



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

L'“Odissea del valore” nelle imprese del nordest Misurare per decidere o decidere di non misurare?

Per comprendere il tema e gli obiettivi di questa relazione può essere utile partire dall'analisi del titolo. Perché proprio questo titolo?

Come i viaggi di Telemaco e di Ulisse, alla ricerca del padre e della patria perduti nell'Odissea di Omero, quello intorno al valore è un viaggio impervio, difficile, tra tecnicismi ed esasperazioni di tecnicismi, tra modelli, metriche e strumenti, tra proposte di soluzione variegata e spesso contrastanti.

Con questa premessa e con la consapevolezza che le opinioni condivise sul tema sono poche la relazione vuole essere un viaggio intorno al valore economico, ai problemi della sua misurazione e governo, osservando l'impresa in generale, ma soprattutto prestando attenzione alla PMI e all'Impresa dell'Imprenditore che caratterizzano il territorio del nordest italiano.

In particolare, l'obiettivo della relazione è di:

- analizzare il significato di valore nelle imprese e fornire alcune prime indicazioni sulle leve per la sua creazione e conservazione;
- approfondire il contesto di complessità e di soggettività che contraddistingue l'attività dell'impresa e osservarne le ricadute sugli strumenti direzionali di misurazione e controllo e sull'informazione economica che deve scaturire;
- completare il quadro con alcune proposte in tema di misurazione e governo del valore alla luce delle imprese del nostro contesto territoriale.

La prima parte del viaggio.

Alla ricerca del “valore creato e perduto”

Il valore come espressione del successo aziendale

Potrei iniziare il viaggio richiamando alcune espressioni care alla dottrina e alla prassi aziendali secondo le quali il valore è un concetto ellittico, poliedrico, sfuggente a qualsiasi definizione e interpretazione univoca, sfocato, ambiguo, che richiama la ricchezza prodotta o attesa dell'impresa ... ma mi sembra più efficace introdurre tre frasi che precisano in maniera inequivocabile il concetto di valore.

La prima di O.Wilde: “Tutti noi conosciamo il prezzo delle cose, ma nessuno di noi ne conosce il reale valore”, secondo la quale il prezzo e il valore sono due termini che spesso possono coincidere dimensionalmente ma che osservano le cose (l'impresa nello specifico caso) in maniera profondamente diversa e il valore economico è un qualcosa di più intimamente connesso alle effettive caratteristiche dell'azienda, con i suoi fattori produttivi materiali, i suoi impianti e le sue attrezzature, i brevetti e i marchi,



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

l'organizzazione interna ed esterna, le persone, le sue attività e i suoi processi ma soprattutto con i suoi tratti distintivi, i suoi punti di forza e di debolezza, le competenze specialistiche e trasversali, il suo capitale relazionale e strutturale, il suo capitale umano, organizzativo, intangibile e tangibile.

La seconda di R.Rosso, Gruppo Diesel: "Il passato non ha valore, conta solo il futuro ...", secondo la quale il valore richiama il passato, il presente e il futuro di un'azienda ma il valore economico della stessa è un concetto intrinsecamente legato al futuro.

Infine, la terza di M.Tronchetti Provera, Gruppo Pirelli: "Tre sono le leve critiche di successo indispensabili: uomini, uomini, ancora uomini. Vince l'azienda delle competenze, contrapposta a quella dei mandarini"; secondo la quale da un lato vi è l'esigenza di qualificare il valore con un'ampiezza temporale di medio-lungo termine, dall'altro vi è l'esigenza di associare al valore, espressione sintetica del successo o insuccesso dell'impresa, i drivers, vale a dire le cause dirette o mediate del successo o insuccesso dell'impresa.

Il valore economico dunque non è un prezzo ma un qualcosa che richiama la combinazione dei fattori materiali e immateriali che contraddistinguono l'impresa (l'azienda con i suoi assets, ma soprattutto con i suoi tratti distintivi, che la rendono un'entità che vale di più della semplice somma algebrica dei suoi assets); il valore è un concetto intrinsecamente legato al futuro (l'azienda vale per i flussi di risultato che essa potrà garantire in futuro); il valore richiama un orizzonte temporale medio-lungo (l'azienda vale perché ha una speranza di vita nel medio-lungo termine), il valore richiama la profondità (l'azienda ha un valore ma diventa importante cogliere gli elementi che più di altri sono ritenuti i generatori fondamentali dei risultati futuri).

Ma allora, che cos'è puntualmente il valore e più specificatamente cos'è il valore economico di un'impresa? E ancora quando possiamo parlare di valore creato e di valore distrutto relativamente ad un determinato periodo?

Forse vale la pena soffermarci ulteriormente sul concetto in questione visto che la frequenza di impiego di questa parola è inversamente proporzionale al rigore, con il rischio di rendere l'espressione in questione un'etichetta generica, buona ad ogni uso, ma non un concetto chiaro e preciso. Creare valore economico significa aggiungere valore al capitale investito nell'impresa. Si potrebbe anche dire che esso consiste nel rendere più ampio il divario tra il valore e l'entità del suo capitale investito, cioè, esprimendosi in termini poco eleganti ma forse più efficaci, nel fare in modo che 1€ investito nell'impresa valga più di 1€

Se creare valore significa allargare questo divario, ciò può essere ricondotto ad alcuni fattori fondamentali:

- l'attesa di una redditività superiore al costo del capitale (fattore spread);
- la durata a cui può essere ragionevolmente estesa la capacità dell'operare con un spread positivo;
- le prospettive di crescita, vale a dire la possibilità di impiegare ulteriormente capitale con uno spread positivo;
- la dotazione di opzioni reali, vale a dire le opportunità profittevoli di business che si potrebbero in futuro dischiudere all'impresa ma che non sono allo stato attuale adeguatamente prevedibili.

