidiana del consumatore.

Nella maggior parte dei casi comunque quando ci si rapporta ai brand, e soprattutto se le interazioni sono intime e durature nel tempo, è probabile che ciascuna delle componenti emotive, comportamentali, razionali intervenga a definire la tipologia e il grado di coinvolgimento del consumatore.

Il concetto stesso di Engagement, quando riferito ai clienti e a chi compra da un brand, però, rischia di restare piuttosto vago. Lo sforzo è andato così, in questi anni, nella direzione dell'identificare azioni, comportamenti, predisposizioni che possano effettivamente suggerire un certo coinvolgimento dell'utente nelle sorti del brand ed è, tra l'altro, uno sforzo valido anche se si tratta di trovare metriche che diano conto della riuscita delle proprie strategie. Di cosa vive, insomma, questo fatidico Customer Engagement? Di soddisfazione, innanzitutto, che è forse un livello zero: gradire i prodotti o i servizi di un brand è, infatti, indispensabile per continuare a relazionarsi con esso. Nonostante questo, ci sono studi che sottolineano come una percentuale straordinariamente alta (tra il 60% e l'80%) di clienti che sono passati ai competitor si diceva comunque soddisfatta dal brand che pure ha deciso di abbandonare. Come a dire, appunto, che la soddisfazione da sola non basta per misurare il coinvolgimento di un consumatore nei confronti di un brand: serve guardare, per esempio, anche a dati sulla brand loyalty<sup>26</sup> e sulla brand retention o a quanto spontaneamente chi acquista da un brand è

---

<sup>25</sup> Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo, Franco Angeli, 2018

<sup>26</sup> Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta - Castaldo, Sandro; Busacca, Bruno, 1996

disposto a farsi suo ambasciatore tramite il passaparola presso le sue cerchie amicali o di riferimento. In genere, poi, un consumatore coinvolto è un consumatore i cui livelli di brand awareness<sup>27</sup> sono alti: ne comprende il core business e gli obiettivi a medio e lungo termine, è consapevole di mission, vision e storia dell'azienda e soprattutto li condivide; proprio per questo tende a essere più sensibile nei confronti dei suoi messaggi. C'è di più: più un consumatore è coinvolto e più tende a essere collaborativo con il brand, tanto quando questo significa – come già si è visto – farsi portavoce di un brand e dei suoi stessi messaggi nei confronti di propri simili, quanto quando si tratta invece di fornire feedback o ispirazioni per lo sviluppo o il lancio di nuovi prodotti o servizi per esempio e persino nel caso in cui dovessero sorgere problemi e si fosse costretti a fare reclami.

### *Due modelli per il Customer Engagement e come misurarlo*

Ci sono, del resto, diversi modelli che provano a descrivere il livello di coinvolgimento tramite un continuum di azioni che, progressivamente, richiedono al cliente sforzi maggiori. Si tratta di modelli tarati soprattutto sull'online Customer Engagement, dal momento che – come ormai deve essersi intuito – la rete e gli ambienti 2.0 offrono alle aziende numerose opportunità e occasioni per provare a coinvolgere la propria community.

In uno di questi, particolarmente adatto ai business che hanno a che vedere con la creazione di contenuti, il livello minimo di Customer Engagement è rappresentato dal «click», ossia dalla fase in cui il cliente arriva al proprio prodotto. In uno step successivo, quello del «consumo», l'utente già più coinvolto usufruisce realmente del prodotto o servizio. Si tratta, però, ancora di azioni base e che non richiedono lo sforzo d'interazione e l'investimento indispensabili invece nella fase della «comprensione», e cioè quando il consumatore capisce davvero e a fondo tutte le caratteristiche del prodotto e del brand che lo ha creato, o in quella della «applicazione», quando l'utente è chiamato addirittura a trovare una collocazione per il brand e la sua proposta all'interno della vita di tutti i giorni.

