

# 9

## La gabbia del valore e della complessità

Le dimensioni per la misurazione e il governo del valore

Le dimensioni della profondità

### 9.1 Obiettivo

Definiti i caratteri fondamentali intorno al valore e alla complessità diventa importante illustrare i fattori essenziali della nuova proposta per il loro trattamento, la loro misurazione, il loro governo. La creazione, la conservazione e la distruzione del valore a livello aziendale o di sue specifiche combinazioni passano infatti attraverso la messa a punto di un metodo o di un modello. Qualunque sia l'orientamento dottrinale e di prassi intorno al problema della determinazione del valore in situazioni complesse diventa importante effettuare un'attenta riflessione sui metodi e sui modelli, sui tecnicismi e sugli strumenti che ne sono alla base del calcolo, al fine di delineare meglio il ruolo che "i metodi e i modelli", "gli strumenti e le tecniche" assumono per la sua analisi e soluzione.

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

- riprendere le "caratteristiche fondamentali del modello" per la parte destinata ad affrontare e trattare il valore;
- riproporre le dimensioni fondamentali del modello per la misurazione e il governo del valore e illustrare le connessioni tra le diverse macrovariabili precedentemente presentate;
- approfondire l'analisi di dettaglio delle macrovariabili e delle microvariabili proposte prestando attenzione alle dimensioni di profondità;
- esaminare il problema della determinazione delle misure di profondità.

## 9.2 Le dimensioni del valore aziendale

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 molteplici proposte prodotte dalla dottrina e dalla prassi aziendali negli ultimi anni.

L'impianto è di tipo multidimensionale e i suoi caratteri essenziali vengono qui brevemente ripresi:

- *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 peculiari 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.

In secondo luogo, 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” (primi drivers di superficie e 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” (driver 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 figura 9.1.

**Tabella 9.1** – Le dimensioni del valore.

<b>Macro dimensioni</b>	<b>Dimensioni</b>
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
	Dimensione del meso-ambiente e delle relazioni con i propri partners come ambiente specifico oggetto di presidio
Profondità Dimensione delle cause	Dimensione dei processi
	Dimensione del capitale strutturale da sfruttare
Profondità Dimensione delle cause di ulteriore profondità	.....
	.....
	.....

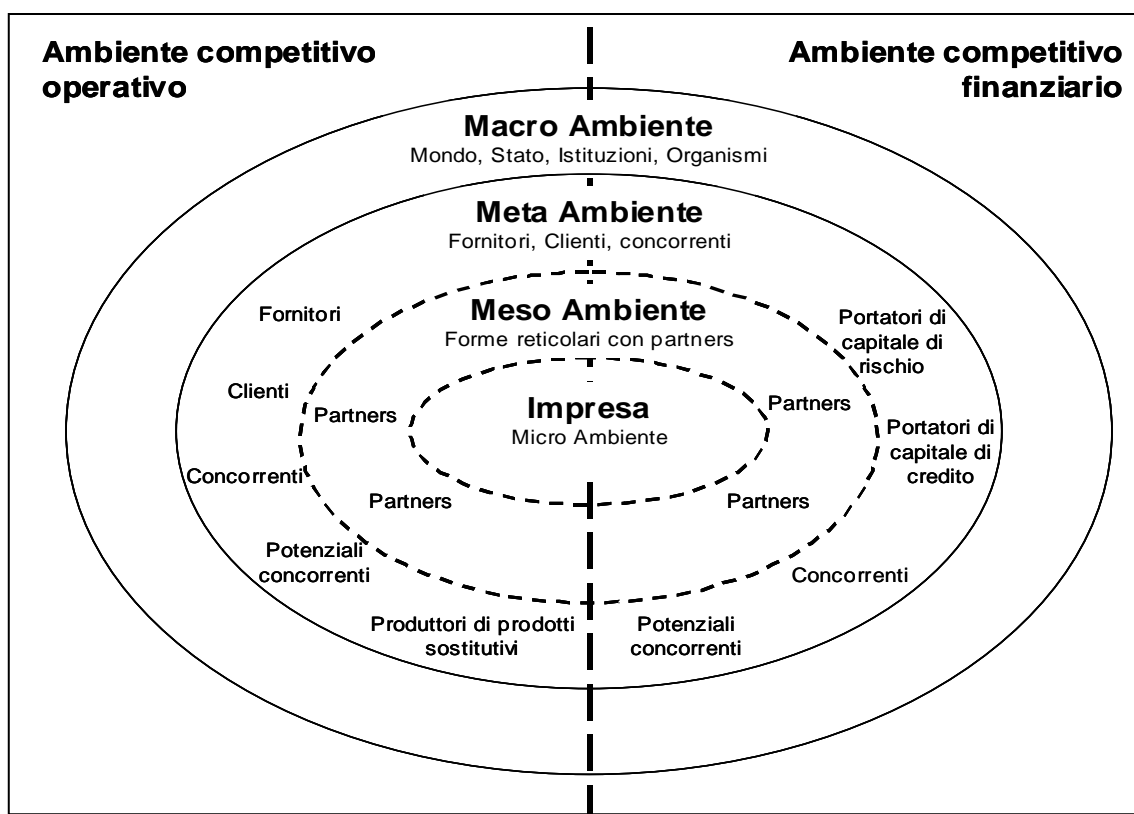
### **9.3 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve gestionali ricollegabili all’ambiente competitivo operativo e finanziario**

