

Interrelazioni tra tipologie informative, struttura organizzativa e dinamiche del controllo

Maria Zifaro

Sommario: 1. Introduzione – 2. Riflessioni sul concetto di controllo – 3. Alcune peculiarità delle piccole medie imprese Italiane – 4. La tecnologia come strumento a supporto della gestione delle informazioni per un miglior controllo – 5. La metodologia e l'impostazione della ricerca – 6. Obiettivi della ricerca e considerazioni di sintesi – Bibliografia

Abstract

Italian economy grounds on Small and Medium-Sized Businesses, which are characterized by lacking activities formalization, centralization on the entrepreneur's decision-making and venture capitals along with an high ability to adapt to environment changes in rising and dynamic contexts. This work is based on consciousness that competitiveness of "smaller" units should depend on interrelation among market informative types, implemented organization structures and control dynamics and examines how information technologies are perceived by owner. The paper is divided in two logical parts. In the first one we examine evolution of management control definition and main Italian Small and Medium-sized Businesses distinctive features. In the second one we introduce theoretical reference context and the method used to project this research.

1. Introduzione

Molte riflessioni teoriche e operative nell'ambito degli studi organizzativi e del controllo continuano a svolgersi secondo schemi riconducibili ad impostazioni "classiche". L'alto grado di complessità e dinamismo dei mercati sta favorendo dinamiche costantemente accelerate e mutazioni di prospettive che impongono più attente e consapevoli modalità di ricerca. Tutto ciò appare tanto diffuso e pervasivo da sconvolgere assetti non soltanto aziendali, costringendo a ripensare secondo logiche e filosofie, talvolta definite "postmoderne", molte acquisizioni

sedimentate nel tempo. Nel sistema organizzativo italiano, caratterizzato da piccole e medie imprese, si conferma l'importanza di meccanismi di controllo del tipo feed-forward, basati su modelli prospettici capaci di offrire strumenti per azioni tempestive anche di tipo strategico. A fronte di questo vi è una forte spinta che ha origine dall'evoluzione della corporate governance fino alle azioni di controllo collegate ad indagini multidisciplinari in grado di orientare in maniera sistemica i comportamenti e gli enormi cambiamenti nei sistemi di controllo interni. Evolvono in questo contesto i sistemi di misure tradizionalmente utilizzati per il controllo, integrando tradizionali strumenti economico-finanziari con altri capaci di migliorare la comprensione dei valori e della cultura aziendale. Si assiste al passaggio da un Sistema Informativo Contabile ad uno Informativo Gestionale. Affinchè ciò sia possibile è necessario sia recepire le implicazioni legate all'implementazione delle nuove tecnologie, sia riuscire a far evolvere le capacità manageriali del capitale umano presenti in azienda.

La possibilità di ricorrere alla tecnologia informatica a supporto del controllo nei processi, a costi sempre più bassi, sta assumendo sempre più un ruolo di primo piano per le aziende. Oggi, a causa della velocità con cui mutano le condizioni economiche dei mercati, non è più sufficiente un controllo ex-ante ed ex-post ma è necessario anche in itinere. L'organizzazione deve essere capace di assorbire e metabolizzare sollecitazioni, senza subire apprezzabili traumi, con una adeguata "risonanza" con il mercato-ambiente, segnata da dinamiche organizzative e strategiche non meramente adattive verso situazioni negative già in essere, coerenti in termini quali-quantitativi.

Per far ciò è necessario implementare un sistema che consenta l'acquisizione di dati e conoscenze, l'elaborazione, l'interpretazione ed il monitoraggio della strategia, per riuscire a correggere il "tiro" in corso d'opera e non solo a posteriori.

L'impiego della tecnologia e lo sviluppo delle capacità del capitale umano sono due aspetti collegati in quanto è possibile affermare che le tecnologie valorizzano le capacità manageriali che necessitano di una crescita "qualitativa" per riuscire a cogliere le potenzialità dei sistemi¹.

Il possesso dello strumento se non accompagnato da un corretto utilizzo non consente analisi e proiezioni multidimensionali e non valorizza le potenzialità intrinseche dell'organizzazione.

A supporto di ciò lo "Strategic necessity hypothesis" sostiene che le tecnologie informatiche da sole non hanno valore, se non quando sono impiegate in un processo di cambiamento culturale e strategico.