In estrema sintesi, gli ingredienti fondamentali per determinare il valore economico di un'impresa (e quindi anche di sue possibili partizioni, ASA, unità organizzative, ...) si possono ricondurre sostanzialmente a due:

- i flussi di risultato futuri attesi; gli eventuali ulteriori impegni futuri di capitale necessari per garantire quei flussi di risultato;



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

- un tasso di attualizzazione che incorpori il grado di rischiosità dei flussi di risultato stessi.

La matematica del valore tra tecnicismi ed esasperazioni

La dottrina economico-aziendale e finanziaria e la stessa prassi aziendale hanno prodotto una varietà di proposte in tema di misurazione.

Figura 1. - La matematica del valore. Alcune proposte.

Alcuni modelli

Valore creato o distrutto dall'impresa in un contesto uniperiodale:

$$EconomicValueAdded = \frac{RoAzi}{CiAzi} - Wacc$$

$$EconomicValueAdded = \frac{Nopat}{CiAzi} - Wacc$$

$$CashFlowROI = \frac{FCFO}{CiAzi} - Wacc$$

...

Altri Approcci: Spread di redditività; REI (Reddito Economico Integrato); REIR (Reddito Economico Integrato Rettificato); SVA (Shareholders Value Added); ...

Valore dell'impresa ad un dato momento:

$$Assets Value = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FCFOt}{(1+Wacc)^t}$$

$$Assets Value = CiAzi \text{ Rettificato} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{(Nopat)t - (Wacc \times CiAzi)t}{(1+Wacc)^t}$$

$$Equity Value = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FCFEt}{(1+Ke)^t}$$

$$Equity Value = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FCFOt}{(1+Wacc)^t} - DebitiFinanziari$$

...

Altri approcci: metodi patrimoniali semplici; modelli patrimoniali complessi; modelli fondati sui multipli di mercato; ...

Si tratta di modelli che presentano a loro volta varianti tecniche, con diverse espressioni formali e diversi algoritmi. Si può ritenere che le molteplici espressioni non sembrano modificare gli ingredienti e l'esito finale: qualunque metodo si scelga, le variabili da considerare sono sostanzialmente le stesse, le domande a cui dare le risposte sono analoghe, il risultato finale è identico. La precisazione è importante, anche se non decisiva ai nostri fini, perché al riguardo teoria e pratica mostrano un atteggiamento confuso e spesso non pienamente consapevole, come dimostra il fatto che è assai frequente la messa in contrapposizione dei



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

diversi modelli, e accanita la discussione su quale produca i risultati più rigorosi e affidabili. In realtà, se i diversi modelli portano a risultati diversi, questo non accade perché essi siano alternativi sul piano logico, e quindi incorporino variabili, metriche, algoritmi intrinsecamente diversi, ma semplicemente perché implicitamente o inconsapevolmente si stanno adottando ipotesi diverse in merito alle stesse variabili.

Ma il problema di stabilire se tutte le strade portano a Roma o quantomeno nei pressi di Roma, o se tutte le rotte portano a Itaca o in isole vicine è importante ma non decisivo ai nostri fini.

Perché il problema non è di considerare tanto il valore come misura quanto di riconsiderare il valore come un obiettivo e soprattutto come un metodo.

Il valore come obiettivo, come misura e soprattutto come metodo

In altri termini, il problema dell'orientamento al valore non può essere circoscritto alla sola misurazione.

L'orientamento al valore pone prima di tutto l'attenzione sul valore come obiettivo. La creazione o quantomeno la conservazione del valore nel tempo è un obiettivo per tutte le imprese. Le strategie e le concretizzazione delle strategie devono essere impostate in questo senso. Creare valore nel tempo è un'aspirazione di ogni impresa. Non tutte le imprese creano però valore.

Ma l'orientamento al valore pone l'enfasi anche sul valore come metodo. L'attenzione per il valore economico va in questo senso irrobustita dalla messa a punto di un metodo, di una trama che consenta l'identificazione della catena dei fatti gestionali che contraddistinguono l'attività dell'impresa e la comprensione dei motivi che ne stanno alla base e delle relazioni che legano gli obiettivi alle determinanti. S'identifica così un impianto logico, una rappresentazione formale che riconosce il valore economico come una sintesi espressiva del comportamento dell'impresa e che evidenzia le variabili elementari dalle quali dipende. Essa dovrebbe consentire il riconoscimento delle variabili elementari in modo esplicito e su diversi livelli d'analisi, tanto da permettere la diffusione dell'idea della gestione del valore. Nasce così un raccordo più stretto tra strategia e azione, un miglioramento della gestione grazie ad un'identificazione più ricca d'alternative, originata da una migliore messa a fuoco delle relazioni esistenti tra il contesto decisionale e le possibilità di raggiungimento dell'obiettivo fondamentale.

