

LA FIGURA DEL PROFESSIONISTA TRA CONOSCENZA AZIENDALE ED INFORMATICA IN UNA VISIONE PROSPETTICA

di **Alessandro
Capodaglio**

Dipartimento di Economia
e Management, Università
di Pisa

Giuseppina Iacoviello
Dipartimento di Economia
e Management, Università
di Pisa

e **Arianna Lazzini**
Università di Modena
e Reggio Emilia

L'*informazione può essere considerata come pietra angolare su cui è centrata l'evoluzione tecnologica. Rispetto al passato, sembra potersi intravedere un'inversione di tendenza rispetto alle evoluzioni tecnologiche precedenti che vedevano l'informazione agire sulle tecnologie ma non il contrario. Oggi sembra, invece, che sia la tecnologia ad agire sull'informazione trattando quest'ultima alla stregua di una materia prima in un processo produttivo. Ormai si è di fronte a quello che è già stato definito il nuovo capitalismo basato sull'industry 4.0. Le tecnologie, con le loro molteplici forme e funzionalità, andranno ad impattare sui molteplici ambiti della vita quotidiana delle persone, dei professionisti, delle aziende. La capacità dei manager di "utilizzare" al meglio le nuove tecnologie digitali e sfruttarne le opportunità impone modelli di business che presuppongano, evidentemente, ampie competenze di carattere informatico e che completino quelle consolidate di carattere economico-aziendali. Ci si chiede: come cambia la figura del professionista in azienda? Su quali campi è chiamato a scendere in gioco?*

Premessa

L'avvento e lo sviluppo delle *Information e Communication Technologies* (ICTs) hanno profondamente modificato le modalità di lavoro sia per le aziende, sia per i professionisti. Recentemente la stessa normativa ha fatto propria l'evoluzione tecnologica con una serie di provvedimenti ispirati e finalizzati alla rivoluzione digitale che stanno profondamente cambiando le modalità di organizzazione e gestione del lavoro tanto negli studi professionali quanto nelle aziende. Novità quali la fatturazione elettronica e l'informatizzazione e la dematerializzazione dei documenti se da un lato hanno richiesto, in fase iniziale, la definizione di nuovi *standard* operativi di riferimento, sembrano pienamente rispondere all'esigenza sempre più avvertita di razionalizzazione costi che, sembra trovare, oggi, nello "snellimento" delle attività amministrative nuovi spazi di manovra.

Le principali conseguenze derivanti da tale "rivoluzione digitale" sono connesse alla totale informatizzazione dei principali documenti legati all'intera gestione del ciclo passivo: dagli ordini alla fatturazione passando per l'emissione dei documenti di trasporto. Ciò rende possibile l'automatico abbinamento tra i diversi documenti nel gestionale con la conseguenza che, salvo un opportuno riscontro, non ci sarà più alcun bisogno di registrazioni manuali. I documenti elettronici - dematerializzati - saranno, inoltre, conservati in un unico *repository* dati valido a norma di legge, senza dunque più bisogno di archiviazione cartacea.

Affinché le aziende possano sfruttare le opportunità connesse alla fatturazione elettronica e alla dematerializzazione dei documenti è necessario che esse dispongano di un sistema di controlli adeguati ed affidabili in grado di garantire l'autenticità e l'integrità dei documenti generati. Ciò necessita di un eventuale aggiornamento del sistema di controllo interno e del sistema e meccanismi di *risk management* anche mediante un ridisegno dei processi (D'Onza, 2008). L'implementazione e la gestione di tali nuovi strumenti necessita di una ampia gamma di competenze e conoscenze che esulano dai meri confini economico-aziendali abbracciando diversi ambiti e sfere del sapere tra i quali si ricordano il giuridico ma soprattutto l'informatico.

La necessità di provvedere, infatti, ad un potenziamento dei sistemi di controllo non può esimersi da un necessario coinvolgimento, ed eventuale ripensamento-aggiornamento, dei sistemi informativi in quanto l'attenzione sembra doversi prioritariamente focalizzare sul potenziamento del sistema di controlli automatici e, dunque, nell'ambito di competenza dell'*information technology*.

Ruolo fondamentale è giocato dai *Big Data*, ovvero *data set* così ampi da richiedere tecnologie di analisi ed elaborazioni che superino i limiti degli strumenti di *database* tradizionali, dagli *analytics*, che realizzano un'analisi avanzata dei dati e, più in generale, dai sistemi di *Business Intelligence* che consentono di generare informazioni e *knowledge* a partire dai dati residenti nei sistemi informativi aziendali (McKinsey, 2013).

