

Giuseppe Russo

**I MODELLI
DI ORGANIZZAZIONE,
GESTIONE E CONTROLLO**

**Letteratura, prassi
e innovazioni tecnologiche**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

La presente pubblicazione è stata sottoposta a referaggio.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Russo

**I MODELLI
DI ORGANIZZAZIONE,
GESTIONE E CONTROLLO**

**Letteratura, prassi
e innovazioni tecnologiche**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Alla mia famiglia,
Giulia, Giovanni e Nicolò*

INDICE

Premessa	pag.	9
1. I modelli di organizzazione gestione e controllo: normativa e prassi italiana	»	11
1.1. I processi decisionali e l'importanza del controllo	»	11
1.2. Razionalità obiettiva e razionalità limitata	»	15
1.3. Il ruolo dell'analisi quantitativa nelle decisioni aziendali	»	17
1.4. Gli errori sistematici nei processi decisionali	»	21
1.5. L'avvento dei MOGC con la L. 231/2001	»	23
1.6. I reati presupposto e le sanzioni	»	25
1.7. Le circostanze esimenti: il ruolo dei MOGC	»	28
1.8. Caratteristiche dei MOGC	»	31
1.9. Il codice etico	»	34
1.10. Il ruolo dei protocolli preventivi	»	35
1.11. L'idoneità del MOGC	»	37
2. I modelli organizzativi nelle discipline manageriali: un'analisi della letteratura	»	39
2.1. Background	»	39
2.2. L'analisi sistematica della letteratura	»	40
2.3. Metodologia	»	41
2.3.1. Step 1: pianificazione della revisione	»	41
2.3.2. Step 2: identificazione e valutazione degli studi	»	42
2.3.3. Step 3: estrazione e sintesi dei dati	»	43
2.3.4. Step 4: diffusione dei risultati	»	44
2.3.5. Analisi descrittiva e bibliometrica	»	44
2.4. Implicazioni della revisione	»	52

3. Verso sistemi di pianificazione, programmazione e controllo integrato	pag.	53
3.1. La gestione strategica dei rischi aziendali	»	53
3.2. Il processo integrato di programmazione e controllo dei rischi aziendali con specifico riferimento a quelli connessi con i reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001	»	59
3.3. La prospettiva economico-finanziaria quale fonte primaria dei flussi informativi aziendali	»	62
3.4. Il processo di formazione del budget e l'attenzione alla gestione dei rischi	»	66
3.4.1. I budget settoriali	»	69
3.4.2. Il budget degli investimenti	»	70
3.4.3. Il budget finanziario	»	70
3.4.4. Il budget dell'esercizio	»	71
3.4.5. Il budget relativo alla funzione compliance	»	73
3.5. Il sistema integrato dei controlli interni e il ruolo del controllo di regolarità amministrativo contabile	»	74
3.6. L'implementazione del modello in concreto	»	78
3.6.1. L'effetto esimente	»	78
3.6.2. L'adozione del modello	»	81
3.6.2.1. L'assessment	»	82
3.6.2.2. La progettazione	»	85
3.6.2.3. Lo schema generale del modello: i contenuti minimi	»	87
4. Nuovi orizzonti del controllo integrato di gestione: le <i>smart technologies</i>	»	91
4.1. Le <i>smart technologies</i>	»	91
4.2. L'interazione tra big data ed intelligenza artificiale: i possibili impatti	»	92
4.2.1. I big data	»	92
4.2.2. L'intelligenza artificiale	»	94
4.2.3. Implicazioni per i modelli di organizzazione, gestione e controllo integrato	»	95
4.3. Blockchain e decentralizzazione: i possibili impatti	»	97
4.3.1. Centralizzazione e decentralizzazione dei dati	»	97
4.3.2. La tecnologia blockchain	»	98
4.3.3. I sistemi crittografici	»	109
4.3.4. Applicazioni della blockchain	»	110
4.3.5. Implicazioni per i modelli di organizzazione, gestione e controllo integrato	»	111
Conclusioni	»	116
Bibliografia	»	119
Database SLR	»	124

PREMESSA

Muovendo dalla significativa importanza assunta dai modelli di organizzazione e controllo, nonché dalla accresciuta attenzione da parte delle aziende ai sistemi di *compliance*, il presente lavoro monografico si pone l'obiettivo di esaminare il ruolo assunto dalla normativa di cui al D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 per il contesto manageriale italiano.

