

**Eugenio Comuzzi**

# **Valore e performance**

**VBMS, SPMS e modelli multidimensionali**

**Strumenti per il controllo strategico  
e operativo in contesti complessi**



**G. Giappichelli Editore**

# Introduzione

Per raggiungere il punto che non conosci,  
devi prendere la strada che non conosci.

San Giovanni della Croce

## Tema e obiettivi

Per inquadrare il tema e gli obiettivi di questo lavoro può essere utile partire dall'osservazione delle motivazioni che ne hanno stimolato l'ideazione e la costruzione. In questo modo il lettore può valutare meglio il particolare taglio dato al lavoro e i contenuti specifici che lo caratterizzano.

“Valore e performance. Misurazione e modelli multidimensionali” è un percorso che ha come tema centrale il valore economico e il suo controllo nelle imprese complesse. Esso si sviluppa intorno a concetti diversi, modelli e strumenti differenziati, technicalities e proposte di soluzione articolate e spesso contrastanti.

La misurazione e il governo del valore rappresentano temi di grande attualità e interesse per studiosi e accademici, manager e stakeholders d'impresa.

Molti sono i contributi che si sono occupati in tempi lontani e recenti e si occupano tuttora di “performance”, di “valore”, di “creazione e di conservazione del valore”, di “modelli e di leve per la gestione del valore aziendale” in contesti complessi. Si tratta di argomenti che, sia pure con obiettivi e piani di lavoro diversi, sono diventati oggetto di particolare trattazione sia accademica sia professionale.

I concetti di valore e di performance non hanno pertanto molto di nuovo, visti i ripetuti riferimenti in lavori anche non molto recenti nel tempo. La novità, tuttavia, investe la complessità degli stessi, la non univocità dei loro contenuti, la marcata diversità delle loro interpretazioni, la molteplicità dei punti di osservazione intorno ad essi.

Qual è il significato di valore economico? Qual è il significato di performance aziendale? Che cosa significa creare o distruggere valore? Cosa significa realizzare una performance significativa? Quali sono i fattori alla base della produzione di valore? Quali sono i principali presidi per garantire la conservazione o favorire la creazione di valore per un'impresa? Cosa sono i modelli unidimensionali e multidimensionali in tema di valore e di performance? Si possono costruire strumenti per misurare e governare il valore in contesti complessi?

Molti lavori si sono occupati dell'argomento, cercando di fornire risposte esaustive agli interrogativi posti precedentemente attraverso la messa a punto di concettualizzazioni e di modellizzazioni. Non è certamente lo scopo di questo lavoro ritornarvi sopra, se non in forma sintetica per introdurre e agevolare gli approfondimenti successivi.

Il valore economico è la variabile che spinge a far nascere una nuova azienda; a garantirne l'esistenza e la continuità nel tempo; ad esaltarne lo sviluppo, ad impedirne la contrazione e la morte. Ma il concetto di creazione, conservazione e distruzione del valore viene inevitabilmente filtrato attraverso il giudizio di un insieme differenziato di soggetti interni o esterni all'impresa, realmente o potenzialmente interessati alle sue condizioni di vita. Il valore economico è dunque una variabile articolata e complessa, che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale, univoca, unica nel suo significato economico. Essa presenta tratti di ambiguità e vaghezza, di multidimensionalità, tipici di una nozione di sintesi che tende a rappresentare un'entità complessa, l'azienda nelle sue molteplici posizioni, immersa in uno spazio altrettanto complesso, l'ambiente nelle sue molteplici qualificazioni e manifestazioni.

## **Oggetto specifico**

Il lavoro viene articolato intorno ad alcune aree d'analisi ritenute fondamentali. Esse sono indirizzate a:

- costruire un Theoretical Framework in tema di valore, risultati e imprese (Parte 1);
- fornire una visione d'insieme sui principali studi e modelli per la misurazione della performance e del valore economico in ottica unidimensionale e multidimensionale (Parte 2);
- presentare un modello per la misurazione e il controllo del valore economico in contesti complessi e illustrarne i caratteri fondamentali: impianto ge-

nerale e costruzioni, misure e determinanti, strumenti e tecnicismi di misurazione, calcolo economico (Parte 3);

- fornire alcune chiavi di lettura conclusive sul tema, attraverso opportune esemplificazioni (Parte 4).