Nuove figure professionali con la precipua funzione di utilizzo dati, sembrano emergere ed assumere un ruolo critico in aziende di qualsivoglia tipologia e dimensione, prime tra tutte quelle del *data scientist*. Il *data scientist*, la cui funzione è quella di analizzare i dati prodotti dai sistemi informativi trasformandoli in informazioni comprensibili al *manager* e utili nel *decision making process*, deve possedere una professionalità poliedrica frutto del giusto *mix* di competenze e capacità in campo statistico, economico, informatico, comunicazionale (Davenport e Patil, 2012).

L'idea, ampiamente condivisa, del ruolo delle applicazioni informatiche quali efficaci metodologie per la raccolta e la gestione dei dati, finalizzate all'elaborazione di informazioni rilevanti nei processi decisionali (Marchi e Mancini, 2007) sembra, oggi, ulteriormente consolidarsi. Lo sviluppo di sistemi informativi efficaci, oltre che su necessarie competenze in ambito tecnico-informatico, non può prescindere da una attenta e profonda conoscenza delle condizioni di vita dell'azienda e delle circostanze esterne con cui essa costantemente si confronta (Marchi, 2003). In definitiva, la nuova sfida si gioca oggi su più campi richiedendo sempre più spesso l'integrazione tra conoscenze e competenze diverse ma complementari.

I sistemi informativi aziendali

Le *information e communication technologies* (ICTs), nelle loro diverse forme applicative, rivestono un ruolo attivo e decisivo in azienda grazie, a quel sottoinsieme di loro applicazioni atte alla raccolta, memorizzazione, elaborazione, analisi e recupero di dati ed informazioni finalizzati alla tempestiva diffusione ai *manager* impegnati nel processo decisionale (sistemi informativi aziendali). Lo studio dei sistemi informativi diviene pertanto centrale e critico nella comprensione ed analisi del complesso fenomeno aziendale. Tale studio può essere compiuto a diversi livelli di analisi e adottando differenti prospettive. Un'analisi di tipo economico aziendale può essere condotta, in particolare, soffermando l'attenzione sull'*output* prodotto (Camussone) o sugli elementi costitutivi (Marchi 2003).

Adottando una prospettiva orientata agli *output* e seguendo l'impostazione proposta da Camussone, il sistema informativo può essere definito come l'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 (Camussone 1998). In tale impostazione gli elementi chiave risultano essere:

- il dato impiegato (*input*); e
- informazione prodotta (*output*).

Il concetto di dato può essere ricondotto ad una rappresentazione oggettiva della realtà descritta attraverso un linguaggio numerico mentre l'informazione può essere vista, invece, come una variabile prodotta mediante l'elaborazione ed l'interpretazione di dati.

L'impostazione proposta da Camussone trae le proprie fondamenta dalla constatazione che l'informazione e la comunicazione, suo veicolo di trasmissione, rivestano un ruolo centrale all'interno delle aziende di qualsivoglia tipologia e dimensione. Diversamente da quanto accadeva in passato quando la comunicazione obbligatoria appariva caratterizzata da contenuto minimo e quella volontaria risultava pressoché inesistente le aziende, oggi, dispongono di una pluralità di strumenti e canali per comunicare con i propri *stakeholder*. Instaurare un rapporto continuo, basato sulla trasparenza e condivisione di dati ed informazioni diviene sempre più importante (Marchi, 2011).

Oggi giorno all'azienda è chiesto di essere *accountable* nei confronti dei propri *stakeholder* non più e non solo in relazione alla dimensione economico-finanziaria della gestione, ma anche su aspetti legati alla socialità e all'impatto generato sull'ambiente.

Ciò ha comportato che il flusso comunicativo abbia assunto portata sempre maggiore: attributi quali tempestività e selettività divengono elementi essenziali al fine di poter garantire un'efficiente ed efficace gestione della complessità insita nell'ambiente circostante.

Diversamente soffermandosi sugli elementi costituenti il sistema informativo aziendale lo stesso viene definito da Marchi¹ come un insieme complesso di elementi oggettivi e soggettivi finalizzati a fornire al soggetto decisore *input* conoscitivi in funzione dei quali impostare le attività di *decision making* e *problem solving*. Nell'attuale contesto competitivo la dimensione soggettiva ed oggettiva del sistema informativo aziendale assumono un ruolo decisivo. Muoversi in tempo reale, presentare una struttura decisionale flessibile, poter contare su informazioni tempestive, accurate, ma mai ridondanti, disporre di soggetti decisori in possesso di elevate competenze professionali e doti di sensibilità nel cogliere, da un lato i segnali deboli promanati dall'ambiente circostante, dall'altro nel sapere valutare opportunamente la rilevanza dell'informazione da sottoporre ad attenta analisi ed interpretazione, risultano requisiti essenziali.