In particolare, il sistema di norme e di regolamenti specifici cui le aziende sono sottoposte, a seconda del settore di appartenenza, necessita un approccio integrato che sia in grado di contemplare la *compliance*, la gestione dei rischi aziendali e la continua ricerca di condizioni di equilibrio, nell'ambito di una gestione efficace ed efficiente; in altre parole, un contesto complesso che non può più essere affrontato - soprattutto in realtà aziendali articolate - mediante una gestione "a braccio" o comunque priva di un certo livello di formalizzazione.

Nel tentativo di produrre un contributo che potesse assolvere a tale ambizioso progetto divulgativo, l'opera è stata suddivisa in quattro capitoli.

Nel primo capitolo si è tentato di svolgere una ricostruzione del ruolo del MOGC nel contesto operativo nazionale, fornendo una visione di insieme dell'argomento e contestualizzandolo rispetto alle discipline manageriali. Tale capitolo, ancorché di carattere introduttivo, rappresenta il punto di congiunzione tra i problemi teorici e pratici che sono alla base dei processi decisionali che interessano la vita delle aziende e il ruolo che i MOGC 231 *compliant* possono svolgere per la mitigazione di tali problematiche.

Il secondo capitolo, attraverso l'implementazione una analisi sistematica della letteratura, si focalizza sulla esplicitazione delle principali tematiche sviluppate nell'ambito dei contributi scientifici internazionali che si sono occupati di modelli organizzativi evidenziando come il concetto di modello

organizzativo, nazionalmente associato alla normativa 231/01, sia invece associabile ad un folto insieme di tematiche rilevanti per la vita aziendale.

Il terzo capitolo, collegandosi alle problematiche ed all'approccio teorico enucleati nel primo capitolo, espone una proposta di modello integrato di pianificazione, programmazione e controllo con particolare riferimento alla funzione di regolarità amministrativa e contabile. Nel capitolo in questione vengono fornite delle linee guida generali per l'impostazione del modello e uno schema riassuntivo del compendio documentale necessario alla sua implementazione.

Nel quarto capitolo viene posta l'attenzione sull'attuale e prospettico impatto delle *smart technologies* per il controllo integrato di gestione. In particolare, si è deciso di trattare il possibile impatto derivante dall'interazione tra big data e intelligenza artificiale e quello derivante dall'utilizzo di sistemi decentralizzati quali la blockchain; infine, vengono svolte talune provvisorie riflessioni conclusive sulle possibili problematiche derivanti dall'interazione tra uomo e macchina nell'ambito delle decisioni rilevanti per i MOGC.

Desidero ringraziare quanti mi hanno supportato nella stesura del presente volume, dispensando consigli, indicazioni e suggerimenti; restano, ovviamente, a carico del sottoscritto i limiti e le imprecisioni che sarà eventualmente dato riscontrare nel testo.

1. I MODELLI DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO: NORMATIVA E PRASSI ITALIANA

1.1. I processi decisionali e l'importanza del controllo

Il modello comportamentale dell'azienda¹, intesa come sistema aperto, finalizzato, eccessivamente complesso, probabilistico e dotato di particolari vie di autoregolazione, viene generalmente interpretato alla luce di un modello adattivo rispetto all'ambiente. Il modello in parola, riassunto nella figura che segue, postula un ciclo in quattro stadi:

- realizzazione del processo decisionale²;
- svolgimento dell'azione sulla base delle decisioni prese;
- verifica degli esiti delle azioni intraprese;
- eventuale azione di correzione (feed-back).

Ciascun processo decisionale rappresenta un tassello della programmazione aziendale e, quindi, della gestione, intesa come l'insieme dei fatti (di gestione) che contraddistinguono la vita dell'azienda. Nel pensiero economico-aziendale tradizionale³ viene postulato che le decisioni aziendali siano largamente alimentate dalle informazioni contabili ed extracontabili, riguardanti tanto l'ambiente interno all'azienda⁴ (sistema di persone e cultura aziendale), quanto l'ambiente esterno in cui essa mira a perpetuare (mercati, contesti pubblici e istituzionali).

¹ Zanda, G. (2015). *Fondamenti di economia aziendale*. Giappichelli, Torino.