## **Struttura e articolazione**

La struttura del lavoro – sia per quanto riguarda lo sviluppo generale del tema sia per quanto concerne l’approfondimento di suoi aspetti specifici – riflette una duplice logica espositiva: 1. modulare, in quanto ogni parte presenta importanti livelli di autonomia; 2. additiva e sequenziale, in quanto i diversi elementi oggetto dell’analisi vengono introdotti, osservati e collegati tra loro in forma graduale.

Sulla base di queste premesse il percorso intorno al valore e alle imprese si articola in quattro parti.

## **Parte 1. Theoretical Framework su valore, performance, impresa, contesti complessi**

La prima parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 1, 2, 3, 4 – è finalizzata alla costruzione di un Theoretical Framework sulla misurazione e il controllo del valore economico in contesti complessi (*impresa complessa, valore economico e performance, complessità di contesto*). La parte si sviluppa lungo tre direzioni. La prima approfondisce il contenuto: l’azienda, la strategia e il modello di business, i suoi caratteri di complessità. In essa si sviluppa l’obiettivo di osservare l’impresa attraverso chiavi di lettura di volta in volta diverse: dapprima come combinazione di strategia, gestione, struttura, come entità complessa, come entità in trasformazione, in continuo movimento tra continuità e discontinuità; successivamente come stratificazione dinamica di equilibri e disequilibri, combinazione di segnali forti e deboli, coerenti e contraddittori, come entità generatrice di valore economico. La seconda direzione richiama ancora il contenuto: il valore economico, i risultati, le leve alla base della produzione di risultati, le loro caratteristiche di complessità. In essa vi è l’obiettivo di approfondire il valore economico e la performance, soffermandosi sui concetti e sulle diverse varianti introdotte dalla dottrina e dalla prassi aziendali; analizzare il ruolo segnaletico assunto nel tempo sia per il management sia per gli stakeholders aziendali; illustrare le configurazioni di valore utili in una

prospettiva di misurazione, decisione, governo. La terza richiama la sovrastruttura ossia il contesto di riferimento, vale a dire la complessità. In essa vi è l'obiettivo di analizzare il contesto – la complessità ambientale e aziendale – nel quale si svolgono i processi di misurazione e governo del valore economico; tratteggiare e approfondire prospettive d'analisi diverse; proporre un modello per la lettura della complessità percepibile e governabile.

## **Parte 2. Modelli di misurazione e controllo**

La seconda parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 5, 6, 7 – è invece dedicata all'approfondimento degli schemi e dei modelli prodotti dalla letteratura e dalla prassi sulla misurazione del valore economico, delle performance aziendali (*studi sul valore economico e sulla performance, modelli per la misurazione e il governo del valore economico e della performance*). Questa parte si sviluppa lungo diverse direzioni. La prima è destinata alla presentazione di studi e modelli unidimensionali, con l'obiettivo di illustrarne impostazione concettuale di fondo, costruzioni, tecnicità. La seconda direzione è indirizzata ad accogliere una panoramica su modelli multidimensionali, anche in questo caso con l'obiettivo di fornire un'analisi dell'impostazione concettuale di fondo, delle costruzioni, dei tecnicismi. La terza direzione accoglie alcune riflessioni su VBS, VBMS, SPMS.

## **Parte 3. Modello per la misurazione e il controllo del valore in contesti complessi e in cambiamento**

La terza parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 8, 9, 10, 11, 12 – è infine destinata alla messa a punto di un modello per la misurazione e il controllo del valore aziendale (*modello per la misurazione del valore e della performance, architettura, costruzioni, misure e determinanti, strumenti di calcolo*). In essa vi è l'obiettivo di tratteggiare i caratteri fondamentali del modello di riferimento, analizzare l'informazione economica alla base, individuare l'architettura, esaminare le misure e le determinanti analitiche alla base del calcolo; fornire indicazioni su technicalities, approfondire il calcolo economico.

