

Prologo

Il valore costituisce da sempre uno dei temi più interessanti e stimolanti dell'economia e acquista un rilievo importante nell'ambito delle discipline aziendali quando viene affiancato a quello di capitale economico, nell'espressione generale di "valore del capitale economico d'impresa" o in quella più propriamente processuale di "valutazione del capitale economico d'impresa".

Intorno al tema del valore e della valutazione aziendale si sono sviluppati e consolidati nel tempo diversi contributi, sia a livello di dottrina sia a livello di prassi. Alcuni tesi a stimolare il dibattito intorno alla superiorità o meno del valore come espressione del successo o insuccesso aziendale; altri indirizzati a fornire soluzioni specifiche al problema della scelta del modello migliore per la sua misurazione e il suo governo; altri ancora tesi a proporre soluzioni per la scelta dello strumento di calcolo; altri infine orientati a stimolare la messa a punto di proposte, sia nella prospettiva della misurazione per il "prezzamento aziendale", sia nella prospettiva della costruzione di "strumenti di controllo per il governo aziendale".

Il valore economico è importante perché entra nei processi decisionali degli attori economici. Le direzioni lungo le quali le attività d'analisi, di ricerca scientifica e operativa possono essere indirizzate sono dunque molteplici. Eccone alcune:

- la valutazione economica a livello d'azienda, di singoli asset o di combinazioni di singoli asset aziendali;
- la valutazione economica a livello di gruppo, di rete, di altre forme aggregative tra imprese;
- la valutazione economica in momenti particolari di vita dell'azienda, lo start up aziendale o di singole parti, lo sviluppo, la crisi potenziale ed effettiva;
- la valutazione economica d'azienda in situazioni di cambiamento radicale, come il riorientamento strategico, la riconfigurazione del portafoglio dei business, la ristrutturazione, la riorganizzazione dei processi, la razionalizzazione, il ridimensionamento;
- la valutazione economica di aziende complesse che operano in comparti e contesti competitivi complessi;

- la misurazione del valore economico per il controllo strategico e operativo a livello d'azienda e di parti aziendali;
- la misurazione e il controllo in contesti complessi; il passaggio dal controllo dell'azienda al controllo della complessità.

Questo lavoro affronta il tema della misurazione e del controllo del valore economico in contesti complessi (imprese, valore e performance, complessità) e costituisce la base su cui si innestano alcuni percorsi successivi. Sull'impianto proposto si stanno stratificando altri lavori tesi ad affrontare i problemi della misurazione e del controllo in condizioni di complessità aziendale e ambientale.

Eugenio Comuzzi

Università degli Studi di Udine
Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, DIES
I – 33100 Udine – Via Tomadini 30/A
Tel. 0432 249316; fax 0432 249229
E-mail eugenio.comuzzi@uniud.it; c@eugeniocomuzzi.it

1 settembre 2015

Introduzione

Per raggiungere il punto che non conosci,
devi prendere la strada che non conosci.

San Giovanni della Croce

Tema e obiettivi

Per inquadrare il tema e gli obiettivi di questo lavoro può essere utile partire dall'osservazione delle motivazioni che ne hanno stimolato l'ideazione e la costruzione. In questo modo il lettore può valutare meglio il particolare "taglio" dato al lavoro e i contenuti specifici che lo caratterizzano.

"Valore e performance. Misurazione e modelli multidimensionali" è un percorso che ha come tema centrale il valore economico e il suo controllo nelle imprese complesse. Esso si sviluppa intorno a concetti diversi, modelli e strumenti differenziati, technicalities e proposte di soluzione articolate e spesso contrastanti.

La misurazione e il governo del valore rappresentano temi di grande attualità e interesse per studiosi e accademici, manager e stakeholders d'impresa.

Molti sono i contributi che si sono occupati in tempi lontani e recenti e si occupano tuttora di "performance", di "valore", di "creazione e di conservazione del valore", di "modelli e di leve per la gestione del valore aziendale" in contesti complessi. Si tratta di argomenti che, sia pure con obiettivi e piani di lavoro diversi, sono diventati oggetto di particolare trattazione sia accademica sia professionale.

I concetti di "valore" e di "performance" non hanno pertanto molto di nuovo, visti i ripetuti riferimenti in lavori anche non molto recenti nel tempo. La novità, tuttavia, investe la complessità degli stessi, la non univocità dei loro contenuti, la marcata diversità delle loro interpretazioni, la molteplicità dei punti di osservazione intorno ad essi.