Il lavoro si interroga sulla rilevanza delle soluzioni tecnologiche nelle scelte di strutturazione delle piccole e medie imprese e su come queste possano incidere sul controllo. Il tema è di fondamentale importanza ma al tempo stesso risulta complesso da affrontare perché generatore di contraddizioni ed equivoci se non adeguatamente supportato da un cambiamento culturale.

Dopo una riflessione di tipo teorico il lavoro si sofferma sulla progettazione di una indagine che studierà come le unità minori appartengono al comparto

¹Il concetto è stato approfondito nel contributo di Inghirami (2003).

manifatturiero della Provincia di Pisa “percepiscono” e ritengono valida l'introduzione della tecnologia come ausilio al sistema di decisione e controllo. È noto che le piccole e medie imprese per rimanere competitive devono necessariamente espandere i mercati di riferimento, fidelizzare i clienti e aumentare l'efficienza con l'ausilio della tecnologia per un miglior controllo. Per quanto concerne il primo elemento è possibile affermare che il mercato globale sfuma le distanze geografiche, ridimensiona le barriere all'ingresso offre nuove opportunità con l'ausilio della tecnologia. Con riferimento al secondo punto il cliente è diventato più esigente, meno fedele e più informato e per questo motivo è sempre più importante porre in essere un trattamento differenziato che non punti solo alla soddisfazione di un “bisogno” ma anche di un “desiderio”. In ultimo le unità “minori” devono incrementare l'efficienza per rispondere alla competizione, attraverso una maggiore cooperazione supportata dalla presenza di informazioni capaci di alimentare il processo decisionale. Queste devono poter circolare più velocemente consentendo un vantaggio competitivo che ha origine dalla capacità di interpretare l'ambiente, immaginare come sarà il futuro e valutare rapidamente le nuove idee e situazioni per soddisfare la clientela. Le tecnologie a disposizione accrescono la capacità di elaborazione delle informazioni e riducono conseguentemente i vincoli tecnici per la loro implementazione in azienda².

2. Riflessioni sul concetto di controllo

Il controllo rappresenta una attività che guida la combinazione aziendale in un contesto caratterizzato da complessità e cambiamento. Esso implica una attività di orientamento verso un miglioramento continuo che non si realizza nella sola rilevazione della mancata conformità ai piani ipotizzati.

La funzione aziendale del controllo ha conosciuto nel corso del tempo una profonda evoluzione sia negli strumenti e nelle metodologie da essa utilizzati, sia nel significato stesso attribuito al termine controllo.

Gli studi più recenti tendono a superare la tradizionale dicotomia tra controllo di gestione e controllo organizzativo ed affrontano il tema all'interno delle aziende secondo una prospettiva unitaria, ricercando i punti di contatto e un progressivo avvicinamento tra aspetti organizzativi ed Economico-aziendali.

Nel corso degli anni tali studi hanno confermato un progressivo allargamento, del controllo, fino ad includervi l'analisi delle variabili organizzative nonché il ridimensionamento della fiducia nei confronti di tecniche, strumenti e aspetti procedurali in genere.

Gli strumenti amministrativo-contabili sono stati per lungo tempo considerati in un contesto avulso dalle caratteristiche dell'organizzazione e dei processi decisionali. Questo ha portato ad una visione troppo limitata che ha ridotto il

²Per maggiori approfondimenti si legga Ciborra (1989).

problema alla sola scelta di un mix di tecniche di misurazione e valutazione e consolidato un marcato orientamento del comportamento manageriale verso obiettivi di breve periodo. In realtà è necessaria una efficace integrazione con gli strumenti organizzativi in modo da riuscire a considerare l'insieme delle variabili in chiave aziendale unitaria³.

Per questo motivo sembra corretto definire il controllo organizzativo come l'ambito entro il quale operano e si influenzano vicendevolmente la struttura organizzativa, i meccanismi operativi e lo stile di direzione. Da ciò scaturisce che la scelta del sistema più appropriato dipende non solo dalle caratteristiche strutturali ma anche dai lineamenti sociali e culturali dell'ambiente nel quale l'azienda si trova inserita.

Oggi il controllo presenta contenuti sempre più ampi legati all'attività di gestione aziendale che deve soddisfare esigenze complesse che non sono solo il monitoraggio delle operazioni e attività, ma anche la formulazione e la realizzazione di decisioni assunte in contesti caratterizzati da una maggiore incertezza. Tutto ciò ha favorito un potenziamento e perfezionamento degli strumenti di controllo attribuendo una maggiore "responsabilizzazione" ai soggetti che operano in azienda.