## **Parte 4. Applicazione**

La quarta parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 13, 14 – è infine destinata al laboratorio operativo (*applicazione del modello del valore, bibliografia*).

### **Costruzione**

Il lavoro è curato e sviluppato da E. Comuzzi. La struttura del libro e i capitoli 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14 sono di E. Comuzzi. Il capitolo 2 è svolto da F. Zanin. Il capitolo 7 è svolto da G. Corazza. Il capitolo 12 è sviluppato da F. Zanin e G. Corazza. Filippo Zanin è professore associato di Economia aziendale nell'Università degli Studi di Udine. Giulio Corazza è dottore di ricerca in Scienze aziendali.

### **Destinatari del lavoro**

Per l'argomento e per l'approccio metodologico adottato, questo lavoro intende proporsi a tutti coloro che affrontano il tema della misurazione e del controllo del valore in contesti complessi; agli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master; agli imprenditori, ai direttori generali e finanziari, ai professionisti e ai consulenti aziendali; a quanti, come soggetti esterni o interni, sono impegnati ad affrontare i problemi della misurazione e del governo del valore aziendale.

### **Ringraziamenti**

Nel licenziare il lavoro alle stampe, ritengo “doveroso” un ringraziamento e un pensiero a quanti – sia pure in modo diverso – hanno contribuito alla sua maturazione e alla sua stesura finale.

A tutti coloro che hanno messo a disposizione idee, concetti, impostazioni ed elaborazioni. Agli studenti dei corsi universitari, post universitari e di master, ai partecipanti delle attività formative presso scuole di formazione manageriale, ai colleghi, agli imprenditori, ai direttori finanziari e ai professionisti per i diversi contributi critici, le osservazioni e gli spunti che hanno stimolato l'esame, l'approfondimento, il rigetto e la rimessa a punto di molti contenuti.

Ai familiari. Un pensiero particolare a Graziella e a Davide.



# Mappa del libro

---

# T

## 1. Theoretical Framework

- Impresa complessa  
Impresa come entità complessa, impresa come entità in trasformazione, impresa come combinazione di strategia, gestione e struttura
- Strategia e modello di business
- Valore e performance  
Valore economico, performance, rilevanza del valore, prospettive intorno al valore, configurazioni di valore
- Complessità  
Complessità ambientale e aziendale, rilevanza della complessità, prospettive intorno alla complessità, forme di complessità

# O

## 2. Operations

- Studi sul valore e sulla performance  
Approcci unidimensionali
- Studi sul valore e sulla performance  
Approcci multidimensionali  
VBS, VBMS, SPMS

# O

## 3. Operations

- Informazione economica  
Forme, caratteri, rappresentazione
- Modello di misurazione e controllo  
Architettura
- Modello di misurazione e controllo  
Dimensioni
- Modello di misurazione e controllo  
Misure, costruzioni, determinanti

# Ls

## 4. Laboratory

- Laboratorio  
Glossario
-

Come ogni lavoro, anche quello su “Valore e performance. VBMS, SPMS e modelli multidimensionali” è un lavoro complesso ma stimolante. Ha un inizio e una fine, vale a dire un punto d’avvio e una meta. La meta è importante, ma forse lo è ancora di più il percorso, ossia l’insieme di tappe e itinerari che lo possono contraddistinguere.

Questo lavoro è costituito da quattro tappe e diversi itinerari. Il lettore può costruire un proprio percorso sulla base delle proprie aspettative. Tutto è da costruire e organizzare, nulla è definito.

Agli studiosi di valore e di imprese in contesti complessi si suggerisce un percorso circoscritto essenzialmente alla prima parte del lavoro, ossia ai capitoli 1, 2, 3 e 4 (impresa complessa, strategia e business model, valore complesso, complessità).

A tutti coloro che si occupano di valore economico, di performance e di strumenti di misurazione e controllo del valore si consiglia un itinerario centrato essenzialmente sulla prima, seconda e terza parte del lavoro, ossia sui capitoli 3; 5, 6, 7; 8, 9, 10, 11, 12 (valore e performance, studi e modelli sul valore, modelli e strumenti per la misurazione e il controllo).