---

<sup>27</sup> The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty - Dr. Hsin Kuang Chi, Nanhua University, Taiwan Dr. Huery Ren Yeh, Shih Chien University, Kaohsiung, Taiwan Ya Ting Yang, Graduate Student, Nanhua University, Taiwan

Nel modello di Ghuneim<sup>28</sup>, il livello di Engagement del consumatore è misurato invece in basso, medio, alto e altissimo. Ancora con riferimento a ciò che si fa online, a un livello di coinvolgimento e interazione bassi corrispondono azioni come taggarsi o taggare qualcuno in un post o accettare di essere inseriti all'interno di un gruppo Facebook, per esempio. Chi è mediamente coinvolto si spinge fino a votare, commentare, fare proprio – magari condividendolo – un certo messaggio. Per un alto livello di coinvolgimento ci si aspettano azioni come la creazione di user generated content originali o la partecipazione a forum e discussioni tematiche. Il tirare in ballo le proprie cerchie o la partecipazione attiva all'interno della community sono invece tipiche di un altissimo Customer Engagement.

Per fortuna, il mondo della digital analysis offre tutti i tool di cui si ha bisogno per trasformare in numeri e dati concreti tutte queste osservazioni empiriche sul comportamento dei propri clienti. Si potrebbero prendere in considerazione, per esempio, insight come il numero, la frequenza e la durata delle visite al proprio sito aziendale o il click-through rate e ovviamente le conversioni. Vale, però, la regola generale secondo cui ogni business, a seconda della sua natura e delle sue specificità, deve essere in grado di trovare le metriche più adatte e più significative.

### *Tre regole per il Customer Engagement*

Secondo un recente report di Forbes in materia (“The New Rules of Customer Engagement: How Leading Companies Are Connecting With Customers to Drive Greater Growth<sup>29</sup>”) comunque ci sarebbero tre regole d'oro per il Customer Engagement. Coinvolgere, ma con uno scopo. La creazione di una community reattiva e partecipativa, sia on che offline, cioè, deve essere integrata all'interno di una strategia più olistica e che abbia a che vedere con il raggiungimento degli obiettivi del brand. Ciò significa che anche la strategia, specifica, di Customer Engagement marketing dovrà essere pianificata e valutata in tutte le sue fasi.

Creare una cultura aziendale che favorisca il coinvolgimento dei consumatori. È inutile sottolineare, infatti, come un board o dei dipendenti restii ad aprirsi verso le forme di interazione – e persino di collaborazione – che possono arrivare dal proprio pubblico siano i primi responsabili del fallimento di qualsiasi strategia di Customer Engagement. Più di un quarto (il 28%, ndr) del campione di Forbes si è detto d'accordo, del resto, che è stato proprio cambiando il workflow aziendale e, in qualche caso,

---

<sup>28</sup> Modello di Ghuneim - 2008

<sup>29</sup> The New Rules of Customer Engagement – Forbes online

trovando all'interno dell'azienda un referente che si occupasse in maniera specifica di Customer Engagement che si sono visti arrivare i primi risultati in materia.

Garantire il miglior coinvolgimento possibile, il che ha molto a che vedere con la progettazione di una customer experience ottimale. Gli esperti del settore sono tutti d'accordo, in questo senso, nel sostenere che il punto di partenza, valido per qualsiasi tipo di business, è puntare a essere raggiungibili su tutti i touch point e più in generale, dalla vendita alla presenza digitale, a sviluppare una strategia omnichannel<sup>30</sup>.