² Trequattrini, R. (2004). *Processo decisionale e valore delle aziende: un approccio integrato*. G. Giappichelli, Torino; H.A. Simon, Herbert A. (1960). *The new science of management decision*.

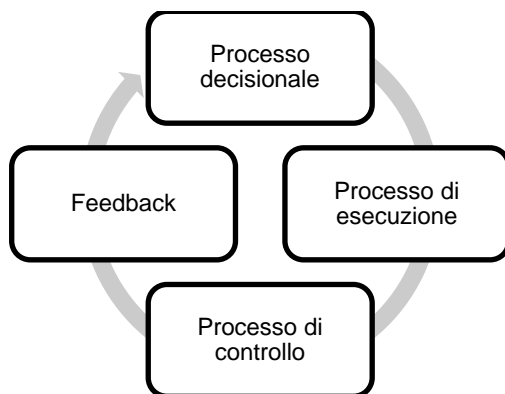
³ Sul punto, si veda, tra gli altri, Guarini, E., Magli, F., Nobolo, A. (2013). *From Accounting to "Economia Aziendale": Innovation in the Thought of Gino Zappa* (Italy, 1879-1960). RIREA.

⁴ Bertini, U. (1990). *Il sistema d'azienda*. Giappichelli, Torino.

Una volta che l'azione congetturata nel processo decisionale è stata eseguita, si procede a verificarne i risultati mediante metodologie contabili ed extra contabili. Le verifiche in parola contribuiscono a rendere razionale il processo decisionale, consentendo di evitare che la gestione venga svolta senza un indirizzo strategico. Nell'ambito del controllo viene, inoltre, predisposta la base informativa per la redazione dell'informativa esterna d'impresa.

Laddove, nell'ambito del processo di controllo, emergano significativi scostamenti tra i risultati programmati e quelli effettivamente registrati, si procede a individuare le ragioni che hanno comportato gli scostamenti e ad apportare le opportune azioni correttive. Le tempistiche che distanziano la fase di controllo e quella di correzione (o feedback) sono un indicatore della bontà della gestione: quanto più le tempistiche sono ravvicinate, tanto più il comportamento dell'azienda si rivela razionale.

Fig. 1 – Modello adattivo



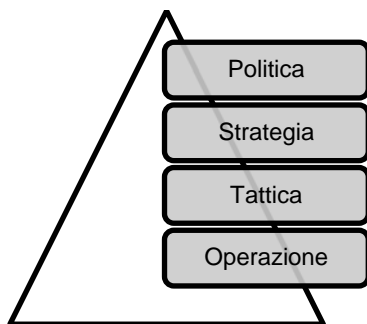
Il modello descritto incorpora la caratteristica fondamentale dell'impresa, rappresentata dalla sua attitudine ad adattarsi al dinamismo⁵ ambientale: è

⁵ Il contesto sociale, economico e politico in cui opera l'impresa moderna è caratterizzato da notevole dinamismo: essa appare costantemente protesa a pianificare e attuare strategie in grado di rendere compatibile l'evoluzione della gestione con i mutamenti dell'ambiente esterno e, in particolare, con l'andamento della domanda e dell'offerta. Trequattrini, R. (2008). *Conoscenza ed Economia Aziendale. Elementi di Teoria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp. 22-23. Sul concetto di dinamismo ambientale applicato alla gestione d'impresa, si rinvia, tra gli altri, ai contributi di Cavalieri, E. (1990). "Variabilità e comportamento strategico. Evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente", *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, n. 5; Cafferata, R. (1995). *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino; De Chiara, A. (1996), "L'applicazione della teoria della *resource based strategies* nella piccola impresa: risorse

soltanto mediante un continuo adattamento che le organizzazioni riescono a sopravvivere. In particolare, nel caso delle aziende, è fondamentale che le stesse siano in grado di conseguire in maniera continua e conveniente gli obiettivi verso i quali sono orientate⁶.