Agli studiosi e agli operatori sui temi della misurazione e del controllo del valore economico si propone un viaggio impostato principalmente sulla terza parte del lavoro, ossia sui capitoli 8, 9, 10, 11, 12 (misurazione e controllo del valore economico).

Agli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master si propone un viaggio calibrato sulle diverse parti del libro (impresa complessa, valore e performance, complessità, studi e modelli sul valore, misurazione e controllo del valore economico).

Come in ogni viaggio, qualunque sia il percorso intrapreso, restano le tappe e gli itinerari, ... e naturalmente le CAPABILITIES dell’esplorazione e i TOOLS della conoscenza.

# Parte 1

---

# T

## 1. Theoretical Framework

- Impresa complessa  
Impresa come entità complessa, impresa come entità in trasformazione, impresa come combinazione di strategia, gestione e struttura
- Strategia e modello di business
- Valore e performance  
Valore economico, performance, rilevanza del valore, prospettive intorno al valore, configurazioni di valore
- Complessità  
Complessità ambientale e aziendale, rilevanza della complessità, prospettive intorno alla complessità, forme di complessità

# O

## 2. Operations

- Studi sul valore e sulla performance  
Approcci unidimensionali
- Studi sul valore e sulla performance  
Approcci multidimensionali  
VBS, VBMS, SPMS

---

# O

## 3. Operations

- Informazione economica  
Forme, caratteri, rappresentazione
- Modello di misurazione e controllo  
Architettura
- Modello di misurazione e controllo  
Dimensioni
- Modello di misurazione e controllo  
Misure, costruzioni, determinanti

# Ls

## 4. Laboratory

- Laboratorio  
Glossario
-



# 1

## Impresa complessa

### Controllo e governo tra complessità e cambiamento

Viviamo in un momento storico in cui il cambiamento è così accelerato che cominciamo a vedere il presente solo quando sta già scomparendo.

R. Laing, *Lezioni sulla complessità*, 2001

Il metodo non può che costituirsi nella ricerca. Qui bisogna accettare di camminare senza sentiero, di tracciare il sentiero nel cammino.

E. Morin, *Il metodo: 1*, 2001

#### 1.1. Obiettivo

Il primo passo verso la costruzione di un Theoretical Framework sulla misurazione e il controllo del valore economico impone un primo approfondimento sull'oggetto (content): l'impresa e le parti che la caratterizzano.

Misurare e gestire il valore è un tema che ha assunto in passato e assume tuttora un'importanza cruciale nel governo delle imprese.

Per comprendere bene il collegamento tra valore e impresa, tra valore e specifiche parti aziendali, tra valore e risultati è importante identificare e comprendere il perimetro e l'area dell'impresa, vale a dire i confini e i contenuti dell'oggetto del quale si vuole misurare e controllare il valore e i risultati. Il tema richiama inevitabilmente piani di lettura differenti. Nonostante la diversità dei contributi, è importante effettuare un'attenta riflessione sulle dimensioni cruciali dell'impresa, vale a dire la strategia, la gestione e la struttura. L'attenzione si sposta così su un insieme di modelli interpretativi dell'impresa, su un insieme di studi e approcci che ne osservano le decisioni e le scelte, su possibili collegamenti tra caratteristiche aziendali e valore economico.

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo del capitolo è di:

- fornire un quadro dottrinale intorno all'impresa e alle sue caratteristiche fondamentali (*quadro complessivo dottrinale*; 1.2);
- illustrare un possibile quadro metodologico di riferimento per l'analisi dell'impresa (*quadro complessivo metodologico*; 1.3);
- approfondire il tema della complessità aziendale e ambientale, lavorando su specifiche interpretazioni e modellizzazioni (*complessità d'azienda e d'ambiente, modelli e interpretazioni, caratteristiche d'azienda e valore economico*; 1.4, 1.5, 1.6);
- presentare una visione complessiva dell'impresa, mettendo a sistema alcuni modelli e alcune concettualizzazioni proposte intorno all'impresa e al valore economico (*azienda, caratteri d'azienda, valore economico*; 1.7).

