

E.Comuzzi, 1996, La misurazione della performance nelle aggregazioni aziendali, Cedam, Padova, capitolo 1, pp.21-50 (Versione originale pp. 21-78).

CAPITOLO 1

SUL SIGNIFICATO E SUI CONTENUTI DELL'ATTIVITÀ DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE AGGREGAZIONI TRA IMPRESE

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Sul significato di misurazione della *performance* nelle aggregazioni aziendali. – 2.1. Sul significato di misurazione ovvero sul significato e sul contenuto dell'attività di misurazione. – 2.1.1. Sul concetto di misurazione. – 2.1.2. Un approfondimento del tema: la dimensione “scientifica” della misurazione e l'identificazione dei caratteri rilevanti. – 2.2. Sul significato di misurazione della *performance* dell'impresa. – 2.2.1. Sul concetto di *performance* aziendale. – 2.2.2. Sul concetto di misurazione della *performance* aziendale. – 2.3. Sul significato di misurazione della *performance* nelle aggregazioni aziendali. – 2.3.1. Sui concetti di gruppo e di aggregazione tra imprese. – 2.3.2. Sul significato di misurazione della *performance* dei gruppi e delle altre forme di aggregazione tra imprese. – 2.3.3. Sul significato di misurazione della *performance* dei gruppi e delle altre forme di aggregazione tra imprese con riferimento a specifici portatori di interesse. – 3. Uno schema di riferimento per la lettura del fenomeno delle aggregazioni tra imprese.

1. Premessa

L'obiettivo di questo capitolo è di porre le premesse per affrontare il tema della misurazione della *performance* delle aggregazioni aziendali e delle imprese che ne fanno parte. In particolare, nelle pagine successive verrà posta l'attenzione sui concetti di misurazione in generale, di misurazione della *performance* d'impresa, e, infine, di misurazione della *performance* delle aggregazioni aziendali.

2. Sul significato di misurazione della *performance* nelle aggregazioni aziendali

La *performance*¹ è un concetto poliedrico, complesso, per molti aspetti anche ellittico², che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale, univoca e peculiare nel suo significato economico.

¹ *Performance* è un concetto che molto spesso viene utilizzato come sinonimo di prestazione, di risultato realizzato. “*Performance*: dall'antico francese *parformance*, da *parformer* “compiere”. Nel linguaggio sportivo esso significa prova, prestazione fornita, risultato conseguito da un atleta o da un cavallo, che determina il valore dell'atleta o del cavallo”, DOGLIOTTI M., ROSIELLO L., 1986, *Il nuovo Zingarelli. Vocabolario della Lingua Italiana di Nicola Zingarelli*, Zanichelli, Bologna.

² “Poliedrico: di poliedro, proprio del poliedro: figura poliedrica; che ha molteplici aspetti, facce, attività, interessi, ...”, “Complesso: che risulta dall'unione di varie parti o di diversi elementi; *ma anche*: che si manifesta sotto molteplici e contrastanti aspetti”, “Ellittico: proprio di un'ellisse; detto di una configurazione o di un'espressione nella quale v'è una coppia di elementi complessi coniugati”, DOGLIOTTI M., ROSIELLO L., 1986, *Il nuovo Zingarelli. Vocabolario della Lingua Italiana di Nicola Zingarelli*, Zanichelli, Bologna.

Con le dovute cautele che si ritengono necessarie in relazione alle considerazioni summenzionate e con tutte le approssimazioni che a questo livello si possono accettare, la nozione in esame viene in questa sede utilizzata per qualificare, in un'ottica qualitativo-quantitativa, il risultato o l'insieme dei risultati raggiunti dall'impresa e dalle sue combinazioni economiche particolari nello svolgimento della loro attività. Il profilo quantitativo richiama immediatamente le nozioni di dimensione, di dimensione media e di variabilità del risultato o dei risultati raggiunti; quello qualitativo evoca appunto "la qualità" del risultato o dei risultati medesimi ³.

Come si può ben notare si tratta di nozioni che richiamano, poi, i concetti di "misurazione", di "strumento di misurazione", di "misura" ⁴.

In merito al tema in questione si possono cogliere alcuni profili meritevoli di approfondimento. Essi possono essere sintetizzati nelle seguenti espressioni:

- a. che cosa significa misurare o, più puntualmente, quali sono i significati e i contenuti attribuibili all'attività di misurazione;
- b. che cosa significa misurare la *performance* di un'impresa in generale;
- c. che cosa significa misurare, e ancora, perché può essere significativo misurare la *performance* delle aggregazioni aziendali.

2.1. Sul significato di misurazione ovvero sul significato e sul contenuto dell'attività di misurazione

2.1.1. Sul concetto di misurazione

In termini generali, affrontare il tema della misurazione significa ricercare e costruire un sistema di strumenti e di grandezze, e in linea più generale, di modalità per la rappresentazione di eventi o di oggetti che assumono rilievo per l'osservatore ⁵.

Questo processo implica la sistematica ricerca di una correlazione significativa tra l'oggetto o l'evento che si intende rappresentare - l'oggetto reale di osservazione che costituisce il principale - e il complesso di strumenti e di grandezze utilizzati per esprimere le proprietà e le caratteristiche del principale, vale a dire il surrogato. La misurazione può essere concepita pertanto come l'attribuzione di un segno o di un insieme di segni ad un evento o ad un oggetto del quale si vogliono riconoscere, isolare e rappresentare le caratteristiche ⁶.

³ Si tratta di considerazioni che saranno riprese e approfondite nella parte successiva di questo capitolo. Si veda, a tale proposito, il paragrafo 2.2.1.

⁴ Anche se il termine "misura" può essere accolto per esprimere un atto, un'attività o, ancora, uno strumento, in questa sede viene unicamente utilizzato per esprimere il risultato di un processo di misurazione. In quest'ottica, si accoglie pertanto la distinzione tra "misurazione" che evoca un'attività e "misura" che evidenzia, appunto, il risultato dell'attività. Come si vedrà nella parte successiva del testo, si cercherà poi di distinguere i concetti di "misura" e di "misurazione" da quello di "informazione". Si vedano i paragrafi successivi.

⁵ Scrive al riguardo LEBAS M., 1995, *Performance Measurement and Performance Management*, Working Paper presentato al Workshop-Seminario Internazionale AIDEA-Giovani su "Management Research in Europe: an Accounting Perspective", Università degli Studi di Padova, 16 e 17 giugno 1995: "We know however that measuring means transforming a complex reality into a sequence of limited symbols that can be communicated and that can be, more or less, reproduced under similar circumstances", p. 2.

⁶ Sul tema della misurazione si consultino DEMSKI J.S., 1980, *Information Analysis*, Addison Wesley Publishing Co.; IJIRY Y., JAEDICKE R.K., 1966, *Reliability and Objectivity of Accounting Measurements*, Accounting Review, July; IJIRI Y., 1967, *The Foundations of Accounting Measurement*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs; IJIRI Y., 1975, *Theory of Accounting Measurement*, Studies in Accounting Research, n. 10; LEBAS M., 1995, *Performance Measurement*

Nella nostra prospettiva, la nozione di misurazione, una volta posta nella sfera propria dell'Economia Aziendale, richiama quella di rilevazione - ossia la metodica e sistematica osservazione e determinazione degli accadimenti d'azienda e d'ambiente considerati anche nelle loro relazioni dinamiche - fino a diventarne parte integrante ⁷.

Queste brevi considerazioni segnalano come il tema in esame presenti difficoltà di interpretazione e di soluzione perché lo stesso processo di misurazione e lo stesso oggetto della misurazione appaiono complessi ⁸; volendo usare le espressioni fornite da alcuni Autori possiamo affermare che:

“*measurement is complex, frustrating, difficult, challenging, important, abused and misused*”, e inoltre, che “*if you cannot measure it, it does not exist*” ⁹;

ancora:

“In alcune scienze, tra cui l'economia aziendale, i fenomeni oggetto di indagine sono talmente complessi che non solo non è possibile una misurazione completa, ma talvolta non è possibile neanche identificare tutte le variabili in gioco” ¹⁰;

and Performance Management, op.cit.; MASON R.O., SWANSON E.B., 1988, *Gli indici di valutazione per le decisioni aziendali*, in AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, ed. originale, MASON R.O., SWANSON E.B., 1979, *Measurement for Management Decision: A Perspective*, California Management Review, Spring; YU S.C., 1976, *The Structure of Accounting Theory*, The University Presses of Florida, Florida.

⁷ Presentare in questa nota un elenco significativo di Autori italiani che si sono occupati del tema in questione è compito arduo. Considerati i numerosi e autorevoli contributi proposti in merito si rischierebbe, infatti, di trasformare la nota in un vero e proprio capitolo. Tuttavia, e senza far torto agli Autori non citati, si intende segnalare: AGLIATI M., 1990, *La misurazione economica nella gestione d'impresa*, Egea, Milano; AMIGONI F., 1988, *Le misure nel controllo dell'economia delle imprese*, in AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda*, Tomo I, Giuffrè, Milano; CATTANEO M., 1959, *Le misurazioni d'azienda*, Giuffrè, Milano; FERRERO G., 1967, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano; GABROVEC MEI O., 1988, *Le relazioni extra-contabili*, in AA.VV., *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, Pubblicazioni dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Clueb, Bologna; GALASSI G., 1986, *Misurazioni differenziali, misurazioni globali e decisioni d'azienda*, Giuffrè, Milano; GALASSI G., 1993, *Realità e osservabilità dei valori in economia d'azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo I: Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano; GUATRI L., 1954, *Brevi note metodologiche su alcune misurazioni d'azienda*, La Goliardica, Milano; MASINI C., 1961, *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia d'azienda*, Giuffrè, Milano; MASINI C., 1978, *Il sistema dei valori in azienda*, Giuffrè, Milano; PUDDU L., 1988, *Gli strumenti contabili tradizionali e le decisioni*, in AA.VV., *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, Pubblicazioni dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Clueb, Bologna.

⁸ Sul concetto di complessità si rinvia il lettore alle considerazioni svolte nella nota 5 dell'introduzione. Sul tema della complessità si possono consultare: BIGGERO L., 1996, *Complexity and Predictability in Managerial Science*, Working Paper presentato al Convegno su “Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze, Palermo, 17-18 maggio 1996; BOCCHI G., CERUTI M. (a cura di), 1995, *La sfida della complessità, op.cit.*; COLOMBO G., (a cura di), 1991, *La complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali, op.cit.*; COLOMBO G., COMBONI G., DUBINI P., PILATI M., VON KROGH G., 1991, *Complessità & Managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, Egea, Milano.

⁹ Si veda SINK D.S., 1991, *The Role of Measurement in Achieving World Class Quality and Productivity Management*, Industrial Engineering, June, citato da LEBAS M., 1995, *Performance Measurement and Performance Management, op.cit.*, p. 2.

¹⁰ VICARI S., 1993, *Metodo e linguaggio nell'accademia economico-aziendale italiana*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo I: Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano, p. 199. Riteniamo che nell'espressione sintetica usata dall'Autore si possa riconoscere tutto il significato di complessità. Quest'ultima assume caratterizzazioni diverse in relazione ai molteplici aspetti con cui può presentarsi nella realtà. In quest'ottica si può parlare di situazioni complesse guardando alla varietà dei fenomeni: in questo caso viene posta l'attenzione sul numero dei casi con cui si possono manifestare nella realtà i fenomeni; di complessità come di variabilità ovvero di dinamicità e di evoluzione degli stessi fenomeni nel tempo, la quale implica mutamenti nella loro conformazione; di complessità come di imprevedibilità degli eventi; di complessità nel senso di ambiguità e di vaghezza delle informazioni. Ma l'espressione usata

e infine:

“Fondamento di ogni intrapresa scientifica è la costruzione di modelli semplificati e perciò non realistici, modelli che non costituiscono un gioco vuoto, ma vanno riferiti, anche se mai uguagliati, alla realtà che è molto più complessa e mai ivi rappresentata in tutti i suoi tratti caratteristici”¹¹.

Il tema in questione implica innanzitutto due quesiti. Essi possono essere sintetizzati nelle seguenti espressioni: perché vogliamo misurare? Che cosa vogliamo misurare? Si tratta di quesiti che sottolineano l'esistenza di due problemi, intimamente connessi, che non possono essere affrontati separatamente¹².

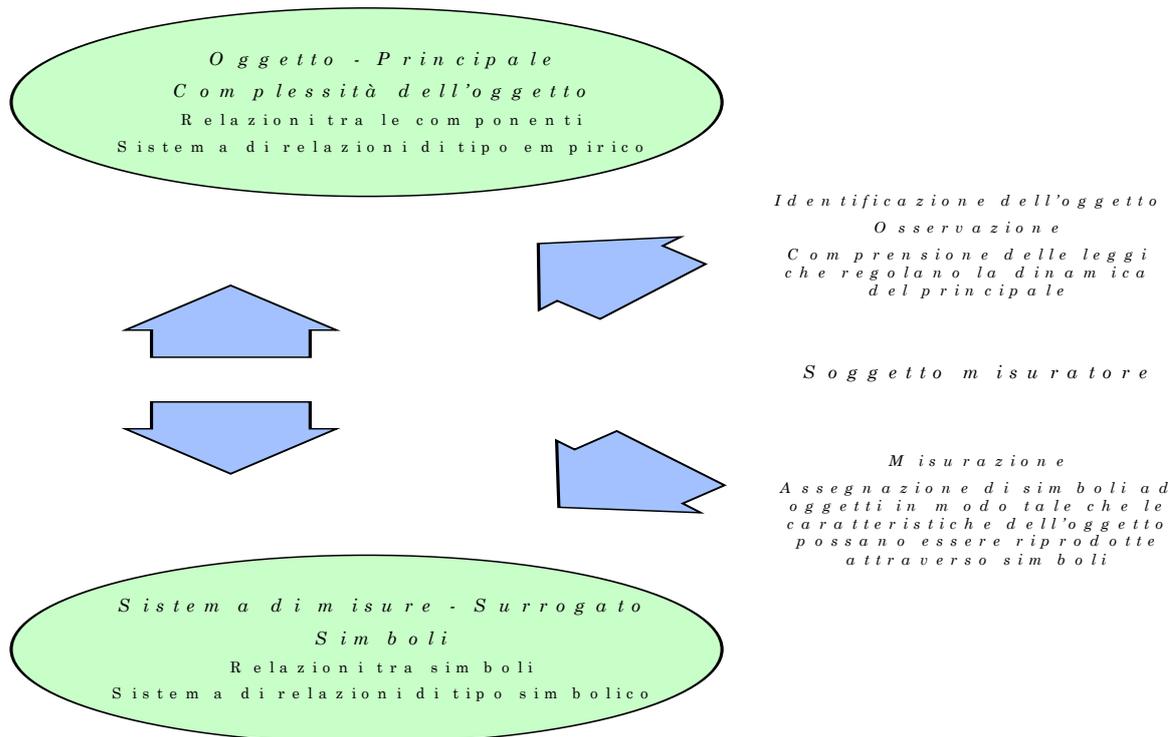
Il primo riguarda l'individuazione dello scopo sotteso all'attività di misurazione, il secondo ne sottolinea i contenuti. Nel primo caso l'espressione “perché vogliamo misurare” può essere sostituita con la locuzione “qual è l'uso che viene fatto delle misure”, che implicitamente segnala come le misure non siano esternamente o astrattamente definibili ma derivino da un processo di scelta fondato sullo scopo che l'osservatore mira a raggiungere. Nel secondo caso assumono rilievo l'oggetto o le singole parti componenti delle quali diventa significativo descrivere e rappresentare le proprietà.