Una prima dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale riguarda l’ambiente competitivo operativo e finanziario e le opportunità da esso offerte all’impresa.

La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono prima di tutto dalle caratteristiche del business o del portafoglio di business e in senso più ampio dalle prospettive più o meno favorevoli del sistema competitivo in cui l’impresa opera o in-

tende addentrarsi. L'esame porta ad una suddivisione dell'ambiente complessivo secondo le indicazioni fornite dalla figura sottostante.

**Figura 9.1** – Un modello per il governo del valore dell'azienda. La dimensione dell'ambiente circostante l'impresa.



*Ambiente competitivo e sue possibili configurazioni. Micro-ambienti, meso-ambienti, meta-ambienti, macro-ambienti. Ambienti competitivi operativi e ambienti competitivi finanziari.*

La figura mette in evidenza un duplice percorso di analisi.

Il primo, di tipo latitudinale, conduce all'identificazione di un micro-ambiente, di un meso-ambiente, di un meta-ambiente, di un macro-ambiente. Il micro-ambiente coincide con l'impresa e porta all'osservazione dei caratteri che la contraddistinguono. Il meso-ambiente è lo spazio delle relazioni cooperative e collaborative, delle forme reticolari, delle forme aggregative finalizzate al raggiungimento di un particolare obiettivo. Esso identifica l'arena nella quale si instaurano relazioni peculiari tra l'impresa e i partner, sia che le relazioni si sviluppino in ambienti competitivi riconducibili al business o al portafoglio dei business aziendali, sia che le stesse riguardino aspetti connessi alla ri-

cerca e selezione dei finanziamenti. È lo spazio delle relazioni di cooperazione e di collaborazione; delle forme aggregative o reticolari poste in essere dalle singole imprese per il raggiungimento di specifici obiettivi. Il meta-ambiente è invece lo spazio dedicato alle relazioni competitive. Esso richiama l'arena nella quale operano le imprese, i fornitori e i clienti, i competitors, i fornitori di prodotti sostitutivi, i fornitori e i clienti potenziali, i competitors potenziali. Infine, il macro-ambiente è lo spazio destinato a identificare l'attività delle istituzioni, dei macro-organismi, degli stati, degli organismi sovranazionali. L'ambiente complessivo definisce l'oggetto più ampio dell'analisi e probabilmente il più difficile da identificare nei suoi contorni e caratteri, data la numerosità, la varietà e la modificabilità delle variabili e delle loro relazioni. In questa dimensione d'analisi assumono rilievo gli aspetti economici generali, politici, sociali e tecnologici che possono produrre effetti sui contesti più specifici fino a condizionare la dinamica dell'impresa e dei suoi business. L'ambiente economico specifico è partizione specifica dell'ambiente complessivo e definisce l'arena competitiva in cui si muovono gli stakeholders che interagiscono più direttamente con l'impresa e i suoi business. L'industria è parte componente dell'ambiente economico specifico e si caratterizza per l'esistenza di attori e segmenti che definiscono le possibili aree di attività per l'impresa. L'osservazione dei molteplici spazi in cui si può muovere l'impresa richiama inevitabilmente un giudizio sulla dimensione degli stessi, sulla loro attrattività, sulla sostenibilità nel tempo, sul ritmo, sintesi peculiare di un insieme di opportunità e minacce. Naturalmente l'osservazione dei diversi profili come dei diversi spazi individua aspetti significativi, non sempre però traducibili in implicazioni chiare per l'impresa o i singoli business.