Alla ricerca di un metodo per l'identificazione delle cause di generazione del valore

La scuola anglosassone e quella italiana così come una certa pratica hanno prodotto interessanti approcci che consentono di passare da un visione del valore inteso come misura ad una che consente di identificare gli elementi che possono essere ritenuti i fondamentali generatori dei risultati nel tempo (i drivers del valore) e per questo di rendere più ampio il concetto di orientamento al valore (valore come metodo).

Gli schemi proposti formano la base di una trama di ragionamenti utili per l'identificazione degli strumenti più adatti a supportare l'allineamento tra visione strategica e azione e per favorirne le continue rimesse a punto. Essi si contraddistinguono per l'esistenza di alcuni poli che qualificano il successo o l'insuccesso dell'azienda nel tempo.

Un primo schema porta a collegare i risultati con alcune dimensioni ritenute cruciali per la sostenibilità nel tempo dei risultati stessi: la dimensione dei business (il portafoglio dei business) e la dimensione dei finanziamenti (le scelte finanziarie).



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

In sintesi lo schema in esame porta a sostenere che il valore di un'impresa nel tempo (quali risultati economico-finanziari ha ottenuto e sta tuttora ottenendo l'impresa e quali potrà ottenere in futuro?), considerate determinate scelte di portafoglio di business e di struttura finanziaria, sia funzione del grado di attrattività dell'ambiente competitivo operativo dell'impresa e delle potenzialità offerte dai mercati finanziari (in quali ambienti competitivi l'impresa opera e quali sono le loro attrattività?), sia funzione dei punti di forza e di debolezza che l'impresa presenta in quegli ambienti (con quali proposte competitive viene affrontato l'ambiente competitivo? Quali sono i punti di debolezza rispetto ai concorrenti?), sia funzione del sistema di attività e di processi che l'impresa sviluppa per alimentare il valore nel tempo (con quali attività e processi si stanno generando le unicità competitive correnti? Quali attività e processi mostrano segni di debolezza rispetto ai concorrenti?), sia infine funzione delle competenze specialistiche e trasversali che caratterizzano l'impresa (con quali competenze si alimenta il mantenimento o la trasformazione del vantaggio competitivo? Quali competenze mostrano invece segni di debolezza?).

Si veda la figura sottostante.

Figura 2. – La determinazione del valore. Un approccio



Un secondo schema, non molto dissimile dal primo, porta a coniugare il valore al patrimonio strategico dell'impresa e alla sua composizione.

In sintesi lo schema in esame porta a sostenere che il valore di un'impresa nel tempo (quali risultati economico-finanziari ha ottenuto e sta tuttora ottenendo l'impresa e quali potrà ottenere in futuro?), considerate determinate scelte di portafoglio di business e di struttura finanziaria, sia funzione del patrimonio strategico, inteso come l'insieme di risorse che concorrono in misura prevalente o comunque significativa a determinare la posizione competitiva dell'impresa (se un'impresa possiede un vantaggio competitivo, sia esso di differenziazione, capacità di offrire sul mercato prodotti di valore difficilmente imitabile a costi

normali, sia esso di costo, capacità di offrire sul mercato prodotti normali a costi difficilmente imitabili, significa che essa dispone di qualcosa che le permette di distinguersi dai concorrenti e di conseguire non occasionalmente una redditività di livello superiore). Ma il patrimonio strategico, il cui valore in definitiva è la differenza tra il valore economico del capitale dell'impresa e l'entità del capitale che nell'impresa si trova investito, dipende ad un primo livello dal capitale relazionale, capitale esterno che definisce la fiducia e la reputazione di cui gode l'impresa nei confronti di tutti gli stakeholders, capacità dell'impresa di attrarre e trattenere il sostegno di clienti, fornitori, finanziatori, istituzioni, talenti, partners, ..., e dal capitale strutturale, capitale interno che esprime la capacità dell'impresa di gestire a livello di eccellenza i processi chiave che definiscono la sua catena del valore.

Ma il capitale relazionale e strutturale, dipendono a loro volta, dal capitale umano, le persone con le loro abilità, dal capitale organizzativo, il sapere e le conoscenze attratti e radicati nell'organizzazione, dal capitale intangibile, le risorse immateriali dell'impresa, dal capitale tangibile, le risorse fisiche che concorrono ad ottenere un plus quali impianti, attrezzature, sedi,

Si veda la figura sottostante.

Figura 3. – La determinazione del valore. Un approccio



I due schemi proposti, come si diceva precedentemente, presentano molteplici motivi di omogeneità. Si tratta comunque di schemi che ci consentono di identificare un sentiero, una trama all'interno dei quali individuare i reali motivi di creazione o distruzione di valore (il valore come misura ma soprattutto come metodo per il governo dell'impresa.)

Gli schemi in questione sottolineano l'esistenza di alcune tipologie di variabili:

- *le variabili che “misurano” in chiave sintetica o analitica i risultati economico-finanziari dell'impresa, le quali presentano un basso contenuto esplicativo, considerato il legame immediato con*



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

la grandezza di sintesi; esse, infatti, consentono di mettere in evidenza in modo superficiale e parziale le ragioni che stanno alla base della creazione o della distruzione di risultati da parte dell'impresa;

- *le variabili che "descrivono le cause particolari" (driver immediati) di formazione del valore*, le quali consentono un approfondimento dell'analisi poiché permettono di cogliere con maggiore puntualità le "caratteristiche qualitative" della grandezza di sintesi; esse, infatti, presentano un collegamento più stretto con i fenomeni sottostanti, consentendo così un più immediato legame tra la misurazione del valore e l'identificazione delle sue cause;
- *le variabili che "qualificano i presupposti" (driver mediati) per la formazione del valore*, le quali esplicitano in misura ancora più marcata, rispetto a quelle del secondo livello, le caratteristiche qualitative del valore; esse, infatti, trovano un immediato collegamento con i fattori di fondo del sistema aziendale, i quali pertanto rappresentano gli effettivi presupposti per la generazione del valore; si tratta del sistema dei processi e di quello delle scelte, del sistema delle risorse e di quello delle competenze.

