

---

# Prof. Eugenio Comuzzi

Ordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine  
Docente di Ragioneria 1 e 2, Metodologie e Determinazioni Quantitative d'Azienda 1 e 2,  
Economia dei Gruppi nell'Università di Udine

## 02, Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 2

**Performance, valore, complessità e sistemi di  
misurazione e di governo**

# L'agenda

---

- Riprendere e approfondire il tema del valore
- Introdurre il tema dei sistemi direzionali di misurazione e controllo
- Mettere a fuoco alcuni particolari aspetti riguardanti il tema della progettazione e applicazione dei sistemi direzionali di misurazione e controllo

# Il valore aziendale

## Quale valore?

---

### **In sintesi il valore economico:**

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

# Il valore aziendale

## L'orientamento al valore

---

### L'orientamento al valore

- Valore come obiettivo
- Valore come misura
- Valore come metodo

# Il valore aziendale

## L'orientamento al valore

---

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

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

# La complessità.

## Una proposta: la lettura dell'evoluzione della struttura

---

- **Non variabilità delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni;** essa richiama condizioni di stabilità, di equilibrio stabile, condizioni di non cambiamento
- **Variabilità conosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto collegata a cambiamento chiuso e a rilevanza della storia;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie già conosciute perché già manifestatesi. Ci si trova di fronte al ripetersi di una situazione già accaduta in passato in modo del tutto simile. La complessità dei fenomeni non è stabile; i caratteri delle parti si modificano e si muovono continuamente per effetto delle forze ambientali in gioco. L'evoluzione dei fenomeni è però tale da riconoscere la rilevanza della storia
- **Variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto legata a cambiamento aperto anche se contenuto;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie comunque prevedibili. Si ha quando una situazione passata non si rinnova nel tempo. Esistono eventi e azioni ricollegabili al presente o al futuro che non sono un'esatta ripetizione di eventi e azioni del passato. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, a differenza di quanto visto precedentemente, la complessità esprime condizioni tali da rendere il futuro sempre meno leggibile, sempre più impenetrabile. La storia sotto questo profilo rischia di non avere alcun rilievo

# La complessità.

## Una proposta: la lettura dell'evoluzione della struttura

- **Variabilità sconosciuta delle parti, delle relazioni tra le parti, degli effetti ricollegabili alle parti e alle relazioni in quanto legata a cambiamento aperto, unicità, imprevedibilità, contraddittorietà, irrilevanza della storia;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie imprevedibili, perché uniche, perché non conosciute, perché non hanno mai avuto luogo prima, perché contraddittorie. La complessità si ricollega ancora alla variabilità delle parti e delle relazioni tra le parti nel tempo. Tuttavia, con i concetti di imprevedibilità, unicità, singolarità e indecifrabilità si intende segnalare l'esistenza di condizioni in cui l'osservazione del passato e del presente sono irrilevanti ai fini della previsione del futuro. Ancora si pone l'enfasi sull'esistenza di una pluralità di parti, di aspetti, di fenomeni che si possono presentare in forme e modi potenzialmente contrastanti tra loro
- **Rapidità dei cambiamenti;** essa richiama la velocità crescente con cui si manifestano i fenomeni e i cambiamenti
- **Variabilità caotica o orlo del caos;** essa richiama cambiamenti di stati in cui si riconosce una numerosità e varietà di elementi e di relazioni tra elementi che mutano più o meno rapidamente ma con traiettorie caotiche, in quanto si manifestano in forma singola o combinata condizioni di imprevedibilità o unicità, condizioni non conosciute o che non hanno mai avuto luogo prima, contraddittorie, schizofreniche