Il secondo percorso, di tipo longitudinale, suddivide invece l'ambiente circostante in operativo e finanziario. L'ambiente competitivo operativo si coniuga al business o al portafoglio dei business aziendali. In esso si identificano opportunità e minacce, condizioni e fenomeni, soggetti attuali e potenziali, tutti ricollegabili al particolare business o portafoglio di business scelto dall'impresa. L'ambiente competitivo finanziario riguarda invece le scelte di finanziamento decise dall'impresa. Anche in questo caso, analogamente a quanto precisato in precedenza, si identificano opportunità e minacce, condizioni e fenomeni, soggetti attuali e potenziali, tutti ricollegabili agli ambienti finanziari.

#### *Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura degli ambienti.*

Rispetto ai due percorsi definiti precedentemente diventa a nostro parere importante osservare:

- *le caratteristiche strutturali dell'ambiente competitivo, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;*
- *le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura dell'ambiente competitivo, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo*

*del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.*

Le caratteristiche strutturali dell'ambiente portano ad una focalizzazione sulla dimensione, sulla composizione e sulla sostenibilità. La dimensione richiama le potenzialità complessivamente offerte alle imprese dal contesto competitivo operativo o finanziario in cui esse si trovano a operare. La composizione richiama invece l'insieme dei fattori che più di altri caratterizzano il contesto competitivo operativo o finanziario in cui le imprese si trovano a operare. La sostenibilità evidenzia infine la durata nel tempo delle potenzialità offerte dall'ambiente. La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono dunque prima di tutto dalla dimensione, dalla composizione o combinazione delle caratteristiche di attrattività, dalla durata o sostenibilità nel tempo delle potenzialità del business.

Le caratteristiche di tipo evolutivo portano invece ad una riflessione sul ritmo della dinamica competitiva, ossia sui fattori di variabilità, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi. Il periodo di potenziale vantaggio di tipo competitivo, inteso come il periodo nel quale si può ragionevolmente estendere la capacità dell'impresa di operare con una redditività superiore al costo del capitale, è condizionato non solo dalle caratteristiche strutturali dell'ambiente – dimensione, combinazione, sostenibilità – ma anche dal dinamismo ovvero dal ritmo dell'ambiente competitivo circostante. Da qui la necessità di osservare anche il ritmo del business o dell'ambiente in generale, vale a dire di un insieme di caratteri con cui tende a modificarsi la dinamica competitiva. In questa prospettiva di analisi si parla spesso di condizioni ambientali più o meno dinamiche. Il ritmo lento, caratterizzato da dinamiche spesso modeste, ripetitive, prevedibili, in cui i prodotti hanno cicli di vita lunghi, i prezzi tendono a mantenersi stabili o con oscillazioni contenute, le tecnologie si modificano lentamente, i sistemi operativi e finanziari appaiono consolidati; si tratta di ambienti che identificano situazioni in cui sono difficilmente immaginabili discontinuità tali da comportare stravolgimenti violenti del sistema competitivo generale e specifico. Il ritmo moderato, caratterizzato da dinamiche più accentuate, cambiamenti aperti, fenomeni imprevedibili anche se la frequenza con cui si manifestano le condizioni appare ancora piuttosto bassa. Il ritmo veloce, caratterizzato da dinamiche in continuo cambiamento con l'esistenza di frequenti elementi di discontinuità nel sistema competitivo. Il ritmo veloce e caotico, caratterizzato da condizioni imprevedibili, uniche, con cambiamenti rapidi, caotici. La creazione, la conservazione e la distruzione di valore appaiono dunque condizionate anche dai ritmi. Più questi sono brevi, violenti, imprevedibili e caotici, più breve appare il tempo con cui l'impresa può estendere la ragionevole attesa di creazione di valore, senza interventi massicci o di aggiustamento alla propria configurazione strategico-strutturale; Più questi ritmi appaiono lenti, prevedibili e caotici, più breve appare

il tempo con cui l'impresa ripetitivi e prevedibili, più è ragionevole pensare ad una durevole capacità di creare valore nel tempo, senza interventi massicci o di aggiustamento alla propria configurazione strategico-strutturale

L'analisi delle caratteristiche strutturali ed evolutive dell'ambiente competitivo viene sintetizzata nella tabella 9.2.