In linea generale, si può affermare, comunque, che obiettivo e contenuto di ogni processo di misurazione si traducono nella riproduzione degli oggetti e dell'insieme delle relazioni esistenti tra le parti componenti, mediante l'impiego di un linguaggio, di strumenti e di grandezze. Si veda a tale proposito la figura 1.1.

richiama un altro concetto fondamentale che condividiamo: la complessità è un carattere certamente attribuibile alla realtà ma in parte è ascrivibile al soggetto osservatore. Sul problema si riveda la nota 5 dell'introduzione.

¹¹ GALASSI G., 1993, *Realtà e osservabilità dei valori in economia d'azienda*, op.cit., p. 113. Nell'espressione usata dall'Autore si possono cogliere due considerazioni che condividiamo ampiamente e che più volte sono state sottolineate nell'ambito di questo lavoro: da un lato, la consapevolezza della difficoltà di percepire in tutte le sue sfaccettature la complessità della realtà, e, dall'altro, il riconoscimento dell'impossibilità di poter disporre di misure perfettamente aderenti alla realtà. Sui concetti di complessità si rimanda il lettore alla nota 5 dell'introduzione e alle note precedenti di questo capitolo. Sui concetti di perfezione e di precisione si rinvia al paragrafo 2.1.2 di questo capitolo.

¹² L'importanza del problema è avvertita in particolare da Mason R.O. e Swanson E.B. quando affermano: “Perché misuriamo? Cosa misuriamo? Che accade quando misuriamo? Come influisce la misurazione sulle decisioni aziendali? A nostro giudizio questi quesiti fondamentali meritano da parte degli studiosi di economia aziendale un esame più attento di quello che essi sinora vi hanno dedicato”, MASON R.O., SWANSON E.B., 1988, *Gli indici di valutazione per le decisioni aziendali*, op.cit., p. 6.

Figura 1.1. – Rappresentazione del processo di misurazione.

La misurazione può essere vista, dunque, come un sistema di attribuzione di simboli ad oggetti ed eventi rilevanti secondo regole prestabilite. Osservata in quest'ottica, la misurazione ha soprattutto una dimensione "sintattico-semantic", in quanto diretta a rappresentare nella maniera più aderente possibile alla realtà l'oggetto o il fenomeno sottoposto ad analisi¹³.

Le espressioni fin qui usate evidenziano in realtà alcuni elementi che, a questo punto, diviene opportuno approfondire. Sotto questo profilo, si può infatti segnalare che il processo di misurazione si sviluppa rispetto a tre elementi fondamentali:

- l'oggetto;
- il soggetto misuratore/destinatario delle informazioni e le specifiche attese di conoscenza;
- il sistema delle misurazioni, ovvero il linguaggio, gli strumenti e le variabili utilizzati per descrivere l'oggetto in funzione delle specifiche esigenze conoscitive.

L'oggetto della misurazione. Ogni attività di misurazione inizia con l'identificazione dell'oggetto o del fenomeno da analizzare, il principale, sia esso un elemento concreto, un evento,

¹³ Si parla molto spesso di "misurazione scientifica" o di "scientificità della misurazione". In quest'ottica la misurazione viene intesa come il procedimento di assegnazione di numeri ad oggetti secondo definite norme. Così la misurazione rappresenta il collegamento tra la realtà o il mondo empirico e la teoria o il mondo teorico. Si veda, a questo proposito, STEVENS S.S., 1967, *Measurement, Psychophysics and Utility*, in CHURCHMAN C.W., RATOOSH P. (a cura di), *Measurement: Definition and Theories*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p. 18 e ss.

un concetto astratto¹⁴. Le caratteristiche e la complessità dell'oggetto costituiscono il primo fattore critico nell'ambito dei processi di misurazione. Questa affermazione ha due diverse implicazioni che possono aiutare a capire meglio il ruolo assunto dall'oggetto nei processi di misurazione. La prima consente di affermare che quanto più complesso è l'oggetto o il fenomeno da analizzare e quanto più complessi e articolati sono i nessi di interdipendenza e di connessione causale che legano tra loro le diverse parti dell'oggetto, tanto più problematico risulta il processo di misurazione¹⁵. La complessità può costituire dunque un primo motivo di incertezza. La seconda, strettamente connessa alla prima, richiama il ruolo del soggetto misuratore. La mancanza di conoscenza relativamente ad un dato fenomeno e quindi la difficoltà a identificare puntualmente i contorni di un dato fenomeno produce ulteriore imprecisione¹⁶.

Il soggetto misuratore e le specifiche attese di conoscenza. La misurazione deve essere osservata anche in relazione alle specificità e alle singole esigenze dei soggetti utilizzatori. In questa sede diventa rilevante distinguere l'ipotesi in cui il soggetto misuratore è anche il destinatario dell'informazione dall'ipotesi in cui il soggetto misuratore e il destinatario o l'utilizzatore dell'informazione sono due figure distinte. Nel secondo caso si pone infatti un problema non marginale di raccordo nell'utilizzo del linguaggio, degli strumenti, delle grandezze necessarie tra le due figure precedentemente indicate.

Il sistema delle misurazioni. In terzo luogo il sistema delle misurazioni, ovvero l'uso del linguaggio¹⁷, degli strumenti e delle grandezze. Ogni attività di misurazione implica la costruzione di

¹⁴ Scrivono al riguardo Mason R.O. e Swanson E.B.: "Il procedimento di misurazione scientifica inizia con l'identificazione dell'oggetto od evento da misurare. Lo scienziato sviluppa quindi un costrutto pertinente alla cosa da misurare. Un costrutto è un'idea o concetto che definisce e descrive una particolare cosa in termini delle sue proprietà. I costrutti comprendono anche alcune nozioni su ciò che conferisce "grandezza" alle proprietà. I costrutti quindi sono artifici della mente. Il 38° parallelo o la redditività sono degli esempi: né l'uno, né l'altro si possono toccare. Tuttavia i costrutti sono importanti. Essi descrivono cose come la gente, il comportamento, le macchine ed il denaro: cioè i referenti sui quali lo scienziato spera di apprendere qualcosa. Recependo la definizione di Suppes e Zinnes, noi denominiamo questo sistema referente sistema empirico di relazioni. Le proprietà sono gli aspetti o caratteristiche osservabili degli oggetti entro il sistema di relazioni empirico. ... Il concetto scientifico di misurazione, tuttavia, si occupa principalmente delle misure come entità semantiche. Si occupa del modo con cui una misura riflette la natura del mondo reale. ...", MASON R.O., SWANSON E.B., 1988, *Gli indici di valutazione per le decisioni aziendali, op.cit.*, pp. 9-10.

¹⁵ In merito al concetto di complessità espresso in queste pagine si rivedano le considerazioni fornite nella nota 5 della parte introduttiva e la nota 9 di questo capitolo.

¹⁶ È il concetto di ignoranza di un soggetto relativamente ad un dato fenomeno che costituisce fonte ulteriore di complessità. Si rivedano, a tale proposito, le indicazioni fornite nella nota 5 dell'introduzione al lavoro.

¹⁷ La forma più diffusa di linguaggio è quella simbolica, attraverso la quale particolari proprietà o caratteristiche dell'oggetto di riferimento, il principale, vengono descritte attraverso specifici simboli che costituiscono il surrogato. Nell'ambito del linguaggio simbolico distinguiamo quello fondato sulla rappresentazione verbale e quello basato sulla rappresentazione numerica. In entrambi i casi, i presupposti per l'utilizzo sono ricollegabili alla definizione di regole e di norme di corrispondenza tra le proprietà degli oggetti reali e i simboli - espressioni numeriche o verbali - da utilizzare per la loro rappresentazione. Si vengono così a definire delle precise regole di codifica e di decodifica affinché l'informazione contenuta nella misura possa essere estratta e utilizzata. Si viene, in altri termini, a definire la semantica del linguaggio per la descrizione del principale. Altre forme di rappresentazione sono quella "iconica" e quella "analogica". La prima si fonda sull'immagine, o più puntualmente, sul ricorso a segni visivi che presentano un rapporto di somiglianza con la realtà esterna, in quanto rappresentano le stesse caratteristiche dell'oggetto osservato. La seconda, invece, si fonda sull'impiego di analogie mediante le quali una data proprietà dell'oggetto che si intende rappresentare viene associata ad una diversa proprietà. Sull'utilizzo del linguaggio simbolico scrive IJIRI Y., 1967, *The Foundations of Accounting Measurement*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, p. 19 e ss.: "Measurement is a special language which represents real-world phenomena by means of numbers and relations among numbers that are predetermined within the number system. The use of relations among numbers that are predetermined within the number system is something

un modello per la riproduzione e l'interpretazione della realtà osservata. Il modello rappresenta in questo caso il mezzo attraverso il quale la realtà osservata viene tradotta. In linea generale, si può affermare che la significatività della misurazione dipende dalla correttezza del modello posto in essere dal soggetto utilizzatore. Queste considerazioni portano nuovamente a riconoscere il ruolo del linguaggio, degli strumenti e delle grandezze con cui si intende riprodurre il principale attraverso il surrogato. Ciò implica a sua volta la ricerca di un linguaggio appropriato per riprodurre l'oggetto ossia di modalità o di tecniche di rappresentazione della realtà, di regole di codifica e decodifica, di strumenti e di grandezze attraverso le quali si può rappresentare il principale.

2.1.2. Un approfondimento del tema: la dimensione “scientifica” della misurazione e l'identificazione dei caratteri rilevanti

Definiti il significato e i contenuti dell'attività di misurazione, può essere utile analizzarne in maggiore dettaglio le caratteristiche. Ciò significa soffermarsi sui criteri da utilizzare per giudicare dell'attitudine di una misura, e quindi dell'informazione in essa contenuta, a rappresentare la realtà. Si tratta, in altri termini, di approfondire l'esame delle caratteristiche e dei significati che possono assumere le misure.

Un possibile punto di avvio dell'analisi può essere rappresentato dalla constatazione che una misura assume significato se fornisce una rappresentazione sufficientemente chiara e attendibile della realtà osservata. Vista in quest'ottica, possiamo allora affermare che la misura assume significato se soddisfa la vocazione sintattico-semantiche che deve caratterizzare ogni attività di misurazione, proprio perché rappresentazione di una realtà.

Secondo l'approccio in questione, che si rifà ad una certa corrente di pensiero, ogni misura assume connotazioni differenti in funzione del modo con cui si presentano e si combinano tra loro i caratteri di:

- perfezione e precisione;
- completezza;
- obiettività.

I caratteri della perfezione e della precisione. Il concetto di perfezione richiama condizioni astratte e ideali e pertanto difficilmente proponibili. A questo riguardo può essere utile utilizzare la definizione data da Y. Ijiri¹⁸. Secondo l'Autore si può parlare di misurazione perfetta quando è possibile rilevare una corrispondenza biunivoca tra il principale o il sistema di relazioni del principale e quello surrogato o il sistema di relazioni del surrogato.

In quest'ottica una misura può essere considerata perfetta soltanto se riproduce esattamente le caratteristiche dell'oggetto sottoposto a osservazione. Si tratta di un carattere che evoca un valore assoluto, non relativo, e, quindi, difficilmente proponibile in una logica di osservazione degli attributi della misura in sé¹⁹.

new since it is not observable in ordinary language”. Sullo stesso problema scrivono GROVE H.T., EHRENREICH K.A., MOCK J., 1977, *A Review of HRA Measurement Systems from Measurement Theory Perspective*, Accounting, Organizations and Society, p. 219 e ss.: “The primary purpose of measurement is the establishment of empirical rules of correspondence between a set of empirical objects and a set of numerals”.

¹⁸ Si veda IJIRI Y., 1967, *The Foundations of Accounting Measurement*, op.cit.

¹⁹ Si rivedano le considerazioni del chiaro Autore: “Fondamento di ogni intrapresa scientifica è la costruzione di modelli semplificati e perciò non realistici, modelli che non costituiscono un gioco vuoto, ma vanno riferiti, anche se mai uguagliati, alla realtà che è molto più complessa e mai ivi rappresentata in tutti i suoi tratti caratteristici”,

Più utile appare il concetto di precisione che richiama l'attitudine di una misura a rappresentare in modo più o meno puntuale un dato oggetto. Come si può constatare, mentre il carattere della perfezione richiama termini assoluti, propri di approcci o di logiche di tipo dicotomico, quello della precisione si pone rispetto al problema valutativo in termini relativi, di gradazione.