## **1.2. Impresa complessa. Quadro dottrinale**

Intorno al tema si sono sviluppati nel tempo, sia pure con obiettivi e prospettive d'analisi differenziati, molti studi. Alcuni dei contributi offerti dalla dottrina e prassi sono sintetizzati nel riquadro 1.1.

## **1.3. Impresa complessa. Quadro concettuale e metodologico**

Il punto di avvio per la costruzione di un quadro metodologico intorno all'azienda può essere ricercato nei contenuti di differenti costruzioni concettuali. In particolare: 1. l'azienda e il suo valore economico dipendono dalla strategia, dalla gestione, dalla struttura; 2. l'azienda viene vista come un oggetto complesso immerso in un ambiente complesso; 3. l'azienda viene interpretata come un'entità in continua trasformazione; 4. l'azienda viene osservata come un'entità in continua evoluzione, tra spinte di continuità e azioni di discontinuità, tra sequenze di ordine e disordine.

Su queste premesse si innestano inevitabilmente alcune considerazioni di ordine concettuale e metodologico che interessano l'impresa, le sue interpretazioni, le sue caratteristiche, la sua coniugazione con le caratteristiche dell'ambiente, le metodologie e i modelli valutativi destinati a collegare valore economico, risultati, caratteristiche d'impresa e d'ambiente, complessità e cambiamento.

**Riquadro 1.1** – *Impresa complessa. Quadro dottrinale. Studi scientifici sull'impresa e sulle parti d'impresa. Alcune letture*

<b>Dottrina e prassi</b>	<b>Autore</b>
Letteratura sul tema Azienda come entità complessa	In tema di complessità ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Quaglino, Varchetta [1986]; Klir, Folger [1988]; Bertelè, Mariotti [1991]; Colombo [1991]; Comboni [1991]; Colombo, Comboni, Pilati, Von Krogh [1991]; Stacey [1992]; Levy [1994]; Stacey [1996a, 1996b]; Anderson [1999]; Gharajedaghi [1999]; Dioguardi [2000]; Olivotto [2000]; Stacey, Griffin, Shaw [2000]; Foster, Kaplan [2001]; Waldrop [2002]; Stacey [2003]; Comuzzi [2005]; De Toni, Comello [2005]; Colvin [2006]; Cravera [2008]; Gandolfi [2008]; Cravera [2012]; Comuzzi [2015]; Comuzzi [2016].
Letteratura sul tema Azienda come entità in cambiamento	In tema di trasformazione e cambiamento ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Kotter, Schlesinger [1979]; Kanter [1983]; Argyris [1985]; Carnall [1991]; Kanter, Stein, Jick [1992]; Mabey, Mayon White [1993]; Marris [1993]; Nadler [1993]; Pugh [1993]; Dent, Goldberg Galloway [1999]; Beer, Nohria [2000]; Bower [2000]; Feldman [2000]; Burke [2002]; Angehrn [2003]; Todnem [2005].
Letteratura sul tema Azienda come combina- zione di strategia, ge- stione, struttura	In tema di strategia e business model ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Ansoff [1957]; Chandler [1962]; Ansoff [1975]; Little [1970]; Ansoff [1972]; Williamson [1975]; Hofer, Schendel [1978]; Miles, Snow [1978]; Mintzberg [1978]; Mintzberg [1979]; Abell, Hammond [1980]; Porter [1980]; Waterman, Peters, Phillips [1980]; Ohmae [1982]; Ansoff [1984]; Mintzberg, Waters [1985]; Porter [1985]; Ansoff [1987]; Pettigrew [1987]; Prahalad, Hamel [1990]; Grant [1991]; Grant [1994]; Hamel, Prahalad [1994]; Mintzberg [1994]; Stacey [1996]; Kim, Mauborgne [2005]; Abell [2006].

Fonte: ns elaborazione.

Esse vengono riassunte attraverso il seguente schema.