**Tabella 9.2** – Le dimensioni della profondità. L'ambiente competitivo circostante.

<b>Focus su: Meta-ambiente e Macro-ambiente Ambiente competitivo operativo e ambiente competitivo finanziario</b>		
<b>Macro Dimensioni</b>	<b>Dimensioni e Variabili</b>	<b>Misure</b>
Struttura dell'ambiente Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione dell'ambiente competitivo	...
	Composizione o combinazione delle forze dell'ambiente competitivo: caratteristiche del potere contrattuale dei clienti e dei fornitori; caratteristiche delle barriere in entrata e uscita; caratteristiche dei competitors; caratteristiche dei prodotti e dei servizi sostitutivi; ...	...
	Sostenibilità o durata delle potenzialità offerte dall'ambiente competitivo	...
Evoluzione della struttura dell'ambiente Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo della dinamica competitiva: ritmo lento, moderato, rapido, frenetico Variabilità della dinamica competitiva: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

#### **9.4 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve gestionali riconducibili al posizionamento competitivo**

Una seconda dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale conduce all'osservazione del posizionamento competitivo dell'impresa negli ambienti.

La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono prima dalle caratteristiche del business o del portafoglio di business e in senso più ampio dalle prospettive più o meno favorevoli del sistema competitivo in cui l'impresa opera o intende addentrarsi e dal modo con cui l'impresa ha fatto proprie o è in grado di fare proprie quelle potenzialità. L'esame porta ad una lettura del posizionamento competitivo in relazione agli specifici ambienti illustrati nella parte precedente.

Il posizionamento competitivo dell'impresa, sia esso identificabile a livello di contesto competitivo operativo sia esso riconducibile al contesto competitivo finanziario, dipende dalle sue qualità distintive. Si tratta di variabili che definiscono i motivi che giu-

stificano il successo e al contrario l'insuccesso dell'impresa rispetto ai suoi competitors nella stessa arena competitiva.

*Posizionamento competitivo e sue possibili configurazioni. Vantaggi competitivi fondati sul costo e vantaggi competitivi fondati sulla differenziazione.*

Le variabili su cui poggia il vantaggio competitivo rappresentano l'essenza del significato di competizione poiché esprimono i termini attraverso i quali l'azienda può produrre o quantomeno conservare il suo valore nel tempo. Il vantaggio competitivo poggia dunque su fattori che portano alla differenziazione dell'impresa rispetto ai suoi competitors. Queste variabili normalmente assumono differenziate caratteristiche. Esse sono così sintetizzabili:

- le unicità supportano la creazione e la conservazione del valore aziendale; esse nascono per effetto dell'utilizzo e della combinazione particolare di risorse e si qualificano per la nascita di svariati caratteri: la singolarità, intesa come un carattere che deve essere sfruttato per generare valore e non può essere posseduto dalla generalità delle imprese; la non imitabilità, intesa come un carattere che comporta la generazione di valore e non può essere facilmente imitato per il manifestarsi di particolari condizioni storiche; la non sostituibilità, intesa come un carattere che inibisce ogni possibile forma di sostituzione in termini di impatto sulla produzione di valore; la non appropriabilità, intesa come un carattere che inibisce l'appropriabilità sul piano commerciale della risorsa o della combinazione di risorse; la durabilità, intesa come un carattere che evidenzia la rilevanza nel tempo dell'unicità stessa;
- le unicità qualificano le posizioni assunte dall'impresa in termini di vantaggio competitivo sotto il profilo del costo e/o della differenziazione;
- le unicità presentano caratteri di relatività rispetto allo spazio e al tempo, in quanto richiedono un'attenta e sistematica analisi della distanza dai concorrenti, dell'evoluzione nel tempo e dei cambiamenti di importanza rispetto alle unicità possedute dalla concorrenza;
- le unicità assumono rilevanza sul piano dell'identificazione del vantaggio competitivo sia a livello operativo sia a livello finanziario. Naturalmente il loro impatto appare profondamente diverso; decisamente significativo quello delle unicità competitive operative per un'impresa industriale; comunque significativo l'impatto prodotto dalle unicità competitive finanziarie per un'impresa industriale.

Si tratta di variabili che portano a differenti posizioni. Esse ruotano attorno ai due poli della differenziazione, capacità di offrire al mercato prodotti di valore difficilmente imitabili e realizzabili a costi normali, e di costo, capacità di offrire al mercato prodotti di valore normale realizzati a costi difficilmente imitabili. In sintesi, si possono identificare le seguenti posizioni:

- *di costo, con possibilità di offrire ai clienti prodotti e servizi a costi inimitabili;*



- di prodotto, con possibilità di offrire ai clienti prodotti inimitabili;
- di servizio, con possibilità di offrire ai clienti servizi accessori inimitabili.

*Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura del vantaggio competitivo.*

Rispetto ai due percorsi definiti precedentemente diventa a nostro parere importante osservare:

- le caratteristiche strutturali del vantaggio competitivo, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;
- le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura del vantaggio competitivo, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.