I caratteri della completezza e dell'obiettività. Su piani leggermente diversi si pongono, invece, i due caratteri della completezza e dell'obiettività.

Il primo segnala l'esistenza di misure che riproducono in modo esaustivo un dato oggetto o alcune delle sue parti specifiche. Si tratta di un carattere particolarmente importante nell'ambito della misurazione: esso, richiamando l'attitudine di una misura a catturare tutte le possibili dimensioni di un dato oggetto, evidenzia l'importanza di dare profondità all'analisi.

Il secondo ci permette, invece, di giudicare una misura in funzione della sua attitudine a rappresentare un dato oggetto prescindendo o meno dagli specifici scopi che possono essere ricondotti all'atto della misurazione²⁰. Sulla base di tale definizione si può dedurre che una misura può essere definita obiettiva se risulta da un processo di rappresentazione che non appare influenzato da specifiche finalità, siano esse del soggetto misuratore o di un potenziale soggetto utilizzatore. Si parla, infatti, di un processo di misurazione non influenzato da scopi particolari sottostanti la misurazione stessa.

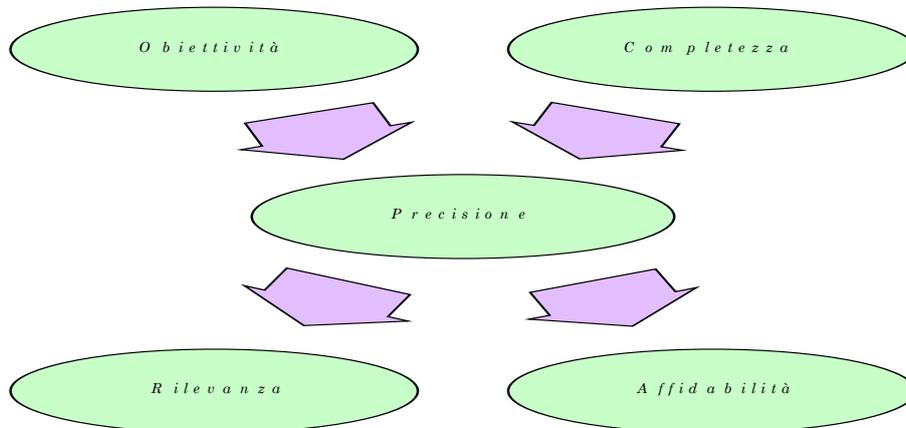
Sul carattere in esame si possono sviluppare alcune considerazioni.

La prima è che anche il concetto di obiettività, così come era stato osservato per la precisione, non deve essere posto in termini assoluti ma relativi. Non si parla infatti di misure obiettive o non obiettive; si parla piuttosto di misure che presentano gradi di obiettività diversi. Si tratta in definitiva di caratteri che non hanno confini precisi, definibili in modo puntuale. Sono piuttosto concetti sfocati che evidenziano un continuum di gradazioni.

La seconda osservazione richiama invece il ruolo del soggetto misuratore e dell'eventuale soggetto destinatario dell'informazione. In quest'ottica si può affermare che quanto maggiore è la portata del giudizio soggettivo espresso dal misuratore e quanto maggiore risulta il condizionamento posto dal soggetto destinatario, tanto maggiore è il fattore di disturbo al carattere dell'obiettività.

A nostro avviso, gli attributi precedentemente esaminati presentano possibili livelli di sovrapposizione. Diventa, pertanto, utile rileggerli attribuendo a quelli di obiettività e di completezza il ruolo di determinanti da cui è possibile derivare il connotato della precisione. Si veda, a tale proposito, la figura 1.2.

²⁰ "Obiettività: caratteristica, carattere, condizione di ciò che è oggettivo, non riferito o non riportabile all'uomo, in quanto gli è esterno o esiste indipendentemente da lui; la realtà fenomenica in quanto considerata nella sua natura intrinseca, prima o al di là di ogni intervento interpretativo o ordinatore dell'uomo. Obiettivo: che ha carattere, natura, qualità di oggetto; che ha esistenza propria, non dipendente dai diversi modi della percezione soggettiva o da strutture psicologiche individuali; che si fonda sulla realtà fenomenica al di là o prima di ogni intervento interpretativo o ordinatore dell'uomo; che non può essere modificato da interpretazioni personali". BATTAGLIA S., 1961, *Grande Dizionario della Lingua Italiana*, Utet, Torino.

Figura 1.2. – *I caratteri della misurazione.*

Con questa osservazione, si può pertanto affermare che una misura risulta tanto più precisa quanto maggiori sono i gradi di completezza e di obiettività.

Quest'ultimi, dipendono dai contenuti e dal modo di combinarsi delle variabili precedentemente riconosciute come rilevanti nell'ambito della misurazione: l'oggetto, il soggetto misuratore, il sistema di misurazione.

Così, la mancanza di conoscenza relativamente ad un dato oggetto o fenomeno e la conseguente difficoltà di definirne i contorni o le molteplici parti componenti può costituire un fattore di disturbo che può produrre effetti sulla completezza e, conseguentemente, anche sulla precisione delle informazioni²¹. Analogamente, l'impossibilità di misurare in modo univoco²² o di qualificare compiutamente un dato oggetto o un determinato fenomeno perché troppo complessi può produrre effetti simili; anche in questo caso si tratta di un fattore di disturbo che agisce soprattutto sul carattere della completezza.

Considerazioni simili possono essere svolte anche con riferimento al sistema di misurazione. Infatti, l'esistenza di limiti intrinseci del sistema di misurazione, la necessità di dar luogo a processi di stima e di congettura nell'ambito della misurazione possono essere visti come fattori che di fatto possono contribuire a ridurre il grado di obiettività della misurazione stessa²³.

Molto spesso la dottrina economico-aziendale affrontando il tema della misurazione ha riconosciuto la rilevanza della dimensione "pragmatica", accanto a quella "sintattico-semantica", attribuendo alla prima un ruolo altrettanto cruciale di quello riservato alla seconda. Le osservazioni sviluppate sul tema da alcuni Autori sembrano, infatti, confermare le considerazioni sopra esposte:

"La misurazione economica, caratteristica del processo di controllo, deve essere sempre considerata non soltanto in un'ottica "semantica", cioè connessa alla sua capacità di rappresentare un reale, ma anche in un'ottica "pragmatica", cioè con riguardo al suo impatto sulle decisioni degli utilizzatori"²⁴.

²¹ Si vedano CHEN S., HWANG C., HWANG F., 1992, *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making*, Springer Verlag, Berlin.

²² Si veda WALLSTEN T.S., 1990, *The Costs and Benefits of Vague Information*, in Hogarth R., *Insight in Decision Making*, The University of Chicago Press, Chicago.

²³ Si vedano CHEN S., HWANG C., HWANG F., 1992, *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making*, op.cit.

²⁴ Si veda AMIGONI F., 1988, *Le misure nel controllo dell'economia delle imprese*, in AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, pp. 64-65.

Se in un'ottica prevalentemente semantica assumono rilievo gli attributi dell'obiettività e della completezza, e con riferimento alla loro presenza e al loro combinarsi viene giudicata la precisione di una misura, nella dimensione pragmatica diventa cruciale osservarne l'utilità e quindi la rilevanza per il suo utilizzatore. Si passa, in altri termini, da un'analisi tesa a valutare una misura in funzione della sua attitudine a rappresentare un dato oggetto ad un'analisi mirata a osservare una misura in relazione alla sua utilità per il soggetto utilizzatore.

In questa prospettiva assumono significato gli attributi di:

- rilevanza;
- affidabilità.

Il carattere della rilevanza. La rilevanza è un concetto direttamente ricollegabile al grado di utilità che una misura assume per un determinato soggetto. Ne consegue che il carattere in questione non assume alcun significato se non viene ricondotto alla specifica finalità per la quale la misurazione stessa è stata posta in essere. In questa accezione viene definita rilevante ogni misura che presenta un elevato grado di utilità ai fini decisionali.

Il concetto di rilevanza assume poi significato anche in relazione ai possibili effetti esercitabili sull'articolazione del processo decisionale di un soggetto. Sul problema in esame utili spunti vengono forniti dal modello interpretativo proposto da Bruns²⁵. Secondo l'Autore le misure presentano gradi di perfezione diversi a seconda che esauriscano o meno il processo di ricerca della soluzione ottimale per il soggetto destinatario delle informazioni. Si noti come il concetto di perfezione accolto in questa sede appare poco coerente con quelli esaminati secondo la prospettiva d'analisi sintattico-semantica. Il concetto di perfezione adottato in questo contesto richiama comunque quello di utilità in quanto non può prescindere dalle logiche di utilizzo dell'informazione. Con questa accezione si può definire perfetta - precisa e completa - una misura se soddisfa pienamente le esigenze conoscitive del soggetto; viceversa viene considerata imperfetta - imprecisa e incompleta - la misura che, possedendo una limitata attitudine a rappresentare un dato fenomeno, induce il destinatario ad approfondire il processo di analisi.

Dalle considerazioni svolte emerge che la rilevanza di una misura è tanto maggiore quanto più viene considerata precisa, obiettiva e completa l'informazione insita nella misura stessa e quanto minori sono le opportunità di approfondire il processo di analisi e di ricerca per la mancanza di misure alternative.

Il carattere dell'affidabilità. Su un piano strettamente collegato a quello della rilevanza si pone, poi, il carattere dell'affidabilità. Come quello della rilevanza, anche il carattere dell'affidabilità chiama in causa gli scopi per i quali viene effettuata la misurazione. Tuttavia, a differenza del primo, il carattere dell'affidabilità segnala l'attitudine di una misura a riprodurre un dato oggetto o un definito fenomeno in modo tale che il soggetto destinatario possa riporre su di essa la propria fiducia.

A nostro avviso, gli attributi in esame non solo presentano possibili livelli di sovrapposizione tra loro ma in quanto consequenziali a quelli analizzati precedentemente - i caratteri della completezza, dell'obiettività e della precisione - ci sembrano in realtà ridondanti.

²⁵ Si veda BRUNS W.J., 1968, *Accounting Information and Decision Making: Some Behavioral Hypotheses*, *Accounting Review*, n. 3.

Infatti, se la rilevanza è una nozione che viene utilizzata per esprimere il grado di utilità di una misura ci sembra corretto affermare che una misura è tanto più rilevante, e perciò tanto più utile, quanto è più precisa e, conseguentemente, quanto è più obiettiva e completa.

Analoghe considerazioni, ci sembra, possono poi essere estese anche all'altro carattere: l'affidabilità. In questo senso, si può affermare che un'informazione appare tanto più affidabile quanto più precisa risulta la misura dalla quale scaturisce.

Affidabilità e rilevanza risultano, poi, strettamente conesse tra loro. Una misura è utile per un soggetto misuratore o per un soggetto destinatario dell'informazione se su di essa il soggetto stesso ripone fiducia. Si riveda, a tale proposito, la figura 1.2.

Le considerazioni qui sopra esposte e quelle svolte sugli attributi della precisione, della completezza e dell'obiettività ci portano a sostenere l'"irrilevanza" della distinzione tra scientificità e pragmatismo, nel senso che le due dimensioni citate ci sembrano strettamente collegate da ipotizzare l'esistenza di un'unica chiave di lettura. D'altra parte ci sembra discutibile o, comunque, difficile parlare di misurazione prescindendo dallo scopo per cui l'attività di misurazione viene posta in essere.

I caratteri precedentemente esaminati vengono sintetizzati nella tabella sottostante.

Tabella 1.1. – *L'analisi delle misure e l'individuazione dei loro attributi secondo l'approccio sintattico-semantico e quello pragmatico.*

<i>Principi ispiratori dell'attività di misurazione</i>	<i>Caratteristiche attribuibili alle misure e loro rilevanza nell'ambito dei processi decisionali</i>
Valutazione delle misure sulla base della loro attitudini a rappresentare un dato oggetto	<p><i>Completezza:</i> attitudine di una misura a rappresentare in modo esaustivo o meno un dato oggetto</p> <p><i>Obiettività:</i> attitudine o meno di una misura a rappresentare un dato oggetto prescindendo dagli scopi specifici del soggetto misuratore o del soggetto utilizzatore</p> <p><i>Precisione:</i> attitudine di una misura a riprodurre in modo più o meno puntuale un dato oggetto</p> <p><i>Rilevanza:</i> carattere di una misura che esprime la sua utilità o meno nel processo decisionale del soggetto destinatario</p> <p><i>Affidabilità:</i> attitudine di una misura a segnalare in modo puntuale le caratteristiche di un dato oggetto o fenomeno, in modo tale che il soggetto destinatario possa riporre su di essa la propria fiducia</p>

2.2. Sul significato di misurazione della *performance* dell'impresa

In precedenza, trattando il tema della misurazione si è spesso fatto riferimento all'oggetto dell'analisi, alla sua complessità, alla complessità e all'articolazione delle relazioni esistenti tra le sue parti componenti.

Per inquadrare più puntualmente il tema della misurazione e per conferire maggiore concretezza all'analisi può essere utile, a questo punto, raccordarne lo sviluppo all'oggetto del nostro lavoro: *la misurazione della performance*²⁶.

A questo riguardo, gli aspetti che intendiamo approfondire si ricollegano a:

- a. il significato di *performance aziendale*;

²⁶ Sul concetto di *performance* si rivedano le considerazioni svolte nella nota 1 di questo capitolo.

- b.* il concetto di *misurazione della performance intesa non solo nel senso di ricerca di un linguaggio e di selezione di grandezze per la sua rappresentazione ma anche, e soprattutto, di individuazione delle variabili esplicative che ne stanno alla base.*

Come si può constatare, i due aspetti sono strettamente collegati tra loro, dato che una diversa interpretazione del concetto di *performance* aziendale produce effetti differenti sulle misure utilizzabili e sui possibili percorsi da intraprendere per cercare di esplicitare le variabili qualificanti.