# La complessità.

## Una proposta: la lettura della scala

---

- **Diversa combinazione tra sintesi e dettaglio nella rappresentazione dei fenomeni;** essa richiama il grado di sintesi o dettaglio nella rappresentazione di fenomeni complessi. La percezione di un problema passa prima di tutto attraverso il riconoscimento di un trade-off tra sintesi e dettaglio. La modulazione della sintesi o del dettaglio permette la percezione o meno di un problema. Esigenze di dettaglio non sempre rendono percepibile e risolvibile un determinato problema; allo stesso modo esigenze di sintesi esasperate e non opportunamente supportate da gradi di approfondimento lo rendono scarsamente percepibile e governabile
- **Combinazione tra ricerca di rappresentazione o esasperazione formale e utilizzo di una proposta informale;** la percezione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade-off tra utilizzo di forme di rappresentazione e non utilizzo di forme di rappresentazione. La modulazione della forma permette la percezione o meno di un problema
- **Combinazione tra completezza assoluta e rappresentazione accettabile;** la percezione di un problema passa anche attraverso il riconoscimento di un trade-off tra esaustività e rappresentazione accettabile. Anche in questo caso la diversa modulazione dei due caratteri consente di percepire, affrontare e gestire il problema. L'esaustività lo rende sempre meno percepibile e affrontabile; la rappresentazione accettabile lo rende sempre più percepibile e gestibile
- **Combinazione tra precisione e approssimazione nella rappresentazione dei fenomeni;** esso richiama il grado di precisione o imprecisione nella rappresentazione di fenomeni complessi. La loro modulazione consente o meno di percepire, affrontare e gestire un problema. La precisione lo rende sempre meno percepibile e affrontabile; l'imprecisione lo rende sempre più percepibile e gestibile
- **Combinazione di linguaggi diversi e unità di rappresentazione diverse**

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- Il termine controllo può essere inteso come sinonimo di "governo", di "guida", di "orientamento", di "verifica sistematica"
- Il controllo è l'attività di governo, di guida, di orientamento dell'operato aziendale verso il raggiungimento di obiettivi prestabiliti, di "verifica sistematica dell'allineamento tra strategia e azione"

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- E' un meccanismo organizzativo
- fondato sulla costruzione di un modello realistico di funzionamento dello sviluppo dell'impresa e, quindi, con un forte orientamento alla misurazione delle caratteristiche delle attività e dei processi interni e di collegamento con l'esterno
- che deve orientare i comportamenti gestionali verso obiettivi di valore durevole

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- Il controllo è dunque un'attività di orientamento e di monitoraggio
  - con la prima attività si cerca di orientare e motivare comportamenti coerenti con la missione e con gli obiettivi aziendali
  - con la seconda si annette al controllo una funzione cognitiva sulla situazione aziendale allo scopo di fornire un supporto informativo ai fini delle decisioni e dei comportamenti

# **Il sistema di controllo come meccanismo direzionale**

---

Il sistema di controllo deve facilitare il problem finding e il problem solving in contesti organizzativi anche complessi.

Permette, così, di migliorare i contenuti dell'attività aziendale, l'impegno ai risultati e la focalizzazione sulle variabili rilevanti per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo dell'impresa ovvero del suo valore.

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'attività di misurazione e controllo può essere svolta su differenti livelli:
  - Il livello strategico (fare le cose giuste). Esso investe gli obiettivi generali e particolari dell'azienda, le modalità di raggiungimento, compatibilmente con la mission e i valori aziendali, le risorse da attivare e impiegare
  - Il livello operativo (fare le cose bene). Esso investe un uso efficace ed efficiente delle risorse aziendali, in relazione degli obiettivi prestabiliti
  - Altri livelli