La trama tessuta consente un sistematico presidio sulle variabili chiave ma soprattutto un costante presidio sulle condizioni di allineamento o disallineamento tra strategia e azione. Questa trama consente la messa a punto di decisioni che possono articolarsi intorno a due nuovi poli: il mantenimento o l'aggiustamento contenuto della configurazione strategico-strutturale precedentemente definita, il mutamento della configurazione strategico-strutturale definita.

Sono esempi del primo tipo di interventi: le decisioni di penetrare con il portafoglio dei business attuali nuovi mercati, le decisioni di presidiare con maggiore forza i mercati di approvvigionamento, le decisioni di migliorare i processi di produzione o di logistica, le decisioni di migliorare l'efficienza di alcune unità organizzative della struttura interna aziendale, le scelte di riorganizzazione del debito, le decisioni di presidiare meglio il rischio di cambio e di interesse,

Sono invece esempi del secondo tipo di interventi: le decisioni di M&A, le decisioni di creazione di un network con altre imprese finalizzato al presidio di alcune attività sperimentali, le decisioni di riorientamento strategico, di esodo strategico, di liquidazione di interi rami d'impresa,

Si veda al riguardo la figura sottostante.

La prima parte del nostro viaggio termina con la constatazione che l'orientamento al valore da parte dell'impresa impone la messa a fuoco di tre concetti fondamentali: il valore come obiettivo, il valore come misura, ma soprattutto il valore come metodo. Per governare il valore non basta misurarlo; bisogna piuttosto mettere a punto una trama, uno schema che consenta di individuare di volta in volta i nodi, vale a dire le criticità e le positività intorno alla generazione o distruzione di valore. E con riferimento al nostro territorio cosa possiamo sottolineare? Che nella gran parte delle nostre aziende l'orientamento al valore appare circoscritto al solo valore come obiettivo, mentre appaiono via via più assenti i concetti di valore come misura e come metodo.

La seconda parte del viaggio.

Complessità, soggettività e sistemi direzionali

Complessità e soggettività



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

Misurare il valore dell'impresa così come prendere decisioni sono attività che si sviluppano in un contesto caratterizzato dall'esistenza di fattori di "complessità" e di "soggettività". Complessità e soggettività contraddistinguono un contesto di riferimento che provoca indiscutibili difficoltà nei processi di misurazione e di decisione.

I caratteri di questa difficoltà vengono sottolineati dalla pratica e dalla dottrina con espressioni differenziate sottendenti contenuti a volte convergenti altre volte divergenti. Si tratta comunque di espressioni che possiedono significati non sempre precisi e comunque non sempre riconducibili a profili di precisione. Così le difficoltà di fondo del misurare e del decidere vengono spesso enfatizzate con espressioni differenziate come incertezza, imperfezione, imprecisione, incompletezza, vaghezza, ambiguità, contraddittorietà, complessità, carenza informativa, irrazionalità, razionalità limitata, soggettività, parzialità.

Si tratta, a ben vedere, di espressioni che spesso si sovrappongono creando condizioni di "ridondanza" di contenuto e di lessico e che comunque meritano alcune opportune sottolineature. In particolare, due espressioni sono meritevoli di attenzione e di approfondimento: "la complessità" che contraddistingue le imprese e gli ambienti; la "soggettività" che caratterizza gli uomini che danno vita ai processi di misurazione e decisione.

Complessità e soggettività sono fortemente collegate al punto da creare un unico contesto di riferimento. Non sempre è infatti agevole separare il soggetto dalla situazione: "non esiste un evento in sé che diventa automaticamente il contesto per il decisore, ma è quest'ultimo che costruisce l'evento selezionando specifici aspetti dell'ambiente sulla base della sua attenzione". Come dire che non è possibile identificare in modo preciso l'esatto confine tra complessità e soggettività.

La complessità

In questa seconda parte del viaggio, pur comprendendo che il concetto di complessità meriterebbe ampi approfondimenti, può essere utile focalizzare l'attenzione sulle molteplici forme di manifestazione.

Nascono così sfumature o manifestazioni diverse di complessità. Non potendo avere la pretesa dell'eshaustività, esse possono essere così sintetizzabili.