Tali esigenze gestionali sottendono l'esigenza di poter contare su di un adeguato sistema informativo, su una struttura organizzativa in grado di cogliere appieno le nuove esigenze enfatizzando le possibilità connesse al progresso tecnico-scientifico e su di un *management* solido e competente, efficacemente supportato dalla presenza di sistemi basati sulle più moderne tecnologie informatiche.

¹ Cfr. Marchi, 2003.

Le procedure informative divengono parte essenziale del sistema in quanto è loro compito definire gli oggetti da sottoporre ad analisi, la tipologia di dati da rilevare, le modalità di selezione, classificazione ed elaborazione in base alle quali costruire la reportistica aziendale sulla quale innestare, poi, il processo decisionale. Basandosi sul modello proposto da Anthony (Anthony, 1965) le attività aziendali possono essere ricondotte a tre differenti tipologie, ciascuna delle quali collegata a diversi attori aziendali e richiedenti una differente tipologia di informazioni:

- a) attività strategiche;
- b) attività operative;
- c) attività esecutive.

Le attività strategiche competono all'alta direzione e consistono nella definizione degli obiettivi strategici e delle più idonee politiche aziendali volte al loro raggiungimento (Bertini, 2013). È a livello strategico che trovano, infatti, espressione le principali determinanti della *performance* attuale e futura dell'azienda (Invernizzi, 2014). Le attività strategiche permettono di determinare, modificare, sviluppare, ripensare il modello di *business* adottato mediante la combinazione prodotto-mercato che lo caratterizza. Una chiara definizione del modello di *business* è fondamentale, pertanto, per impostare la strategia competitiva dell'azienda e per assumere decisioni rilevanti in termini di investimento e disinvestimento.

Le attività strategiche trovano loro concretizzazione nella pianificazione strategica, ossia in quella fase del più ampio e complesso processo di pianificazione, che si concentra sulle condizioni di base, sugli aspetti di fondo, sugli aspetti strutturali dell'azienda (Ferraris Franceschi, 2010).

Rispetto ai fabbisogni informativi si evidenzia come le attività strategiche, essendo per loro natura altamente destrutturate e basate sull'intuito e capacità dei *manager*, richiedano informazioni varie e variegate:

- a) informazioni di natura esterna (analisi di mercato, analisi dei *competitor*, dati economici generali...);
- b) informazioni di natura interna (*report* di ASA, funzione, progetto, prodotto);
- c) dati e informazioni consuntivi-storici;
- d) dati e informazioni prospettici-stimati.

Le attività operative, diretta espressione ed attuazione del momento strategico, consistono nell'efficiente ed efficace allocazione delle risorse al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici. Tali attività si concretizzano nella pianificazione operativa e nel controllo dei risultati. Mediante la pianificazione operativa gli obiettivi strategici, orientati in prevalenza al lungo andare, vengono articolati in sotto-obiettivi operativi e, dunque, in piani di azione che impostano scelte, decisioni, azioni riferendoli alle unità organizzative, oltre a definire l'entità delle risorse umane, materiali, finanziarie necessarie per raggiungere i risultati (Ferraris

Franceschi, 2010). Una volta assunte le decisioni, da cui scaturiscono azioni, produttrici di risultati si effettua il momento del controllo mediante il confronto tra quanto fissato in sede di programmazione (obiettivi) e i risultati conseguiti.

Rispetto ai fabbisogni informativi si evidenzia come le informazioni richieste siano prevalentemente di natura interna e di tipo preventivo e consuntivo ma in ogni caso tempestive.

Infine, le attività di carattere esecutivo sono quelle svolte quotidianamente per garantire il funzionamento dell'azienda. Tali attività si caratterizzano per essere ripetitive ed avere un margine di discrezionalità molto ridotto (ad esempio: gestione ordini, fatturazione, carico-scarico magazzino). Le informazioni a supporto di dette attività sono di tipo analitico.