### *Dal Customer Engagement all'online Customer Engagement*

Come si traducono in applicazioni concrete questi principi? Il tentativo di coinvolgere i propri consumatori, desiderabilmente con l'obiettivo di fidelizzarli e aumentare il life time value di ogni cliente, è di certo più antico del web. Tradizionalmente, le aziende affidavano alle campagne di comunicazione sui diversi media o, perché no, a operazioni di marketing non convenzionale il compito di costruire e mantenere una relazione con i clienti. Le possibilità, però, erano limitate e di vera interazione forse era esagerato parlare, dal momento che si trattava di un sistema unidirezionale, in cui se uno squilibrio informativo esisteva era certo a favore dell'azienda e al consumatore erano lasciate poche opportunità, reali, di partecipazione alla vita del brand. Oggi, invece, le aziende sono decisamente più customer oriented e lo sono, almeno in parte, proprio grazie agli strumenti offerti dalla Rete. È grazie agli ambienti digitali, in buona sostanza, che l'empowerment<sup>31</sup> del consumatore è completo e che quest'ultimo ha a disposizione tutte le informazioni di cui ha bisogno per scegliere consapevolmente. Non solo: alcune delle pratiche che caratterizzano lo stare online di migliaia di utenti – si pensi, a solo titolo di esempio, al blogging o alla partecipazione a forum tematici – fanno sì che, lo voglia o meno, il brand sia coinvolto continuamente in un flusso di azioni che lo riguardano. L'idea migliore, così, non può che essere provare a indirizzare, più o meno direttamente, queste azioni. E, del resto, pratiche come il social media monitoring hanno dalla loro il vantaggio di assicurare, spontaneamente, al brand una presenza laddove, altrettanto spontaneamente, si trovano le community di consumatori. È per questo che il Customer Engagement si è fatto oggi per lo più online Customer Engagement.

---

<sup>30</sup> La omnicanalità non è altro che la gestione sinergica dei vari punti di contatto (o touchpoint) e canali di interazione tra azienda e consumatore per ottimizzare quest'esperienza del consumatore. – Osservatori Digital Innovation

<sup>31</sup> Il termine Empowerment significa “aumento del potere”, potenziamento, “impoteramento”. Il potere a cui si riferisce è un potere personale, interno alla Persona. E quindi non relazionale su qualcun altro – Silvia Gazzotti

Ogni brand – dove, tra l'altro, per brand non si deve per forza intendere un soggetto business, dal momento che il coinvolgimento del proprio target è un obiettivo interessante anche per i soggetti pubblici o del terzo settore, per esempio, o per i personaggi noti – ha cercato, in questi anni, la sua via per coinvolgere i consumatori e lo ha fatto implementando pratiche e strumenti che rappresentassero al meglio storia, valori, mission aziendale. Tra le azioni più comuni, però, ci sono state l'incoraggiare il collaborative filtering: è quello che hanno fatto giganti dell'economia digitale come Amazon o Netflix chiedendo ai propri abbonati di filtrare, appunto, contenuti e materiali, di suddividerli per categorie, utilizzare tag e rendendo possibile in questo modo, opzione molto amata dagli utenti, i suggerimenti personalizzati; il creare e gestire le community online: è materia da community manager, ma un brand ha tutto da guadagnare nello sfruttare una tendenza spontanea, che è quella dei consumatori di aggregarsi attorno a interessi, esperienze comuni; il premiare l'interazione reciproca tra consumatori: non serve solo ad aumentare, genericamente, la visibilità del brand ma spesso si traduce in vantaggi concreti per l'azienda. Si pensi, solo per fare un esempio, alle liste di FAQ o ai consigli di chi ha già sperimentato un problema e lo ha risolto e che snelliscono i processi di customer care; l'incentivare la produzione di user generated content o la co-creazione di contenuti, prodotti e soluzioni innovative: tradotto, significa sfruttare quella fucina di idee – nuove, fresche, creative – che sono i propri clienti e, spesso, poterlo fare a costo zero o con il valore simbolico di un riconoscimento morale, cosa che in un circolo virtuoso non fa che aumentare tra l'altro l'affetto e il coinvolgimento degli individui nei confronti del brand in questione.