Qual è il significato di valore economico? Qual è il significato di performance aziendale? Che cosa significa creare o distruggere valore? Cosa signi-

fica realizzare una performance positiva o negativa? Quali sono i fattori critici per la generazione di valore? Quali sono i principali presidi per garantire la conservazione o favorire la creazione di valore per un'impresa? Cosa sono i modelli unidimensionali e multidimensionali in tema di valore e di performance? Quali sono gli strumenti per misurare e governare il valore in contesti complessi?

Molti lavori si sono occupati dell'argomento, cercando di fornire risposte esaustive agli interrogativi posti precedentemente attraverso la messa a punto di concettualizzazioni e di modellizzazioni. Non è certamente lo scopo di questo lavoro ritornarvi sopra, se non in forma sintetica per introdurre e agevolare gli approfondimenti successivi.

Il valore economico è la variabile che spinge a far nascere una nuova azienda; a garantirne l'esistenza e la continuità nel tempo; ad esaltarne lo sviluppo, ad impedirne la contrazione e la morte. Ma il concetto di creazione, conservazione e distruzione del valore viene inevitabilmente filtrato attraverso il giudizio di un insieme differenziato di soggetti interni o esterni all'impresa, realmente o potenzialmente interessati alle sue condizioni di vita. Il valore economico è dunque una variabile articolata e complessa, che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale, univoca, unica nel suo significato economico. Essa presenta tratti di ambiguità e vaghezza, di multidimensionalità, tipici di una nozione di sintesi che tende a rappresentare un'entità complessa, l'azienda nelle sue molteplici posizioni, immersa in uno spazio altrettanto complesso, l'ambiente nelle sue molteplici qualificazioni e manifestazioni.

Oggetto specifico del lavoro

Il lavoro viene articolato intorno ad alcune aree d'analisi ritenute fondamentali. Esse sono indirizzate a:

- costruire un Theoretical Framework in tema di valore, performance e imprese (Parte 1);
- fornire una rassegna sui principali studi e modelli per la misurazione della performance e del valore economico in ottica unidimensionale e multidimensionale (Parte 2);
- presentare un modello per la misurazione e il controllo del valore economico in contesti complessi e illustrarne i caratteri fondamentali: impianto generale e costruzioni, misure e determinanti, strumenti e tecnicismi di misurazione, calcolo economico (Parte 3);
- fornire alcune chiavi di lettura conclusive sul tema, attraverso opportune esemplificazioni (Parte 4).

Struttura e articolazione del lavoro

La struttura del lavoro – sia per quanto riguarda lo sviluppo generale del tema sia per quanto concerne l’approfondimento di suoi aspetti specifici – riflette una duplice logica espositiva: 1. di tipo modulare, in quanto ogni parte presenta importanti livelli di autonomia; 2. di tipo additivo e sequenziale, in quanto i diversi elementi oggetto dell’analisi vengono introdotti, osservati e collegati tra loro in forma graduale.

Sulla base di queste premesse il percorso intorno al valore e alle imprese si articola in quattro parti.

Prima parte: la costruzione di un Theoretical Framework su valore, performance e impresa

La prima parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 1, 2 e 3 – è finalizzata alla costruzione di un Theoretical Framework sulla misurazione e il controllo del valore economico in contesti complessi (*impresa complessa, valore economico e performance, complessità di contesto*). La parte si sviluppa lungo tre direzioni. La prima approfondisce il contenuto: l’azienda e i suoi caratteri di complessità. In essa si sviluppa l’obiettivo di osservare l’impresa attraverso chiavi di lettura di volta in volta diverse: dapprima come combinazione di strategia, gestione, struttura, come entità complessa, come entità in trasformazione, in continuo movimento tra continuità e discontinuità; successivamente come stratificazione dinamica di equilibri e disequilibri, combinazione di segnali forti e deboli, coerenti e contraddittori, come entità generatrice di valore economico. La seconda direzione richiama ancora il contenuto: il valore economico, la performance e le loro caratteristiche di complessità. In essa vi è l’obiettivo di approfondire il valore economico e la performance, soffermandosi sui concetti e sulle diverse varianti introdotte dalla dottrina e dalla prassi aziendali; analizzare il ruolo segnaletico assunto nel tempo sia per il management sia per gli stakeholders aziendali; illustrare le configurazioni di valore utili in una prospettiva di misurazione, decisione, governo. La terza richiama la sovrastruttura ossia il contesto di riferimento, vale a dire la complessità. In essa vi è l’obiettivo di analizzare il contesto – la complessità ambientale e aziendale – nel quale si svolgono i processi di misurazione e governo del valore economico; tratteggiare e approfondire prospettive d’analisi diverse; proporre un modello per la lettura della complessità percepibile e governabile.

