

6

La gabbia del valore e della complessità

Verso la costruzione di un modello per il trattamento della complessità e la misurazione e il governo del valore

6.1 Obiettivo

Definiti i caratteri fondamentali intorno al tema del valore e della complessità diventa importante illustrare i fattori essenziali di una nuova proposta in tema di misurazione e governo del valore e della complessità aziendale. La creazione, la conservazione e la distruzione del valore a livello aziendale o di sue specifiche combinazioni in condizioni di complessità impongono infatti la messa a punto di un metodo o di un modello.

Alla luce di queste considerazioni, l'obiettivo specifico del capitolo è di:

- evidenziare la rilevanza dei modelli e dei metodi per l'assunzione di scelte e decisioni in campo aziendale;
- presentare gli obiettivi, la portata segnaletica e le linee fondamentali di un modello per il trattamento della complessità e il governo del valore aziendale "La gabbia del valore e della complessità";
- illustrare brevemente le caratteristiche fondamentali del modello per il trattamento della complessità, con la messa a sistema dei principi che contraddistinguono le dimensioni dello spazio, del tempo e della rappresentazione e le loro molteplici combinazioni;
- esaminare brevemente le caratteristiche fondamentali del modello per il governo del valore, con la messa a sistema delle dimensioni attraverso le quali viene misurato il valore e vengono delineate le determinanti fondamentali.

6.2 Una gabbia per il valore e la complessità. Verso la costruzione di un modello di riferimento

Il modello che intendiamo proporre per “la misurazione e il governo del valore e della complessità” prende spunto dalle diverse considerazioni esposte nei capitoli precedenti e dalle diverse proposte prodotte dalla dottrina e dalla prassi aziendali negli ultimi anni che investono da un lato il tema del valore, dall’altro quello della complessità.

Il tema in esame – la messa a punto di un modello – pone inevitabilmente alcuni interrogativi e altrettante riflessioni.

Innanzitutto, “l’importanza di fare riferimento ad un modello”. Essa viene sintetizzata nelle considerazioni che seguono.

J.Marquand, *Anatomy and Change*: “Un maestro di scacchi si accorge di schemi e di relazioni tra i pezzi della scacchiera che un principiante non riesce a vedere. È da questa capacità automatica di percezione che deriva la sua superiorità. Il maestro non sempre è più bravo del principiante nel decidere il da farsi qualora i pezzi sulla scacchiera vengono disposti a casaccio. Le posizioni occupate dagli scacchi e la conoscenza esatta delle mosse da farsi in ogni determinata situazione sono immagazzinate nella memoria del maestro e vengono ripescate ogniqualevolta risultati necessario”.

R.D.Stacey, *Management e caos*, pp. 29-33: “La chiave per affrontare l’attuale accelerazione del cambiamento delle condizioni in cui operano le imprese sta nella nostra capacità di spiegare come opera un’impresa di successo. O, per dirla in un altro modo, la chiave sta nei modelli decisionali cui i manager fanno riferimento per le loro scelte e le loro pianificazioni. Quanto più efficiente è il modello decisionale per una qualunque situazione, tanto maggiori saranno i successi delle scelte e delle azioni dei manager. ... Il primo modo per superare le limitazioni del nostro cervello è quello di selezionare e semplificare le informazioni che devono essere elaborate per poter effettuare una scelta e agire conseguentemente. Superiamo i limiti fondamentali del nostro cervello ignorando la maggior parte della realtà che ci circonda focalizzandoci su quelli che crediamo essere gli aspetti e le relazioni causali più importanti. Questo vuol dire costruire un modello di riferimento. ... Il secondo modo di superare le limitazioni fisiche del nostro cervello è molto vicino al concetto di automazione. Per costruire un modello di riferimento adatto alle nuove situazioni sarebbe troppo oneroso dal punto di vista fisico e psichico, se avessimo bisogno ogni volta di ripescare e riesaminare tutti i modelli utilizzati in passato. Per questo molti di tali modelli vengono immagazzinati a livello inconscio. Quando ci troviamo in una nuova situazione ci sembra di utilizzare degli schemi noti per innescare automaticamente l’utilizzo di modelli già sviluppati in passato in situazioni analoghe. Gli esperti non fanno ricorso a tutto il loro bagaglio di esperienza per fronteggiare una nuova situazione. Infatti essi individuano delle somiglianze nelle forme qualitative di ciò che stanno osservando e automaticamente determinano dei modelli di riferimento modificati per far fronte alle nuove circostanze. Una volta riconosciuti determinati schemi proseguiamo nello sviluppo di un nuovo modello per analogia con vecchi modelli di riferimento. Dunque superiamo la nostra limitatissima capacità fisica di lavoro cerebrale per produrre una illimitata capacità di memoria attraverso la semplificazione, la selezione e la costruzione di modelli di riferimento e, successivamente, attraverso l’utilizzo automatico di tali modelli riposti nel nostro inconscio. ...”.