Nel contesto del controllo organizzativo le informazioni devono essere considerate nella loro valenza informativa, formativa e motivazionale. Tali finalità non sono disgiunte ma convivono soprattutto dove c'è una connessione tra cultura, controllo e comunicazione che favorisce la sintonia di queste tre variabili, cosicché i comportamenti degli individui risultino coerenti con l'efficiente raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'attività formativa costituisce un elemento importante che consente l'allineamento delle esigenze e degli scopi della combinazione produttiva con la qualità del lavoro di coloro che fanno parte dell'organizzazione.

Il controllo sotteso alla formazione è collegato anche alla sua eventuale capacità di innescare forme di autocontrollo attraverso la funzione informativa e motivazionale che convive nella comunicazione professionale e consente di prendere le decisioni che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali⁴.

Il capitale umano, risorsa dai contenuti contabili ma anche e soprattutto strategici, è fonte di valore economico dal momento della stessa assunzione che si sviluppa con diverse modalità qualitative e quantitative in relazione alle forme di impiego⁵. Da ciò si può affermare l'esistenza di uno stretto collegamento con le politiche e gli strumenti di gestione del personale.

È pacifico sostenere che se lo sviluppo delle tecniche contabili e l'apporto

³Come ricorda Marchi risulta ancora oggi attuale il concetto di azienda inteso come "un insieme dinamico di elementi collegati tra loro da relazioni di interdipendenza input-output e dallo scopo comune dell'equilibrio economico a valere nel tempo" (Marchi, 1993, pag. 16). Il modello del "sistema" consente la rappresentazione della realtà aziendale, come ricordato anche in Zappa (1956); Amaduzzi (1976); Bestini (1990); Coda (1988).

⁴Il concetto è stato ampiamente sviluppato nei lavori di Corsi (2003).

⁵Il tema è stato approfondito nel lavoro di Padroni (2010).

delle tecnologie informatiche si sono in genere rivelate idonee a sostenere la richiesta sempre maggiore di un controllo derivante dalle condizioni di incertezza dei mercati, non è possibile affermare con altrettanta sicurezza che le crescenti implicazioni di carattere organizzativo e qualitativo dell'attività di controllo abbiano trovato impiego nelle soluzioni e negli strumenti forniti dall'Information Technology.

3. Alcune peculiarità delle piccole e medie imprese italiane

Il nostro sistema industriale è caratterizzato prevalentemente dal fenomeno del “nanismo imprenditoriale”⁶, favorito dal fatto che talvolta il soggetto economico preferisce non crescere dimensionalmente per paura di perdere il controllo diretto dell'azienda e nella convinzione che una dimensione maggiore implichi una più grande e complessa mole di rischi che non intende assumersi.

È bene ricordare che non esiste una dimensione quantitativa “ottima” in assoluto, in quanto anche le unità “minori” possono competere con successo sul mercato, poiché, se detengono le informazioni nel modo corretto e sono supportate da un sistema di controllo efficiente, sono in grado di adattarsi ai cambiamenti ambientali in modo flessibile ed in tempi rapidi.

Le criticità dimensionali coinvolgono la debolezza della struttura finanziaria delle aziende dovuta ad una dotazione limitata di capitali propri e ad una variabile propensione all'autofinanziamento. La lentezza dello sviluppo delle combinazioni produttive “minori” non è imputabile esclusivamente alle esigue fonti finanziarie ma, anche, ai fattori psicologici collegati alla mancanza di esperienza e formazione manageriale da parte dell'imprenditore. Si può quindi affermare che, per le piccole e medie imprese sono presenti dei limiti originati internamente e riconducibili al soggetto economico che frenano l'espansione dimensionale, mentre nelle aziende di dimensione più ampia sono presenti delle forze che riescono ad indirizzare verso determinate scelte strategiche (Padroni, 2007).

Nella teoria organizzativa si manifesta particolare attenzione ai collegamenti esistenti tra il manager e le strutture cui egli dà vita in quanto l'azienda non è altro che il riflesso dei suoi pensieri, desideri e aspettative⁷. L'imprenditore è la persona che crea l'azienda, promuove idee, trasmette passioni, impiega tempo e risorse per raggiungere i suoi obiettivi.

Tra le peculiarità del soggetto economico emerge chiaramente la tendenza alla specializzazione, il forte orientamento al prodotto, la resistenza al cambiamento e l'internazionalizzazione posticipata nel tempo.