Le differenti attività aziendali richiedono, dal punto di vista dei sistemi informativi soluzioni *ad hoc*. Mentre le attività strategiche, in quanto difficilmente strutturabili e basate su processi decisionali applicati a problemi di volta in volta diversi, possono trovare massimo beneficio dall'utilizzo di soluzioni del tipo dei *Decision Support Systems* (DSS), le attività operative massimizzano il loro potenziale con l'implementazione di soluzioni integrate del tipo degli *Enterprise Resource Planning* (ERP). In entrambi i casi crescente importanza è assunta dalle più moderne soluzioni basate sulla *Business Intelligence* (BI) mediante le quali è possibile soddisfare i fabbisogni informativi delle diverse aree aziendali. I sistemi di *Business Intelligence* rappresentano un insieme integrato di strumenti e tecnologie utilizzati per raccogliere, integrare, aggregare, esplorare in modo intelligente ed analizzare multi-dimensionalmente, una grande mole di dati, strutturati e/o semi strutturati, ed informazioni, provenienti da diverse fonti, rendendoli utili, fruibili ed utilizzabili nei diversi processi decisionali (Olszak e Ziembra, 2007).

I sistemi DSS, sistemi orientati all'efficacia ovvero alla qualità dei dati e delle informazioni prodotte, sono considerati sistemi informativi attivi poiché il soggetto utilizzatore (decisore) è coinvolto nella definizione delle procedure dalle quali saranno generate le informazioni. Tali sistemi offrono un supporto al *manager* nella presa di decisioni senza tuttavia sostituirsi ad esso.

I sistemi DSS possono essere ricondotti a tre differenti tipologie: *data oriented*, *model oriented*, basati su tecniche di intelligenza artificiale.

I sistemi *data oriented* consentono al soggetto decisore di eccedere ed eventualmente elaborare i dati presenti nel patrimonio dati disponibile (archivi). Con sistemi *data oriented* l'utente può procedere all'accesso e all'elaborazione di una sola tipologia di dato (ad esempio il fatturato) o accedere a più dati anche correlandoli tra loro (fatturato per prodotto, canale, cliente).

I sistemi *model oriented* si basano su modelli di diverso tipo predittivo, simulazione, ottimizzazione con la finalità di cercare di replicare i possibili effetti di una decisione.

I DSS basati sull'intelligenza artificiale ricomprendono, tra gli altri la logica dei *Knowledge Based Systems* (KBS). I KBS sono sistemi orientati alla formazione e alla stratificazione del sistema di conoscenze relative a specifici ambiti sulla base dell'identificazione di una serie di regole.

Rispetto alle esigenze di tipo operativo, particolare importanza è rivestita dai sistemi di tipo integrati che, oggi, sono sempre più frequentemente diffusi anche in aziende di dimensioni medio-piccole.

Detti *software* permettono la generazione di dati ed elaborazioni anche sofisticata per fornire supporto alle decisioni aziendali. Le utilità offerte da un sistema di gestione integrata, possono essere ricondotte a due macro classi: funzionalità suscettibili di generare effetti sulla qualità dei dati e funzionalità ad impatto sulle modalità di elaborazione e trattamento degli stessi.

Le funzionalità contenute all'interno della prima classe si pongono come principale finalità quella di garantire un miglioramento in termini qualitativi tanto delle informazioni prodotte quanto dei dati oggetto di elaborazione e successivo utilizzo e valutazione. Le funzionalità ad impatto sulla qualità dei dati prodotti possono essere sinteticamente ricondotte a:

- a) univocità: il dato assume all'interno del sistema significato univoco per ciascun soggetto utente garantendo risultati positivi in termini di efficienza ed efficacia sui processi decisionali posti in essere dal *management* e sulla comunicazione tanto rivolta ad interlocutori interni, quanto a *stakeholder* esterni;
- b) unicità: l'inserimento del singolo dato viene effettuato una sola volta eliminando le tradizionali inefficienze connesse alle duplicazioni relative alla fase di immissione. Ciò determina una diminuzione nei tempi di elaborazione con effetti positivi sulla tempestività delle misurazioni;
- c) accessibilità: tale funzione viene ad essere garantita ai diversi utenti e risulta essenziale nella riduzione dell'asimmetria informativa e del rischio di monopolio funzionale di talune informazioni. Ciò risulta di particolare importanza nella creazione di un clima collaborativo e nella realizzazione del principio dell'integrazione culturale all'interno della compagine aziendale;
- d) prontezza di aggiornamento: una volta immesso il dato garantisce, in tempo reale, la produzione di vantaggi in termini di reattività potenziale dell'impresa, grazie alla disponibilità di misure accurate e tempestive essenziali tanto nei processi decisionali quanto nella messa in atto e valutazione delle corrispondenti azioni;

e) sicurezza: viene ad essere garantita dalla presenza tanto di filtri in grado di assicurare protezione tanto in fase di immissione quanto di utilizzo e da sistemi di protezione contro manomissioni volontarie e/o accidentali. Tali filtri e sistemi di protezione garantiscono l'apertura del sistema verso componenti esterne, in grado di portare ad una integrazione che esuli dai meri confini aziendali. Ciò risulta non privo di effetti per i sistemi di misure adottati i quali possono dunque contare tanto sull'integrazione interna, quanto su una sorta di integrazione con taluni componenti della catena del valore. I sistemi di misura adottati potranno, dunque, considerare aspetti concernenti i clienti e fornitori in grado di determinare effetti sulle *performance* aziendali e sul sistema di obiettivi di breve, medio e lungo termine.