2.2.1. Sul concetto di *performance* aziendale

Un buon punto di partenza per la nostra analisi può essere rappresentato dalla ricerca di una definizione rigorosa di *performance* aziendale. In apertura s'è detto che la *performance*²⁷ è un concetto poliedrico, complesso, ellittico, che sfugge ad ogni tentativo di definizione univoca. Ancora s'è affermato che l'espressione in questione viene spesso utilizzata per indicare una prestazione o il risultato conseguito dall'impresa attraverso la sua attività.

Nella nostra prospettiva d'analisi, il concetto di *performance* va colto e osservato nelle sue due dimensioni fondamentali:

- a.* quella "quantitativa";
- b.* quella più propriamente "qualitativa".

Come si può constatare si tratta di qualificazioni ben note nella letteratura economico-aziendale. La prima richiama i concetti di dimensione e di variabilità dei risultati d'impresa, osservati in un'ottica temporale, spaziale e spazio-temporale. La seconda, conferendo un maggiore grado di profondità all'analisi, richiama l'aspetto qualitativo dei risultati e consente di fare riflessioni sulle cause che li hanno prodotti.

Queste considerazioni appaiono ben sintetizzate nella seguente espressione:

"L'analisi non può essere quantitativa senza essere qualitativa. Per scomporre un tutto nelle sue parti è necessario individuare gli aspetti qualitativi, sia perché questi sono il presupposto delle formazioni quantitative, sia perché i dati non hanno valore assoluto, ma relativo al tutto del quale fanno parte"²⁸;

Per inquadrare più puntualmente il problema può essere utile richiamare innanzitutto alcuni elementi fondamentali della concezione sistemica dell'impresa²⁹, secondo i quali:

²⁷ In merito al concetto di *performance* si riveda la nota 1 di questo capitolo.

²⁸ Si veda GIANNESI E., 1979, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, p. 58.

²⁹ Nonostante si ritrovi già nel pensiero del Cerboni e del Besta, peraltro più a livello di affermazioni di principio che di una vera e propria problematica dottrinale, il concetto di sistema viene approfondito soprattutto dallo Zappa in tutte le sue opere e, in modo particolare, nel "Reddito" e nelle "Produzioni"; in essi l'Autore giunge a sviluppare una vera e propria "Teoria dei sistemi aziendali". Il carattere sistemico del fenomeno aziendale è chiaramente messo in evidenza quando l'Autore afferma che: "L'azienda, come ogni unità economicamente coordinata, è qualcosa di più della somma dei suoi componenti; il complesso ha proprietà che i suoi elementi non posseggono e non valgono a definire; né possono le caratteristiche del complesso essere date da una mera composizione delle caratteristiche dei componenti. L'impossibilità di ridurre le caratteristiche del complesso aziendale a quelle sole dei suoi componenti si palesa specialmente quando si avverta che l'azienda è un sistema interconnesso continuamente perturbato, l'indagine del quale discioglie un vasto mondo di coerenze e di sequenze, un articolato processo di interrelazioni, necessariamente sfuggenti ad ogni configurazione statica dell'economia aziendale", ZAPPA G., 1937, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 13-14. La concezione sistemica dell'azienda si è affermata gradualmente nella dottrina economico-aziendale italiana fino a

- a. *l'impresa è un sistema complesso e unitario*³⁰ *che interagisce con gli altri soggetti presenti nell'ambiente*³¹. Le relazioni si sviluppano in una duplice direzione, dall'ambiente verso l'impresa e al contrario dall'impresa verso l'ambiente. Da un lato, infatti, le forze ambientali influiscono in profondità sull'operare dell'impresa definendo vincoli, opportunità e minacce. Dall'altro, nei confronti delle forze ambientali l'impresa stessa viene a dotarsi di un parziale potere di influenza. Dalle interrelazioni con i sistemi competitivi e finanziari, nonché dalla validità delle condizioni strutturali e gestionali interne, dipende il raggiungimento delle finalità proprie dell'impresa³²;
- b. *l'impresa interagisce con l'ambiente circostante in condizioni di complessità*³³. L'operare dell'impresa e, in particolare, le relazioni che la stessa instaura con gli altri soggetti sono infatti condizionate dall'esistenza di fenomeni ambientali quali l'incertezza sugli eventi futuri, le asimmetrie informative, i fenomeni d'agenzia, i fenomeni di imitazione comportamentale;
- c. *l'orientamento di fondo delle aziende si traduce nel perseguimento del principio di economicità*. Nel sistema economico, la realizzazione del "finalismo" aziendale richiede, comunque, il

divenire un punto centrale dell'analisi scientifica. Sul concetto in esame si possono consultare utilmente: AMADUZZI A., 1967, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino; AMADUZZI A., 1972, *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1; BERTINI U., 1988, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino; FERRERO G., 1987, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; GIANNESI E., 1979, *Appunti di economia aziendale, op.cit.*; SUPERTI FURGA F., 1971, *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano; VON BERTALANFFY L., 1968, *General Systems Theory*, Traduzione Italiana: *Teoria generale dei sistemi*, Ili, Milano. Come si può constatare, il concetto di complessità è ben presente negli studi aziendalistici fin dalle origini, avendone colto la natura sistemica e le molteplici caratterizzazioni - complessità, unitarietà, dinamismo e apertura all'esterno - dell'oggetto di studio. Si vedano, al riguardo, anche le note successive.

³⁰ La complessità e l'unitarietà, qualificazioni particolari del sistema impresa, sono efficacemente descritte da Ferrero: "L'impresa costituisce un sistema, perché, in ogni caso - qualunque sia il suo oggetto, la sua dimensione o la sua natura privata o pubblica - essa risulta formata da un coordinato insieme di elementi Nell'ambito di questo complesso insieme di elementi, si istituiscono relazioni fra gli elementi medesimi Per tali relazioni, questi elementi costituiscono un coordinato insieme, vale a dire un insieme di elementi complementari o, in altri termini, un insieme di elementi di interazione, formanti un complesso unitario. La struttura complessa, propria di ogni sistema, dipende appunto dalle relazioni di interdipendenza che si istituiscono fra gli elementi coordinati in unitario insieme: infatti, per la proprietà olistica dei sistemi, un complesso è sempre diverso dall'aggregato risultante dalla somma delle sue parti costitutive", FERRERO G., 1987, *Impresa e management, op.cit.*, p. 6. Sul concetto di unitarietà si veda anche AZZINI L., 1982, *Istituzioni di economia d'azienda, op.cit.*, p. 102. Sul concetto di complessità si rivedano la nota 5 dell'introduzione e le note 8 e 10 di questo capitolo.

³¹ Questa espressione richiama due ulteriori caratteri attribuibili al sistema impresa: il dinamismo e l'apertura verso l'esterno. Sul concetto di sistema aperto e dinamico si vedano in particolare FERRERO G., 1987, *Impresa e management, op.cit.*, pp. 7-8. PAOLONE G., D'AMICO L., 1994, *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, p. 42. Sulle due nozioni si veda anche Bertini: "... Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema. Tale struttura è dinamica, nel senso cioè che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali. ... Il dinamismo ha permeato a tal punto le manifestazioni sociali da rendere dinamico ciò che per definizione, nella sua più generale accezione è statico: la struttura. ... Al pari degli organismi viventi, l'azienda tende a riprodursi e rigenerarsi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta altresì perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti", BERTINI U., 1988, *Il sistema d'azienda...*, *op.cit.*, pp. 15-22.

³² Si vedano a tale proposito AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., 1989, *Lezioni di Economia Aziendale, op.cit.*, p. 273 e ss. e CODA V., 1984, *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, n. 82, pp. 7-21.

³³ I concetti di dinamismo e di apertura verso l'ambiente risultano ulteriormente rafforzati dalla constatazione che le relazioni tra l'impresa e l'ambiente si sviluppano in condizioni di complessità.

conseguimento di risultati a valere nel tempo, obiettivo fondamentale per il rispetto delle condizioni di durabilità e di autonomia³⁴. Il perseguimento delle finalità economiche generali dell'azienda impone, quindi, il realizzo simultaneo di alcune condizioni fondamentali di svolgimento della gestione che si riassumono nel principio di economicità. Esso costituisce la regola di comportamento per i diversi soggetti presenti nell'ambiente e quindi anche il principio fondamentale di condotta aziendale,

In precedenza s'è affermato che la *performance aziendale* può essere definita come il risultato, ovvero l'insieme dei risultati attesi o conseguiti dallo svolgimento di processi gestionali. Posto in quest'ottica la nozione di *performance* richiama immediatamente i concetti di "economicità"³⁵ o di "creazione del valore", anch'esse espressioni ellittiche utilizzate per esprimere l'attitudine di ogni impresa a perseguire nel tempo i fini per i quali la stessa viene istituita ovvero la finalità primaria.

I concetti di economicità e di creazione del valore possono essere osservati sotto angolazioni diverse, tutte, peraltro, riconducibili al principio di fondo sopra menzionato. Si tratta, dunque, di espressioni con significati articolati.

Innanzitutto l'economicità o la massimizzazione del valore possono essere interpretate come gli obiettivi e, al tempo stesso, i vincoli unificanti dei processi gestionali di ogni azienda. Fra le caratteristiche peculiari delle imprese va menzionata innanzitutto la durabilità. Le imprese, infatti, devono operare secondo condizioni di vita e regole di funzionamento tali da garantire la loro durabilità nel tempo. L'attitudine a durare nel tempo costituisce, poi, la sintesi, di altre due caratteristiche fondamentali dell'impresa: l'autonomia economica e la continua unità economica. La prima è "condizione per la creazione di meccanismi di autopropulsione dell'attività aziendale"³⁶. La seconda segnala una condizione di esistenza che fa dell'azienda "uno strumento per operare in modo sistematico, e non, quindi, in modo episodico e saltuario"³⁷. Come si può notare, si tratta di caratteri coesenziali alla vita dell'impresa, anche se quello attribuibile alla durabilità appare concettualmente preminente. Le relazioni tra i suddetti caratteri e l'economicità dovrebbero a questo punto apparire evidenti nel senso che soltanto il perseguimento del principio di economicità può garantire il soddisfacimento dei caratteri di durabilità, di autonomia e di continuità. È proprio tramite un'adeguata remunera-

³⁴ Con riguardo alle molteplici finalità dell'impresa si veda per tutti CODA: "Le imprese hanno un finalismo complesso, che ha a che fare con più dimensioni: la produzione di beni o servizi per dati mercati, la soddisfazione delle attese di certi interlocutori sociali, la produzione di ricchezza, ossia di un reddito o di un profitto A queste, che sono le dimensioni istituzionali del finalismo di qualsiasi impresa, deve poi aggiungersi una quarta, fondamentale dimensione, quella dei fini e delle aspirazioni degli attori chiave dell'impresa Le dimensioni del finalismo dell'impresa sono tutte rilevanti. Tuttavia non c'è dubbio che, fra di esse, quella economica assume e occupa in un certo senso una posizione centrale nel configurarsi del finalismo d'impresa da un lato e delle motivazioni/obiettivi di fondo degli attori chiave dall'altro". CODA V., 1988, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, pp. 160-161. Tra gli altri si consultino AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., 1989, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, p. 329 e ss.; CANZIANI A., 1984, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 51 e ss.; MASINI C., 1979, *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, p. 34.

³⁵ In merito alla nozione di economicità si vedano in particolare BRUNETTI G., 1989, *L'economicità e la rilevanza*, in AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, op.cit.; CATTANEO M., 1975, *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano; FERRERO G., 1967, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano; FERRARIS FRANCESCHI R., 1984, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento. Introduzione agli studi economico aziendali*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa; GIANNESI E., 1961, *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Cursi, Pisa; GIANNESI E., 1969, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di G. Dell'Amore*, Giuffrè, Milano; MARCON G., 1984, *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità pubbliche ed economicità*, Cedam, Padova; ONIDA P., 1989, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, p. 55 e ss.; ZAPPA G., 1956, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op.cit.

³⁶ MARCON G., 1984, *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità pubbliche ed economicità*, op.cit., p. 63.

³⁷ MARCON G., 1984, *Le imprese a partecipazione pubblica: finalità pubbliche ed economicità*, op.cit., p. 63.

zione di tutti i fattori produttivi impiegati che si soddisfano le principali attese dei diversi interlocutori dell'impresa e si gettano le basi per il consolidamento e lo sviluppo aziendale. Osservati in quest'ottica il principio dell'economicità e quello della creazione del valore si pongono come punti di riferimento primari nell'interpretazione e nella valutazione delle condizioni di esistenza delle imprese

In secondo luogo, il concetto di economicità, anche se può essere considerato con riferimento a prospettive d'analisi sia di breve che di medio e lungo periodo, assume pieno significato in una prospettiva temporale di medio e lungo termine. La rilevanza di questo aspetto appare ben sintetizzata nella seguente espressione:

“Quando le problematiche della gestione sono vissute in un'ottica temporale di lungo periodo, infatti, tutte le questioni si relativizzano al cospetto del tema dominante della continuità aziendale. ... Qualora invece prevalga un approccio di breve andare, tutto tende ad esasperarsi: la ricerca dell'utile quotidiano sacrifica future occasioni di profitto; ...”³⁸.

Ancora, i concetti di economicità e di massimizzazione del valore hanno contenuti più ampi e più articolati rispetto a quello di massimizzazione del profitto, inteso come l'obiettivo di una specifica categoria di portatori di interessi, vale a dire quella dei conferenti il capitale proprio. Non ha senso parlare di creazione di valore come del solo obiettivo dei conferenti il capitale proprio se a ciò non si accompagna un'adeguata remunerazione di tutti i fattori che hanno contribuito a determinare una data ricchezza; l'economicità riguarda l'impresa nella sua globalità, in quanto sistema complesso ma unitario e non può essere ricondotta alle aspettative di specifiche categorie di portatori di interesse. In quest'ottica l'economicità trova concreta traduzione nel perseguimento contemporaneo di due ordini di condizioni: il primo riguarda la dimensione più propriamente reddituale ossia l'equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito, tenuto conto dell'esistenza di remunerazioni soddisfacenti dei fattori produttivi impiegati; il secondo ordine riguarda la dimensione monetaria e più puntualmente l'esistenza di condizioni che soddisfano l'equilibrio monetario.