### 3.5 Il business delle informazioni

Le informazioni, e non solo il tempo, sono denaro. Luogo comune che nell'era dei Big Data, delle analisi predittive<sup>32</sup> e del social business è divenuto un imperativo o quasi. Conoscere le abitudini dei consumatori, e non solo quelle online, è un "asset" fondamentale per tutte le aziende, a cominciare da quelle che operano a stretto contatto con il grande pubblico.

L'affondo negli ultimi periodi del Garante della Privacy a livello nazionale, è sintomatica per capire la portata di un tema riportato alla ribalta negli ultimi anni dallo scandalo "Datagate": "i colossi di Internet diventano sempre più intermediari esclusivi tra produttori e consumatori. Il potere di questi soggetti non può essere ignorato. Non dovrebbe essere permesso che i dati personali, che hanno assunto un valore e norme in chiave predittiva e strategica, diventino di proprietà di chi li raccoglie". Che l'affondo chiami in causa Google, Facebook, e simili è abbastanza evidente.

#### *Il lavoro dei "data broker"*

Che valore hanno i nostri dati? Il Financial Times<sup>33</sup> ha provato a rispondere alla domanda pubblicando sul proprio sito un questionario in grado di calcolare, rispondendo a una serie di domande inerenti il proprio status (dai beni posseduti agli hobby passando per malattie croniche e stato familiare), il valore commerciale di ogni singolo profilo.

Un conteggio del valore effettivo è quasi impossibile da stabilire, poiché troppi sono gli attori che beneficiano in un modo o nell'altro di dati spesso non condivisi con un "mercato". Un calcolo veloce lo possiamo fare prendendo i proventi pubblicitari del 2017 negli Stati Uniti (circa 83 miliardi di dollari) e dividendoli per gli utenti Internet attivi in USA (circa 287 milioni): in questo caso il "valore di mercato" dell'utente medio è intorno ai 289.19 dollari per anno. Ma non è spesso così facile, poiché il valore oscilla molto a seconda del soggetto interessato: un personaggio famoso o una persona di ceto abbiente ha più valore in quanto dotato di capacità di acquisto superiore, mentre una persona di ceto più basso vale meno per il minor potere di spesa.

Si evidenzia invece la piattaforma Facebook, la quale, nei dati inviati alla SEC<sup>34</sup>, pone il valore in termini di pubblicità venduta di ogni suo utente americano a circa 80 dollari di ARPU<sup>35</sup>, un dato estremamente indicativo di quanto ogni grande azienda può probabilmente estrarre dai suoi utenti in

---

<sup>32</sup> James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R (2015). An Introduction to Statistical Learning. 6th version. Springer.

<sup>33</sup> Financial Times – United Kingdom

<sup>34</sup> Securities and Exchange Commission (Commissione per i Titoli e gli Scambi)

<sup>35</sup> L'acronimo ARPU sta per "Average Revenue Per Unit" (ricavi medi per unità)

termini di pubblicità. La "provocazione" del Financial Times, con tanto di indicazioni finali sul valore medio di mercato delle informazioni di un singolo individuo (inferiore al dollaro), parte infatti dallo spiegarci come alcune informazioni siano scambiabili per pochi centesimi di dollaro. Le indagini condotte online i dati su acquisti, abitudini, e qualsiasi attività postata sui social media, le registrazioni (con indirizzo e-mail) a servizi, sono state preziose informazioni per i cosiddetti "data broker". Per finire poi ad aggiungere a questa lista i dati anagrafici dei componenti della famiglia, il loro reddito ed anche eventuali foto e situazioni strettamente personali. Ecco come questi cacciatori di dati confezionano il pacchetto da vendere, insieme a migliaia di altri, alle società di marketing.

### *Il nuovo "petrolio"*

Le ricerche condotte online, i prodotti acquistati, le posizioni registrate sulle mappe ma anche le condizioni di salute di tutti noi sono dati che qualcuno - il Financial Times cita Acxiom, colosso del brokeraggio dei dati con un fatturato da 1,1 miliardi di dollari, un database di 700 milioni di persone e un portfolio di 7mila clienti - si prende la briga di aggregare e trasformare in bene rivendibile sul mercato.