Le competenze devono invece essere integrate sinergicamente e per far ciò sono necessari meccanismi di condivisione della conoscenza che consentono il raggiungimento di una cultura omogenea per il conseguimento degli obiettivi

⁶Sul concetto di nanismo imprenditoriale si rimanda a Padroni (2000).

⁷Fare riferimento a Padroni (1998).

aziendali. Un ulteriore elemento, indispensabile per rimanere competitivi sul mercato, è il saper gestire con rapidità le opportunità che si presentano per rispondere ai bisogni del mercato prevedendo cambiamenti e rivedendo la strategia legata ai diversi scenari. Per far ciò l'azienda dovrà impiegare un tempo di risposta più veloce rispetto ai concorrenti facilitato da un maggior controllo per l'ottimizzazione dei processi e da un costante adeguamento della strategia in accordo con gli input del mercato.

Come ricorda Padroni la capacità "visionaria" del piccolo imprenditore è preziosa nella ricerca dell'efficacia e nella focalizzazione verso le cose giuste piuttosto che verso forme di vero e proprio efficientismo che non di rado indirizzano l'esasperata managerialità verso la mera attenzione nel fare bene le cose invece di fare bene le cose giuste.

I nuovi scenari e le dinamiche spesso tumultuose interne ed esterne alla combinazione aziendale determinano enormi cambiamenti nei sistemi di controllo. La presenza di elevate dosi di tecnologia informatica nei processi influisce sugli aspetti decisionali. L'evoluzione del controllo interno in senso qualitativo e quantitativo ha contribuito a determinare ed ampliare il carattere della complessità nelle attività di gestione attribuendo al concetto contenuti sempre più ampi sia in termini di governance sia operativi.

Un punto focale della complessità è rappresentato dalla difficoltà di controllare un sistema avente tali caratteristiche permeando il controllo dell'intero sistema aziendale⁸.

Il successo organizzativo dipende anche da come le persone collegano i loro sforzi per lavorare insieme⁹ incoraggiando assunzioni di responsabilità e interrelazioni sul posto di lavoro. Tutto ciò presuppone un più ampio ricorso alla delega da parte del vertice aziendale in modo tale da poter giungere ad una maggiore responsabilizzazione di coloro che operano in azienda.

In questo modo i manager possono "contare" su soluzioni più creative che consentono di far funzionare l'organizzazione come un tutto unico, confermando l'importanza dei meccanismi di controllo del tipo feed-forward¹⁰.

Il capitale umano, quindi, deve essere necessariamente coinvolto nell'implementazione dei sistemi di controllo interno poiché si presuppongono una serie di processi che spaziano dalla specializzazione delle competenze professionali al decentramento delle responsabilità, allo sviluppo di autonomia operativa.

Anche l'esistenza e la comunicazione di un corpus organico di norme etiche costituiscono un requisito fondamentale per l'effettivo funzionamento di un

⁸Per maggiori approfondimenti sul tema della complessità si legga Padroni (2007).

⁹A tal proposito è possibile ricordare il convincimento, da parte del soggetto economico, che le informazioni dell'attività aziendale ed in particolare quelle economico finanziarie debbano essere mantenute il più possibile riservate. Questo rappresenta la perpetuazione del principio tayloristico della separazione tra attività esecutive e direttive nonché la convinzione che l'informazione sia realmente una fonte di potere per cui sua condivisione sarebbe in grado di modificare anche senza volerlo gli ambiti di autorità e discrezionalità.

¹⁰Per maggiori approfondimenti si legga Amigoni (1979).

sistema di controllo interno.

4. La tecnologia come strumento a supporto della gestione delle informazione per un miglior del controllo

L'informazione rappresenta la risorsa primaria che alimenta l'intero processo di controllo, in quanto per governare l'azienda è necessario far proprie le esigenze conoscitive della combinazione produttiva, gli eventi che coinvolgono l'azienda e l'ambiente in cui essa opera. L'informazione ingloba valore solo in funzione di specifiche esigenze individuali o aziendali poichè costituisce l'output di un processo di trasformazione di dati grezzi finalizzato a supportare l'attività decisionale del singolo. Secondo questa prospettiva l'informazione assume il ruolo di risorsa critica, capace di innescare un processo di conoscenza, altrimenti irrealizzabile sulla sola base di dati raccolti, archiviati e privi di ogni processo interpretativo ed elaborativo e, quindi non utili a supportare il processo decisionale e di controllo in azienda.

