

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

## SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e  
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"

Come affrontare la complessità?  
Con un linguaggio semplice!

Giorgio Invernizzi

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE  
**DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1085-1098**

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



# Come affrontare la complessità? Con un linguaggio semplice!

---

Giorgio Invernizzi

Senior Professor  
di Corporate Strategy  
Dipartimento di  
Management & Technology  
della Università Bocconi,  
Milano, Italia.

Senior Professor  
di [Corporate Strategy](#)  
presso la SDA Bocconi  
School of Management,  
Milano, Italia.

---

**Corresponding Author:**

Giorgio Invernizzi

*giorgio.invernizzi  
@unibocconi.it*

---

**Cite as:**

Invernizzi, G. (2025). Come affrontare la complessità? Con un linguaggio semplice!. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1085-1098.

---

**Section:** *Refereed Paper*

---

**SPECIAL ISSUE 2025**

## SOMMARIO-ABSTRACT

L'articolo affronta il tema della complessità nel management strategico, proponendo un modello (chiamato "ricetta strategica" in ricordo di Gianluca) per gestire la complessità aziendale in modo semplice ed efficace. Premesso che il management strategico è essenzialmente la gestione di paradossi, l'articolo ricorda i quattro linguaggi del management strategico e propone il modello della "ricetta strategica" che si basa su sette variabili chiave (le "7S"). La valutazione strategica avviene analizzando la coerenza tra queste sette variabili attraverso tre dimensioni: l'ambiente competitivo, il mercato dei capitali e l'ambiente sociale. Una volta chiarito che sono le attività correnti che generano o meno tale coerenza, si evidenza come la passione del management fa la differenza. In conclusione, il "segreto" del buon management non è nella ricetta, ma in come si "cucinano" gli elementi e si presta attenzione all'intera offerta. La differenza sta nella qualità degli atteggiamenti manageriali tesi all'apprendimento continuo e alla comprensione del purpose aziendale.

The article addresses the issue of complexity in strategic management, proposing a model (called a "strategic recipe" in memory of Gianluca) to manage business complexity in a simple and effective way. Given that strategic management is essentially the management of paradoxes, the article recalls the four languages of strategic management and proposes the model of the "strategic recipe" which is based on seven key variables (the "7S"). The strategic assessment takes place by analysing the coherence between these seven variables across three dimensions: the competitive environment, the capital market and the social environment. Once it is clear that it is current activities that generate or not such consistency, it is evident how the passion of management makes the difference. In conclusion, the "secret" of good management is not in the recipe, but in how you "cook" the elements and pay attention to the entire offer. The difference lies in the quality of managerial attitudes aimed at continuous learning and understanding of the company's purpose.

---

**Keywords:** complessità strategica; semplicità strategica; management strategico; linguaggi strategici; formula imprenditoriale; ricetta strategica; modelli strategici; paradossi

---

## 1 – Introduzione

Il tema ricorrente nei miei pranzi annuali con Gianluca (sempre il 21 dicembre, compleanno comune per entrambi) era il tema della complessità. Ero solito rispondere con un atteggiamento

---

**Received:** October 2025

**Published:** 31/12/2025

minimalista, sostenendo che durante la Seconda guerra mondiale la complessità era ben maggiore e ne eravamo usciti senza l'ausilio di teorie manageriali specifiche. Ora, dopo averlo visto per l'ultima volta ancora il 21 dicembre dello scorso anno, mi sono ripreso la sua classica domanda: "come affrontare la complessità?" considerando che stiamo (estate del 2025) assistendo ad una terza guerra mondiale, più o meno, a pezzi nell'ambito di un contesto geopolitico sempre più fluido? La mia risposta, anche alla luce del suo scritto "*La dimensione discorsiva del management strategico*" riproposto in questa raccolta di saggi in sua memoria, è stata – paradossalmente – con un linguaggio strategico semplice. Sottolineo *paradossalmente* per due motivi. In primo luogo, perché il management strategico è, per sua natura, la gestione di paradossi. In secondo luogo, perché il saggio di Gianluca citato non è di facile lettura: è – come lui è stato – elegante e colto. Oltre che amante del buon cibo: tanto che la denominazione stessa dello strumento tanto semplice, quanto risolutivo della complessità che propongo in questa nota richiama quest'ultima sua caratteristica.