Lo schema descritto pone le basi proprio sullo stadio di feed-back che, almeno a livello ideale, prevede il confronto dell'*output* dell'impresa con *standard* e modelli di riferimento reputati convenienti. Affinché il modello descritto possa produrre, in modo durevole, gli effetti sperati, si presuppone che l'impresa lo attui in maniera ciclica. Ne consegue che il processo decisionale è in realtà destinato a svolgersi in maniera continuativa, manifestandosi mediante un incessante flusso di scelte e operazioni astrattamente gerarchizzabili nello schema di seguito rappresentato⁷:

Fig. 2 – Flusso del processo decisionale



Nell'ambito della politica⁸ vengono postulate le finalità dell'impresa, individuando e qualificando i parametri della funzione di preferenza imprenditoriale; essa compete tipicamente alla proprietà. La strategia⁹ si fa carico di assumere decisioni in grado di indirizzare la gestione verso degli obiettivi generali, direttamente derivanti dalla politica; essa viene svolta dall'alta

interne e attitudine al cambiamento aziendale”, *Piccola Impresa*, n. 2; Gatti, C. (2000), “Apertura, dinamismo e dinamica del sistema impresa.”, *Esperienze d'impresa*, vol. 1, n. 2, pp. 29-53; Cafferata, R. (2014), “L'impresa nel darwinismo contemporaneo”, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, vol. 2, pp. 1-20.

⁶ Si fa in particolare riferimento al concetto di economicità aziendale; sul punto si veda Zanda, G. (2015). *Fondamenti di economia aziendale*. Giappichelli, Torino, pp. 261-268.

⁷ Sul punto si veda Lacchini, M. (1988). *Strategia aziendale: elementi di teoria*. Giappichelli, Torino.

⁸ Bertini, U. (2013). *Scritti di politica aziendale: Quarta edizione riveduta e ampliata* (Vol. 33). Giappichelli, Torino.

⁹ Bianchi Martini, S. (2001). *Idee e strategia. Modelli di analisi e schemi interpretativi dell'”azienda-pensiero”*, Il Borghetto, Roma.

direzione. La tattica elabora le indicazioni fornite dalla direzione al fine di indirizzare i singoli sub-settori dell'azienda. L'operazione interessa, fisiologicamente, i livelli inferiori dell'organizzazione, incaricati di sviluppare e realizzare gli ordini impartiti dalla tattica.

Secondo una nota dottrina¹⁰, la decisione può essere definita come “*una scelta, cosciente e volontaria, tra più alternative (variabili controllabili o corsi d'azione), attuata per raggiungere un obiettivo o per risolvere un problema*”, costituendo “*un momento fondamentale del processo di cognizione di un individuo o di un'organizzazione, in quanto rappresenta l'atto mentale che origina un comportamento finalizzato, volto a conseguire un obiettivo, o un comportamento causato, volto ad eliminare un problema*”.

Alcuni autori¹¹ hanno cercato di fornire una sistematizzazione dei connotati che le decisioni assumono nel contesto economico-aziendale, individuando i seguenti principali caratteri:

- la complessità, dipesa dalla fisiologica impossibilità di individuare una soluzione univoca per un problema o per il raggiungimento di un obiettivo;
- la sinteticità, legata al fatto che il processo decisionale viene riassunto in singoli atti che rappresentano, tuttavia, il risultato di numerose proposizioni;
- la natura probabilistica, tipica di tutte le decisioni che presuppongono un'analisi degli scenari futuri;
- la sistematicità, legata alla circostanza che il processo decisionale si manifesta in maniera integrata rispetto al complesso operativo cui afferisce.

In questo quadro, ciascuna decisione viene considerata come il frutto di un processo decisorio comprendente diverse fasi che si sviluppano in maniera successiva e logicamente correlata¹²:

- individuazione del problema, ovvero specificazione degli obiettivi da conseguire;
- raccolta di informazioni sull'ambiente esterno ed interno, allo scopo di definire il problema e fissare l'obiettivo;
- sviluppo di soluzioni alternative;
- individuazione delle conseguenze associate a ciascuna alternativa;

¹⁰ Mella, P. *Il processo decisorio*, in *Temi per l'Economia Aziendale*, pubblicato sul sito internet www.ea2000.it, p. 1.

¹¹ Miolo Vitali, P. (1993). *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.

¹² Cfr. Trequattrini, R. (2004). *Processo decisionale e valore delle aziende: un approccio integrato*. Giappichelli, Torino, p. 6.

- scelta dell'alternativa più conveniente, sulla base di una data funzione di utilità.