Sulla base di queste premesse, diventa a questo punto necessario approfondire il concetto di economicità, e quello più ermetico di *performance economica*, con particolare riguardo alle condizioni che ne consentono la sua realizzazione e alle modalità che possono permettere una sua concreta misurazione.

2.2.2. Sul concetto di misurazione della *performance* aziendale

Per affrontare con maggiore rigore il tema della misurazione della *performance* aziendale può essere utile a questo punto riprendere alcune considerazioni svolte nelle pagine precedenti.

Trattando in generale il tema della misurazione si è, infatti, più volte sottolineato che il processo di misurazione si sviluppa rispetto ai seguenti elementi fondamentali:

- a. l'oggetto;
- b. il sistema delle misurazioni, ovvero il linguaggio, gli strumenti e le variabili utilizzate per descrivere l'oggetto.

L'oggetto. L'analisi può essere avviata, intanto, partendo dai concetti di complessità ambientale e aziendale.

³⁸ Si veda BERTINI U., 1992, *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, Studi e informazioni della Banca Toscana, n. 1; BERTINI U., 1991, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino;

Il sistema impresa è costituito da un insieme di sistemi di ordine inferiore avvinti tra loro da nessi di interdipendenza. Il sussistere di tali condizioni impone, da un lato, l'adozione di un approccio integrato al problema, finalizzato a interpretare in una logica di unitarietà i fenomeni che riguardano l'unità economica oggetto dell'analisi, e implica, dall'altro, il riconoscimento degli specifici elementi che di quel sistema fanno parte. In quanto sistema aperto, l'impresa, poi, interagisce con altri sistemi che definiscono le caratteristiche dell'ambiente circostante. In quest'ottica l'impresa può essere vista come una sorta di rete che modifica continuamente la propria fisionomia sia per effetto di influssi interni derivati dai sottosistemi che essa comprende sia per effetto del comportamento di soggetti esterni.

In simili contesti, nei quali prevalgono sistemi caratterizzati dalla numerosità e dalla eterogeneità degli elementi componenti, le informazioni prodotte da specifici eventi o operazioni poste in essere dai soggetti assumono caratteristiche differenti generando nell'ambiente incertezza. Vista in quest'ottica, l'incertezza potrebbe essere considerata come un prodotto diretto della complessità ambientale. L'incertezza ambientale genera a sua volta ripercussioni nei processi decisionali dei soggetti condizionando la percezione della realtà e soprattutto condizionando la scelta degli strumenti e delle variabili ritenute necessarie per esaminare l'oggetto dell'osservazione.

Il sistema di misurazione. La complessità dell'oggetto enfatizza il problema della ricerca di un sistema di misurazione adeguato. Il processo di misurazione della *performance* d'impresa implica non solo la determinazione del risultato ma anche l'individuazione delle caratteristiche e l'approfondimento delle cause che lo hanno prodotto.

Come si può constatare, si accoglie in questa sede una nozione di misura che amplia i contenuti espressi nel paragrafo precedente. In quest'ottica non si pone soltanto un problema di riproduzione di un oggetto attraverso l'impiego di un linguaggio, di strumenti e di grandezze ma si evidenzia altresì la necessità di esaminarne le parti componenti secondo una logica di progressivo approfondimento.

Diviene così rilevante esaminare le determinanti ossia le leve che sono alla base del conseguimento di una determinata *performance aziendale*.

Il problema che a questo punto si pone in merito al tema della misurazione della *performance* d'impresa è di individuare un modello sufficientemente analitico che permetta di leggere le possibili cause di generazione o distruzione del valore. Si tratta, in altri termini, di individuare uno schema che consenta di rispondere ai seguenti quesiti: dove nasce il valore che qualifica una data impresa come eccellente? Quali sono i fattori sui quali si innestano le condizioni durevoli di economicità? Quali possono essere le variabili che giustificano in termini quantitativi e qualitativi i risultati prodotti dai processi gestionali di un'impresa?

Sono domande che riguardano temi fondamentali per i soggetti interni ed esterni all'impresa.

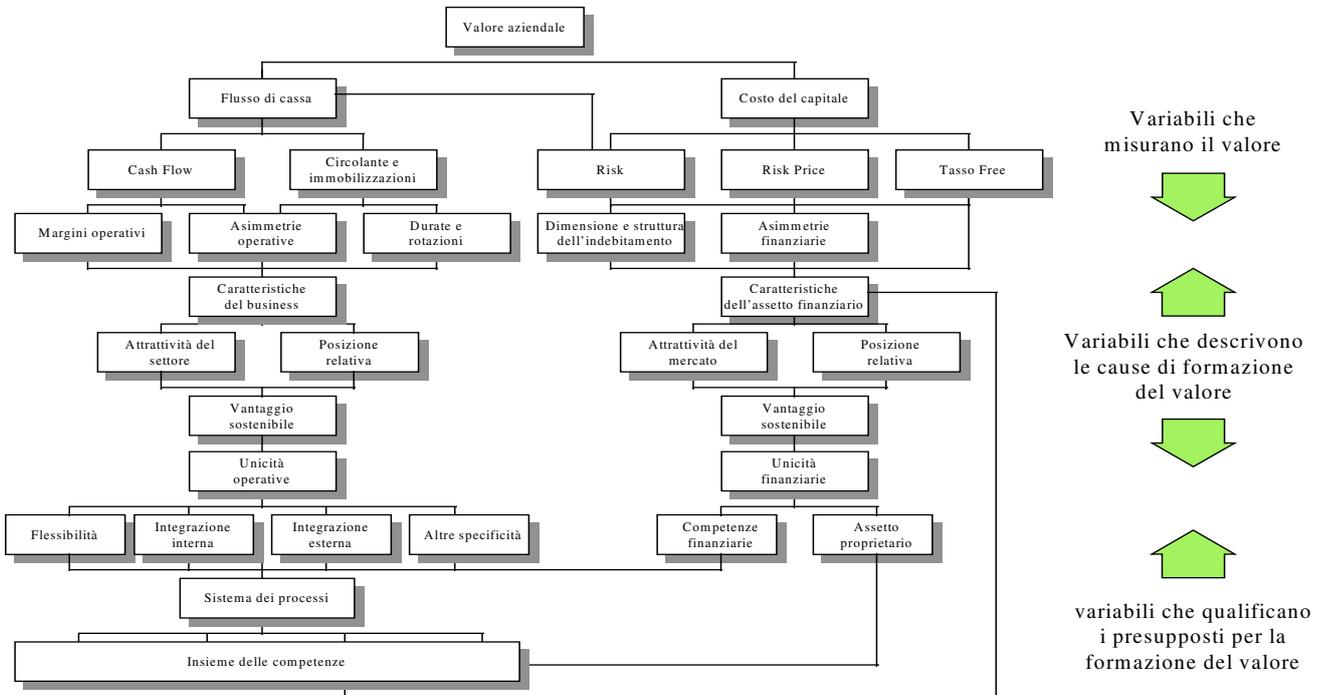
Tra quelli utilizzabili, il modello che intendiamo proporre in questa sede è quello esplicitato nella figura 1.3³⁹. Esso rappresenta un tentativo di sistematizzazione di un problema che desta particolare interesse sia a livello teorico che empirico.

Con riferimento al modello in esame si possono segnalare alcuni aspetti significativi e riconducibili a⁴⁰:

³⁹ OLIVOTTO L., 1995, *Il valore economico d'impresa e i sistemi direzionali: l'integrazione del modello con il metodo*, Analisi Finanziaria, n. 18, pp. 4-26. Il tema della ricerca delle determinanti del valore aziendale e della ricchezza prodotta dall'impresa in generale è stato oggetto di numerosi contributi, tra i quali, si segnalano in particolare: BOERI A., GIAROLI V., 1990, *L'impresa orientata alla gestione del valore*, L'impresa, n.4; COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., 1990, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, J.Wiley and Sons, New York; GUATRI L., 1991, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano; GUATRI L., MASSARI M., 1992, *La diffusione del valore*, Egea, Milano; HAX A.C., MAJLUF N.S., 1987, *Direzione strategica*, IPSOA, Milano.

- la “portata metodologica” del modello;
- le “caratteristiche di contenuto” del modello;
- le “caratteristiche di flessibilità” connesse all’utilizzo del modello.

Figura 1.3. – Uno schema per la rappresentazione delle determinanti della performance aziendale.



La portata metodologica del modello. Esso si fonda sulla misurazione del valore aziendale, sintesi espressiva di un insieme di fatti gestionali resi a sistema da legami articolati. La loro analisi permette di cogliere le determinanti ovvero le cause che stanno alla base della creazione o della distruzione del valore stesso.

Il modello permette di affrontare in chiave sistemica e strutturata i problemi della gestione e della misurazione del valore. Da un lato, infatti, il riconoscimento esplicito di una grandezza sintetica - il valore - e di altre grandezze elementari - le determinanti - poste su livelli diversi e raccordate alla prima attraverso la formalizzazione di un reticolo di relazioni causali, costituisce un importante strumento per favorire la diffusione di un vero e proprio pensiero che trova nell’orientamento al valore e nella gestione del valore i suoi momenti centrali. In quest’ottica l’approccio fondato sul valore e sulle sue determinanti assume il significato di “metodo” per affrontare le problematiche gestionali. Dall’altro, la formalizzazione proposta non può che favorire il miglioramento dei processi di misurazione.

Le caratteristiche di contenuto del modello. Dal punto di vista dei contenuti il modello presenta alcuni aspetti meritevoli di approfondimento. Essi sono ricollegabili a:

⁴⁰ Gli aspetti analizzati in queste pagine saranno ripresi e approfonditi nel capitolo 4, nel quale sarà affrontato il tema della misurazione della *performance* con riferimento alle aggregazioni e alle imprese ad esse appartenenti.

- a. uno sviluppo dell'analisi in senso verticale, al fine di ricercare, attraverso livelli successivi di approfondimento, le cause esplicative del successo o dell'insuccesso aziendale;
- b. uno svolgimento dell'esame in senso trasversale, al fine di cogliere i legami che avvengono le variabili poste sullo stesso livello;
- c. un'analisi dettagliata di ogni singola variabile presente nello schema, al fine di approfondirne il significato e di rendere più espliciti i legami con i fenomeni sottostanti e con le altre variabili;
- d. uno sviluppo dell'analisi in chiave temporale, al fine di cogliere le implicazioni di ordine temporale connesse alle variabili e alle loro relazioni;
- e. un approfondimento del sistema delle misure proponibile all'interno della rappresentazione, al fine di sottolineare, ancora una volta, la rilevanza del linguaggio, degli strumenti e delle misure nei diversi livelli d'analisi.

Il primo aspetto (punto *a.* dello schema) sottolinea l'essenza stessa del modello proposto. Affrontando il tema dal punto di vista metodologico, si è, infatti, più volte sottolineata l'importanza di disporre di uno schema in grado di consentire un collegamento tra il valore, espressione del successo aziendale, e i suoi fattori determinanti. Il processo di graduale approfondimento in senso verticale viene, dunque, supportato dalla costruzione di uno schema causale all'interno del quale si possono riscontrare differenti livelli di variabili. Esse si distinguono in:

- variabili che “misurano” in chiave sintetica o analitica il valore dell'impresa; rappresentano il primo livello di approfondimento e ad esse si possono ricondurre gli obiettivi primari dell'azienda. Si tratta di variabili che presentano un basso contenuto esplicativo, considerato il legame immediato con 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 valore da parte dell'impresa. Si tratta, ancora di variabili di misurazione della *performance* globali o di sintesi, perché fanno riferimento prevalentemente all'impresa nella sua unitarietà;
- variabili che “descrivono le cause particolari” (*driver immediati*) di formazione del valore; rappresentano il secondo livello d'analisi e ad esse si può associare una prima gerarchia di obiettivi strumentali. Si tratta di variabili che 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;
- variabili che “qualificano i presupposti” (*driver mediati*) per la formazione del valore; rappresentano il terzo livello d'analisi e ad esse si può collegare una seconda gerarchia di obiettivi strumentali. Si tratta di variabili che 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.

Il secondo aspetto (punto *b.* dello schema precedente) riguarda, invece, l'opportunità di approfondire i legami di tipo orizzontale tra le variabili. Queste relazioni risultano esplicitate nella stessa rappresentazione formale del modello, illustrata nella figura 1.3. In questo caso, il lavoro di approfondimento è teso a cogliere il significato dei collegamenti, più o meno diretti e più o meno espliciti, tra le variabili collocate ai diversi livelli dello schema; ciò può consentire una ridefinizione delle caratteristiche di ogni singola variabile del modello. È appena il caso di segnalare che questo tipo di

analisi trova una maggiore formalizzazione - almeno allo stato attuale - per le variabili collocate ai primi livelli; infatti, a mano a mano che si scende in profondità - secondo ma soprattutto terzo livello d'analisi - il grado di formalizzazione tende a diminuire.

Il terzo aspetto (punto *c.* dello schema presentato) sottolinea l'esistenza di opportunità di approfondimento per ogni singola variabile presente nello schema, al fine di precisare più puntualmente il suo significato e di rendere più espliciti i legami con i fenomeni sottostanti o sovrastanti. Il modello in esame presenta, infatti, uno schema orientativo contenente un reticolo di variabili esplicative della creazione o della distruzione del valore aziendale. Ogni variabile può essere vista come la sintesi di un più ampio sistema di grandezze, la cui articolazione e il cui grado di profondità dipendono dalle caratteristiche della stessa variabile oggetto di osservazione e dalla capacità del soggetto misuratore di definire i contorni dei fenomeni indagati. Si viene così a creare uno schema sullo schema. Anche in questo caso si possono riproporre le considerazioni svolte nel punto precedente. Non solo le variabili poste ai diversi livelli presentano gradi di complessità differenti ma ad ogni livello d'analisi si possono riscontrare gradi di approfondimento metodologico e strumentale non facilmente comparabili tra loro. Infatti, mentre le variabili poste al primo livello sono state oggetto di ripetute analisi al punto tale da poter riconoscere dei gradi di profondità e di articolazione sufficientemente accettabili, le variabili riconducibili agli altri due livelli sono state oggetto di analisi molto spesso parziali, disarticolate e scarsamente consolidate.