L'esame delle caratteristiche strutturali ed evolutive delle condizioni di vantaggio competitivo viene riassunto nella tabella 9.3.

**Tabella 9.3** – Le dimensioni della profondità. Il posizionamento dell'impresa.

Focus su: Vantaggio competitivo a livello di meta-ambiente Vantaggio competitivo a livello di ambiente competitivo operativo e ambiente competitivo finanziario		
Macro Dimensioni	Dimensioni e Variabili	Misure
Struttura del posizionamento competitivo Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione del vantaggio competitivo	...
	Combinazione dei fattori del vantaggio competitivo: unicità sul piano del costo; unicità sul piano del prodotto; unicità sul piano del servizio; ... Economie di scala, prezzi dei fattori, tecniche di produzione, esternalizzazione di attività, ... caratteristiche dei prodotti, caratteristiche dei fattori produttivi, localizzazione, caratteristiche dei servizi correlati, ...	...
	Sostenibilità o durata del vantaggio competitivo	...
Evoluzione della struttura del posizionamento competitivo Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo della struttura del vantaggio competitivo: ritmo lento, contenuto, rapido Variabilità della struttura del vantaggio competitivo: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

## 9.5 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve ge-

## **stionali ricollegabili al capitale relazionale**

Una terza dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale riguarda il patrimonio relazionale prodotto dall'impresa.

La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono anche dal ruolo assunto dal patrimonio relazionale posseduto dall'impresa. L'esame porta ad una lettura del posizionamento competitivo in relazione agli specifici ambienti illustrati nella parte precedente. Anche in questo caso l'esame porta ad una lettura del capitale relazionale in relazione agli specifici ambienti e ai diversi posizionamenti dell'azienda osservati sopra.

### *Capitale relazionale e sue configurazioni.*

Il capitale relazionale può essere interpretato come il patrimonio di relazioni che l'impresa ha saputo costruire nel tempo e continua tuttora a costruire e consolidare con gli ambienti circostanti. Rispetto all'impianto inizialmente proposto si tratta del patrimonio di relazioni che l'impresa ha saputo instaurare e continua a promuovere con gli stakeholders del meta-ambiente e del macro-ambiente. Si riveda a questo proposito l'insieme di considerazioni svolte nei paragrafi precedenti. Dal nostro punto di vista il capitale relazionale costituisce il patrimonio di base che l'impresa a livello esterno ha saputo costruire e consolidare per lo sfruttamento delle potenzialità provenienti dall'ambiente circostante e per il consolidamento del vantaggio competitivo costruito nell'ambiente circostante.

Il capitale relazionale esprime la bontà o meno dell'insieme di relazioni avviate e costruite nel tempo con gli stakeholders dell'ambiente circostante. In sintesi esso esprime il livello di fiducia e di reputazione che rispetto ai diversi ambienti e rispetto ai diversi soggetti l'azienda ha saputo costruire. Esso in altri termini esprime la capacità dell'impresa di attrarre, soddisfare, trattenere, consolidare il rapporto con i clienti e i fornitori, i finanziatori di capitale di prestito e i finanziatori di capitale di pieno rischio, i partners, le istituzioni a livello nazionale e sovranazionale.

Il capitale relazionale assume rilevanza:

- *a livello di ambiente competitivo operativo e di posizionamento competitivo a livello operativo dell'impresa;*
- *a livello di ambiente competitivo finanziario e di posizionamento competitivo a livello finanziario dell'impresa.*

### *Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura del capitale relazionale.*

Rispetto ai percorsi definiti precedentemente diventa a nostro parere importante osservare:

- *le caratteristiche strutturali del capitale relazionale, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;*
- *le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura del capitale relazionale, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.*

L'analisi delle caratteristiche strutturali ed evolutive del capitale relazionale viene sintetizzata nella tabella 9.4.