- *L'impresa osservata attraverso le tre dimensioni fondamentali da cui dipende il valore economico: strategia, gestione, struttura.*

L'azienda può innanzitutto essere osservata attraverso il ruolo di tre dimensioni fondamentali: la strategia, la gestione e la struttura. L'azienda, in estrema sintesi, si caratterizza per la combinazione di tre variabili fondanti: le idee, la concretizzazione delle idee, gli strumenti per la loro concretizzazione. La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono, dunque, dalla combinazione delle tre dimensioni indicate, sia a livello

d'azienda sia a livello di specifiche parti aziendali. Diventa pertanto importante la lettura e l'analisi dettagliata, da un lato, delle tre dimensioni osservate e, dall'altro, dei livelli di allineamento o disallineamento individuabili tra le stesse. L'allineamento dell'intero asse strategia-gestione-struttura o di buona parte dello stesso spinge l'azienda verso condizioni di evoluzione e sviluppo. Il disallineamento spinge l'azienda verso condizioni di involuzione e declino. Lo spostamento dell'azienda verso specifiche aree dipende dunque dall'ampiezza o dalla portata dell'allineamento (o del disallineamento) e dalla sua diffusione lungo l'azienda.

- *L'impresa come entità complessa.*

L'impresa è un'entità complessa che opera in un contesto complesso. Se l'obiettivo è misurare il valore economico aziendale e il valore viene interpretato come il tentativo di sintetizzare attraverso una o poche grandezze quantitative e qualitative le caratteristiche di un'azienda, diventa fondamentale pensare all'impresa come ad un'entità complessa. La complessità d'impresa richiama i suoi confini e i suoi contenuti, in una miscela di parti e di relazioni tra parti differenti, di parti e di relazioni mutevoli, di trasformazioni sempre più rapide che sono tipiche dei fenomeni complessi. Le imprese presentano una propria identità, ma i loro confini sono permeabili, caratterizzati da relazioni e flussi di ogni tipo, che li rendono sempre più sfumati, indistinti. Le stesse parti aziendali presentano caratteristiche non sempre ben definite, e i loro contenuti sono attraversati da relazioni e flussi di ogni tipo, che li rendono sempre più articolati e complessi. Ne segue che gli approcci per la lettura e la gestione della complessità non possono fondarsi sulla riduzione, almeno fintanto che i problemi sono trattabili, ma sull'assorbimento. Assorbire la complessità significa osservarne i caratteri, significa impostare un insieme di strumenti e di tecnicismi utili per il suo pieno trattamento.

- *L'impresa come entità destinata a filtrare la complessità della strategia, della gestione e della struttura.*

L'asse strategia-gestione-struttura su cui si fonda il funzionamento di un'azienda può essere riletto attraverso la prospettiva della complessità, vale a dire attraverso le tre dimensioni su cui poggia la teoria della complessità: varietà, variabilità e velocità. Ogni dimensione può pertanto essere riletta sulla base di un modello che ha come termini di riferimento la diversità, il cambiamento, la rapidità del cambiamento.

- *L'impresa come entità in trasformazione. L'impresa è un oggetto in costante cambiamento, immerso in un altro oggetto in costante evoluzione, l'ambiente.*

La considerazione in oggetto richiama e amplifica le riflessioni svolte nei due punti precedenti. Se l'obiettivo è misurare il valore economico aziendale e il valore viene interpretato come il tentativo di sintetizzare le caratteristiche di un'azienda, diventa fondamentale pensare all'impresa come ad un'entità in continua trasformazione. L'azienda può essere infatti interpretata come il risultato di un processo di trasformazione continuamente in atto, che dipende da specifiche parti e connessioni aziendali, indirizzate di volta in volta da specifiche finalità. L'azienda e le sue parti sono dunque attraversate da un cambiamento continuo, evolutivo, cumulativo, incrementale. Su questo processo di trasformazione si stratifica spesso un cambiamento episodico, rilevante, anch'esso cumulativo, spesso radicale. L'interpretazione ancora una volta condiziona gli approcci per la lettura e la gestione dei fenomeni. Il concetto cardine di questi approcci non può dunque essere rappresentato dalla stabilità, né il processo può essere interpretato solo come uno strumento per raggiungerla e mantenerla. Il cambiamento è un tratto costitutivo dell'azienda e per tale ragione diventa importante la lettura della traiettoria aziendale, degli stati raggiunti dall'impresa lungo la traiettoria percorsa, dei singoli punti percorsi. Gli approcci in esame devono catturare la trasformazione continua.