- *La complessità e l'indecifrabilità.* La complessità richiama l'indecifrabilità dei contenuti nel senso che la varietà e la variabilità risultano a volte talmente marcate da renderli impenetrabili. Si rimane in superficie ma non si accede alla profondità (l'impresa, l'impresa estesa, un network di imprese e la necessità di identificare il ruolo dei fattori tangibili e intangibili nella determinazione del valore).
- *La complessità, la variabilità e la rilevanza della storia.* La complessità richiama anche condizioni di variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. In questo caso vi è complessità in quanto vi è mutamento nel tempo delle parti e delle relazioni tra le parti. La complessità dei fenomeni non è stabile; i caratteri delle parti si modificano e si muovono continuamente per effetto delle forze ambientali in gioco ma con traiettorie e direzioni già sperimentate in passato (l'impresa di fronte a cambiamenti ambientali contenuti, l'impresa che mantiene la propria configurazione strategico-strutturale, ...).
- *La complessità, la variabilità e l'irrelevanza della storia.* La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, a differenza di quanto visto precedentemente, la complessità esprime condizioni tali da rendere il futuro sempre meno leggibile, sempre più impenetrabile. La storia sotto questo profilo non ha alcun rilievo. Con il concetto di



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

imprevedibilità si intende segnalare condizioni in cui l'osservazione del passato e del presente sono irrilevanti ai fini dell'analisi del futuro (l'impresa di fronte a cambiamenti ambientali devastanti, l'impresa che per effetto di un riorientamento strategico o per effetto di un esodo strategico forzato modifica pesantemente la propria configurazione strategico-strutturale, le imprese di comparti produttivi nuovi, ...).

- *La complessità e la contraddittorietà.* La complessità si ricollega ancora una volta alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti. In questo caso, a differenza di quelli visti in precedenza, si pone l'enfasi sull'esistenza di una pluralità di parti, di aspetti, di fenomeni che si possono presentare in forme e modi potenzialmente contrastanti tra loro (l'impresa di fronte a cambiamenti ambientali devastanti, l'impresa che per effetto di un riorientamento strategico o per effetto di un esodo strategico forzato modifica pesantemente la propria configurazione strategico-strutturale, le imprese di comparti produttivi nuovi, ...).
- *La complessità e l'ambiguità.* La complessità si ricollega alla presenza di condizioni di ambiguità esplicitate dall'esistenza di relazioni uno a molti. Così si possono riconoscere condizioni di: 1. non specificità dell'evidenza, quando il numero delle alternative possibili appare elevato; la crescita dei risultati possibili e delle variabili esplicative comporta la crescita dell'ambiguità; 2. dissonanza nell'evidenza, nell'ipotesi in cui un elemento appartenga a più insiemi. 3. confusione nell'evidenza, legata alla presenza di un numero elevato di sottoinsiemi, con uguale distribuzione della forza nella stessa evidenza. Quanto più elevato è il numero dei sottoinsiemi e quanto più uniforme la distribuzione tanto più confusa risulta l'evidenza (l'impresa e i fatti gestionali che la caratterizzano, ...).
- *La complessità e la vaghezza.* La complessità può nascere anche dalla vaghezza, ossia dalla difficoltà di distinguere in modo preciso aspetti della realtà in quanto la stessa realtà si presenta con modalità vaghe.
- *La complessità e le regole. La complessità, le regole, l'ordine e il disordine.* La complessità nasce anche in virtù dell'insieme di regole che possono caratterizzare il funzionamento di un determinato oggetto o di un determinato sistema di elementi. La presenza di regole (condizioni di ordine crescente) o l'assenza di regole (condizioni di disordine crescente) possono comportare oltre un determinato livello l'incremento esponenziale della complessità. La complessità potrebbe nascere infatti sia in presenza di condizioni di assenza di regole (condizioni di marcato disordine) sia in presenza di eccesso di regole (condizioni di marcato ordine) (le imprese destrutturate, con processi scarsamente formalizzati e spesso schizofrenici, le imprese strutturate con eccesso di procedure, di burocratizzazione, ...).
- ...

La soggettività

Analogamente, con la consapevolezza che anche la soggettività meriterebbe trattazioni ben più ampie, può essere utile richiamare l'attenzione sulle molteplici forme di manifestazione, così sintetizzabili:

- *La soggettività e la varietà dei sistemi di credenza.* Le strutture cognitive essenziali che organizzano la conoscenza degli individui poggiano su schemi. Essi guidano il soggetto nell'esplorazione dell'ambiente circostante e lo predispongono ad accettare o a rifiutare alcune informazioni piuttosto che altre. Gli schemi rappresentano dunque strutture attive di orientamento che guidano il processo di percezione e acquisizione: essi rappresentano contemporaneamente un elemento del processo e il prodotto contingente di quel processo. Gli schemi presentano alcuni importanti caratteri: 1. presentano il



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

carattere della coerenza e della consistenza nel senso che il soggetto non può credere contemporaneamente a cose tra loro contrastanti e in particolare difficilmente tenderà a accettare condizioni in contrasto con il sistema di conoscenze accumulato. Il principio di coerenza e di consistenza è talmente potente da condizionare il processo di acquisizione delle informazioni giungendo a stravolgere o a ignorare i dati provenienti dall'ambiente in contrasto con sistemi di credenze consolidati e dunque provocando vere e proprie distorsioni nella percezione e interpretazione della realtà; 2. presentano il carattere della semplicità nel senso che i meccanismi cognitivi propri degli individui tendono a mantenere strutture di credenza semplificate; 3. presentano caratteristiche di stabilità nel senso che in molte parti, soprattutto quelle centrali, le strutture di credenza tendono a essere estremamente resistenti al cambiamento.