Seconda parte: l'analisi di modelli di valutazione diversi

La seconda parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 4 e 5 – è invece dedicata all'approfondimento degli studi e dei modelli prodotti dalla letteratura e dalla prassi specialistica in tema di misurazione del valore economico e delle performance aziendali (*studi sul valore economico e sulla performance, modelli per la misurazione e il governo del valore economico e della performance*). Questa parte si sviluppa lungo due sentieri. Il primo è interamente destinato alla presentazione di studi e modelli unidimensionali, con l'obiettivo di illustrarne impostazione concettuale di fondo, costruzioni, tecnicismi. Il secondo percorso è invece indirizzato ad accogliere una panoramica su modelli multidimensionali, anche in questo caso con l'obiettivo di fornire un'analisi dell'impostazione concettuale di fondo, delle costruzioni, dei tecnicismi.

Terza parte: la proposta di un modello per la misurazione e il controllo del valore in contesti complessi e in cambiamento

La terza parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 6, 7, 8 e 9 – è infine destinata alla messa a punto di un modello per la misurazione e il controllo del valore aziendale (*modello per la misurazione del valore e della performance, architettura, costruzioni, misure e determinanti, strumenti di calcolo*). In essa vi è l'obiettivo di tratteggiare i caratteri fondamentali del modello di riferimento, analizzare l'informazione economica alla base, individuare l'architettura, esaminare le misure e le determinanti analitiche alla base del calcolo; fornire indicazioni su technicalities, approfondire il calcolo economico.

Quarta parte: l'applicazione di un modello per la misurazione e il controllo del valore in contesti complessi e in cambiamento

La quarta parte del lavoro – alla quale corrispondono i capitoli 10 e 11 – è infine destinata al laboratorio operativo (*applicazione del modello del valore, bibliografia*).

Destinatari del lavoro

Per l'argomento e per l'approccio metodologico adottato, questo lavoro intende proporsi a tutti coloro che affrontano il tema della misurazione e del

controllo del valore in contesti complessi; agli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master; agli imprenditori, ai direttori generali e finanziari, ai professionisti e ai consulenti aziendali; a quanti, come soggetti esterni o interni, sono impegnati ad affrontare i problemi della misurazione e del governo del valore aziendale.

Ringraziamenti

Nel licenziare il lavoro alle stampe, ritengo “doveroso” un ringraziamento e un pensiero a quanti – sia pure in modo diverso – hanno contribuito alla sua maturazione e alla sua stesura finale.

A tutti coloro che hanno messo a disposizione idee, concetti, impostazioni ed elaborazioni. Agli studenti dei corsi universitari, post universitari e di master, ai partecipanti delle attività formative presso scuole di formazione manageriale, ai colleghi, agli imprenditori, ai direttori finanziari e ai professionisti per i diversi contributi critici, le osservazioni e gli spunti che hanno stimolato l’esame, l’approfondimento, il rigetto e la rimessa a punto di molti contenuti.

Ai familiari. Un pensiero particolare a Graziella e a Davide.

Mappa del libro

<h1>T</h1>	<h1>O</h1>
<h2>1. Theoretical Framework</h2> <ul style="list-style-type: none">• Impresa complessa Impresa come entità complessa, impresa come entità in trasformazione, impresa come combinazione di strategia, gestione e struttura• Valore e performance Valore economico, performance, rilevanza del valore, prospettive intorno al valore, configurazioni di valore• Complessità Complessità ambientale e aziendale, rilevanza della complessità, prospettive intorno alla complessità, forme di complessità	<h2>2. Operations</h2> <ul style="list-style-type: none">• Studi sul valore e sulla performance Approcci unidimensionali• Studi sul valore e sulla performance Approcci multidimensionali
<h1>O</h1>	<h1>Ls</h1>
<h2>3. Operations</h2> <ul style="list-style-type: none">• Informazione economica Forme, caratteri, rappresentazione• Modello di misurazione e controllo Architettura• Modello di misurazione e controllo Dimensioni• Modello di misurazione e controllo Misure, costruzioni, determinanti	<h2>4. Laboratory</h2> <ul style="list-style-type: none">• Laboratorio• Glossario

Come ogni lavoro, anche quello su “Valore e performance. Misurazione e modelli multidimensionali” è un lavoro complesso ma stimolante. Ha un inizio e una fine, vale a dire un punto d’avvio e una meta. La meta è importante, ma forse lo è ancora di più il percorso, ossia l’insieme di tappe e itinerari che lo possono contraddistinguere.