- *L'impresa come organizzazione destinata a filtrare e coniugare condizioni di equilibrio e disequilibrio, ordine e disordine, continuità e discontinuità. L'impresa è un oggetto in costante trasformazione tra equilibri e disequilibri, continuità e discontinuità, immerso in un altro oggetto in costante evoluzione, l'ambiente.*

Anche questa interpretazione si lega alle osservazioni espone nel punto precedente. L'azienda può essere interpretata come una stratificazione di equilibri e disequilibri, meglio come un'entità in evoluzione, contraddistinta da una sequenza di strati differenti di micro equilibri e di micro disequilibri. L'azienda modifica continuamente la composizione degli equilibri e dei disequilibri e il suo movimento oscilla tra spinte di continuità e azioni di discontinuità, tra sequenze ordinate e sequenze disordinate. La continuità è spesso associata a un insieme di stati in cui l'ordine prevale sul disordine, dove i cambiamenti sono tali da non mutare la fisionomia complessiva dell'azienda e del contesto circostante. La discontinuità viene invece spesso associata a un insieme di stati in cui il disordine prevale sull'ordine, dove i cambiamenti sono tali da provocare profonde trasformazioni della fisionomia generale dell'azienda e del contesto circostante. In generale, si può affermare che la continuità e la discontinuità si sviluppano sia quando a prevalere è l'ordine, sia quando a prevalere è il disordine. Si assiste pertanto

ad un continuo movimento dell'azienda lungo le aree dell'evoluzione e dello sviluppo, della stasi e del mantenimento, dell'involuzione e del declino o, ancora, tra un'area e l'altra. Questo movimento si sviluppa tra spinte di continuità e spinte di discontinuità. Questo movimento si sviluppa tra condizioni di ordine e condizioni di disordine.

- *L'impresa come entità destinata ad accogliere il ruolo del portafoglio dei business primari e il ruolo delle scelte di finanziamento.*

Rispetto alle diverse considerazioni esposte sopra si stratifica poi un'ulteriore interpretazione dell'azienda che accoglie il ruolo di due dimensioni fondamentali: il portafoglio dei business e il portafoglio delle scelte di finanziamento. Il valore economico aziendale dipenderebbe dal comportamento delle due dimensioni indicate. In questa prospettiva, diventa importante l'analisi delle caratteristiche di sintesi e di profondità che investono, da un lato, il portafoglio dei business, dall'altro, le scelte di finanziamento.

#### **1.4. Impresa complessa. Primi modelli**

Le considerazioni riassunte nel quadro concettuale e metodologico esposto possono trovare alcune interessanti declinazioni. Esse richiamano interpretazioni differenti. Una prima lettura introduce alcune prime concettualizzazioni e modellizzazioni intorno all'impresa: come combinazione strategica, gestionale strutturale; come reticolo di variabili per la produzione di valore; come entità complessa; come sistema in trasformazione. Si tratta di impostazioni che accolgono ai nostri fini importanti tratti comuni:

- l'opportunità di raccordare il valore economico, le performance, i drivers che sono alla base della loro produzione nel tempo;
- l'esigenza di osservare l'impresa in profondità, con l'identificazione delle macro e micro variabili utili su cui focalizzare l'attenzione in una prospettiva di controllo e governo dell'impresa;
- la necessità di analizzare l'impresa attraverso piani di lettura anche diversi, considerata la complessità della stessa e del contesto in cui opera.

### **1.4.1. Impresa come combinazione di strategia, gestione e struttura**

Le aziende operano sulla base di una strategia, di una gestione e di una struttura. La combinazione strategia, gestione, struttura produce risultati, i quali alimentano il valore economico dell'impresa. Ogni azienda in ogni specifico momento si caratterizza per un diverso assetto strategico, gestionale, strutturale. Ogni spinta di continuità o discontinuità muta questa composizione. Ogni spostamento nelle aree dell'evoluzione e dello sviluppo, della stasi, dell'involuzione e del declino evidenzia una diversa combinazione.