C'è, questo lo scenario, un'industria multimiliardaria che si muove nell'ombra (perché non regolamentata) e che cresce ogni giorno proporzionalmente alla fame di domanda di maggiori informazioni sul conto dei propri clienti da parte delle multinazionali. Che grazie a questi dati definiscono le strategie per influenzare i comportamenti d'acquisto delle persone, i cui dati di consumo sono stati definiti nel rapporto 2011 del World Economic Forum<sup>36</sup> report come "il nuovo petrolio".

### *Lo scenario legislativo: Privacy*

Nel 2012 un sondaggio ha mostrato come l'11% dei consumatori è disposto a pagare 1 dollaro al mese per non dare i propri dati di profilazione al giornale online preferito, ma il 69% è disposto a concedere i dati di navigazione al provider per essere profilato in cambio di uno sconto di 1 dollaro.

Si potrebbe sostenere che il data brokering non comporti problematiche sotto il profilo della disciplina di protezione dei dati personali in quanto i dati personali trattati sono "pubblici", o perché si tratta di dati che le Pubbliche Amministrazioni rendono pubblicamente conoscibili nell'adempimento degli obblighi di trasparenza sulle stesse gravanti o in quanto si tratta di dati resi tali direttamente dagli interessati, ad esempio pubblicandoli sui social network.

---

<sup>36</sup> World Economic Forum -The Global Competitiveness Report 2011-2012

Il fatto però che tali dati siano liberamente conoscibili non significa che siano anche liberamente riutilizzabili da chiunque e per qualsiasi scopo. Il riutilizzo dei dati, infatti, in attuazione del «principio di finalità» di cui all'art. 11 del d.lgs. 196/2003 (“Codice Privacy”), non può essere consentito «in termini incompatibili» con gli scopi originari per i quali gli stessi sono resi accessibili pubblicamente. Le normative europee entrata in vigore nell'ultimo anno ha quindi reso sicuramente più complessa l'applicazione di queste tecnologie e soprattutto la vita di quei Data Broker che accumulano dati talvolta senza esplicito consenso dell'interessato, ma sempre più spesso assistiamo a startup o servizi che in modo esplicito propongono sistemi gratuiti in cambio di informazioni rilevanti. Dati che potrebbero valere molto più di quello che ci viene regalato.

### *La rivoluzione digitale e il rischio di abusi*

La compravendita dei database di clienti (di una compagnia telefonica, per esempio) è solo una faccia del business delle informazioni personali. La rivoluzione digitale ha creato nuovi paradigmi e accelerato la corsa allo sviluppo di tecnologie e algoritmi capaci di elaborare milioni di dati provenienti da fonti diverse e di gettare le basi per costruire campagne pubblicitarie e di marketing sempre più mirate. Le aziende, da parte propria, sono impegnate a mettere a punto nuovi e complementari modelli di utilizzo dei dati stessi per influenzare o per lo meno prevedere le abitudini di consumo della gente. Con tutti i possibili rovesci della medaglia del caso, dall'abuso delle informazioni personali raccolte (soprattutto quando ci sono di mezzo i minori) al rischio di discriminazione di determinate categorie di persone.

Quali gli effetti a cascata di questo modello? Che una persona nel caso in un caso specifico riscontrato, si è vista subissata di mail e messaggi di società assicurative, catene di negozi e fornitori di qualsiasi cosa ancor prima di informare chiunque dell'idea di voler acquistare quel bene, quel prodotto o quel particolare servizio. E tutto ciò senza ovviamente aver fornito alle aziende in questione i propri riferimenti. Ci sarà sempre una linea sottile tra business delle informazioni e compravendita illecita con violazione della privacy. La cosa fondamentale e primaria sarà sicuramente regolarizzare il settore e soprattutto disciplinarlo, con leggi che garantiscano da una parte il business corretto per le aziende, dall'altra la protezione contro l'illecita compravendita .