Le modellizzazioni fin qui esposte rappresentano la base di partenza per descrivere il legame esistente tra processi decisionali e necessità di implementare modelli di organizzazione gestione e controllo.

1.2. Razionalità obiettiva e razionalità limitata

Il problema della razionalità è da sempre stato oggetto di studio da parte di filosofi, economisti e psicologi, finanche a stimolare la nascita di professionalità scientifiche dedicate, quali i teorici della decisione¹³.

Analizzando l'evoluzione del pensiero economico¹⁴, possono certamente essere individuate almeno due distinte e consecutive declinazioni di razionalità: razionalità obiettiva e razionalità limitata¹⁵. La teoria della razionalità obiettiva, tendenzialmente riferibile al pensiero economico di tipo classico e neoclassico, postula che il processo decisionale del c.d. "uomo economico" sia contraddistinto dalle seguenti condizioni:

- perfetta conoscenza di tutte le alternative possibili nella realtà per risolvere un certo problema o per conseguire un determinato obiettivo;
- attitudine a individuare esattamente tutte le conseguenze assegnate a ciascuna alternativa di comportamento ipotizzabile;
- capacità di valutare, sulla base di una ben definita funzione di utilità cardinale, le conseguenze collegate ad ogni alternativa;
- finalizzazione dell'alternativa cui è collegato il sistema di conseguenze preferito e che, quindi, massimizza la "funzione di utilità".

Le critiche diffusamente mosse nei confronti del modello della razionalità obiettiva¹⁶, evidentemente legato a modelli di pensiero economico arcaici ed eccessivamente teorici, hanno portato alla formazione di una più realistica

¹³ Sul punto si vedano, tra gli altri: Cohen, J. (1960). *Chance, skill, and luck: The psychology of guessing and gambling*, Baltimore, Penguin Books; Cohen, L.J. (1981). Can human irrationality be experimentally demonstrated? *Behavioral and Brain Sciences*, 4(3), 317-331; Kyburg, H.E. (1983). Rational belief. *Behavioral and Brain Sciences*, 6(2), 231-245.

¹⁴ Sul punto si veda Napoleoni, C., Ranchetti, F. (1990). *Il pensiero economico del Novecento*. Einaudi, Torino.

¹⁵ Simon, H.A. (1967). *Il comportamento amministrativo*. il Mulino, Bologna (2^a ed.).

¹⁶ Sul punto si vedano: Simon, H.A. (1987). *La razionalità limitata. Scienza economica e comportamento umano*; Rumiat, R., Bonini, N. (2003). *Razionalità limitata, intuizione e decisioni. Sistemi intelligenti*, 15(1), 129-134.

corrente di pensiero che fa capo ai teorici della razionalità limitata¹⁷. Questa corrente di pensiero contrappone alle caratteristiche dell'uomo economico i limiti dell'uomo amministrativo:

- il decisore non è in grado di individuare tutte le alternative possibili nella realtà per risolvere il problema o per raggiungere l'obiettivo che si è preposto;
- il decisore non può conoscere con precisione tutte le possibili conseguenze associate a ciascuna alternativa di comportamento;
- il decisore non ha perfetta contezza della propria funzione di utilità anche perché essa può variare dal momento in cui egli la stabilisce a priori al momento in cui è chiamato a prendere decisioni;
- pertanto, il decisore non può normalmente effettuare scelte massimizzanti per la propria funzione di utilità; si limita, quindi, a ricercare e porre in essere obiettivi e linee comportamentali soddisfacenti.

Nella prospettazione dei teorici della razionalità limitata, tra le motivazioni che rendono l'uomo amministrativo impossibilitato a svolgere le scelte attribuite all'uomo economico, si possono annoverare¹⁸:

- vincoli di attenzione, legati alla scarsità di attenzione e di tempo, a fronte di una molteplicità di informazioni;
- vincoli di memoria, legati alla ridotta capacità degli individui e delle organizzazioni di immagazzinare informazioni e di utilizzarle al momento opportuno;
- vincoli di comprensione derivanti dalla difficoltà di organizzare, elaborare e utilizzare le informazioni fondamentali per individuare le connessioni causali tra gli eventi e darne un'interpretazione completa e coerente;
- vincoli di comunicazione, generati dalla limitata capacità di condividere informazioni specialistiche e complesse.