In secondo luogo, “il significato racchiuso nell’etichetta con la quale viene proposto il modello”: “una gabbia per il valore e la complessità”. La gabbia ha dal nostro punto di vista un significato etimologico particolare in quanto evidenzia lo strumento attraverso il quale il valore – obiettivo primario per ogni impresa – e la complessità – caratteristica fondamentale dell’impresa e dell’ambiente circostante – vengono catturati per essere osservati, misurati, governati. Ingabbiare significa infatti rinchiudere, intrappolare, imprigionare, catturare. Ma rinchiudere e imprigionare hanno in questo specifico caso significato soltanto se l’azione di imbrigliare e catturare non è fine a se stessa ma finalizzata a conoscere, approfondire, stabilire un insieme di regole e principi utili per meglio governare valore e complessità. Costruire una gabbia per il valore e la complessità significa constatare l’esistenza di una consapevolezza di fondo secondo la quale la creazione, la conservazione e la distruzione di valore sono il frutto di decisioni che si assumono in ambienti complessi. Il modello a cui noi intendiamo fare riferimento è dunque un modello per consentire la misurazione e il governo del valore e il trattamento della complessità.

G.Colombo, *La complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali*, pp.87-97: “La prospettiva evolutiva (morfogenetica) fin qui richiamata rimanda però ad alcuni approfondimenti relativi alla modellizzabilità e alla progettualità dei sistemi complessi; tali approfondimenti a loro volta si connettono alle riflessioni sui rapporti fra progettista (modellizzatore) e progetto (modello) che rappresenta un caso particolare (quasi emblematico) del già ricordato problema della relazione fra sistema osservante e sistema osservato. Da questo punto di vista si osserva come la complessità non sia nella natura delle cose (in sé né semplici, né complesse) ma è una proprietà del sistema costruito dall’osservatore che progetta il modello (essa è quindi anche una proprietà del modello); la complessità è nel codice e non nelle cose. Ma se la complessità, proprio perché derivante dalle modalità di rappresentazione con cui è costruita, è anch’essa progettabile; ciò conduce al paradosso della progettazione del non progettabile (i sistemi complessi appunto). La modellizzazione include una deliberata ambiguità, costituita da una corrispondenza attiva fra il fenomeno modellizzato e il modello stabilito dal sistema osservante. Orientarsi in tale ambiguità richiede l’applicazione di un metodo della complessità. ... Questo vuol dire accogliere nell’ambito della progettazione l’imprevedibile, anzi l’imprevedibile essenziale che costituisce il carattere costitutivo della complessità. ... Quanto sopra presentato con riferimento alle problematiche della modellizzazione e della progettazione dei sistemi complessi si applica in modo evidente all’azienda e alle relazioni azienda-ambiente e può fornire un buon supporto metodologico alle citate teorie evolutive dell’impresa e dei sistemi competitivi. Le metafore che meglio rappresentano i rapporti aziendali e interaziendali sono quelle della rete e dell’ologramma. La prima suggerisce come agli effetti della comprensione sia cruciale l’analisi delle relazioni (e delle relazioni fra relazioni) rispetto all’osservazione dei singoli componenti. La rete esprime inoltre l’immagine di un sistema acentrico (ma anche policentrico) dai confini non ben definiti; ai confini la forza di attrazione del sistema tende ad essere annullata dalla forza di attrazione dell’ambiente. ... La metafora dell’ologramma arricchisce il concetto di aggregato interaziendale e aziendale fin qui costruito. ... L’ologramma infatti è un’immagine fisica le cui caratteristiche dipendono dal fatto che ogni parte contiene quasi tutte le informazioni dell’insieme che l’immagine rappresenta. ...”