Il punto fondamentale del nostro percorso non è tanto comprendere come possano essere interpretate la strategia, la gestione e la struttura di un'azienda, quanto piuttosto approfondire, da un lato, i contenuti delle parti e delle connessioni che ne caratterizzano l'assetto e, dall'altro, le condizioni e i livelli di allineamento e disallineamento esistenti tra le stesse.

Sulla scorta di queste considerazioni nasce l'idea di un reticolo di variabili e di connessioni tra variabili che consente una lettura in profondità delle tre dimensioni fondamentali, ma, soprattutto, permette di monitorare con sistematicità la coerenza o l'incoerenza tra le tre dimensioni rilevanti. Questo reticolo assume contenuti differenti a mano a mano che l'azienda si muove. Ancora una volta le caratteristiche di questo reticolo possono mutare più o meno rapidamente in presenza di spinte di continuità o di decisioni di discontinuità. In questa prospettiva, condizioni di allineamento totale o parziale della strategia, della gestione e della struttura evidenziano movimenti di carattere evolutivo; diversamente situazioni di disallineamento totale e parziale producono movimenti di carattere involutivo.

La strategia richiama il modello di business che è contemporaneamente astrazione e concretizzazione della strategia [Ansoff, 1987; Mintzberg, 1988; Mintzberg, 1994; Timmers, 1998; Hamel, 2000]. Il business model è una rappresentazione articolata del modo di fare business di un'azienda relativamente ad uno specifico momento [Timmers, 1998; Hamel, 2000; Osterwalder, Pigneur, 2002]. Si può così affermare che il business model sia la fotografia della strategia adottata dall'azienda, complessivamente o all'interno di sue specifiche parti [Timmers, 1998; Hamel, 2000].

La lettura della strategia e del modello di business richiede un'attenta analisi delle componenti, che assumono ruoli e articolazioni diversi:

- la strategia realizzata o concretizzata è generalmente la combinazione di una strategia interna, intenzionale e deliberata e di una strategia esterna ed

emergente; ne consegue che anche il business model è la combinazione di un modello deliberato e intenzionale e di uno non deliberato e non intenzionale;

- la strategia realizzata o concretizzata riguarda l'azienda, nella sua unitarietà e complessità, oppure sue specifiche parti;
- la strategia richiama inevitabilmente condizioni di varietà, variabilità, rapidità dei mutamenti;
- la strategia e il business model definiscono il cammino dell'impresa verso specifici obiettivi, delineando condizioni di allineamento-avvicinamento, ovvero disallineamento-allontanamento dalla vision e mission aziendali;
- la strategia e il modello di business presuppongono un sistematico esame delle coerenze e incoerenze con le dinamiche del contesto competitivo;
- la strategia e il business model presuppongono una sistematica analisi dei fattori per la loro concretizzazione in azioni e risultati.

La gestione richiama la concretizzazione della strategia. Strategia e business model trovano attuazione attraverso una massa di decisioni e azioni che danno vita alle operazioni e ai processi aziendali [Lado, Boyd, Wright, 1992].

Il sistema delle operazioni e dei processi costituisce dunque lo strumento fondamentale per l'attuazione della strategia e, conseguentemente, lo strumento chiave su cui poggia la generazione, la conservazione o la distruzione di valore aziendale [Lado, Boyd, Wright, 1992]. Se, da un lato, l'eccellenza delle operazioni e dei processi svolti costituisce l'elemento centrale nella spiegazione delle determinanti del valore, dall'altro, la loro debolezza rappresenta l'elemento chiave nella spiegazione dei gap di performance e delle criticità nella formazione del valore. Questo aspetto è spesso identificato con le espressioni "operazioni e processi con valore" e "operazioni e processi senza valore". Si tratta di espressioni che danno la misura di quanto sia importante rendere maneggiabile anche in termini elementari e di profondità il concetto di valore creato, conservato e distrutto e, dunque, il collegamento tra strategia, azione e valore.

La lettura delle operazioni e dei processi richiede un'attenta analisi delle componenti, che assumono ruoli e articolazioni diversi:

- la strategia realizzata o concretizzata trova attuazione nel sistema delle operazioni e dei processi;
- il sistema delle operazioni e dei processi riguarda l'azienda, nella sua unitarietà e complessità, oppure sue specifiche parti;