Il quarto aspetto (punto *d.* dello schema precedente) evidenzia la necessità di affrontare anche in chiave temporale il problema della misurazione della *performance*. Lo sviluppo analitico dello schema può infatti essere riproposto avendo riguardo alla necessità di leggere la dinamica dei valori nel tempo.

L'ultimo aspetto (punto *e.* dello schema precedente) riguarda il sistema di misurazione, ovvero il linguaggio, l'insieme delle misure e degli strumenti utilizzabili per la descrizione dei fenomeni riconducibili all'operare dell'impresa. Anche in questo caso, il problema della costruzione di un sistema di misure va posto in modo diverso, in relazione ai differenti livelli d'analisi osservabili all'interno dello schema. Infatti, mentre nel primo livello si può riconoscere ormai un linguaggio e un sistema di misure ampiamente consolidati, negli altri due livelli gli strumenti e le grandezze finora adottate non offrono ancora dei supporti soddisfacenti.

Le caratteristiche di flessibilità del modello. La costruzione proposta presenta evidenti caratteristiche di flessibilità. Esse riguardano i diversi percorsi esplicitati nella parte affrontata in precedenza e dedicata ai contenuti.

Come si può constatare, il modello in esame presenta caratteristiche tali da favorirne la sua applicazione al fenomeno dei gruppi e delle altre forme di aggregazione interaziendale. Per l'utilizzo del modello si rinvia il lettore alle considerazioni svolte nel capitolo quattro di questo lavoro.

2.3. Sul significato di misurazione della *performance* delle aggregazioni aziendali

Analizzato il tema della misurazione della *performance* in generale si tratta ora di approfondirne il significato con riferimento al fenomeno delle aggregazioni aziendali. Si tratta, pertanto, di argomentare sulle motivazioni che possono conferire specificità al problema in questione.

L'obiettivo che si intende raggiungere nelle pagine successive è quello di esplicitare il significato peculiare e distintivo del tema della misurazione della *performance* nell'ambito delle aggregazioni aziendali rispetto a quello della singola impresa.

L'analisi viene svolta ponendo, dapprima, l'attenzione sul significato e sul ruolo che oggi assumono i gruppi e le aggregazioni aziendali in generale, per poi passare ad approfondire il problema

con riferimento alle specifiche attese di conoscenza che i soggetti esterni o interni all'aggregato possono manifestare.

2.3.1. Sui concetti di gruppo e di aggregazione tra imprese

Il concetto di gruppo ha prima di tutto una valenza economica piuttosto che giuridica ed è soprattutto in quest'ottica che a nostro avviso devono esserne osservate le caratteristiche⁴¹. Il problema non sembra essere neutrale se è vero che il concetto di gruppo in senso economico ha un significato completamente diverso da quello individuabile su di un piano giuridico.

Sotto il profilo economico, il gruppo aziendale può essere interpretato come *un insieme di aziende giuridicamente distinte ma poste sotto il controllo di un soggetto economico comune, che ad esse imprime un indirizzo di gestione unitario*. Un gruppo aziendale è quindi un insieme di più imprese distinte, tra le quali sussiste un legame che consente, giustifica e, spesso, impone di considerarle in modo unitario.

Sulla base della definizione proposta si possono individuare i seguenti caratteri distintivi:

- a. una pluralità di imprese giuridicamente distinte;
- b. un unico soggetto economico;
- c. un indirizzo di gestione unitario;
- d. il possesso da parte delle imprese appartenenti al gruppo di una autonomia economica, ridotta o addirittura annullata in vista del superiore interesse di gruppo.

L'esistenza di una pluralità di imprese giuridicamente distinte. La pluralità di imprese è il primo carattere distintivo dei gruppi ed è anche l'elemento più facilmente identificabile. Esso può essere ricondotto all'esistenza di una pluralità di soggetti giuridicamente distinti.

Il carattere della pluralità è elemento, dunque, che contraddistingue il gruppo dall'impresa che affronta e risolve il problema della complessità gestionale ricorrendo solo al disegno organizzativo. In entrambi i casi - gruppo e impresa - si adottano assetti che tengono conto della complessità interna; tuttavia, mentre nel primo caso l'unità organizzativa assume una precisa valenza giuridica, nel secondo caso la presenza di distinte unità resta un fatto interno, che non assume alcun rilievo per quanto concerne gli aspetti giuridici e, dunque, la responsabilità verso l'esterno.

L'esistenza di un unico soggetto economico. Se la pluralità è il carattere che permette di distinguere il gruppo - e ogni altra forma di aggregazione in generale - dall'impresa, l'unicità del soggetto economico costituisce uno dei criteri fondamentali per identificare, nell'ambito della più ampia categoria delle aggregazioni, il gruppo rispetto ad ogni altra forma di cooperazione e di collaborazione. Per chiarezza si propongono alcune definizioni fornite sul concetto in esame da alcuni autorevoli Studiosi:

“Il soggetto economico che esercita il controllo sull'azienda è la persona fisica o il gruppo di persone nel cui prevalente interesse l'azienda è di fatto amministrata”⁴².

⁴¹ “Un gruppo è un insieme di più cose (o persone), distinte l'una dall'altra, ma riunite insieme in modo da formare un tutto”. TRECCANI G., *Dizionario Enciclopedico italiano*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma, vol. V, p. 623. Il gruppo, nell'accezione comunemente accettata, è considerato come “un complesso economico costituito da più imprese che, pur dotate ciascuna di un proprio soggetto giuridico, hanno in comune il soggetto economico”, SARACENO P., 1967, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, p. 87.

⁴² ZAPPA G., 1957, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Volume I, Giuffrè, Milano, p. 86.

e ancora:

“Il soggetto economico di un istituto, quindi dell’azienda ordinamento economico dell’istituto stesso, è l’insieme delle persone fisiche nell’interesse delle quali l’istituto è posto in essere e governato: sono membri del soggetto economico le persone fisiche cui pertengono gli interessi istituzionali economici che fanno capo all’azienda di quell’istituto, detti con altra espressione “interessi economici interni””⁴³;

Il soggetto economico costituisce uno degli elementi fondamentali delle indagini economico-aziendali sui temi dell’impresa e delle aggregazioni aziendali⁴⁴. Su di esso sono state proposte diverse interpretazioni, riconducibili, tuttavia, a due impostazioni concettuali fondamentali: la prima identifica il soggetto economico con l’insieme delle persone fisiche nell’interesse delle quali viene posta in essere e governata l’impresa⁴⁵; la seconda, definisce il soggetto economico come l’insieme delle persone che di fatto governano l’azienda. Senza entrare nel merito di un argomento che ha visto intervenire i più autorevoli Studiosi dell’economia aziendale, riteniamo che il problema risulti neutrale rispetto al tema delle aggregazioni aziendali. Infatti, comunque venga definito il concetto di soggetto economico, ci sembra corretto affermare che l’unicità del soggetto economico sia una prerogativa dei soli gruppi aziendali.

L’unitarietà della gestione e l’autonomia economica delle singole imprese. Più difficile, rispetto agli elementi precedentemente osservati, può risultare l’identificazione della natura e dell’intensità del legame che deve sussistere tra le parti affinché le stesse possano essere considerate le componenti di un tutto. Il controllo e il coordinamento esercitati in funzione della realizzazione di una gestione unitaria costituiscono una condizione economica e non necessariamente trovano il fondamento su di un presupposto giuridico; in questo senso l’esistenza di vincoli di tipo patrimoniale fondati sull’acquisizione di partecipazioni rappresentano solamente una forma tipica e particolarmente adottata ma non esclusiva per garantire il controllo su altre imprese. In quest’ottica, i gruppi aziendali costituiscono forme particolarmente strette di collegamento fra imprese. Le necessità di integrazione e di coordinamento appaiono talmente forti da richiedere l’unicità di un soggetto economico, che impartisca a tutte le aziende componenti il complesso un indirizzo di gestione unitario per il perseguimento di un fine comune.

Un buon punto di partenza per affrontare più dettagliatamente il problema dell’unitarietà di gestione è rappresentato dai contributi classici, di taglio istituzionale, forniti da Cassandro e da Azzini. I due Autori scrivono rispettivamente nel 1954 e nel 1968, due momenti diversi non solo per i quattordici anni di tempo che li separano ma anche e soprattutto perché riguardano fasi di sviluppo economico del paese differenti e molto probabilmente non neutrali rispetto all’evoluzione del fenomeno.

Ne conseguono due visioni di gruppo diverse. Per il primo Autore l’esistenza di un indirizzo unitario esercitato da un unico soggetto economico, condizione peraltro sufficiente e necessaria per

⁴³ MASINI C., 1979, *Lavoro e Risparmio*, Giuffrè, Milano, p. 41

⁴⁴ Sul tema si vedano, in particolare, GIANNESI E., 1979, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, secondo il quale il soggetto economico è la figura per conto della quale l’attività aziendale viene svolta e sulla quale grava la responsabilità del successo o dell’insuccesso dell’azienda; ONIDA P., 1971, *Economia d’azienda*, Utet, Torino, secondo il quale il soggetto economico è costituito dalla persona o dall’insieme di persone che di fatto ha ed esercita il potere nell’azienda. Tra gli altri si consultino: AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., 1989, *Lezioni di Economia Aziendale*, op.cit., p. 97; Ardemani E., 1982, *L’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano; ROSSI N., 1962, *Le gestioni erogatrici private*, Utet, Torino; SARACENO P., 1978, *La produzione industriale*, op.cit.; SUPERTI FURGA F., 1975, *Proposizioni per una teoria positiva del sistema d’impresa*, Giuffrè, Milano.

⁴⁵ Le definizioni di Masini e di Zappa riportate nel testo sembrano aderire a questa prima impostazione.

poter parlare di gruppo, non implica necessariamente la perdita di ogni forma di autonomia economica delle singole imprese che ne fanno parte⁴⁶. Secondo Cassandro, infatti, il connotato dell'autonomia economica pertiene all'impresa, in quanto sistema unitario, indipendentemente dal fatto che faccia parte o meno di un complesso più ampio dotato di finalità proprie. Ne deriva una visione tesa a considerare il gruppo non come un'unica impresa, ma come un'unità economica di grado superiore rispetto alle relative componenti. Esse sono dotate, oltre che di un'autonomia giuridica, anche di una relativa individualità, ossia di un'autonomia economica che viene limitata ma non annullata in vista di un interesse superiore di gruppo⁴⁷. In quest'ottica verrebbe sostenuta la tesi secondo la quale le imprese mantengono la propria autonomia anche in coalizioni particolarmente stabili nel tempo e caratterizzate da intensi legami di tipo tecnico ed economico.

Su posizioni più restrittive appare invece l'orientamento di Azzini, il quale sostiene che qualsiasi impresa, in quanto appartenente ad un'unità economica di grado superiore, pur mantenendo la propria autonomia giuridica, perderebbe l'autonomia diventando parte complementare di un'unica unità economica, l'azienda del gruppo. Queste considerazioni trovano, a nostro avviso, conferma nelle seguenti affermazioni dell'Autore:

“La sola esistenza di un soggetto economico comune non è sufficiente per costituire un gruppo di imprese giuridicamente indipendenti. Le imprese potrebbero essere gestite da un soggetto economico per fini diversi e autonomi: le imprese non si comporrebbero in un complesso economico e non potrebbero costituire un gruppo. ... Affinché sorga un gruppo è necessario che le diverse unità, giuridicamente indipendenti rette da un soggetto economico comune, siano gestite unitariamente, per un fine comune in riferimento al quale si compongono in un unico complesso economico. Nel gruppo ogni unità perde la propria autonomia economica ...”⁴⁸.

Secondo l'Autore, per qualificare l'esistenza di un gruppo sembra non essere sufficiente l'esistenza di un soggetto economico comune, ma la perdita di ogni forma di autonomia economica delle singole parti componenti:

“L'attività e i risultati delle singole unità non hanno significato proprio ma solo nel complesso, nel gruppo di cui sono parte. ... Nel gruppo si verifica, con limiti, quanto accade nelle aziende divise in sezioni anche dotate di ampi poteri di decisione, ove l'azione di ciascuna è armonizzata con quella delle altre nell'interesse del tutto: ogni unità è parte integrante di una sola unità economica. ... Le singole unità del gruppo hanno solo un'autonomia relativa, ..., in rapporto ai fini limitati ad esse assegnati, momenti del fine generale del gruppo, autonomia che svanisce con l'inserimento e la coordinazione dei processi e delle combinazioni particolari o generali delle singole unità nella gestione del gruppo. La libertà d'azione, limitata ai campi più o meno ristretti, riconosciuta alle singole unità esplicitamente o implicitamente dal comune soggetto economico ... è solo un'autonomia organizzativa”⁴⁹.

⁴⁶ CASSANDRO P.E., 1954, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, pp. 105 e ss.

⁴⁷ Su analoghe posizioni è anche Superti Furga: “Ogni impresa appartenente ad un gruppo economico deve avere la propria autonomia economica esercitata da proprio soggetto operativo. ... Non si condivide pertanto l'opinione espressa talora dalla dottrina quando afferma che le aziende facenti parte di un gruppo economico sono prive di autonomia economica”. SUPERTI FURGA F., 1979, *Le relazioni fra la capogruppo e un'impresa partecipata nella fase di costruzione degli impianti*, in AA.VV., *La professione del dottore commercialista*, Giuffrè, Milano, p. 138. Altri Autori ritengono che le aziende facenti parte di un gruppo aziendale non perdano completamente la loro autonomia economica; tra questi PAGANELLI O., 1968, *Il bilancio di gruppo...*, *op.cit.*; PEPE F., 1968, *Holdings, gruppi e bilanci consolidati*, *op.cit.*

⁴⁸ AZZINI L., 1968, *I gruppi*, *op.cit.*, pp. 26-27.