Il presente contributo, quindi, si articola come segue: dopo aver ricordato come lo stesso linguaggio strategico consista nella gestione dei paradossi (§ 2), si presentano i diversi linguaggi utilizzati nel management strategico (§ 3), si propone un modello (rappresentazione semplificata della realtà) per affrontare la complessità (§ 4) con una denominazione che lo ricorda. Infine (§ 5) si vogliono evidenziare i criteri per valutare l'esperienza di un pranzo... cioè i criteri per valutare una strategia...

## 2 – Il management strategico: la gestione di paradossi

Sia i contesti (tanto quello competitivo, quanto quello sociale e ambientale) sia le imprese sono instabili per loro natura. È quindi necessaria la ricerca di un equilibrio dinamico. Il management strategico rappresenta questa ricerca di comporre elementi che appaiono contraddittori. Si tratta, il più delle volte, della gestione di più paradossi. La risposta alla complessità ambientale va ricercata nella semplicità e i responsabili della gestione strategica devono accettare il conflitto fra diversi opposti sforzandosi di conciliare ambedue gli estremi nello stesso tempo, ricercando il bilanciamento tra molteplici obiettivi: di breve *e* di medio/lungo periodo; di consolidamento *e* di sviluppo; di redditività *e* di competitività; di crescita della produttività *e* di risposte alle istanze sociali e ambientali; e così via. Tutto ciò rifuggendo da una facile e semplificatrice funzione obiettivo della gestione strategica basata su un obiettivo singolo (quello del profitto o della creazione del valore azionario). Quindi, l'essenza del management strategico è gestire paradossi: magari generandoli, come la risposta semplice in un contesto complesso.

## 3 – I linguaggi nel management strategico

I diversi "linguaggi" dei manager che si riscontrano nella realtà possono essere ricondotti ai seguenti quattro schemi concettuali (per ognuno dei quali si indica il relativo acronimo):

1. Activity Based View (ABV), la prospettiva basata sulle attività;
2. Knowledge Based View (KBV), la visione basata sulle conoscenze;
3. Performance Based View (PBV), l'approccio basato sui risultati essenzialmente economici;
4. Stakeholder Based View (SBV), la concezione basata sui portatori di interessi.

### **3.1 – L’Activity Based View (ABV)**

L’ABV prende le mosse dall’analisi delle attività svolte dall’impresa. Il più noto riferimento è Porter (1985), che propone lo strumento della “catena del valore” per analizzare le determinanti del successo in ogni business. I cultori di Economia aziendale si riferiscono a tale approccio col concetto di “gestione”. L’Economia Aziendale è quella disciplina concepita in Italia per colmare un vuoto di conoscenza negli studi di Economia Politica formando studiosi capaci di: a) sviluppare una comprensione profonda di come l’azienda e i suoi aggregati funzionano; b) distinguere i profili di buon governo da quelli di malgoverno aziendale. Nella Economia Aziendale tale approccio è presente sin dalle sue origini nella prima definizione del suo oggetto di studio: l’”azienda” concepita come una “coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani” (Zappa 1927, p. 54).

### **3.2 – La Knowledge Based View (KBV)**

La KBV vede l’azienda come una sommatoria di competenze. L’autrice che ha originariamente proposto tale visione dell’azienda è la Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) ne ha sviluppato l’impiego in campo strategico. Gli Economisti Aziendali che utilizzano tale logica sono quelli che approfondiscono la “organizzazione aziendale”.

### **3.3 – La Performance Based View (PBV)**

La PBV prende le mosse, per comprendere lo “stato di salute dell’impresa”, dai suoi risultati, in particolare quelli economico-finanziari. Gli autori che hanno maggiormente utilizzato tale approccio per passare dalle tematiche di accounting a quelle strategiche sono Kaplan & Norton (2004). Gli studiosi di Economia Aziendale che sono maggiormente vicini a tale approccio sono coloro che si occupano prevalentemente di “rilevazione” o “controllo di gestione”.

### **3.4 – La Stakeholder Based View (SBV)**

La SBV, infine, osserva il funzionamento dell’azienda partendo dalla prospettiva dei portatori di interessi che convergono verso l’impresa. Uno degli autori di management che per primo ha accostato la tematica strategica con tale schema di riferimento è Freeman (1984). La scuola di Economia Aziendale, in particolare Carlo Masini (1978), ha adottato tale approccio.