- *La soggettività e la variabilità dei sistemi di credenza.* Il soggetto acquisisce informazioni sugli oggetti e sui fenomeni ambientali tali da confermare o modificare gli schemi originari, dando così origine ad un ciclo percettivo di tipo ricorsivo. Gli schemi non sono immutabili ma si modificano e si sviluppano con l'esperienza.
- *La soggettività e il patrimonio delle conoscenze generali.* Le conoscenze generali costituiscono il patrimonio con il quale il soggetto affronta la complessità circostante. Il patrimonio delle conoscenze condiziona pertanto il grado di percezione, analisi e interpretazione di fenomeni dell'ambiente circostante.
- *La soggettività e il patrimonio delle conoscenze specifiche.* Anche le conoscenze specifiche definiscono il patrimonio con il quale il soggetto affronta la complessità circostante. Questo patrimonio condiziona pertanto il grado di percezione, analisi e interpretazione di fenomeni dell'ambiente circostante.
- *L'esperienza.* L'esperienza ovvero il graduale accumulo di conoscenze si cristallizza nella memoria di ogni soggetto dando origine ad una struttura di aspettative che ne orienta la percezione, l'interpretazione e l'azione. L'esperienza modifica gli schemi. Gli schemi non sono immutabili ma si sviluppano con l'esperienza. La raccolta di informazioni può essere inizialmente molto rozza per affinarsi successivamente e progressivamente. Gli schemi che l'individuo utilizza in ogni momento sono il prodotto di storie particolari e di cicli percettivi specifici in cui vengono inseriti.
- ...

Se a questo punto sovrapponiamo i diversi caratteri con cui si possono manifestare complessità e soggettività otteniamo il reale contesto in cui si sviluppano i processi decisionali. I caratteri del nuovo contesto potrebbero essere così sintetizzati:

- *La complessità, la soggettività e il patrimonio delle conoscenze accumulate, finalizzato a comprimere la complessità.* L'incremento delle conoscenze, siano esse specifiche o generali rispetto al fenomeno da analizzare, diminuisce la complessità perché rende più percepibili e interpretabili i contorni e i contenuti degli elementi e delle relazioni tra gli elementi di un determinato oggetto.
- *La complessità, la soggettività e l'esaltazione delle semplificazioni.* Gli individui dispongono di sistemi di credenze semplificate nel senso che di fronte a specifici problemi le scelte effettuate indicano direzioni verso la semplicità. Così l'aumentare della complessità può spesso comportare un'exasperazione della semplificazione nel senso che di fronte a problemi sempre più complessi l'individuo risponde con approcci decisamente semplificati.