La seconda categoria, riconducibile alle funzionalità riguardanti le modalità di elaborazione e trattamento dati, include funzioni quali:

- a) standardizzazione: viene ad essere intesa come capacità di ricondurre a *standard* comuni e condivisi le procedure poste a presidio di determinati fenomeni e/od eventi. Ciò risulta basilare al fine della costruzione di un adeguato sistema di misure a livello di *corporate*;
- b) formalizzazione: intesa come possibilità di codifica delle differenti modalità di lavorazione dati e della definizione delle responsabilità ad esse relative risulta strettamente interrelata con la standardizzazione, attenendo alla realizzazione operativa del principio in essa enunciato;
- c) connessione: attiene alla potenzialità offerta dal sistema in termini di possibilità di collegamento tra i diversi moduli applicativi al fine di un trattamento dati migliore ed integrato; collegamento tanto relativo a moduli interni all'azienda quanto a fonti esterne alla stessa e al pacchetto applicativo implementato. La connessione assicura all'azienda la disponibilità di *database* completi su cui effettuare interrogazioni ed elaborazioni in grado di fornire misure concernenti i diversi aspetti e aree della gestione;
- d) manutenibilità: intesa come possibilità di aggiornamento e/o modifica delle procedure e/o degli oggetti impostati in un certo momento senza perdita del patrimonio storico di dati;
- e) localizzazione: come possibilità del sistema di adeguarsi alle differenti esigenze linguistiche, valutarie e normative relative ai diversi contesti in cui l'azienda opera.

Con l'ausilio delle nuove tecnologie le aziende vengono a disporre di un significativo incremento della base dati amplificando le possibilità offerte dai propri sistemi in termini di costruzione di adeguati sistemi di misure espressive del valore creato dal sistema aziendale.

In tal senso il contributo offerto dai sistemi di gestione integrata E.R.P. appare di rilevante importanza anche

se subordinato alla creazione di una forte base culturale nei soggetti deputati al loro utilizzo; il *management* deve, infatti, disporre di capacità in termini di sintesi ma soprattutto essere in grado di operare i necessari collegamenti tra i diversi momenti della gestione riuscendo, di volta in volta, a coglierne gli aspetti caratterizzanti.

La figura del professionista tra conoscenza aziendale e informatica

Nel contesto economico aziendale attuale, uno degli aspetti di maggiore interesse è rappresentato dal posizionamento e dalla connotazione che deve assumere la figura del professionista aziendale per far fronte ai mutati e mutevoli rapporti con le aziende ed alle evoluzioni che esse stesse stanno subendo.

La rapida evoluzione delle tecnologie informatiche in azienda, cui in molti casi si è contrapposta la rigidità al cambiamento dei soggetti aziendali coinvolti, ha portato alla condizione (forse paradossale, forse naturale) per cui lo strumento informatico risulta essere l'unico indiscusso attore nel funzionamento del sistema informativo (si badi, "informativo" non "informatico") aziendale, causa di ogni male (i sistemi esistenti) e fonte di ogni soluzione (i sistemi che vengono proposti in alternativa). La cronica carenza informativa che caratterizza una rilevante parte delle PMI viene sempre ricondotta alla presenza di sistemi informatici non adeguatamente implementati e difficili da interrogare, mentre la soluzione viene sempre cercata in un nuovo strumento che superi i limiti del precedente. Tale punto di vista, seppure condivisibile nella sua sostanza, non può non considerarsi limitativo: la carenza informativa, in qualsiasi accezione la si voglia intendere, deve essere in primo luogo valutata in relazione al "modello informativo" sottostante ed alla sua capacità di rappresentare adeguatamente la dinamica aziendale.

Una carenza informativa, ad esempio relativamente ad una voce di costo rilevante, dovrà essere analizzata *in primis* alla luce del sistema di contabilità generale e analitica presente in azienda, delle dimensioni di analisi previste per essa, e solo in un secondo momento si potrà mettere in discussione la modalità con cui essa viene rilevata all'interno del sistema informatico in uso.