In altre parole, quale che sia l'obiettivo da raggiungere o il problema da risolvere, la razionalità è – per sua natura – una razionalità di tipo limitato, indipendentemente dalla vastità e dalla complessità della base informativa su cui si fonda.

¹⁷ Sul punto si vedano: Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187; March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.

¹⁸ Cfr. March, J.G. (1998). *Prendere decisioni*. il mulino, Bologna. pp. 19-20.

I limiti contemplati nell'ambito della teoria della razionalità limitata¹⁹ rendono il paradigma dell'uomo organizzativo (*the organization man*)²⁰ maggiormente confacente allo studio dei comportamenti manageriali. Questa circostanza rende l'uomo amministrativo protagonista del pensiero economico-aziendale. Conseguentemente, in questa prospettiva, non viene postulato che i processi decisionali, svolti nell'ambito della gestione aziendale, siano in grado di produrre risultati ottimali: essi sono tutt'al più in grado di produrre risultati soddisfacenti; ed è proprio in questo quadro che si inseriscono e che trovano applicazione i MOGC.

Il punto di congiunzione tra la teoria della razionalità limitata e i MOGC è rappresentato dal fatto che questi ultimi sono strumenti di mitigazione del rischio pensati per essere impiegati in contesti contraddistinti dalle problematiche tipiche della razionalità limitata. In altre parole, i MOGC sono strumenti dell'uomo organizzativo – e quindi strumenti dotati di razionalità limitata – impiegati per ridurre il più possibile il rischio che, nell'ambito delle decisioni aziendali, possano essere commessi errori legati alla ridotta capacità degli uomini di prendere decisioni razionali. In particolare, il miglioramento del livello di razionalità delle decisioni dovrebbe provocare comportamenti “compliant” al D.Lgs. 231/01 e, quindi, ridurre il più possibile il rischio che si verifichino reati presupposto nella gestione aziendale.

1.3. Il ruolo dell'analisi quantitativa nelle decisioni aziendali

La gestione è caratterizzata da innumerevoli problemi di scelte alternative e, quindi, di situazioni passibili di essere affrontate mediante due o più percorsi d'azione. L'uomo amministrativo – nelle sembianze del *management* – è, quindi, chiamato a scegliere il percorso ritenuto più conveniente, a valle di un processo di misurazione/valutazione.

In alcuni casi, però, le decisioni vengono assunte sulla base di criteri squisitamente soggettivi; di talché, non sarà necessario implementare un tentativo sistematico di definire, quantificare e valutare i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna delle alternative. Le decisioni basate su giudizi soggettivi sono spesso assunte da soggetti incapaci di implementare processi in grado di rendere maggiormente oggettiva la decisione. Per taluni problemi potrebbe,

¹⁹ Sul punto di veda Schoeffler, S. (1955). *The failures of economics: a diagnostic study*. Harvard University Press.

²⁰ Simon, H.A. (1973). Organization man: Rational or self-actualizing? *Public Administration Review*, 33(4), 346-353.

invece, essere eccessivamente complicato o troppo costoso valutare in modo sistematico le alternative.

L'impresa dovrebbe essere in grado di perseguire l'alternativa cui è legata la maggiore probabilità di realizzare i propri obiettivi. Di talché, l'obiettivo di un'impresa orientata al profitto dovrebbe essere quello di massimizzare il valore per gli azionisti²¹. Ne consegue che per le imprese quotate su un mercato regolamentato, in ragione del fatto che il prezzo può variare molto rapidamente, il corso del processo decisionale può cambiare anche in maniera molto rapida.

Nella prassi, gli operatori tendono a ricorrere alla misura sintetica del ROI²² che consente di adottare le configurazioni di redditività operativa e di capitale investito²³ maggiormente aderenti alla realtà economica oggetto di analisi. Conseguentemente, l'obiettivo dei processi decisionali viene individuato nel conseguimento di un ROI soddisfacente²⁴.

Nell'ambito dell'impiego delle misurazioni quantitative, le fasi del processo decisionale possono essere riassunte come di seguito²⁵:

- definire il problema;
- individuare le possibili soluzioni alternative;
- valutare e misurare le conseguenze legate a ciascuna alternativa, nei limiti della loro misurabilità quantitativa;
- individuare le conseguenze legate a ciascuna alternativa che non possono essere misurate in termini quantitativi;
- effettuare la scelta.