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

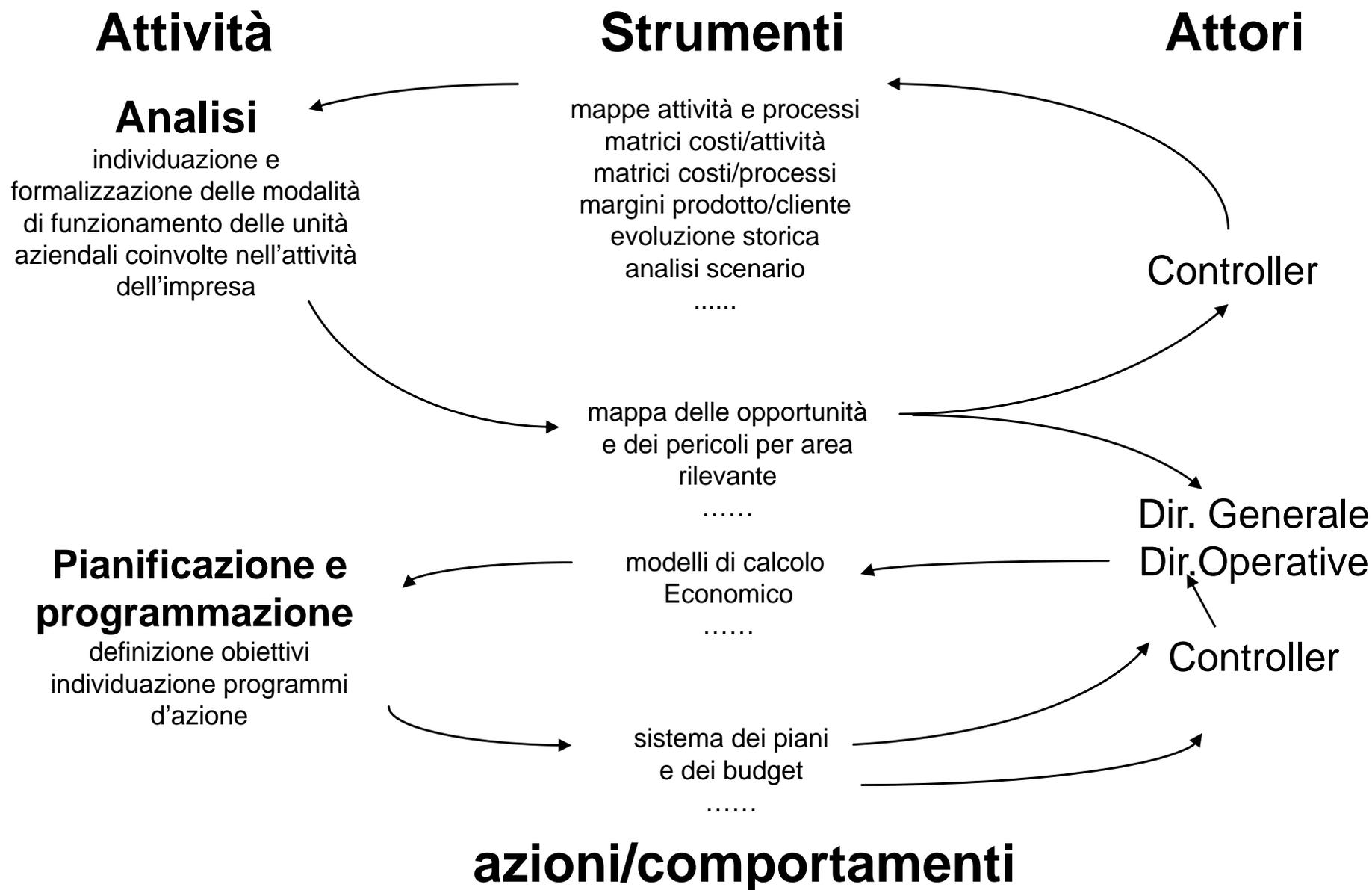
- L'attività di misurazione e controllo può essere svolta attraverso due differenti livelli:
  - Il controllo strategico:
    - input: scopo e fine, mission, valori, struttura, risorse e competenze, ...
    - Sistema di controllo: struttura organizzativa, struttura tecnico-contabile, processo, ...
    - Output: creazione di valore, rafforzamento competitivo, compressione dei rischi, ...
  - Il controllo operativo:
    - input: fattori organizzativi, fattori umani, fattori sociali, ...
    - Sistema di controllo: struttura organizzativa, struttura tecnico-contabile, processo, ...
    - Output: efficienza direzionale, motivazione, morale, ...