Questo lavoro è costituito da quattro tappe e diversi itinerari. Il lettore può costruire un proprio percorso sulla base delle proprie aspettative. Tutto è da costruire e organizzare, nulla è definito.

Agli studiosi di valore e di imprese in contesti complessi si suggerisce un percorso circoscritto essenzialmente alla prima parte di questo lavoro, ossia ai capitoli 1, 2 e 3 (impresa complessa, valore e performance, complessità).

A tutti coloro che si occupano di valore economico, di performance e di strumenti di misurazione e controllo del valore si consiglia un itinerario centrato essenzialmente sulla prima, seconda e terza parte del lavoro, ossia sui capitoli 2; 4 e 5; 6, 7, 8 e 9 (valore e performance, studi e modelli sul valore, misurazione e controllo del valore economico).

Agli studiosi e agli operatori sui temi della misurazione e del controllo del valore economico si propone un viaggio impostato principalmente sulla seconda e terza parte del lavoro, ossia sui capitoli 4 e 5; 6, 7, 8 e 9 (studi e modelli sul valore, misurazione e controllo del valore economico).

Agli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master si propone un viaggio calibrato sulle diverse parti del libro, ossia sui capitoli 1, 2 e 3; 4 e 5; 6; 7, 8 e 9 (impresa complessa, valore e performance, complessità, studi e modelli sul valore, misurazione e controllo del valore economico).

Come in ogni viaggio, qualunque sia il percorso intrapreso, restano le tappe e gli itinerari, ... e naturalmente le CAPABILITIES dell’esplorazione e i TOOLS della conoscenza.

Parte 1

<h1>T</h1>	<h1>O</h1>
<h2>1. Theoretical Framework</h2> <ul style="list-style-type: none">• Impresa complessa Impresa come entità complessa, impresa come entità in trasformazione, impresa come combinazione di strategia, gestione e struttura• Valore e performance Valore economico, performance, rilevanza del valore, prospettive intorno al valore, configurazioni di valore• Complessità Complessità ambientale e aziendale, rilevanza della complessità, prospettive intorno alla complessità, forme di complessità	<h2>2. Operations</h2> <ul style="list-style-type: none">• Studi sul valore e sulla performance Approcci unidimensionali• Studi sul valore e sulla performance Approcci multidimensionali
<h1>O</h1>	<h1>Ls</h1>
<h2>3. Operations</h2> <ul style="list-style-type: none">• Informazione economica Forme, caratteri, rappresentazione• Modello di misurazione e controllo Architettura• Modello di misurazione e controllo Dimensioni• Modello di misurazione e controllo Misure, costruzioni, determinanti	<h2>4. Laboratory</h2> <ul style="list-style-type: none">• Laboratorio• Glossario

1

Impresa complessa

Controllo e governo tra complessità e cambiamento

Viviamo in un momento storico in cui il cambiamento è così accelerato che cominciamo a vedere il presente solo quando sta già scomparendo.

R. Laing, *Lezioni sulla complessità*, 2001

Il metodo non può che costituirsi nella ricerca.
Qui bisogna accettare di camminare senza sentiero,
di tracciare il sentiero nel cammino.

E. Morin, *Il metodo: 1*, 2001

1.1. Obiettivo

Il primo passo verso la costruzione di un Theoretical Framework sulla misurazione e il controllo del valore economico richiede un primo approfondimento dell'oggetto (content): l'impresa e le sue parti.

Misurazione e governo del valore e della performance sono temi che hanno assunto in passato e assumono tuttora un importante rilievo sia a livello di dottrina sia a livello di prassi aziendale.