⁴⁹ AZZINI L., 1968, *I gruppi*, *op.cit.*, pp. 36-37.

I contributi di Cassandro e di Azzini presentano, dunque, alcune sostanziali differenze; a ben vedere, e senza entrare nel merito delle specifiche impostazioni, una volta appurato che sul piano formale la definizione di gruppo sembra essere comune - entrambi gli Autori definiscono il gruppo come un complesso di più imprese dotate di autonomia giuridica ma rette da un soggetto economico comune - e una volta constatato che per entrambi gli Autori il gruppo costituisce un complesso aziendale più robusto della singola impresa, si può osservare come la diversa visione sul grado di unitarietà o di autonomia tra le imprese faccia emergere un problema di intensità di vincoli rilevanti sotto un profilo decisionale-organizzativo. In questo senso si può evidenziare l'esistenza di un continuum di posizioni con riferimento alla configurazione di gruppo.

A prescindere dalla diversa impostazione esaminata sopra, si può comunque constatare come il concetto di "gruppo" diverga abbastanza nettamente da quello di "aggregazione aziendale".

Innanzitutto, occorre premettere che il fenomeno delle aggregazioni aziendali in senso stretto si presenta nella realtà alquanto variegato e complesso e rende, pertanto, poco agevole un inquadramento di carattere generale. Si tratta, infatti, di strutture particolarmente flessibili e dinamiche che si adattano con rapidità ai mutamenti ambientali e che pertanto possono modificarsi nella loro morfologia. In prima approssimazione si potrebbe affermare che si tratta di forme di aggregazione meno stabili e più difficili da definire rispetto ai gruppi.

Pur con le cautele poste si può tracciare un quadro del fenomeno.

Esso ricomprende infatti una *varietà di situazioni caratterizzate dall'inesistenza di un soggetto economico unitario, dall'assenza di un indirizzo complessivo unitario e dalla presenza di imprese che mantengono in forma marcata la propria autonomia economica*⁵⁰.

Questa definizione riflette alcuni caratteri distintivi, i quali possono essere riassunti nei seguenti punti:

- a. esistenza di una pluralità di imprese, ciascuna caratterizzata da un proprio soggetto giuridicamente distinto;
- b. esistenza di una pluralità di soggetti economici;
- c. esistenza di un indirizzo di gestione unitario, per quanto attiene allo sviluppo dell'attività o del progetto comune;
- d. esistenza di relazioni di cooperazione o di collaborazione intorno ad un'attività o ad un complesso di attività o fasi distinte di una medesima attività di comune interesse;
- e. possesso da parte delle imprese appartenenti all'aggregazione di una propria autonomia economica;
- f. esistenza di una convenienza economica sottostante la stipulazione di un accordo.

L'esistenza di una pluralità di imprese giuridicamente distinte. Il carattere della pluralità, s'è già detto nelle pagine precedenti, è il primo carattere distintivo di tutte le aggregazioni. A tale riguardo, valgono le considerazioni esposte in sede di analisi dei gruppi aziendali.

⁵⁰ Si definiscono accordi di cooperazione e di collaborazione tra imprese - che mantengono la loro autonomia giuridica ed economica - le relazioni cooperative che si sviluppano con l'obiettivo di sfruttare e di valorizzare le complementarietà e le competenze specifiche offerte dalle singole entità economiche e di accedere alle opportunità esterne offerte dal dinamismo dell'ambiente competitivo. Si veda in merito ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., pp. 76-77. Sulla definizione si possono consultare anche CIAMBOTTI M., 1995, *I sistemi di controllo nelle joint ventures internazionali*, Edizioni Lint Trieste, Trieste, p. 44 e ss.; LACCHINI M., 1989, *Reti organizzative e sviluppo di nuove professioni*, Sinergie, n. 20, p. 123 e ss.

L'esistenza di una pluralità di soggetti economici. Anche in questo caso valgono le considerazioni esposte in sede di analisi dei gruppi. Mentre nei gruppi in senso stretto l'unità gestionale deriva principalmente dall'esistenza di un unico soggetto economico o di un determinato soggetto di comando, nelle aggregazioni l'unità gestionale trova espressione nella realizzazione di una combinazione produttiva - operazioni, processi e combinazioni - coordinata in maniera unitaria. Ne consegue l'esistenza di tanti soggetti economici quante sono le imprese che danno vita all'aggregato.

L'esistenza di un indirizzo di gestione unitario per quanto attiene allo sviluppo di una attività o di un progetto comune. L'unitarietà della gestione è nella gran parte dei casi parziale in quanto circoscritta allo scopo specifico che ha fatto sorgere l'aggregato: l'espletamento di particolari iniziative, la realizzazione di specifici progetti, lo svolgimento di definite fasi di attività complementari. Ne consegue, da un lato, l'inesistenza di un soggetto economico comune e, dall'altro, l'esistenza di un'accentuata autonomia economica in capo alle specifiche parti componenti il complesso. L'elemento distintivo delle aggregazioni sembra dunque essere l'esistenza di una cooperazione o di una collaborazione tra imprese, finalizzata alla realizzazione in maniera unitaria di una specifica attività o di una sua particolare fase. Ciò nell'ipotesi che il coordinamento derivi da un accentrato decisionale in capo ad un unico soggetto economico rinvenibile nell'impresa dominante oppure nell'ipotesi in cui l'attività di coordinamento sia il risultato di un processo decisionale diffuso tra una pluralità di soggetti economici all'interno dell'aggregazione.

Sulla base delle considerazioni svolte le aggregazioni tra imprese potrebbero essere interpretate come insiemi caratterizzati dalla presenza di più imprese, giuridicamente distinte tra loro, che sulla base di accordi e di impegni relativamente formalizzati, realizzano forme di cooperazione e di collaborazione perseguendo uno o più fini in comune.

L'esistenza di relazioni di cooperazione e di collaborazione. Le caratteristiche di specificità delle aggregazioni trovano un più puntuale riferimento nell'esistenza di relazioni di cooperazione e di collaborazione tra le imprese. La dimensione cooperativa e collaborativa costituisce, infatti, lo strumento tecnico mediante il quale si realizza la volontà delle singole entità economiche di condividere e di valorizzare, attraverso processi di interazione, risorse e competenze specifiche al fine di accrescere le condizioni di flessibilità e di capacità innovativa e di garantire maggiore efficienza ed efficacia nel perseguimento dei rispettivi obiettivi ⁵¹.

Il mantenimento dell'autonomia economica da parte delle singole imprese. Gli attori partecipanti all'aggregazione, a differenza di quanto si può ravvisare per quelli costituenti i gruppi, mantengono la propria autonomia economica, anche se quest'ultima può, in taluni casi, risultare condizionata o limitata dai numerosi vincoli contrattuali e non che caratterizzano le relazioni interaziendali delle forme cooperative in esame.

L'esistenza di una convenienza economica alla base dell'accordo. Essa costituisce, in definitiva, uno dei motivi fondamentali, se non quello principale, sottostanti il realizzo di un accordo. Naturalmente, si tratta di una variabile che deve essere intesa in senso relativo, comparando i vantaggi derivanti alle singole imprese attraverso lo sviluppo dell'aggregazione con quelli altrimenti conse-

⁵¹ Per Albertini gli elementi fondamentali caratterizzanti gli accordi di cooperazione sono di tre tipi: il contenuto organizzativo, il processo comunicativo, la complementarietà dei contributi specifici forniti dalle imprese partner. Si veda ALBERTINI S., 1991, *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di un'impresa network*, op.cit., pp. 76-77. Sul tema in esame si consultino anche MARCHINI I., 1992, *Networking: uno strumento a disposizione delle piccole imprese*, Piccola impresa/Small Business, n. 1; VACCÀ S., ZANFEI A., 1989, *L'impresa globale come sistema aperto a rapporti di cooperazione*, op.cit.

guibili con altre forme organizzative come l'impresa e il mercato. In quest'ottica, l'aspetto economico può essere osservato sotto due profili strettamente collegati tra loro: come riduzione dei costi di transazione e di produzione rispetto ad altre forme di governo; come aumento dei ricavi rispetto ad altre forme organizzative⁵².

A conclusione della breve disamina effettuata si può, dunque, affermare che la compenetrazione profonda di obiettivi, la complementarità dei contributi specifici delle imprese *partner*, l'apporto di risorse e competenze specifiche, il coordinamento delle attività, la permanenza di condizioni di autonomia giuridica ed economica delle singole imprese rappresentano gli elementi fondamentali e i presupposti su cui poggiano gli accordi tra imprese, a prescindere dai contenuti e dalla forma giuridico-contrattuale che essi poi possono assumere nella realtà economica.

Per un'analisi sintetica delle principali forme di aggregazione si esamini la tabella 1.3.

Tabella 1.3. – *Analisi delle principali forme di aggregazione tra imprese e dei loro caratteri distintivi.*

<i>Categorie logiche di aggregati</i>	<i>Pluralità di imprese giuridicamente distinte</i>	<i>Unitarietà del soggetto economico per tutte le combinazioni economiche aggregate</i>	<i>Esistenza di un indirizzo di gestione unitario</i>	<i>Autonomia economica delle imprese</i>
<i>Gruppi propri di imprese: gruppi caratterizzati dall'esistenza di vincoli partecipativi</i>	sì	sì	sì	no, condizionata dalle finalità di gruppo
<i>Gruppi impropri di imprese: gruppi familiari</i>	sì	sì	sì	no, condizionata dalle finalità di gruppo
<i>Aggregazioni tra imprese Cooperazione e/o collaborazione</i>	sì	no	sì, ma limitato allo specifico oggetto o allo specifico fine	sì, più accentuata rispetto alle ipotesi precedenti
<i>Aggregazioni intra-imprese: imprese multi-divisionali</i>	no	sì	sì	–
<i>Aggregazioni intra-imprese: imprese integrate</i>	no	sì	sì	–
<i>Aggregazioni intra-imprese: imprese diversificate</i>	no	sì	sì	–

2.3.2. Sul significato di misurazione della *performance* dei gruppi e delle altre forme di aggregazione tra imprese

Le considerazioni fin qui esposte fanno emergere i limiti delle analisi finalizzate alla singola entità aziendale. Diventa pertanto importante, da un lato, esaminare le condizioni di economicità

⁵² BASTIA P., 1989, *Gli accordi tra imprese, op.cit.*, p. 63.

anche di entità economiche diverse dalla singola impresa e, dall'altro, rileggere le condizioni della specifica impresa alla luce delle riflessioni svolte sull'aggregato stesso.

In quest'ottica si possono segnalare alcuni possibili livelli d'analisi:

- a. quello del gruppo o dell'aggregazione osservati nel loro complesso;
- b. quello delle specifiche imprese che compongono il gruppo o l'aggregato, con esclusione dell'impresa che esercita la funzione di guida o di orientamento del complesso⁵³;
- c. quello dell'impresa *leader* o dell'impresa dominante all'interno dell'aggregazione⁵⁴.

L'analisi del gruppo o dell'aggregazione aziendale osservati nel loro complesso. Per quanto riguarda il primo livello di analisi sembra opportuno distinguere l'ipotesi del gruppo da quella dell'aggregazione aziendale in senso stretto.

Nel primo caso l'esistenza di forme di collegamento particolarmente strette, la presenza di una condotta unitaria suffragata dall'unicità del soggetto economico, la ridotta autonomia economica in capo alle singole unità sono tutti elementi che di fatto richiamano l'importanza di privilegiare l'osservazione della situazione economica e finanziaria del gruppo in luogo di quella delle singole aziende.

Pur non perdendo completamente la propria autonomia economica, esse formano, infatti, un complesso particolarmente stabile nel tempo e molto spesso così integrato sul piano tecnico-economico da costituire una nuova entità economica, al soddisfacimento delle specifiche finalità sono orientate le singole imprese. In quest'ottica diventa cruciale osservare l'economicità del gruppo, perché le singole unità, pur mantenendo la propria autonomia giuridica, vedono sostanzialmente limitata la loro autonomia economica, e quindi non possono orientare lo svolgimento della loro gestione in modo indipendente rispetto ai fini istituzionali del complesso economico di cui sono parte integrante.

Nel caso delle aggregazioni, invece, l'integrazione economica e tecnica è molto spesso parziale, in quanto circoscritta a specifiche iniziative, particolari progetti o, ancora, a fasi di attività complementari, per cui l'esame della *performance* dell'aggregato assume un significato leggermente diverso rispetto a quello riscontrabile nell'ipotesi precedente. Tra l'altro, è opportuno segnalare che le aggregazioni si presentano con forme organizzative e modalità tecniche di realizzo spesso notevolmente diverse tra loro e, comunque, più variegate rispetto a quelle ricollegabili alla struttura del gruppo in senso stretto. Senza entrare nel merito delle molteplici tipologie sperimentate nella realtà⁵⁵, si può osservare che l'aggregazione non necessariamente viene posta in essere per il realizzo di progetti produttivi comuni; essa, infatti, può costituire lo strumento tecnico mediante il quale più imprese cooperano e collaborano tra loro per consolidare la propria posizione in un preciso segmento competitivo oppure per rafforzarsi in una data attività della catena del valore.

Ne consegue che mentre nell'ipotesi del gruppo diventa rilevante analizzare l'intero complesso, soprattutto in considerazione del fatto che le singole unità economiche vengono governate in funzione delle finalità proprie del soggetto di comando, nel caso delle altre forme di aggregazione non sempre e non necessariamente questo tipo di analisi assume un significato; qualora lo abbia, l'analisi può acquistare una funzione strumentale soprattutto perché consente di cogliere le ripercussioni dell'andamento del complesso sulle singole imprese.

⁵³ Sul problema dell'identificazione degli aggregati a base monocentrica o policentrica si rimanda il lettore agli sviluppi effettuati nel capitolo 2.

⁵⁴ Per un approfondimento del concetto di dominanza si rinvia il lettore alle considerazioni svolte nel capitolo 2.