**Tabella 9.4** – Le dimensioni della profondità. Il capitale relazionale dell'impresa.

<b>Focus su:</b> Capitale relazionale finalizzato allo sfruttamento delle potenzialità a livello di meta-ambiente e di macro-ambiente e al consolidamento delle posizioni di vantaggio competitivo Capitale relazionale rilevante a livello di ambiente competitivo operativo e di ambiente competitivo finanziario		
<b>Macro Dimensioni</b>	<b>Dimensioni e Variabili</b>	<b>Misure</b>
Struttura del capitale relazionale Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione del capitale relazionale	...
	Combinazione dei fattori del capitale relazionale: immagine e reputazione dell'impresa nel macro-ambiente; immagine e reputazione dell'impresa nel meta-ambiente; livello di fiducia da parte dei clienti e dei fornitori; livello di fiducia da parte dei portatori di capitale di debito e di pieno rischio; livello di fiducia da parte di altri stakeholders; ...	...
	Sostenibilità o durata nel tempo del capitale relazionale	...
Evoluzione della struttura del capitale relazionale Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo della struttura capitale relazionale: ritmo lento, moderato, rapido, frenetico Variabilità della struttura del capitale relazionale: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

## **9.6 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve gestionali ricollegabili al meso-ambiente e alle relazioni con i partners**

Una quarta dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale interessa l'insieme delle relazioni poste in essere dall'impresa con i partners nel meso-ambiente.

Le cause di creazione, conservazione e distruzione di valore dipendono anche dal particolare ruolo assunto dal modo con cui vengono governate le relazioni a livello di ambiente specifico con i partners. In questo caso l'esame porta ad una lettura di profondità di una particolare dimensione: quella in cui si sviluppano e si consolidano relazioni finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici e che per questo danno origine alla creazione di gruppi propri e impropri, aggregazioni, forme reticolari, costruzioni fondate sulla cooperazione e collaborazione.

*Meso-ambiente, relazioni con i partners e loro configurazioni.*

Il meso-ambiente è lo spazio destinato ad accogliere le relazioni particolari tra l'impresa e i suoi partners sulla base di forme reticolari e aggregative sviluppate per il raggiungimento di particolari obiettivi comuni. Si tratta dunque di uno spazio peculiare su cui spesso si deve concentrare il presidio nella prospettiva di misurare e governare il valore creato, conservato o distrutto. Relativamente allo spazio in esame assumono rilevanza:

- *la dimensione delle forme reticolari e aggregative a cui l'impresa a dato vita;*
- *le caratteristiche delle forme reticolari e aggregative a cui l'impresa a dato vita: dominanza, esistenza di accordi formali o informali, caratteristiche delle attività poste in essere all'interno della rete o dell'aggregato;*
- *la durata delle forma reticolare o aggregativa;*
- *le caratteristiche di variabilità e di ritmo della forma reticolare o aggregativa.*

*Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura del meso-ambiente e delle relazioni privilegiate con i partners.*

Anche con riferimento alla dimensione specifica in esame diventa a nostro parere importante osservare:

- *le caratteristiche strutturali del meso-ambiente e delle relazioni con i partners, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;*
- *le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura del meso-ambiente, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.*

Il ruolo del meso-ambiente e dell'insieme di relazioni particolari avviate al suo interno vengono opportunamente nella tabella 9.5.

**Tabella 9.5** – Le dimensioni della profondità. Il meso-ambiente e le relazioni con i partners.

<b>Focus su:</b> <b>Meso-ambiente e insieme di relazioni poste in essere con i partners</b> <b>Ruolo delle forme reticolari e aggregative poste in essere dai partners</b>		
<b>Macro Dimensioni</b>	<b>Dimensioni e Variabili</b>	<b>Misure</b>
Struttura del meso-ambiente e dell'insieme di relazioni specifiche Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione del meso-ambiente; dimensione del gruppo; dimensione dell'aggregazione; dimensione della rete; dimensione della relazione di sub-fornitura; ...	...
	Composizione o combinazione dei fattori che contraddistinguono il meso-ambiente: gruppi, aggregazioni, reti, forme reticolari caratterizzate da sub-fornitura; ... caratteristiche delle singole forme reticolari, caratteristiche delle singole aggregazioni, caratteristiche delle singole relazioni di sub-fornitura; ... <b>dominanza, pariteticità, ...</b>	...
	Sostenibilità o durata delle potenzialità offerte dal meso-ambiente	...
Evoluzione del meso-ambiente e dell'insieme di relazioni specifiche Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo del meso-ambiente e delle singole forme aggregative e reticolari: ritmo lento, moderato, rapido, frenetico Variabilità del meso-ambiente e delle singole forme aggregative e reticolari: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

## **9.7 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve gestionali ricollegabili ai processi operativi**

Una quinta dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale interessa i processi operativi. Anche in questo l'esame porta ad una lettura del capitale relazionale in relazione agli specifici ambienti e ai diversi posizionamenti dell'azienda osservati sopra.