Una corretta rilevazione conta poco se il dato oggetto della stessa viene successivamente sottoposto ad un'elaborazione non adeguata, se non addirittura difforme dalle corrette logiche economico aziendali. È proprio questo, dal punto di vista di chi scrive, il punto fondamentale: la grande attenzione che si focalizza (giustamente) sui sistemi informatici, sul loro funzionamento e sulla loro evoluzione, ha portato in molti casi a ritenere che ad essi spetti il compito di

soddisfare qualsiasi esigenza informativa aziendale, dalla produzione del dato, all'elaborazione dell'informazione, alla sua rappresentazione.

Di contro, si è andata in parte perdendo la consapevolezza che tutti gli aspetti ora citati sono, in prima battuta, rilevanti dal punto di vista economico aziendale e quindi dipendenti da modelli che poco o nulla hanno (apparentemente) da spartire con gli aspetti squisitamente informatici ed applicativi.

Tale osservazione vuole portare il lettore a riflettere sul fatto che la presenza di un sistema informatico, per quanto evoluto esso possa essere, non giustifica in alcun modo l'ignoranza (nel secondo letterale del termine) del modello economico aziendale ad esso sottostante; in caso contrario il rischio, spesso purtroppo concretizzatosi in azienda, è quello di subire le risultanze del sistema informatico senza poterle governare, senza avere la consapevolezza di quale sia il reale processo che ha portato quell'informazione a generarsi.

Ciò, si badi, non vuole in alcun modo sminuire il ruolo dei sistemi informatici in azienda, né tanto meno sollevare questi ultimi dalle proprie responsabilità in relazione alla difficile gestione dell'informazione nelle aziende (in particolare, come detto, quelle di più piccole dimensioni o comunque meno strutturate). Di frequente infatti lo sviluppo di soluzioni aziendali coerenti con i problemi riscontrati viene reso difficoltoso, se non addirittura impossibile, per effetto delle limitate possibilità di intervento sui sistemi informatici in essere presso le aziende: tali limitazioni posso riguardare la fruibilità dei dati presenti a sistema (il dato è presente a sistema ma non è contemplato il fatto che esso venga reso disponibile all'utente nella maniera ottimale per soddisfare le finalità informative di quest'ultimo) oppure la possibilità di implementare la soluzione disegnata in ottica prettamente aziendale. Proprio su questo aspetto preme focalizzare l'attenzione: l'attuale situazione di apparente stallo che porta il consulente aziendale a scontrarsi con i sistemi informatici in uso presso le aziende beneficiarie del proprio intervento può essere superata intraprendendo un percorso di avvicinamento (*rectius* di riavvicinamento) del consulente aziendale a quelli che potrebbero essere definiti i propri "strumenti del mestiere".

Le applicazioni informatiche in parola, infatti, rappresentano oggi gli unici reali strumenti a disposizione del consulente aziendale per far sì che le soluzioni da lui definite possano diventare adottabili dall'azienda, con la conseguenza che egli dovrà nel più breve tempo possibile farne proprie le logiche ed il funzionamento. I modelli economico aziendali che i professionisti sono chiamati a definire per le aziende esplicano la loro massima utilità solo nel momento in cui possono essere implementati in maniera rapida, efficace e poco costosa. Tale aspetto, per certi versi scontato, necessita

di ben altra attenzione se si considera il fatto che l'implementazione non può prescindere da una profonda interazione e integrazione tra il modello disegnato dall'azienalista ed il sistema informativo ed informatico presente in azienda.

La descritta necessità comporta, o meglio dovrebbe comportare, l'intervento di figure con competenze di carattere informatico a supporto del professionista incaricato della definizione del modello, il quale dovrebbe, a sua volta, essere in grado di esporre tutte le esigenze e le peculiarità del modello disegnato nella maniera più chiara e "informatica" possibile.

Di frequente, tale fase di individuazione ed esplicitazione delle esigenze viene vista dall'azienda come un'attività non di competenza del professionista aziendale, bensì da affidarsi interamente ed esclusivamente al consulente informatico esperto del *software* applicativo selezionato, spesso senza che tra i due professionisti coinvolti si instauri un reale e proficuo rapporto collaborativo volto all'ottenimento del miglior sistema informatico in grado di rappresentare il miglior modello economico aziendale.