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

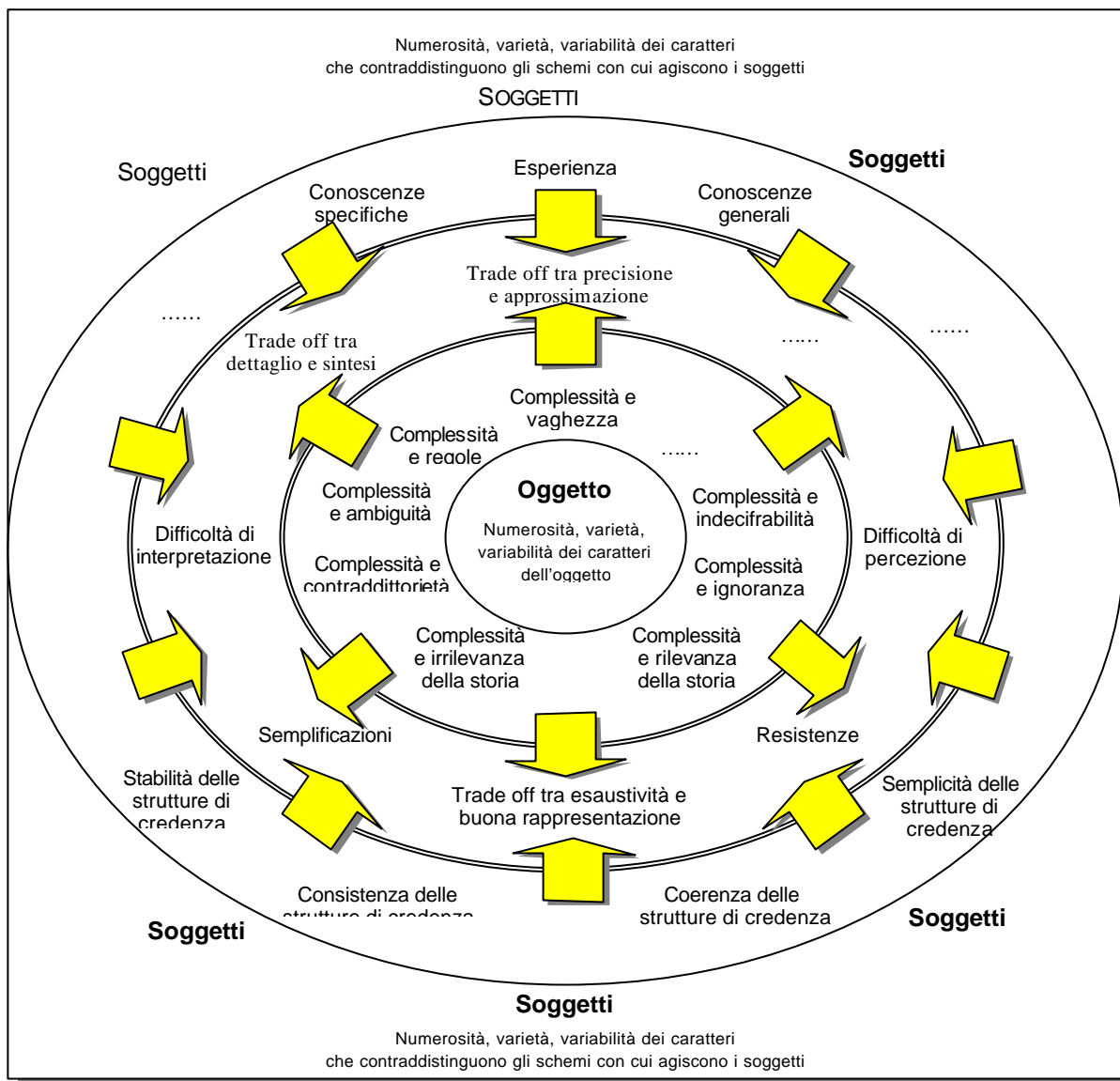
- *La complessità, la soggettività e l'amplificazione delle resistenze.* Gli individui dispongono di sistemi di credenze resistenti al cambiamento nel senso che il soggetto difficilmente tende a accettare condizioni in contrasto con il sistema di conoscenze accumulato. L'aumentare della complessità può spesso comportare un'esasperazione delle resistenze in atto dato che di fronte a problemi sempre più complessi l'individuo risponde con approcci poco orientati al mutamento.
- *La complessità, la soggettività e le difficoltà percettive.* Gli individui dispongono di "schemi" e di conoscenze che rendono difficile o distorta la percezione dei fenomeni. Se i problemi si manifestano con alti gradi di complessità il patrimonio delle conoscenze e gli schemi in possesso del soggetto possono spesso non consentire un'agevole gestione del problema.
- *La complessità, la soggettività e le difficoltà interpretative.* Gli individui dispongono di "schemi" e di conoscenze che rendono difficile o rendono distorta anche l'interpretazione dei fenomeni. Se i problemi presentano alti livelli di complessità il patrimonio delle conoscenze e gli schemi propri del soggetto possono non consentire una piena interpretazione del problema.
- *La complessità, la soggettività e il trade off tra precisione e approssimazione.* La soluzione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade off tra precisione e approssimazione. La loro modulazione consente o meno di affrontare e di gestire il problema. La precisione lo rende sempre meno affrontabile; l'imprecisione lo rende spesso sempre più gestibile.
- *La complessità, la soggettività e il trade off tra completezza assoluta e rappresentazione accettabile.* La soluzione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade off tra esaustività e incompletezza. Anche in questo caso la diversa modulazione dei due caratteri consente di gestire il problema. L'esaustività assoluta lo rende sempre meno affrontabile; la rappresentazione accettabile lo rende sempre più gestibile.
- *La complessità, la soggettività e il trade off tra dettaglio e sintesi.* La soluzione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di trade off tra sintesi e dettaglio. La modulazione della sintesi o del dettaglio permettono la gestione o meno di un problema. Esigenze di dettaglio non sempre rendono risolvibile un determinato problema; allo stesso modo esigenze di sintesi esasperate e non opportunamente supportate da gradi di approfondimento lo rende scarsamente governabile.
- *La complessità, la soggettività e le scelte gerarchiche.* I decisori di fronte a problemi complessi tendono a confrontarsi con un solo obiettivo per volta o con un set di obiettivi tra loro gerarchicamente organizzati, ordinando le varie alternative in base al valore più importante.

L'impatto sull'informazione economica e sui sistemi direzionali

Ma complessità e soggettività cosa producono? Quali conseguenze ne possono derivare?

La prima riguarda l'informazione prodotta dai sistemi direzionali. Essa dovrebbe possedere in misura

Figura 4. - Il contesto di riferimento. La soggettività degli individui e la complessità degli oggetti.



sempre più rilevante gran parte dei seguenti caratteri:

- l'accessibilità. Esso deve riguardare tutti i momenti del processo di misurazione e decisione, dalla raccolta dell'informazione alla sua interpretazione, alla decisione. L'accessibilità richiama il problema



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

della localizzazione e delle possibilità di raccolta delle informazioni rilevanti per i processi di decisione; ancora essa si collega ai fattori di comprensibilità dei soggetti decisori;