## **Conclusione**

*L'obiettivo del presente lavoro era quello di partire dai concetti di base dei Sistemi Informativi Aziendali e del Bilancio d'esercizio e portarli ad una dettagliata evoluzione fino al presente, in cui grazie a particolari strumenti informatici e grazie all'enorme sviluppo tecnologico raggiunto si è arrivati ad un avvicinamento molto concreto tra due realtà fino ad oggi completamente distanti tra loro. Sin dalla sua nascita e nel corso del suo sviluppo, il Sistema Informativo è sempre stato un ottimo strumento di supporto alle attività organizzative, decisionali ed informative dell'azienda. Per decenni c'è sempre stata la concezione che il Sistema Informativo fosse solo un sistema in grado di assorbire risorse, senza però "dare" indietro risorse economicamente quantificabili. La problematica della valutazione economica dell'informazione ha rappresentato per anni uno scoglio difficilmente superabile dagli studiosi, e ancora oggi in alcune accezioni risulta complessa. Tuttavia nell'era moderna si è quasi arrivati ad un "business" delle informazioni, in cui aziende fatturano miliardi di euro per la compravendita di dati personali, informazioni utili alle imprese per orientare la propria offerta e le proprie strategie aziendali.*

*Il Bilancio, anche subendo importanti modifiche nel corso degli anni, ha sempre mantenuto il suo obiettivo primario: rappresentare la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. Le sue funzioni, quella conoscitiva (esterna) e quella di controllo (interna) e l'importanza della sua analisi sono elementi essenziali per le aziende: hanno rappresentato e rappresenteranno un punto fermo fondamentale anche per il futuro, nonostante le grandi innovazioni e gli enormi sviluppi tecnologico/informatici che ci saranno.*

*Nel caso analizzato, l'accordo tra due colossi nei rispettivi settori quali, Apple e Goldman Sachs per la creazione di una carta di credito congiunta, ha portato alla realizzazione di un Bilancio Digitale che consente, attualmente ai soli utilizzatori dei dispositivi a marchio Apple, di poter gestire in maniera rapida, aggiornata, intuitiva e sicura la propria situazione economica con solo un click e sempre a portata di mano. Grafici per andamenti in continuo aggiornamento, soglie di spesa, storici e previsionali in base allo studio dei periodi, tutto il lavoro che prima veniva elaborato in maniera complessa, anche con un gran numero di analisti, oggi è possibile in pochi secondi grazie all'avvento di questa tecnologia. Il vero vantaggio però è rappresentato dal feedback che l'azienda riceve: in questo caso il Bilancio Digitale rappresenta quasi un vero e proprio Sistema Informativo: consente all'azienda di avere una mole di dati che difficilmente avrebbe ottenuto, sia al livello di tempistiche ma anche sotto il profilo economico, poichè un lavoro del genere avrebbe comportato dei costi iniziali, per lo studio dei consumatori e del mercato, e di mantenimento incredibilmente elevati.*

*Grazie a questo sistema ora le aziende di riferimento, Apple e Goldman Sachs, si ritrovano un costante e continuo flusso di informazioni in grado di ampliare maggiormente il divario con le competitor, oltre che la possibilità di studiare ancor più nel dettaglio i consumatori e la propria clientela.*

*Il mio augurio è che questo lavoro possa aver suscitato interesse nel lettore, possa avergli trasmesso quel filo che lega le due parti come l'ha trasmesso a me, e che possa apprezzare la visione personale magari con la possibilità che questo rappresenti concretamente il futuro ed il trampolino di lancio per uno strumento o un sistema completamente innovativo, capace di portare importanti vantaggi a tutti i soggetti coinvolti: dall'azienda all'utilizzatore.*