E.Morin, *La Méthode*, p. 1: “Il problema dell’osservatore-progettista ci appare capitale, critico, decisivo. ... Deve disporre di un metodo che gli permetta di progettare la molteplicità dei punti di vista e poi di passare da un punto di vista all’altro. Deve disporre di concetti teorici che, invece di chiudere e isolare le entità, gli permettano di circolare produttivamente. Deve progettare contem-

poraneamente l'individualità degli esseri meccanici e i complessi di macchine interdipendenti che li associano. ... Ha bisogno anche di un metodo per accedere al meta-punto di vista sui diversi punti di vista, compreso il proprio punto di vista di soggetto iscritto e radicato in una società. Il progettista è in una situazione paradossale ...".

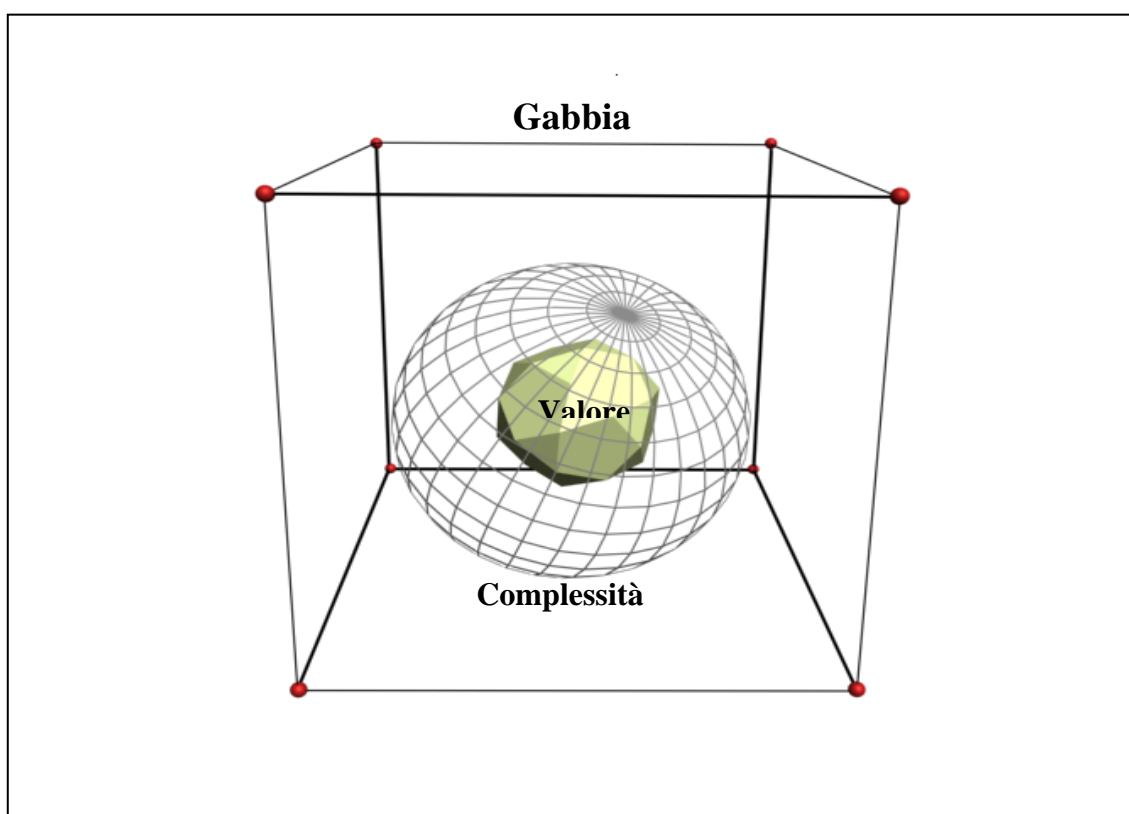
In terzo luogo, “la finalità per la quale viene costruito il modello”. Sia pure con gradi di profondità diversi che i fabbisogni di conoscenza impongono e che l'elasticità stessa dell'impianto consente, il modello manifesta la sua utilità sia nella “prospettiva di misurazione e di controllo da parte degli organi di governo e più in generale del management aziendale”, sia nella “prospettiva di valutazione aziendale degli stakeholders dell'azienda”. Esso infatti può assumere rilievo a diversi livelli.