Si pensi, a tal proposito, a quanto frequentemente accade nell'ambito di progetti di sviluppo di sistemi di reportistica: a fronte di un'esigenza informativa espressa dall'azienda, spesso in modo approssimativo, la conseguente definizione e creazione del sistema di reportistica volto a soddisfare suddetta esigenza viene visto come un incarico di natura prettamente informatica da affidare a tecnici, esperti dello strumento applicativo che viene scelto (si consenta, incidentalmente) per la realizzazione, di fatto attribuendo ad essi altresì il compito di individuare, definire e validare le informazioni che dovranno popolare la reportistica prodotta. Quest'ultima attività, come ben si può comprendere, dovrebbe essere ad appannaggio di esperti aziendalisti, dai quali si presume di poter ottenere un'analisi più completa, mirata e consapevole delle informazioni necessarie alla soddisfazione dell'esigenza informativa espressa.

L'esempio esposto, rappresentativo di situazioni quanto mai frequenti, evidenzia come attualmente la professione dell'azienalista stia vivendo un momento di "transizione", nel quale l'esigenza di "far funzionare" uno strumento viene vista dalle aziende come obiettivo principe e non più strumentale, sulla strada del raggiungimento dell'obiettivo originario, rappresentato dalla necessità di risolvere un problema di natura prettamente economico aziendale.

Chi scrive ritiene quindi che un passo in avanti rispetto alla situazione descritta sia necessariamente legato alla possibilità che l'azienalista colmi il divario informativo che si è venuto a creare tra sé e gli strumenti che quotidianamente vengono utilizzati per la gestione delle informazioni rilevanti nel proprio settore di competenza. Ciò ovviamente non vuole presentare uno scenario nel quale l'azienalista si sostituisce al

tecnico informatico, tutt'altro: l'obiettivo che si ritiene prioritario è quello di diffondere le opportune conoscenze informatiche anche tra i professionisti del campo economico aziendale al fine soprattutto di agevolare la comunicazione con i tecnici, in particolare informatici, che necessariamente devono essere coinvolti in tutti i progetti che hanno un impatto sul sistema informatico aziendale.

La possibilità di definire un protocollo di comunicazione efficace tra azienalista e informatico consentirebbe di ripristinare una corretta suddivisione delle mansioni, lasciando all'azienalista il ruolo di "progettista" (usando una similitudine con il campo ingegneristico) del sistema delle informazioni utilizzate per la soluzione del problema economico aziendale presentato, ed all'informatico il ruolo di "tecnico", al quale devono essere fornite specifiche linee guida consapevoli ed adeguate ad una "traduzione" informatica di quanto definito.

Ciò porta a riflettere sull'esistenza di vincoli mentali e di conoscenza, legati alla specializzazione delle professioni, che conduce alla perdita del punto di vista complessivo e quindi alla capacità di definire e raggiungere l'obiettivo ottimo; la specializzazione del sapere, anziché servire ad allargare il confronto finisce col creare sentieri nei quali le conoscenze avanzano tra loro separate. Avere i paraocchi come i cavalli da corsa rappresenta un grosso aiuto nel mantenere la massima concentrazione per raggiungere senza distrazioni o tentennamenti l'obiettivo; ma al contempo i paraocchi sono un handicap quando si tratta di scegliere l'obiettivo da perseguire. Quando non si sa esattamente dove andare ecco che diventano essenziali la visione periferica e il pensiero laterale.

Questo ampliarsi del punto di vista del professionista economico aziendale si immagina possa portare un risultato tanto semplice quando fondamentale: rimettere al centro di un progetto che impatta sul "sistema azienda", l'informativa rilevante a livello economico aziendale, la modalità con cui essa viene generata a partire da dati economicamente significativi e non lo strumento utilizzato per giungere a tal fine. Ciò ovviamente non vuole togliere rilevanza all'aspetto informatico, che sempre più si va ad integrare a quello economico aziendale nell'ambito di un progetto di consulenza, al contrario: chi scrive ritiene che il miglior risultato ottenibile da un'applicazione informatica possa essere raggiunto solo nel caso in cui la stessa risulti esattamente confacente alla soddisfazione delle esigenze manifestate dall'azienda cliente e che sono evidentemente indirizzate verso il raggiungimento di un obiettivo rilevante da un punto di vista "aziendale" in questo caso nel senso più stretto del termine. La soluzione definita per il problema deve, di contro, essere quanto più possibile in linea e coerente con le logiche di funzionamento degli attuali sistemi informatici (del resto basate su *best practice*), al fine di non

pervenire ad un risultato logicamente perfetto ma di fatto irrealizzabile da un punto di vista pratico.

Le considerazioni fin qui condotte possono spingere l'analisi ad un livello ulteriore: sempre più spesso è capitato di osservare come le problematiche esposte da aziende classificabili come micro e piccole imprese prevedano soluzioni che tipicamente vengono proposte e sviluppate su realtà maggiormente strutturate e di più grandi dimensioni.