## ***Bibliografia***

- A. Rugiadini, Giuffrè, “I Sistemi Informativi d’impresa”, 1970
- A. Verrilli, Simone edizione, “Dizionario di Economia Aziendale”, R. Liguoro –1995.
- C. Masini, Giuffrè, “Il sistema dei valori d’azienda”, Milano, 1978
- C. Teodori - “Il rendiconto finanziario”
- Castaldo, Sandro; Busacca, Bruno, 1996 “Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all’insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta” –
- Dr. Hsin Kuang Chi, Nanhua University, Taiwan Dr. Huery Ren Yeh, Shih Chien University, Kaohsiung, Taiwan Ya Ting Yang, Taiwan. The Journal of International Management Studies, Volume 4, Number 1, February, 2009 “The Impact of Brand Awareness on Consumer Purchase Intention: The Mediating Effect of Perceived Quality and Brand Loyalty”
- E. Ardemagni “Manuale di amministrazione aziendale”
- E. Cavalieri, G. Giappichelli Editore. “Economia Aziendale – Volume 1 – Attività aziendali e processi produttivi”- quarta edizione
- Egea, Milano, “Analisi di bilancio”, Parte I, 2016;
- E. Morin. “La conoscenza della conoscenza”, 1999 -
- “Financial Times” – United Kingdom edition
- F. Latini – F. Angeli “Sistemi Informativi e direzione aziendale”, Informatica EDP
- Franco Angeli, “Marketing Esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo”, 2018
- G. Airoidi-G. Brunetti-V. Coda, “Concetto di economicità, Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 2005, capitolo VII.
- Gambetti. Graffigna, “Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte” –2019
- G. Brunetti - V. Coda - F. Favotto, “La valutazione della solvibilità a breve termine, Analisi previsioni simulazioni economico-finanziarie d’impresa, cit.”
- Giappichelli, Torino, 2015 - “Il rendiconto finanziario”: ruolo informativo, analisi, interpretazione e modelli contabili,

James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R “An Introduction to Statistical Learning”. 6th version. Springer. (2015).

J. Forrester: Cambridge, Mass., “Industrial Dynamics”, The MIT Press, 1961.

Luiss, Mcgraw Hill, “Introduzione alle tecnologie informatiche e ai Sistemi Informativi Aziendali”, 2013

M. Paoloni, Cedam “Introduzione alla contabilità generale e al bilancio d’esercizio” –

M. Porter, “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York, 1985

P. Maggiolini “Costi e benefici di un Sistema Informativo”

P.F Camussone, Etaslibri, “Il Sistema Informativo Aziendale”, 1998

P.F. Camussone, Etas Libri, “Il Sistema Informativo: finalità, ruolo e metodologia di realizzazione”, Milano, 1977.

Piergiorgio degli Esposti - Franco Angeli “Essere prosumer nella società digitale" 1 edizione (30 settembre 2015)

“Pubblicazione su C&S Informa”, volume 14, numero 1 anno 2013

S. Brondoni, “Il sistema delle risorse materiali d’impresa” –2004

S. Coronella. “Il Bilancio di esercizio. Profili storici ed evolutivi”,

Von Berthalanffy, “Teoria generale dei Sistemi –1968

World Economic Forum , “The Global Competitiveness Report 2011-2012”

## *Sitografia*

<https://www.apple.com>

<https://www.bilanciosociale.it>

<https://cdn.macrumors.com>

<https://www.corrierecomunicazioni.it>

<https://www.csroggi.com>

<https://www.cyberlaws.it>

<https://www.economyup.it>

<https://www.fondazioneoic.eu>

<https://www.forbes.com>

<https://www.giappichelli.it>

<https://www.goldmansachs.com>

<https://www.ideegreen.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.iphoneitalia.com>

<https://www.ispazio.net>

<https://www.lifegate.it>

<https://www.nonsoloambiente.it>

<https://www.rivisteweb.it>

<https://www.slideshare.net>

<https://www.startmag.it>