La multifunzionalità del modello trova conferma nelle seguenti utilizzazioni:

- nei processi di governo dell'azienda, con la diffusione del valore all'interno della struttura aziendale come supporto nell'assunzione di decisioni, azioni, comportamenti;
- nei processi di pianificazione, programmazione, controllo dell'azienda, con la diffusione tra gli operatori aziendali dell'idea del valore come obiettivo, misura e metodo;
- nei processi di acquisto o di vendita di un'azienda o di una sua combinazione particolare (A-SA, portafoglio limitato di ASA, ramo aziendale, ...);
- nei processi di acquisto o di vendita di pacchetti di azioni o di quote del capitale che possono comportare un cambiamento nell'assetto del controllo o di pacchetti minoritari.

Infine, “la struttura del modello, con le sue articolazioni”. Essa viene sintetizzata nella figura sottostante. Il modello che intendiamo proporre richiama sul piano strutturale le due dimensioni utilizzate per definire il modello: l'esigenza di affrontare e di trattare la complessità per meglio misurare e governare il valore aziendale. Dunque “complessità” e “valore”.

Figura 6.1 – La gabbia del valore e della complessità.



Affrontare e trattare la complessità.

Il problema della complessità, della sua percezione e soprattutto del suo trattamento può essere affrontato illustrando le principali direzioni lungo le quali può essere articolato il dibattito. Esse investono:

- *l'articolazione spaziale della complessità*; essa richiama la struttura geometrica dell'oggetto con le sue parti e le sue relazioni tra le parti e mette in luce il problema della scelta dei modelli, delle misure, degli strumenti attraverso i quali misurare, controllare e governare il valore aziendale;
- *l'articolazione temporale della complessità*; essa evidenzia il modo con cui la struttura geometrica dell'oggetto evolve e si modifica e mette in luce il problema della scelta dei modelli, delle misure, degli strumenti attraverso i quali misurare, controllare e governare il valore aziendale;
- *l'articolazione scalare della complessità*; essa sottolinea il rapporto che si intende utilizzare tra le unità di misura grafica e le corrispondenti misure reali da rappresentare relativamente all'oggetto dell'analisi, anch'essa mette in luce il difficile problema della scelta dei modelli, delle misure, degli strumenti attraverso i quali misurare, controllare e governare il valore aziendale;
- *la combinazione delle dimensioni illustrate sopra*; essa evidenzia la possibilità che si formino combinazioni differenti tra le articolazioni indicate sopra.