Come ricorda Marchi le informazioni sono funzionali al miglioramento delle prestazioni solo se presentano determinati requisiti di efficacia, quali la selettività, la tempestività, la chiarezza e la rilevanza. Il supporto informatico diventa l'elemento che consente il fluire corretto delle informazioni all'interno dell'azienda¹¹.

Data per scontata l'importanza dell'informazione, il sistema informativo costituisce un mezzo attraverso il quale si possono ottenere informazioni utili per un razionale comportamento. Esso è composto essenzialmente da¹²:

- un patrimonio di dati che descrivono la realtà aziendale e rappresentano la materia grezza che una volta rielaborata fornisce informazioni con valore esplicativo e utili al processo decisionale e di controllo;
- un insieme di procedure che rappresentano metodologie per l'acquisizione dei dati e la produzione di informazioni;
- un insieme dei mezzi tecnici necessari per il trattamento e la trasformazione dei dati in informazioni;
- un insieme di risorse umane che sovrintendono le procedure con competenze, potenzialità e limiti.

Una delle principali funzioni attribuite al sistema informativo è quella di trasmettere le informazioni alle persone giuste nel momento giusto per supportare l'attività decisionale. Ciò accresce la consapevolezza degli eventi aziendali e riduce l'incertezza che li caratterizza poichè all'aumentare di quest'ultima vi è la necessità di una maggiore capacità di elaborazione delle

¹¹Come ricorda Marchi i dati grezzi costituiscono la materia prima del sistema che insieme alle metodologie e ai procedimenti determinano la trasformazione in informazioni. Il concetto è stato ampiamente sviluppato in Marchi (1993).

¹²Richiamo a Corsi (2003).

informazioni. Il supporto offerto dai sistemi informativi al processo decisionale¹³ è variegato e investe tutte le aree decisionali.

Il management, a differenza del passato, è consapevole che l'informazione rappresenta per l'azienda una forma di risorsa primaria che consente di ridurre l'incertezza ambientale. Oggi tecnologia informatica non è più solo un mero strumento ma una variabile generativa di nuovi linguaggi, nuovi codici di comunicazione, di creatività e supporto ai soggetti di una organizzazione¹⁴. Le tecnologie informatiche sono dunque una nuova variabile organizzativa dotata di una propria autonomia. Le informazioni gestite con l'ausilio di sistemi tecnologici consentono di affrontare i problemi nei sistemi aziendali complessi.

Il sistema informativo diventa l'elemento di collegamento tra le varie unità organizzative tramite flussi informativi che non possono prescindere dalle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione, quali il livello di accentramento decisionale, l'attribuzione delle responsabilità, il grado di standardizzazione delle attività, l'ampiezza del controllo. Le informazioni devono poter essere sempre più utilizzate per un controllo in itinere di tipo proattivo in modo da rispondere prontamente agli eventuali scostamenti per non dover far fronte a situazioni negative già in essere con decisioni puramente adattive ma "passive". Si assiste perciò ad un cambiamento nella gestione dei sistemi contabili: da una analisi "ex-post" nella quale le informazioni sono il supporto per le decisioni aziendali ad una analisi e controllo "in itinere".

Esiste una relazione biunivoca tra la struttura organizzativa ed il sistema informativo che a fronte di variazioni della prima possono facilmente indurre cambiamenti nella seconda e viceversa un particolare assetto del secondo può condizionare la progettazione della prima.

Le caratteristiche della struttura organizzativa possono condizionare l'assetto informativo attraverso l'individuazione delle unità organizzative e delle loro esigenze informative, in relazione al potere decisionale e alla responsabilità attribuita, nonché al grado di strutturazione delle attività che sono di loro competenza.

Anche il sistema informativo può condizionare l'assetto organizzativo con le sue potenzialità di diffusione e crescente elaborazione informativa, dovuta anche agli sviluppi di nuove tecnologie informatiche. A tal proposito De Marco osserva che "quando si costruisce un sistema informativo basato sull'uso del computer e lo si cala nell'ambiente, l'ambiente originario viene modificato" (De Marco, 1987, pag. 83)¹⁵.

¹³Il processo decisionale secondo Buccellato e Rinaldi è composto essenzialmente da cinque fasi:

1. individuazione dell'occasione per prendere una decisione;
2. identificazione delle possibili linee di azione progettazione;
3. programmazione con la scelta delle diverse alternative
4. attuazione dei programmi;
5. controllo e valutazione dei risultati.