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

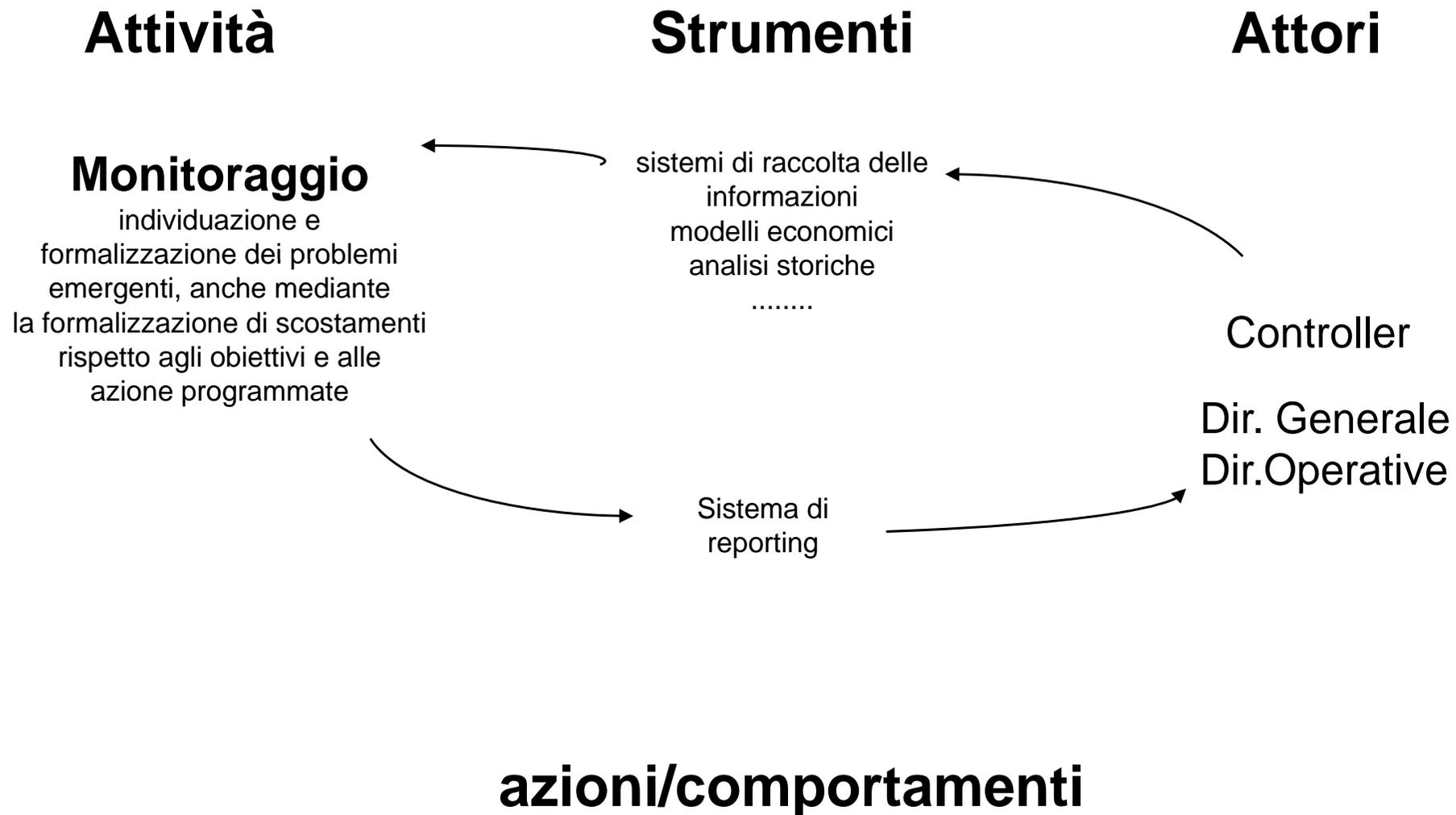
- L'attività di misurazione e controllo può essere svolta attraverso due differenti livelli:
  - Il controllo strategico:
    - Strumenti di P&C: Piano aziendale, Piano pluriennale e annuale, Report di controllo strategico, Sistemi di misurazione e controllo integrati, ...
  - Il controllo operativo:
    - Strumenti di P&C: Contabilità generale, Analisi di bilancio, Contabilità analitica, Contabilità dei costi, Break even analysis, Leve aziendali, Budget e sistema di budgeting, Analisi per varianti, Indicatori di performance

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale



# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---



# Riepilogo

---

- Valore: valore e prezzo, valore e medio-lungo termine, valore e condizioni prospettiche, valore e drivers; valore come obiettivo, misura, metodo; valore potenziale e valore realizzato, valore ad un dato istante e valore ad un dato periodo, valore d'impresa e valore riferibile a partizioni d'impresa, valore nella prospettiva dei soggetti interni e valore nella prospettiva dei soggetti esterni, ...
- Complessità: forme
- Misurazione e controllo: considerazioni generali
- Misurazione e controllo: controllo strategico e controllo operativo; controllo con riferimento ad oggetti diversi; controllo, attività, strumenti, attori; ...

# Materiale didattico

---

## Materiale didattico di riferimento

- **Appunti, appunti della lezione**
- Bibliografia di riferimento, -
- Letture integrative, -
- Casi aziendali, -

## Letture consigliate, documenti e sitografia

- Letture integrative, -