- la semplicità. La semplicità viene in questo caso contrapposta alla complicazione o alla complessità e richiama inevitabilmente la leggerezza che deve contraddistinguere ogni fase e ogni strumento generatore di informazione;
- la tempestività. Esso deve riguardare tutti i momenti del processo di misurazione e decisione, dalla raccolta dell'informazione alla sua interpretazione, alla decisione. Essa va interpretata come riduzione del tempo intercorrente tra il momento di manifestazione del fenomeno, il momento della "raccolta" dell'informazione, il momento della sua elaborazione e formalizzazione, il momento del suo utilizzo;
- la sistemicità per la visione di sintesi. Si tratta di un carattere che esalta l'importanza dell'integrazione delle misure e delle informazioni sulla base di un "disegno" che ne giustifichi le scelte e ne evidenzi i collegamenti. La sistemicità viene qui intesa come capacità di rappresentare in termini complessivi il funzionamento dell'impresa ossia come capacità di fornire una visione "generale" del fenomeno o dei fenomeni indagati. Essa si raccorda alla particolarità;
- la particolarità per la visione di profondità. Si tratta di un carattere che esalta l'importanza della focalizzazione su aspetti specifici della gestione complessiva in modo tale da conferire profondità all'analisi. Si tratta dunque di un carattere che richiama l'importanza del "dettaglio" e del "particolare" nell'ambito dell'osservazione economica. La particolarità e l'esigenza di dettaglio vengono qui intese come capacità di rappresentare gli aspetti specifici, di profondità e di collegarne i contenuti in modo da offrire nuovamente una visione unitaria dei fenomeni;
- la modularità. Essa va intesa come separabilità o scomponibilità delle parti al fine di consentire l'eliminazione di alcune di esse, il loro mantenimento o la loro sostituzione come risposta alle esigenze dell'ambiente e dei soggetti;
- la flessibilità. Si tratta di un carattere per alcuni aspetti assimilabile al precedente. Esso viene qui inteso come disponibilità di strumenti capaci di generare tipi differenziati di formalizzazione e di favorire livelli multipli di analisi;
- la condivisione. Essa viene intesa come consenso sul ruolo segnaletico dell'informazione economica e sulle modifiche che ai diversi livelli possono essere effettuate per migliorarne la rappresentatività e la comprensibilità;
- la rilevanza. Si tratta di un carattere che può investire processi, strumenti e misure. In particolare esso richiama l'utilità dell'informazione economica nel processo di misurazione e analisi. Si tratta di un carattere che può mutare pesantemente in relazione alla complessità e alla soggettività contestuali;
- ...

La seconda riguarda i sistemi direzionali stessi.

Il funzionamento dei sistemi di controllo, almeno secondo uno stereotipo tradizionale di correttezza (il sistema presente in tutte le sue componenti e nei termini canonici, con consistenti appesantimenti a livello rilevativo e misurativo), presenta talvolta carenze non marginali, tanto da produrre continui e pericolosi processi d'aggiustamento e, talvolta, anche sostanziali rigetti.

È quanto si può riconoscere quando, dopo aver constatato il fallimento di correttivi specifici, si ricorre alla giustificazione del tipo: *il sistema non potrà mai funzionare perché in quest'impresa "manca la cultura" per apprezzarne il significato e l'utilità.* Così si è spesso stesa una cortina fumogena sul vero



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

problema. Ciò ha consentito ai gestori dell'impresa di "seguire" strade diverse, agli operativi di "attivare" sistemi locali spesso poco coerenti o addirittura configgenti tra loro, agli uomini del controllo di "giocare" con report e numeri spesso inutili o comunque fuorvianti. Si è in altri termini provveduto spesso a innestare sistemi fini a se stessi, scarsamente coerenti con le effettive esigenze dell'impresa, soprattutto poco utili sul piano decisionale e gestionale.

Ma allora? Quali considerazioni?

I sistemi direzionali vanno orientati al valore e pertanto devono accogliere al loro interno le modellizzazioni che nel primo viaggio abbiamo a lungo esaminato. Ma non basta. I sistemi direzionali non possono prescindere dagli elementi caratterizzanti le imprese, i loro assetti proprietari e manageriali, i loro assetti organizzativi, il loro clima, le persone,

La seconda parte del nostro viaggio termina con la constatazione che l'orientamento al valore da parte dell'impresa, in contesti complessi e soggettivi, impone la messa a punto di informazioni e di sistemi direzionali realmente utili. Ciò significa sottolineare che il tecnicismo e ogni esasperazione del tecnicismo devono lasciare lo spazio ad approcci leggeri, coerenti con le specifiche realtà aziendali.

La terza parte del viaggio

Misurare per decidere o decidere di non misurare?

Misurare o non misurare?

Ma a questo punto quali sono gli insegnamenti fondamentali di questo lungo e tortuoso viaggio?

Si deve misurare per decidere o si può prescindere dalla misurazione? E soprattutto come deve essere riesaminato il tema del valore e della sua misurazione con riferimento alle particolari realtà che contraddistinguono il nostro territorio, vale a dire la PMI, la Microimpresa e l'Impresa dell'Imprenditore?

Se escludiamo alcuni esempi significativi in merito, la gran parte delle nostre imprese di successo non utilizza i sistemi direzionali orientati al valore, non utilizza o utilizza in forma parziale, limitatamente al presidio di determinati aspetti i sistemi direzionali, nelle loro impostazioni canoniche della pianificazione, programmazione, monitoraggio, non utilizza alcun sistema direzionale.

E a questo punto cosa dire?

Credo che non esista una sola risposta agli interrogativi enunciati precedentemente; ma credo soprattutto che le risposte vadano ricercate nel buon senso.

E allora una conclusione:

Se pensiamo che la misurazione del valore nell'ambito delle nostre imprese sia un fatto di pura tecnica dove tutto va raccordato con la massima precisione e completezza commettiamo un errore grave.

I sistemi direzionali, soprattutto nelle nostre imprese, per usare alcune termini cari a I. Calvino e alle sue Lezioni Americane, devono garantire la leggerezza, la visibilità, la rapidità, l'esattezza, la multidimensionalità.

In sintesi: solidità ma soprattutto leggerezza.



Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi

Pordenone, 22 novembre 2004

Prof. Eugenio Comuzzi

Straordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine.

Docente di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 1 e 2, Ragioneria 2, Economia dei gruppi.

Consulente direzionale di Strategia, Controllo, Finanza.