Le prime due fasi presentano un complesso coacervo di problematiche legate alla difficoltà di conoscere con chiarezza e precisione i dati quan-

²¹ In realtà la più recente letteratura, legata in particolare ai temi della sostenibilità e della socialità, propende in maniera diffusa ad una visione – ed alla conseguente produzione di valore – di tipo multi-stakeholder. Sul tema, si vedano, tra gli altri: Frey, M., Iraldo, F. (2008). *Il management dell'ambiente e della sostenibilità oltre i confini aziendali*. FrancoAngeli, Milano; Seow, C., Hillary, R., Gao, S.S., Zhang, J.J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*; Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122; Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., Ochieng, E. (2013). Stakeholder engagement: Achieving sustainability in the construction sector. *Sustainability*, 5(2), 695-710.

²² Phillips, J.J. (2012). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Routledge.

²³ Damodaran, A. (2007). *Return on capital (ROC), return on invested capital (ROIC) and return on equity (ROE): Measurement and implications. Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications* (July 2007).

²⁴ Cfr. Antony, N.R., Hawkins, F.D., Macri, M.D., Merchant, A.K. (2008). *Sistemi di controllo – Analisi economiche per le decisioni aziendali*, 3ª ed., pp. 380-384.

²⁵ Cfr. *ivi*, pp. 381-382.

titativi necessari alla soluzione del problema. Anche ammettendo la disponibilità dei dati necessari e la corretta definizione del problema, le possibili soluzioni alternative potrebbero non essere tutte evidenti.

La disponibilità di un rilevante *set* di dati non rappresenta necessariamente un elemento positivo per il processo decisionale; avere a disposizione più dati consente di congetturare più scenari alternativi, con l'effetto di aumentare il livello di complessità dell'analisi²⁶.

I soggetti che intervengono attivamente nei processi decisionali dovrebbero, quindi, scartare le alternative ritenute meno interessanti e concentrarsi solo su quelle che, per redditività, piuttosto che per vocazione d'impresa o per scelta strategica di base, sono ritenute più aderenti agli scopi dell'organizzazione²⁷. In questo contesto s'inserisce la considerazione di fattori di carattere non quantitativo, laddove la ricerca dell'aderenza agli scopi dell'organizzazione non può essere soddisfatta mediante la sola analisi di informazioni quantitative²⁸.

Rispetto al terzo punto (valutare e misurare conseguenze esprimibili in termini quantitativi) è necessario precisare che a ciascuna alternativa sono legati vantaggi e svantaggi. Conseguentemente, il compito dell'analisi quantitativa è quello di valutare ogni elemento differenziale e stabilire, una volta effettuata una valutazione complessiva, quale sia l'alternativa che prospetti il maggior vantaggio netto complessivo²⁹.

Con riferimento al quarto punto, l'obiettivo di tale passaggio è quello di considerare fattori che non possono essere quantificati. Una volta completato il ciclo fin qui descritto, il decisore ha la possibilità di attuare una decisione o di procedere a ulteriori elaborazioni delle informazioni a disposizione.

In questo contesto s'inseriscono i sistemi informativi aziendali³⁰ che, a seconda della complessità delle organizzazioni, possono essere finalizzati alla soddisfazione di diverse necessità; fra tutte, la più importante è quella di avere contezza delle risorse impiegate nelle diverse fasi della vita produttiva, con l'obiettivo di esprimere un giudizio sull'economicità del loro utilizzo.

²⁶ Wilmott, P. (2013). *Paul Wilmott on quantitative finance*. John Wiley & Sons.

²⁷ Sundaram, A.K., Inkpen, A.C. (2004). "The corporate objective revisited", *Organization science*, 15(3), 350-363; Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization science*, 15(3), 364-369.

²⁸ Per una trattazione sulla funzione delle informazioni qualitative nei sistemi aziendali si veda Paolone, G. (2012). *Il sistema informativo aziendale*. Maggioli, Rimini.

²⁹ Jensen, M.C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function". *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.

³⁰ Sui sistemi informativi aziendali si vedano: Marchi, L. (2003). *I sistemi informativi aziendali*. Giuffrè, Milano; Paolone, G. (2012). *Il sistema informativo aziendale*. Maggioli, Rimini.