¹⁴Per una trattazione più ampia consultare Di Stefano, Inghirami, Marchi, Tarini (1998).

¹⁵Per approfondimenti si può far riferimento a De Marco, Bruschi, Manna, Giustiniani, Rosignoli (1987).

Il condizionamento dei sistemi informativi nei confronti delle soluzioni organizzative più recenti che si stanno affermando nella maggior parte delle aziende si evidenzia con l'appiattimento delle strutture organizzative, il crescente ricorso alla delega e un grado di autonomia decisionale diffusa, nonché una riorganizzazione per processi.

L'organizzazione, che diventa sempre più "piatta", deve essere supportata da sistemi informativi che consentano la gestione di situazioni caratterizzate da una maggiore ampiezza del controllo dovuta alla riduzione dei livelli gerarchici. Anche il decentramento decisionale è facilitato da sistemi informativi che rendono più capillare i flussi informativi a supporto dei processi decisionali sino alle zone periferiche riducendo i costi di coinvolgimento e di partecipazione delle persone. Naturalmente affinché questo si possa realizzare nelle unità minori è necessario un "cambiamento culturale" da parte del soggetto economico, detentore del potere.

Supponendo che l'evoluzione tecnologica abbia consentito di migliorare la qualità dell'informazione in modo da ridurre l'incertezza che caratterizza una data situazione, il ruolo del sistema informativo è puramente strumentale in quanto consente l'interazione tra processi controllati e soggetti decisori che svolgono un ruolo ben più incisivo e non solo quello di fruitori dell'informazione¹⁶.

È evidente come se da una parte l'introduzione dei sistemi informativi evoluti può condizionare le scelte riguardanti le modalità di gestione e controllo, dall'altra la possibilità di un suo adeguato utilizzo è subordinata alle caratteristiche della struttura esistente oltre che della cultura organizzativa.

Il principale supporto informativo del sistema di controllo è rappresentato dal reporting economico-finanziario il cui scopo è quello di provvedere a fornire le informazioni sugli andamenti particolari e globali dell'azienda ed un feed-back ai vari centri di responsabilità.

5. La metodologia e l'impostazione della ricerca

Alla luce degli studi in materia di information technology e piccole e medie imprese questo contributo intende riflettere sul supporto offerto dalle tecnologie software al controllo cercando di rispondere, con l'aiuto di una indagine sul campo, alle seguenti domande di ricerca:

- in che termini la tecnologia è percepita dal soggetto economico come un supporto alle decisioni strategiche e al controllo delle piccole e medie imprese?
- quali cambiamenti sono necessari per consentire all'organizzazione e al sistema informativo di interagire per un controllo più efficace?

Per far ciò si rifletterà sul fatto che un'azienda per rimanere competitiva sul mercato può ricorrere all'utilizzo della tecnologia come supporto alle decisioni e

¹⁶Il concetto è stato approfondito in Cori (1997).

al controllo non sottovalutando che ciò implica necessariamente un nuovo modo di gestire le risorse umane all'interno dell'organizzazione.

Il metodo di ricerca utilizzato è essenzialmente qualitativo. Si è seguito un approccio di tipo deduttivo, integrato dalla letteratura più significativa nell'ambito della gestione dei sistemi informativi sotto il profilo organizzativo. Sulla base di ciò è stato sviluppato il seguente disegno di ricerca:

- analisi della letteratura sull'importanza dell'Information e Communication Technology a supporto del processo decisionale;
- definizione delle domande di ricerca;
- definizione del campione di analisi e giustificazione della sua rilevanza rispetto al problema indagato;
- raccolta dei dati attraverso il ricorso a fonti primarie e secondarie;
- codificazione ed analisi dei dati per verificare sul campo la validità dell'ipotesi;
- interpretazione dei risultati;
- riflessioni sulla base delle interpretazioni ottenute.

La ricerca empirica ci consentirà di indagare maggiormente sui meccanismi di attivazione delle risorse aziendali in chiave di utilizzo di alcune metodologie informatiche a supporto delle scelte decisionali e del controllo.