Senza dover cambiare esempi rispetto ai precedenti, non è assolutamente infrequente trovare un'azienda artigiana che ha necessità di monitorare ed analizzare le proprie vendite al fine di rilevare eventuali situazioni critiche o spunti per miglioramenti nella propria gestione: tale esigenza trova ovviamente la propria naturale soddisfazione nello sviluppo di una reportistica sulle vendite, a quantità e valore, tramite la quale lo stesso imprenditore possa operare analisi storiche e multidimensionali (nel caso più semplice per tipologia di cliente e di prodotto). Per ottenere il risultato più efficiente possibile, la soluzione descritta dovrebbe essere implementata sfruttando strumenti di *Business Intelligence* in grado di fornire una logica di analisi *drill-down* e multidimensionale: sebbene, ad una prima analisi, questa soluzione possa sembrare "eccessiva" per una piccola realtà aziendale, l'utilizzo di applicazioni informatiche evolute, spesso gratuite o disponibili a costi molto accessibili e particolarmente *user friendly* anche in fase di sviluppo, può portare a risultati assolutamente professionali in tempi molto rapidi (paragonabili a quelli necessari per realizzare un *report* tramite un comune foglio di calcolo) e senza richiedere l'intervento di tecnici informatici per l'implementazione.

La semplicità d'uso della soluzione e la possibilità che l'intero progetto venga portato avanti da un aziendalista fornisce una ragionevole garanzia sul fatto che l'attenzione sia interamente focalizzata sull'informazione contenuta nel *report*, sulla base dati di partenza e sulla più efficace modalità espositiva.

Gli strumenti informatici in parola, grazie alla loro semplicità di utilizzo, possono rappresentare una valida soluzione, nelle corde del consulente aziendale, per progetti di differente complessità e dimensione, consentendo di elaborare sia le informazioni raccolte e fornite dall'azienda tramite *file* sia direttamente la base dati del sistema informatico gestionale in uso, al fine di pervenire all'informazione necessaria alla soddisfazione dell'esigenza informativa.

Ulteriori evoluzioni connesse con questo aspetto sono legate alla diffusione di sistemi in grado di rendere possibile lo sviluppo di vere e proprie applicazioni informatiche "vestite" sull'esigenza del cliente in tempi rapidi, anche in questo caso concentrando

l'attenzione sulle funzionalità di processo e di trattamento delle informazioni, anziché sullo strumento utilizzato per tale fine. Quest'ultima visione apre, a sua volta, scenari futuri ben più complessi, che potrebbero portare ad affermare (ad oggi più che altro in maniera provocatoria) che la vera e propria applicazione informatica finalizzata alla gestione di uno specifico processo aziendale in futuro sarà realizzata non dall'esperto informatico, ma dall'esperto del processo oggetto di automazione o comunque a favore del quale l'applicativo deve essere realizzato, esattamente come oggi non si richiede l'intervento dell'esperto informatico per la realizzazione di un foglio di calcolo riepilogativo di un'analisi condotta a fronte di una specifica richiesta.

La distanza, più volte ricordata in questa sede, tra le conoscenze economico aziendali e quelle di natura maggiormente informatica, si ritiene non possa essere ricondotta ad un mero tema di ricambio generazionale, in quanto purtroppo tutt'ora il processo formativo accademico in ambito economico aziendale risulta, salvo rare eccezioni, poco propenso ad un'apertura verso le tecnologie e le implicazioni che esse hanno sui modelli oggetto di studio.

Bibliografia

- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control: a Framework for Analysis*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Quarta edizione, Giappichelli, Torino.
- Camussone P.F. (1998), *Il sistema informativo aziendale*, Etas libri.
- Davenport T.H. e Patil D.J. (2012), "Data scientist", in *Harvard business review*, 90 (5), pagg. 70-76.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management* (Vol. 81), Giuffrè editore.
- Ferraris Franceschi R. (2010), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino.
- Invernizzi G. (2014), *Le strategie competitive*, McGraw Hill, Milano.
- Iraldo F. e Bruschi I. (2015), *Economia circolare: principi guida e casi di studio*, Osservatorio sulla green economy, IEF Bocconi, Milano.
- Marchi L. (2003), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L. e Mancini D. (2007), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- Marchi L. (2011), *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*. *Management Control*.
- McKensy (2013), *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, May.
- Olszak C e Ziemba E. (2007), "Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems", in *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, n. 2, pagg. 135-148.
- Owyang J. (2015), *Report: Sharing is the New Buying, Winning in the Collaborative Economy*.
- X Commissione (2016), Atti Parlamentari, giugno.