### *I processi e le loro configurazioni.*

Il sistema dei processi operativi costituisce l'elemento cruciale su cui poggia la produzione di valore nel tempo dell'impresa. Il valore complessivo d'impresa è la risultante di processi e di operazioni elementari che esprimono il loro contributo parziale alla sua formazione. L'eccellenza e la carenza delle operazioni svolte appare centrale nella ricerca e nella spiegazione delle determinanti della creazione, conservazione e distru-

zione del valore aziendale. Sotto questo profilo appare importante riconoscere le aree operative che evidenziano eccellenza e le aree operative che denotano debolezza, carenza, criticità. Questo profilo si traduce spesso nell'identificazione da un lato di quelli che sono i processi con valore da quelli che sono i processi senza valore.

Le imprese devono presidiare i processi ritenuti più critici per la realizzazione di vantaggi competitivi o per il mantenimento nel tempo dei vantaggi acquisiti in passato.

Per inquadrare il sistema delle operazioni e dei processi e collegarne i contenuti a quelli di creazione e di conservazione del valore, può essere utile riprendere il concetto di catena di valore. Esso assume significati e formalizzazioni differenti, destinati a fare emergere la struttura sistemica delle operazioni e il loro collegamento con il valore. Tra le diverse formulazioni e formalizzazioni assumono rilievo quelle finalizzate a:

- *esplicitare i processi interni e i processi esterni all'impresa*; il successo competitivo dell'impresa passa non solo attraverso il presidio dei processi interni ma anche e sempre più attraverso il controllo dei processi esterni e dei processi interni-esterni. Le imprese debbono sempre più rendersi conto che i processi produttivi iniziano e finiscono ben al di fuori dei confini fisici aziendali. Il successo aziendale dipende in misura sempre più consistente dalle attività sviluppate internamente, il cosiddetto micro-ambiente, nello spazio delle relazioni reticolari, il cosiddetto meso-ambiente, ed esternamente, il cosiddetto meta-ambiente. L'incapacità di influire sui diversi fronti interni o esterni può comportare condizioni in cui l'azienda ben organizzata, attenta al cliente e al prodotto, non riesce a concretizzare tutte le sue potenzialità perchè troppo distante dal consumatore finale, perchè collegata a partners con i quali non riesce a condividere e concretizzare strategie, azioni, informazioni, conoscenze;
- *identificare i processi primari e i processi secondari*, riconducendo ai primi, almeno secondo le impostazioni più tradizionali, le attività di logistica in entrata, trasformazione, logistica in uscita, marketing e distribuzione, servizio post-vendita e riconducendo ai secondi, le attività di governo degli approvvigionamenti, di gestione della tecnologia, di gestione delle risorse umane, le attività di supporto generale;
- *esplicitare i processi che supportano le relazioni speciali con particolari partners*, all'interno delle forme reticolari e aggregative poste in essere dall'impresa per il raggiungimento di particolari obiettivi.

L'identificazione dei processi e la loro attenzione porta inevitabilmente alla messa a punto di analisi finalizzate a presidiare costi, configurazioni di valore, tempi, profili qualitativi.

*Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura dei processi operativi.*

Anche con riferimento alla dimensione specifica in esame diventa a nostro parere importante osservare:

- *le caratteristiche strutturali dei processi e delle specifiche attività ad essi ricollegabili, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;*
- *le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura dei processi, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.*

L'esame dei processi conduce alla messa a punto della tabella 9.6.

**Tabella 9.6** – Le dimensioni della profondità. I processi operativi.

<b>Focus su:</b> <b>Processi interni, esterni, interni-esterni</b> <b>Processi primari e secondari, attività primarie e secondarie</b> <b>Processi con valore e processi senza valore</b>		
<b>Macro Dimensioni</b>	<b>Dimensioni e Variabili</b>	<b>Misure</b>
Struttura del sistema dei processi Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione dei processi	...
	Combinazione dei processi: processi primari e processi secondari; ... processi interni e processi esterni; processi con valore e processi senza valore; ... Logistica in entrata; produzione; logistica in uscita; vendita e marketing; servizi pre, durante e post vendita; gestione della tecnologia; gestione della ricerca e sviluppo; gestione delle risorse umane; amministrazione, finanza e controllo; attività di supporto generali; ...	...
	Sostenibilità o durata nel tempo dei processi	...
Evoluzione della struttura del sistema dei processi Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo della struttura dei processi: ritmo lento, moderato, rapido, frenetico Variabilità della struttura dei processi: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

## **9.8 Le dimensioni della profondità. La dimensione delle leve gestionali ricollegabili al capitale strutturale**

Infine, una sesta dimensione di approfondimento delle determinanti del valore aziendale riguarda il patrimonio strutturale prodotto dall'impresa. Anche in questo l'esame porta ad una lettura del patrimonio strutturale in relazione agli specifici ambienti e ai diversi posizionamenti dell'azienda osservati sopra.