⁵⁵ Sul tema può essere utile rivedere la figura 1 proposta nella parte introduttiva di questo lavoro.

In linea generale, si può affermare che laddove i legami di integrazione tecnico-economica o i nessi di coordinamento tra le imprese sono particolarmente intensi, fino ad ipotizzare una progettualità comune, e, ancora, laddove l'avvio e la gestione di specifici progetti o di iniziative comuni costituiscono una parte rilevante dell'attività delle singole imprese, le necessità o le attese di conoscenza tendono a spingersi alla considerazione della *performance* dell'intero complesso; ciò al fine di cogliere più puntualmente gli effetti sulla dinamica economica e finanziaria delle singole parti. Si noti, tuttavia, come l'essenza dell'analisi sia leggermente differente, in quanto diverso è il fenomeno oggetto dell'osservazione. Da un lato, il riconoscimento di un'entità di grado superiore che annulla o riduce di fatto ogni autonomia economica delle singole imprese spinge ad osservare l'intero complesso prescindendo dai singoli elementi che ne fanno parte; dall'altro, l'esistenza di un'aggregazione implica comunque e in ogni caso una continua analisi dell'economicità dell'accordo e delle sue ripercussioni sulla situazione economico-finanziaria delle singole imprese.

Le considerazioni fin qui svolte segnalano dunque l'importanza di estendere il processo di misurazione da un ambito di singola impresa aggregata all'intero complesso o a parti significative dello stesso.

L'esigenza di possedere una percezione completa dell'intera struttura, aggregazione o gruppo che sia, sembra trovare dunque una giustificazione crescente a mano a mano che ci si sposta a osservare forme di collegamento caratterizzate da gradi crescenti di integrazione tecnico-economica, di cooperazione e di coordinamento o quando nell'ambito delle forme citate si ravvisa l'esercizio di un crescente grado di dominanza di una o più imprese sulle altre, per cui l'entità di grado superiore di fatto si identifica nell'impresa *leader* o dominante il complesso stesso.

L'analisi delle imprese che compongono il gruppo. Passando ad esaminare il secondo e il terzo livello - singole imprese e/o imprese dominanti all'interno dell'aggregato - si osserva che l'analisi del grado di economicità del gruppo o dell'aggregazione può consentire una ridefinizione della posizione economico-finanziaria della singola impresa. L'espressione "ridefinizione" deve essere intesa nel senso di "lettura più puntuale e più profonda" dell'oggetto in esame. Infatti, soltanto un'attenta analisi di ciò che sta attorno all'impresa, oltre che di ciò che in essa è parte componente, può consentire una lettura puntuale e profonda. Questo significa prestare attenzione non solo alle caratteristiche interne dell'impresa ma anche alle relazioni di tipo competitivo e di tipo cooperativo sviluppate con gli altri soggetti, al fine di rilevarne le ripercussioni in termini di opportunità e di vincoli.

Le espressioni fin qui usate non devono generare ambiguità interpretative. Sotto questo profilo, va infatti osservato che il problema è indubbiamente generalizzabile a tutte le imprese. Tuttavia, esso assume un ruolo centrale soprattutto nelle imprese che appartengono ad un gruppo o che creano delle relazioni di tipo cooperativo e collaborativo con le altre imprese, realizzando in questo modo forme di aggregazione di varia intensità.

A questo proposito possono essere riproposte alcune considerazioni svolte in precedenza.

Dove è molto forte il legame tra le imprese sia in termini di integrazione tecnico-economica sia in termini di coordinamento - ciò appare evidente soprattutto nella struttura del gruppo anche se legami più o meno forti si possono ravvisare anche in molte altre forme di aggregazione - o, ancora, dove l'impresa assume un ruolo strategico per l'intero aggregato, l'analisi della singola entità economica non può prescindere da una lettura dell'intero complesso o delle altre componenti. Questo perché il condizionamento svolto dalle altre imprese o dal soggetto di comando appare molto marcato. È soprattutto con riferimento a quest'ipotesi che le espressioni iniziali di "ridefinizione" e di "lettura più profonda" della posizione della singola impresa trovano la loro traduzione più evidente.

Laddove, invece, i collegamenti appaiono più blandi e gli effetti prodotti dall'"esterno" risultano marginali o addirittura inesistenti, o, ancora, laddove la dimensione delle interrelazioni tra le imprese aggregate è ridotta rispetto alla misura degli scambi che ciascuna unità compie con

l'esterno, l'analisi della singola impresa può prescindere da quelle riguardanti il complesso o le altre entità componenti.

2.3.3. Sul significato di misurazione della *performance* dei gruppi e delle altre forme di aggregazione tra imprese con riferimento a specifici portatori di interesse

Le considerazioni svolte in precedenza assumono un significato più puntuale se spostiamo l'analisi sulle specifiche attese di conoscenza dei soggetti coinvolti. Nelle pagine precedenti, infatti, si è più volte fatto riferimento all'importanza di riflettere sulle finalità del calcolo, sul suo oggetto, sulla metodologia e sugli strumenti da impiegare e, infine, sulle interrelazioni esistenti tra gli aspetti menzionati.

In particolare, se focalizziamo l'attenzione sulle finalità sottostanti la misurazione della *performance* dei gruppi o delle aggregazioni l'analisi può essere riarticolata avendo riguardo ai profili di osservazione relativi a:

- a. i soggetti interni alla capogruppo, intendendo con questa espressione il *management* o il soggetto economico di un gruppo in senso stretto;
- b. i soggetti interni all'impresa dominante in un'aggregazione, intendendo con questa espressione il relativo *management* o il soggetto economico;
- c. i soggetti economici delle imprese aggregate;
- d. i soggetti esterni all'aggregato, siano essi attori del sistema competitivo, attori del sistema finanziario o altri soggetti.

Le quattro classi di soggetti individuate presentano esigenze conoscitive differenziate che portano ad attribuire pesi diversi ai due oggetti dell'osservazione: il gruppo o l'aggregato, da un lato, e la singola impresa o specifiche classi di imprese, dall'altro. Si può, infatti, constatare che a mano a mano che si passa dall'esame delle esigenze conoscitive dei soggetti interni all'aggregato a quelle dei soggetti esterni assume sempre più rilievo la misurazione della *performance* della singola impresa, mentre l'analisi del gruppo o dell'aggregazione acquista una funzione prevalentemente strumentale.

Approfondendo il tema della misurazione con riferimento alle singole classi di soggetti summenzionate e, in particolare, focalizzando l'attenzione sulle specifiche esigenze della prima possiamo, infatti, notare come vi sia innanzitutto l'esigenza da parte del soggetto economico del gruppo di verificare la situazione economico-finanziaria dell'intero complesso e, in secondo luogo, vi sia l'interesse a misurare il contributo apportato dalle singole imprese, o da specifiche classi, allo sviluppo dell'aggregato complessivo.

Analoghe considerazioni, anche se in forma più sfumata, possono essere svolte se passiamo ad esaminare le attese di conoscenza dell'impresa dominante in un'aggregazione. Anche in questo caso, come nell'ipotesi precedente, assume un ruolo rilevante l'analisi del profilo di economicità dell'accordo, la cui estensione e complessità impone gradi di approfondimento sempre maggiori.

Sotto questo profilo si può infatti osservare che laddove il grado di integrazione tecnico-economico è particolarmente marcato e il grado di coordinamento tra le imprese è particolarmente intenso e, comunque, l'attività o il progetto comune costituiscono una parte dimensionalmente rilevante rispetto alle specifiche attività svolte dalle singole imprese, le aspettative possono spingersi alla considerazione dell'intera aggregazione. In queste ipotesi, l'analisi economica dell'accordo, come quella delle altre imprese, assume tuttavia, un significato anche strumentale per le ripercussioni che la stessa aggregazione può produrre sull'equilibrio economico-finanziario dell'impresa dominante.

Se passiamo, poi, a considerare le finalità conoscitive delle altre imprese componenti l'aggregato si può osservare come l'analisi dell'intero complesso assuma sempre più un ruolo strumentale. È appena il caso di sottolineare come l'espressione usata non possa essere confusa o sovrapposta al concetto di "marginale".

A ciascuna impresa interessa, infatti, verificare il concorso delle altre allo sviluppo del progetto o dell'attività comune. Come s'è già osservato in precedenza, qualora l'oggetto dell'accordo assuma dimensioni rilevanti in termini di risorse impiegate rispetto alle attività svolte dalle singole entità, o, ancora, qualora i legami diventino particolarmente intensi, ciascuna impresa ha interesse a osservare non solo l'economicità del progetto ma anche la situazione economico-finanziaria di tutte le altre componenti. Infatti, nonostante la separazione istituzionale propria delle diverse unità, il manifestarsi di situazioni di criticità in una delle imprese può avere ripercussioni sulle altre. Questo fenomeno appare condizionato dal diverso manifestarsi di svariati fattori. Un primo fattore è rappresentato dalle caratteristiche dei flussi informativi all'interno dell'aggregazione stessa. Se, come spesso accade in situazioni caratterizzate dalla presenza di un marcato esercizio del potere di dominanza da parte dell'impresa *leader*, si manifestano fenomeni di asimmetria informativa tra le imprese, viene meno per talune unità aziendali la possibilità di agire in modo tempestivo in situazioni di criticità. Un secondo fattore è, invece, ricollegabile al tipo di vincolo, formale e sostanziale, esistente tra le imprese. Un forte legame formale, come avviene ad esempio nelle aggregazioni caratterizzate da vincoli di tipo partecipativo, può costituire un ostacolo alla possibilità per le singole imprese di svincolarsi dal legame aggregativo. Analogamente, l'esistenza di un elevato grado di integrazione tecnica - soprattutto nell'ipotesi di integrazione di tipo verticale - può rappresentare un fattore di propagazione dei fenomeni di criticità.

Le considerazioni svolte con riferimento alle singole imprese possono essere estese per analogia anche ai soggetti esterni. Infatti, le esigenze conoscitive di questi soggetti sono finalizzate ad appurare che il soddisfacimento degli interessi, che ciascuno di essi vanta nei confronti delle singole imprese, non venga precluso per effetto dei particolari legami di tipo aggregativo che tra le stesse si possono instaurare o si sono già instaurati.

3. Uno schema di riferimento per la lettura del fenomeno delle aggregazioni tra imprese

Esaminato il significato dei concetti di misurazione in generale e con riferimento ai gruppi e alle aggregazioni in particolare, diviene a questo punto opportuno precisare uno schema orientativo che possa guidare il soggetto misuratore nella determinazione della *performance* dell'intero complesso e delle componenti che ne fanno parte.

Il modello che intendiamo utilizzare e che costituisce lo sviluppo della parte successiva di questo lavoro è sintetizzato nella figura 1.4.

Pur essendo consapevoli che l'esistenza di specifiche finalità conoscitive può condizionare la definizione e l'individuazione dei contorni dell'oggetto del calcolo, la raccolta e la selezione delle informazioni, nonché l'approntamento degli strumenti per la misurazione, riteniamo interessante proporre uno schema orientativo di carattere generale sul quale innestare le varianti che si rendono necessarie in relazione alle specifiche esigenze conoscitive individuate.

Queste considerazioni richiamano due aspetti che devono essere segnalati.

Innanzitutto, va detto che l'analisi che si compie in queste pagine ha un significato prevalentemente metodologico, rispetto al quale la ricerca di tecniche e di strumenti di determinazione quantitativa immediatamente operativi appare secondaria. In quest'ottica, lo studio in esame deve essere visto come il tentativo di tracciare alcune iniziali indicazioni, su un piano puramente metodologico e di sola ricerca, sul problema della misurazione della *performance* delle aggregazioni.

In secondo luogo, deve essere sottolineato e ribadito il concetto che il modello proposto assume un significato generale rispetto al problema, prescindendo, pertanto, dalle specifiche finalità che singole classi di soggetti possono avere rispetto al fenomeno.

Se passiamo ad osservare dettagliatamente la figura 1.4 possiamo individuare tre distinti livelli di analisi:

- a. il primo (punto 1. della figura) nasce dalla constatazione che una lettura attenta del fenomeno in esame non può prescindere da un'analisi approfondita delle caratteristiche dei gruppi e delle aggregazioni di cui le singole imprese sono parti componenti. In quest'ottica, il primo livello d'analisi è finalizzato all'individuazione di un insieme di variabili esplicative tese ad evidenziare alcuni caratteri fondamentali; essi permettono, da un lato, di qualificare le specificità delle singole aggregazioni e delle imprese che ne fanno parte e, dall'altro, di individuare i presupposti per l'applicazione degli strumenti d'analisi e la selezione di opportune quantità d'azienda. Assumono rilievo, pertanto, le informazioni relative alla presenza o meno di accordi formali, al grado di integrazione tecnico-economica tra le imprese, all'esistenza o meno di posizioni di dominanza all'interno dell'aggregazione, al grado di sostituibilità delle imprese, alla stabilità del gruppo nel tempo;
- b. il secondo (punto 2. della figura) si fonda, invece, sulla convinzione che l'esame dei gruppi e delle altre aggregazioni aziendali deve basarsi anche sul flusso di informazioni ritraibili dal modello del bilancio e, in particolare, da quello pubblico. In quest'ottica assumono rilievo le analisi tese a osservare il contenuto segnaletico delle grandezze economico-finanziarie ricollegabili alla comunicazione pubblica dei gruppi, delle altre aggregazioni e, naturalmente, delle imprese che ne fanno parte;
- c. il terzo livello, infine, (punto 3. della figura) nasce dalla constatazione che la misurazione della *performance* delle aggregazioni e delle imprese che ne fanno parte non possa essere svincolata dalla costruzione di un modello d'analisi. Esso, da un lato, costituisce uno schema di sintesi utile per focalizzare l'attenzione sulle sole grandezze rilevanti ai fini dell'analisi e, dall'altro, rappresenta un'interessante guida per l'esame e la ricerca delle variabili esplicative del successo interaziendale.

Figura 1.4. – *Uno schema di riferimento per la lettura del fenomeno delle aggregazioni aziendali.*