Complessità

Rispetto alle dimensioni illustrate si possono evidenziare alcuni principi. Essi sono così sintetizzabili:

- *il ruolo della differenziazione; il potere delle connessioni; la condizione di ambiguità; la situazione di vaghezza; il principio ologrammatico*, relativamente alla dimensione della struttura;
- *la variabilità conosciuta o prevedibile, il cambiamento chiuso e la rilevanza della storia; la variabilità sconosciuta o imprevedibile, il cambiamento aperto ma contenuto; la variabilità sconosciuta o imprevedibile, il cambiamento aperto, l'irrilevanza della storia, le unicità, le singolarità; la rapidità dei cambiamenti; l'orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi*, relativamente alla dimensione dell'evoluzione della struttura;
- *la combinazione tra sintesi e dettaglio, combinazione tra espressione formale e espressione informale; la combinazione tra completezza assoluta e rappresentazione accettabile; la combinazione tra precisione e approssimazione; la combinazione di linguaggi diversi e di unità di rappresentazione diverse*, relativamente alla dimensione della rappresentazione della struttura;
- *le combinazioni tra i principi precedentemente elencati.*

Ai nostri fini, i principi sopra esposti vanno poi declinati per tenere conto della prospettiva del valore. Il trattamento della complessità e dei suoi elementi caratterizzanti impone così un'attenta analisi finalizzata alla selezione di:

- *un modello o metodo, la cui architettura sia coerente con le condizioni di complessità;*
- *un sistema di variabili e di misure per la concretizzazione del modello o del metodo;*
- *un insieme di strumenti e tecniche per consentire la selezione delle variabili e la determinazione delle misure.*

Si viene a delineare un primo impianto metodologico lungo il quale muoversi che nella figura 6.1 è rappresentato dalla figura geometrica della sfera. L'impianto pone in evidenza i tre elementi cardine per garantire il "trattamento della complessità": le macrovariabili e le loro combinazioni; i principi di riferimento; la loro declinazione nella prospettiva della misurazione del governo del valore aziendale. Una sintesi dei principi fondamentali della complessità viene offerta nella tabella 6.1.

Tabella 6.1 – I 15 principi della complessità.

Macro dimensioni	Principi
Struttura dell'oggetto Varietà	Ruolo della differenziazione
	Potere delle connessioni
	Condizione di ambiguità
	Situazione di vaghezza
	Principio ologrammatico
Evoluzione della struttura dell'oggetto Variabilità	Variabilità conosciuta o prevedibile, cambiamento chiuso, rilevanza della storia
	Variabilità sconosciuta o imprevedibile, cambiamento aperto ma contenuto
	Variabilità sconosciuta o imprevedibile, cambiamento aperto, irrilevanza della storia, unicità, imprevedibilità, contraddittorietà
	Rapidità dei cambiamenti
	Orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi
Rappresentazione della struttura dell'oggetto Scala	Combinazione tra sintesi e dettaglio
	Combinazione tra espressione formale e espressione informale
	Combinazione tra completezza assoluta e rappresentazione accettabile
	Combinazione tra precisione e approssimazione
	Combinazione di linguaggi diversi e di unità di misura diverse
Combinazioni tra le dimensioni varietà, variabilità, scala

Misurare e governare il valore.

Il problema della misurazione e del governo del valore evidenzia l'importanza di un secondo impianto, che nella figura precedente è illustrato da un ettaedro. L'impianto è di tipo multidimensionale e i suoi caratteri essenziali vengono qui brevemente richiamati:

- *la dimensione del valore aziendale inteso come espressione di sintesi del successo o dell'insuccesso dell'azienda;* la dimensione è tesa a catturare il valore creato, conservato o distrutto dall'impresa o da sue specifiche combinazioni con riferimento ad periodo trascorso o con riferimento ad un periodo futuro e il valore riferibile all'impresa o a sue combinazioni specifiche relativamente ad un dato momento;
- *la dimensione delle caratteristiche del business e dell'ambiente competitivo operativo;* *la dimensione delle caratteristiche delle scelte di finanziamento e dell'ambiente competitivo finanziario;* la parte è finalizzata a cogliere la dimensione, la composizione, la sostenibilità nel tempo e il ritmo dell'ambiente specifico circostante l'impresa;
- *la dimensione della posizione competitiva dell'impresa;* la parte è finalizzata a cogliere la dimensione, i caratteri, la sostenibilità nel tempo e il ritmo del vantaggio competitivo;
- *la dimensione delle leve ricollegabili al capitale relazionale;* la dimensione è finalizzata a catturare i fattori fondamentali di sfruttamento delle potenzialità insite nel capitale relazionale;
- *la dimensione del meso-ambiente e delle relazioni con i partners;* la dimensione è finalizzata ad enfatizzare i caratteri delle relazioni tra l'impresa e i partners nell'ambito del meso-ambiente;
- *la dimensione dei processi;* la dimensione è tesa a catturare il comportamento delle attività e dei processi fondamentali per supportare le condizioni di vantaggio o di svantaggio competitivo che contraddistinguono l'impresa;
- *la dimensione delle leve ricollegabili al capitale strutturale;* la dimensione è finalizzata a catturare i fattori fondamentali di sfruttamento delle potenzialità insite nel capitale strutturale.

Il modello tende a enfatizzare il ruolo dei diversi livelli di analisi e delle molteplici tipologie di variabili:

- *il livello della "misurazione" e delle variabili che "misurano" in chiave sintetica o analitica il valore dell'impresa;* esso presenta un basso contenuto esplicativo, considerato il legame immediato con la grandezza di sintesi; consente di mettere in evidenza in modo superficiale e parziale le ragioni che stanno alla base della creazione o della distruzione del valore aziendale;
- *il livello della "descrizione della cause" e delle variabili che "descrivono le cause particolari" (drivers di superficie e primi drivers di profondità) per la formazione del valore;* esso consente un approfondimento dell'analisi poiché permette di cogliere con maggiore puntualità le "caratteristiche qualitative" della grandezza di sintesi; presenta 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;
- *il livello dell'"identificazione dei presupposti" e delle variabili che "qualificano i presupposti" (ulteriori drivers di profondità) per la formazione del valore;* esso esplicita in misura ancora più marcata, rispetto al secondo livello, le caratteristiche

qualitative del valore; evidenzia un immediato collegamento con i fattori di fondo del sistema aziendale, i quali pertanto rappresentano gli effettivi presupposti per la generazione del valore.

Le dimensioni del valore vengono sintetizzate nella tabella 6.2.

Tabella 6.2 – Le 7 dimensioni del valore.

Macro dimensioni	Dimensioni
Superficie Dimensione della sintesi	Dimensione del valore aziendale inteso come espressione di sintesi del successo o dell'insuccesso dell'azienda
Profondità Dimensione delle cause	Dimensione della qualità del business e dell'ambiente competitivo operativo
	Dimensione della qualità delle scelte di finanziamento e dell'ambiente competitivo finanziario
	Dimensione della posizione competitiva dell'impresa
	Dimensione del capitale relazionale da sfruttare
Profondità Dimensione delle cause	Dimensione del meso-ambiente e delle relazioni con i propri partners come ambiente specifico oggetto di presidio
	Dimensione dei processi
Profondità Dimensione delle cause di ulteriore profondità	Dimensione di capitale strutturale da sfruttare

6.3 Riepilogo

Variabili	Contenuti
Modello	Applicazione del modello "La gabbia del valore e della complessità" Modello multidimensionale per il trattamento della complessità e il governo del valore
Principi della complessità	15 principi di complessità 5 principi per l'analisi della struttura dell'oggetto 5 principi per l'analisi dell'evoluzione della struttura dell'oggetto 5 principi per l'analisi della rappresentazione della struttura dell'oggetto
Dimensioni del valore	7 dimensioni del valore 1 dimensione di sintesi per l'analisi del successo o insuccesso aziendale 6 dimensioni di profondità per l'esame delle determinanti