Per comprendere bene il collegamento tra valore economico e impresa, tra valore economico e specifiche parti aziendali, tra valore, performance e impresa è importante identificare e comprendere il perimetro e l'area dell'azienda, vale a dire i confini e i contenuti dell'oggetto del quale si vuole misurare e controllare il valore e le performance. Il tema richiama inevitabilmente "contributi e piani di lettura" differenti. Nonostante la diversità dei contributi, è importante effettuare un'attenta riflessione sulle dimensioni cruciali dell'impresa, vale a dire la strategia, la gestione e la struttura. L'attenzione si sposta così su alcuni modelli interpretativi d'impresa, su un insieme di studi e approcci che ne definiscono le decisioni e le scelte, su possibili collegamenti tra caratteristiche aziendali e valore economico.

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo specifico del capitolo è di:

- fornire un quadro dottrinale intorno all'impresa e alle sue caratteristiche fondamentali (*quadro complessivo dottrinale*; 1.2);
- illustrare un possibile quadro metodologico di riferimento per l'analisi dell'impresa (*quadro complessivo metodologico*; 1.3);
- approfondire il tema della complessità aziendale e ambientale, lavorando su specifiche interpretazioni e modellizzazioni (*complessità d'azienda e d'ambiente, modelli e interpretazioni, caratteristiche d'azienda e valore economico*; 1.4, 1.5);
- presentare una visione complessiva dell'impresa, mettendo a sistema alcuni modelli e alcune concettualizzazioni proposte intorno all'impresa e al valore economico d'impresa (*azienda, caratteri d'azienda, valore economico*; 1.6).

1.2. Impresa complessa. Quadro dottrinale

Intorno al tema si sono sviluppati nel tempo, sia pure con obiettivi e prospettive d'analisi differenziati, molti studi. Alcuni dei contributi offerti dalla dottrina e prassi sono sintetizzati nel riquadro 1.1.

1.3. Impresa complessa. Quadro concettuale e metodologico

Il punto di avvio per la costruzione di un quadro metodologico intorno all'azienda può essere ricercato nei contenuti di differenti costruzioni concettuali. In particolare: 1. l'azienda e il suo valore economico dipendono dalla strategia, dalla gestione, dalla struttura; 2. l'azienda viene vista come un oggetto complesso immerso in un ambiente complesso; 3. l'azienda viene interpretata come un'entità in continua trasformazione; 4. l'azienda viene osservata come un'entità in continua evoluzione, tra spinte di continuità e azioni di discontinuità, tra sequenze di ordine e disordine.

Su queste premesse concettuali si innestano inevitabilmente alcune considerazioni di ordine concettuale e metodologico che interessano l'impresa, le sue interpretazioni, le sue caratteristiche, la sua coniugazione con le caratteristiche dell'ambiente, le metodologie e i modelli valutativi destinati a coniugare valore economico, produzione di risultati, caratteristiche d'impresa e d'ambiente, complessità e cambiamento.

Riquadro 1.1 – *Impresa complessa. Quadro dottrinale. Studi scientifici sull'impresa e sulle parti d'impresa. Alcune letture*

Dottrina e prassi Filoni, percorsi, letture, produzioni	Autore
Letteratura sul tema Azienda come entità complessa	In tema di complessità ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Quaglino, Varchetta [1986]; Klir, Folger [1988]; Bertelè, Mariotti [1991]; Colombo [1991]; Comboni [1991]; Colombo, Comboni, Pilati, Von Krogh [1991]; Stacey [1992], Levy [1994]; Stacey [1996a, 1996b]; Anderson [1999]; Gharajedaghi [1999]; Dioguardi [2000]; Olivotto [2000]; Stacey, Griffin, Shaw [2000]; Foster, Kaplan [2001]; Waldrop [2002]; Stacey [2003]; Comuzzi [2005]; De Toni, Comello [2005]; Colvin [2006]; Cravera [2008]; Gandolfi [2008]; Cravera [2012]; Comuzzi [2015].
Letteratura sul tema Azienda come entità in cambiamento	In tema di trasformazione e cambiamento ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Kotter, Schlesinger [1979]; Kanter [1983]; Argyris [1985]; Carnall [1991]; Kanter, Stein, Jick [1992]; Mabey, Mayon White [1993]; Marris [1993]; Nadler [1993]; Pugh [1993]; Dent, Goldberg Galloway [1999]; Beer, Nohria [2000]; Bower [2000]; Feldman [2000]; Burke [2002]; Angehrn [2003]; Todnem [2005].
Letteratura sul tema Azienda come combinazione di strategia, gestione, struttura	Sul tema della strategia e dei business model ci sembrano particolarmente meritevoli di attenzione alcuni lavori: Ansoff [1957]; Chandler [1962]; Ansoff [1975]; Little [1970]; Ansoff [1972]; Williamson [1975]; Hofer, Schendel [1978]; Miles, Snow [1978]; Mintzberg [1978]; Mintzberg [1979]; Abell, Hammond [1980]; Porter [1980]; Waterman, Peters, Phillips [1980], Ohmae [1982]; Ansoff [1984]; Mintzberg, Waters [1985]; Porter [1985]; Ansoff [1987]; Pettigrew [1987]; Prahalad, Hamel [1990], Grant [1991]; Grant [1994]; Hamel, Prahalad [1994]; Mintzberg [1994]; Stacey [1996]; Kim, Mauborgne [2005]; Abell [2006].