La raccolta dei dati oggetto di indagine si avvarrà di un'analisi multiprospettica grazie alle diverse fonti informative reperibili. In questo modo il ricorso a più strumenti ci consentirà di recuperare i dati necessari evitando di focalizzarsi su un solo metodo di ricerca, escludendo così la portata cognitiva degli altri. Le fonti combinate tra loro per validare il processo di analisi, possono essere sintetizzate nell'analisi dei documenti interni, nell'esame dei data base e dei materiali presenti nell'archivio delle aziende e nella somministrazione di questionari ai principali attori aziendali i cui risultati saranno elaborati analizzando le frequenze nelle risposte e le medie statistiche. Una delle chiavi di lettura possibili è rappresentata dal modello di accettazione della tecnologia di Davis secondo il quale l'implementazione dell'Information e Communication Technology nelle organizzazioni è sostanzialmente influenzato da due variabili: l'utilità e la facilità d'uso percepita. Questi due fattori influenzano indirettamente l'intenzione di utilizzo di una data tecnologia attraverso l'opinione sviluppata dall'utente relativamente all'utilizzo della stessa.

La riflessione deriva dal fatto che le aziende sono sempre più consapevoli che la gestione delle informazioni rappresenta una risorsa primaria e che la tecnologia a supporto dell'informazione, in un'ottica di controllo nei sistemi aziendali complessi assume una dinamica strategica. Attraverso le informazioni generate dal sistema informativo l'impresa può ottenere le indicazioni che derivano da un ambiente mutevole.

L'esperienza di ricerca empirica in corso coinvolge le piccole e medie imprese appartenenti al settore manifatturiero, localizzate territorialmente nella Provincia di Pisa.

Un primo questionario, accompagnato alla partecipazione alle riunioni formali, alla creazione di rapporti informali e non pianificati unitamente alle visite pianificate nelle aziende, consentirà di indagare sulla effettiva presenza di una sensibilità del soggetto economico ai principali sistemi informativi come strumenti

di supporto e controllo alla gestione aziendale.

Sulla scorta dei risultati che emergeranno e delle ipotesi formulate la ricerca si propone di mettere in luce i potenziali benefici originati da supporti tecnologici eventualmente adottati da un gruppo di aziende ed i cambiamenti nella gestione delle risorse umane che si sono resi necessari.

Le scelte operate dalle aziende, opportunamente sezionate con il supporto della Camera di Commercio e l'Associazione Industriali di Pisa verranno raggruppate in categorie omogenee e messe a confronto con le indicazioni presenti in letteratura.

6. Obiettivi della ricerca e considerazioni di sintesi

Questo lavoro rappresenta un primo tentativo di stimolare il dibattito e orientare gli ulteriori approfondimenti della ricerca sull'importanza di conoscere, da parte delle piccole e medie imprese, le potenzialità degli strumenti tecnologici a disposizione per una migliore gestione e controllo dei processi.

Come ci ricorda Marchi il controllo-guida della gestione deve utilizzare strumenti avanzati di simulazione delle prospettive economiche e finanziarie che coinvolgono a livello complessivo l'azienda consentendo:

- un orientamento al futuro;
- una varietà e variabilità degli scenari;
- la necessità di ottenere una visione d'insieme come sintesi economico-finanziaria.

Con riferimento al primo aspetto è importante ricordare che i tradizionali meccanismi di controllo degli scostamenti tra i risultati finali e obiettivi devono essere integrati con quelli di controllo-simulazione in corso d'opera in modo da riuscire a verificare il conseguimento degli obiettivi prefissati senza aspettare i risultati finali delle attività. La ricerca empirica intende monitorare la presenza e la tipologia di sistemi informativi aziendali utilizzati dalle aziende oggetto di indagine unitamente al reale utilizzo, se presente, dei meccanismi di controllo. Per l'analisi di ciò particolare cura verrà riservata per comprendere gli aspetti culturali che si trovano alla base delle decisioni di investimento in sistemi di Information e Communication Technology. La propensione a dotarsi di tali strumenti evidenzia senza dubbio la sensibilità del soggetto economico nei confronti della validità della tecnologia a supporto dell'attività decisionale strategica.

Con il secondo aspetto è possibile affermare che i meccanismi di controllo-simulazione sulla direzione di marcia risultano condizionati dalla varietà e variabilità degli scenari e quindi la pianificazione, la contrattazione e l'integrazione degli obiettivi economico-finanziari devono essere preceduti da un insieme di simulazioni che si basano su ipotesi e obiettivi conseguibili. Per indagare su questo aspetto la ricerca intende approfondire il livello di consapevolezza del soggetto economico della varietà e variabilità degli scenari economici che si possono presentare all'azienda. In base a questo si cercherà di

comprendere se la simulazione basata su ipotesi ed obiettivi da raggiungere è presente all'interno della combinazione aziendale e quali strumenti il soggetto economico utilizza per la sua realizzazione ed interpretazione.