*Capitale strutturale e sue configurazioni.*

Il capitale strutturale può essere interpretato come il patrimonio di conoscenze e competenze che l'impresa ha saputo costruire nel tempo e continua tuttora a costruire e consolidare per alimentare lo svolgimento dei processi. Rispetto all'impianto inizialmente proposto si tratta del patrimonio di conoscenze e competenze che l'impresa ha saputo generare all'interno del micro-ambiente, acquisire per effetto delle relazioni impostate nel meso-ambiente, acquisire nel meta-ambiente e in forma più sfumata nel macro-ambiente. Si riveda a questo proposito l'insieme di considerazioni svolte nei paragrafi precedenti. Dal nostro punto di vista il capitale strutturale costituisce il patrimonio di base che l'impresa a livello interno ha saputo costruire e consolidare per lo sfruttamento delle potenzialità interne e provenienti dall'ambiente circostante e per il consolidamento del vantaggio competitivo costruito nell'ambiente circostante.

Il capitale strutturale esprime la bontà o meno dell'insieme di potenzialità costruite per alimentare l'eccellenza dei processi chiave che compongono la sua catena del valore, siano essi interni, esterni, interni-esterni. In sintesi esso esprime il livello di conoscenza e di competenza che rispetto ai diversi ambienti e rispetto ai diversi soggetti l'azienda ha saputo costruire.

Il capitale strutturale assume rilevanza:

- *a livello di processi interni, esterni, interni ed esterni che alimentano il posizionamento competitivo a livello operativo dell'impresa;*
- *a livello di processi interni, esterni, interni ed esterni che alimentano il posizionamento competitivo a livello finanziario dell'impresa;*
- *a livello di processi interni, esterni, interni ed esterni che alimentano il posizionamento a livello di meso-ambiente dell'impresa.*

*Caratteristiche cruciali della struttura e di evoluzione della struttura del capitale.*

Rispetto ai percorsi definiti precedentemente diventa a nostro parere importante osservare:

- *le caratteristiche del capitale strutturale, segnatamente la dimensione, la composizione e la sostenibilità nel tempo;*
- *le caratteristiche di tipo evolutivo della struttura del capitale in esame, segnatamente il ritmo, vale dire i fenomeni che vanno sotto il nome di variabilità conosciuta o prevedibile, di imprevedibilità e unicità, di rapidità dei cambiamenti, di orlo del caos come combinazione di fenomeni unici, imprevedibili, contraddittori, schizofrenici, rapidi.*

L'analisi delle caratteristiche del capitale strutturale viene sintetizzata nella tabella 9.7.

**Tabella 9.7** – Le dimensioni della profondità. Il capitale strutturale.



<b>Macro Dimensioni</b>	<b>Dimensioni e Variabili</b>	<b>Misure</b>
Capitale strutturale Dimensione, composizione, sostenibilità	Dimensione del capitale strutturale	...
	Combinazione dei fattori del capitale strutturale: ...	...
	Sostenibilità o durata nel tempo del capitale strutturale	...
Evoluzione capitale strutturale Ritmo, variabilità prevedibile, imprevedibilità, unicità, orlo del caos	Ritmo del capitale strutturale: ritmo lento, moderato, rapido, frenetico Variabilità del capitale relazionale: prevedibilità, imprevedibilità, unicità, caos	...

## 9.9 Riepilogo

<b>Variabili</b>	<b>Contenuti</b>
Applicazione del modello	Applicazione del modello “La gabbia del valore e della complessità” Modello multidimensionale per il trattamento della complessità e il governo del valore
Dimensioni del valore	7 dimensioni: 1 di sintesi e 6 di profondità
Dimensioni della profondità	6 Dimensioni Dimensione della qualità del business e dell’ambiente competitivo operativo e dimensione della qualità delle scelte di finanziamento e dell’ambiente competitivo finanziario Dimensione della posizione competitiva dell’impresa Dimensione del capitale relazionale da sfruttare Dimensione del meso-ambiente e delle relazioni con i propri partners come ambiente specifico oggetto di particolare presidio Dimensione dei processi operativi Dimensione del capitale strutturale da sfruttare
Dimensioni della profondità	Determinazione delle determinanti del valore di Corporate e di ASA Determinazione delle determinanti con approcci differenziati Applicazioni strumentali sulla base delle diverse condizioni di complessità