Fonte: ns. elaborazione.

Esse vengono riassunte attraverso il seguente schema.

- *Il posizionamento su un'interpretazione dell'azienda destinata a cogliere le tre dimensioni fondamentali da cui dipende il valore economico: strategia, gestione, struttura.*

L'azienda può innanzitutto essere osservata attraverso il ruolo di tre dimensioni fondamentali: la strategia, la gestione e la struttura. L'azienda, in estrema sintesi, si caratterizza per la combinazione di tre variabili fondanti: le idee, la concretizzazione delle idee, gli strumenti per la loro concretizza-

zione. La creazione, la conservazione e la distruzione di valore dipendono, dunque, dalla combinazione delle tre dimensioni indicate, sia a livello d'azienda sia a livello di specifiche parti aziendali. Diventa pertanto importante la lettura e l'analisi dettagliata, da un lato, delle tre dimensioni osservate e, dall'altro, dei livelli di allineamento o disallineamento individuabili tra le stesse. L'allineamento dell'intero asse strategia-gestione-struttura o di buona parte dello stesso spinge l'azienda verso condizioni di evoluzione e sviluppo. Il disallineamento spinge l'azienda verso condizioni di involuzione e declino. Lo spostamento dell'azienda verso specifiche aree dipende dunque dall'ampiezza o dalla portata dell'allineamento (o del disallineamento) e dalla sua diffusione lungo l'azienda.

- *L'apertura verso un'interpretazione dell'impresa destinata ad assorbire il concetto di complessità. L'impresa può essere interpretata come un oggetto complesso, immerso in un altro oggetto complesso, l'ambiente.*

L'impresa è un'entità complessa che opera in un contesto complesso. Se l'obiettivo è misurare il valore economico aziendale e il valore viene interpretato come il tentativo di sintetizzare attraverso una o poche grandezze quantitative e qualitative le caratteristiche di un'azienda, diventa fondamentale pensare all'impresa come ad un'entità complessa. La complessità d'impresa richiama i suoi confini e i suoi contenuti, in una miscela di parti e di relazioni tra parti differenti, di parti e di relazioni mutevoli, di trasformazioni sempre più rapide che sono tipiche dei fenomeni complessi. Le imprese presentano una propria identità, ma i loro confini sono permeabili, caratterizzati da relazioni e flussi di ogni tipo, che li rendono sempre più sfumati, indistinti. Le stesse parti aziendali presentano caratteristiche non sempre ben definite, e i loro contenuti sono attraversati da relazioni e flussi di ogni tipo, che li rendono sempre più articolati e complessi. Ne segue che gli approcci per la lettura e la gestione della complessità non possono fondarsi sulla riduzione, almeno fintanto che i problemi sono trattabili, ma sull'assorbimento. Assorbire la complessità significa osservarne i caratteri, significa impostare un insieme di strumenti e di tecnicismi utili per il suo pieno trattamento.

- *L'orientamento verso una nozione d'azienda destinata a filtrare la complessità della strategia, della gestione e della struttura.*

L'asse strategia-gestione-struttura su cui si fonda il funzionamento di un'azienda può essere riletto attraverso la prospettiva della complessità, vale a dire attraverso le tre dimensioni su cui poggia la teoria della complessità: varietà, variabilità e velocità. Ogni dimensione può pertanto essere riletta sulla base di un modello che ha come termini di riferimento la diversità, il cambiamento, la rapidità del cambiamento.