L'insieme di queste simulazioni consente di ottenere una analisi generale a livello economico-finanziario¹⁷. Per quest'ultimo aspetto l'indagine empirica sul campo vuole verificare l'esistenza in azienda di una analisi generale che verifichi la presenza di un equilibrio finanziario, economico ed organizzativo.

Affinché si possano ottenere dei risultati soddisfacenti un supporto è sicuramente fornito dall'Information e Communication Technology non limitandosi alle decisioni operative, ma anche a quelle direzionali e strategiche.

Tutto ciò sarà indagato ed approfondito non dimenticando che l'investimento dell'azienda in una struttura tecnologica è fatto solo se finalizzato a generare una posizione competitiva sul mercato che perduri nel tempo.

A tal proposito è possibile ricordare che una delle motivazioni che favoriscono l'adozione Information e Communication Technology all'interno dell'azienda è dato dal valore percepito dal soggetto economico in relazione alle potenzialità che conseguono dal suo utilizzo: se l'imprenditore percepisce di poter raggiungere una maggiore competitività sul mercato, grazie ad un investimento sul Sistema Informativo Aziendale sarà favorevole ad una sua adozione.

La letteratura fa riferimento al "Technology Acceptance Model" che cerca di individuare e definire le variabili che maggiormente influenzano i comportamenti relativi all'utilizzo delle tecnologie informatiche.

Seguendo queste basi teoriche cercheremo di indagare sulla realtà Toscana con l'intenzione di allargare lo studio ad altre regioni Italiane cogliendone le principali affinità.

Bibliografia

- Amaduzzi A. (1976), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, III ed, Utet, Torino.
- Amigoni F. (1979), *I sistemi di controllo direzionali*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, rist. I ed., Giappichelli, Torino.
- Buccellato A. Rinaldi E. (1995), *L'informatica nell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bruni G. (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano.
- Ciborra C. (1989), *Tecnologie di coordinamento*, Franco Angeli, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino.
- Cori E. (1997), *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamiche dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano.
- Corsi K. (2003), *Il controllo organizzativo*, Giuffrè, Milano.
- Costa G. Nacamulli R.C.D. (1998), *Manuale di Organizzazione Aziendale*.

¹⁷Per maggiori approfondimenti sull'argomento si legga Marchi, Mancini (2003).

- Volume 3, Utet, Torino.
- De Marco M. Bruschi G. Manna E. Giustiniani G. Rossignoli C. (1987), *L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- De Marco M. (2004), *Le metodologie di sviluppo dei sistemi informativi*, Franco Angeli, Milano.
- Di Stefano G. Inghirami I.E. Marchi L. Tarini F. (1998), *Conoscenze informatiche di base per l'economia*, Franco Angeli, Milano.
- Inghirami I. E. (2003), *L'evoluzione dei sistemi informativi aziendali dal sistema informativo contabile al sistema informativo gestionale*, in Marchi L. Mancini D. *Gestione informatica dei dati aziendali*, Franco Angeli, Milano.
- Lofland J. Snow D. Anderson L. et al. (2006), *Analyzing social Settings: A guide to Qualitative Observation and analysis. Fourth edition*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Marchi L. (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L. Mancini D. (2003), *Gestione informatica dei dati aziendali*, Franco Angeli, Milano.
- Padroni G. (1998), *Le piccole e medie imprese*, in Costa G. Nacamulli R.C.D. *Manuale di Organizzazione Aziendale, vol. 4*, Utet, Torino.
- Padroni G. (2000), *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna: peculiarità nell'azienda "minore"* in Maggi B., *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra postfordismo e deregolazione*, Etas, Milano.
- Padroni G. (2007), *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano.
- Padroni G. (2010), "Persona, lavoro, cultura negli scenari "postmoderni" della complessità" *Impresa progetto*, n.1, pag. 1-18.
- Pennarola F. (2005), "Tecnologie per l'informazione, organizzazione e sistemi informativi: l'impatto sulle performance aziendali", *Sinergie*, volume 23, fascicolo 68, supplemento 19, pag. 11-50.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano.

Maria Zifaro

Assegnista di ricerca
Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi"
Università di Pisa
Via C. Ridolfi, 10
56124 Pisa
e-mail: mzifaro @ ec.unipi.it