Rifacendosi alla teoria delle intelligenze multiple proposta da Gardner (1983) – che ha rappresentato una svolta nel campo della psicologia cognitiva ed educativa, in contrasto con la visione tradizionale dell’intelligenza come capacità unitaria, misurabile principalmente tramite il quoziente intellettivo (QI) – è possibile collegare i linguaggi del management strategico alle diverse intelligenze. La teoria di Gardner, se posta in relazione a questi linguaggi, consente una visione sinergica e sistemica della leadership. Ogni intelligenza può infatti essere ricondotta a uno o più linguaggi:

- *L’intelligenza logico-matematica* si collega in modo diretto alla PBV, poiché permette una maggiore efficacia nell’analisi quantitativa dei dati, nella valutazione delle performance e nella misurazione degli indicatori di impatto;
- *L’intelligenza linguistica* risulta essenziale per la SBV, in quanto abilita una comunicazione efficace con gli stakeholder interni ed esterni, facilitando il dialogo, la negoziazione e la co-costruzione di consenso;

- *L'intelligenza interpersonale* e quella intrapersonale rappresentano asset strategici nella KBV, in quanto favoriscono la gestione della conoscenza tacita e relazionale;
- *L'intelligenza spaziale, corporeo-cinestetica e musicale* può trovare applicazione nella ABV, arricchendo le modalità con cui si progetta, si comunica e si gestisce la complessità dei processi.

Questa visione che collega linguaggi e intelligenze consente al leader di “parlare più lingue”, aumentandone l’efficacia adattiva. Il leader diventa così un “educatore organizzativo”, promotore di ambienti di apprendimento continuo e crescita collettiva nei quali vi sono l’empatia, l’ascolto attivo e la riflessione critica, indispensabili per il lavoro in team.

## 4 – Un modello (rappresentazione semplificata della realtà) per affrontare la complessità: la “ricetta” strategica

Negli studi di *strategic management* si fa ampio ricorso a modelli, cioè rappresentazioni schematiche (e, quindi, “semplificate”) dell’oggetto d’indagine; nel caso del management strategico l’oggetto, ovviamente, è la strategia aziendale, una realtà complessa (!).

Presento ora i modelli di rappresentazione della strategia maggiormente utilizzati negli studi manageriali.

1. Il modello storico.
2. Il modello input-output.
3. Il modello della dinamica del sistema.
4. Il modello della ricetta strategica.

È da notare che ogni modello utilizza tutti e quattro linguaggi presentati nel paragrafo precedente. Qui di seguito illustro sinteticamente i primi tre, mentre più spazio sarà dedicato al quarto (che incorpora le logiche dei modelli precedenti).

### 4.1 – Il modello storico

Fra i diversi tipi di modelli utilizzati, il modello storico risulta essere il più antico. È possibile, infatti, risalendo al 1920, individuare nel metodo dei casi adottato per la prima volta ad Harvard l’applicazione di tale metodologia nella rappresentazione della realtà aziendale. Utilizzando tale metodologia si ripercorre la storia dell’azienda nelle sue tappe fondamentali in stretto collegamento con le vicende sia dei suoi attori chiave, sia dei cambiamenti di strategia e struttura in connessione con l’evoluzione del contesto settoriale e macroeconomico cercando di cogliere il “movimento” obiettivi → azioni → risultati, ovvero il “movimento” che dal “perché” (fare impresa) va al “che cosa” (cosa fare, sviluppando, producendo, commercializzando quali prodotti/servizi) e poi alle performance economiche e viceversa.

Negli obiettivi si utilizza lo SBV, nelle azioni l’ABV, nei risultati il PBV. Questo consente di evidenziare le competenze distintive accumulate nel tempo (KBV).

L’approccio in parola consente di riflettere sul “momento storico” che l’impresa oggetto di indagine sta attraversando nel periodo in cui si pone la problematica manageriale che deve essere analizzata. Se si volesse osservare tale modello in opera, si potrebbe leggere il volume, ormai classico per la business history, di Chandler (1962).

## 4.2 – Il modello Input-Output (riferimento: Figura 1)

Fra i diversi tipi di modelli utilizzati, il modello input-output risulta essere il più semplice. Un modello input-output è uno strumento per:

- classificare le informazioni riguardanti un qualsiasi sistema;
- cogliere le relazioni fra vasti aggregati di elementi che costituiscono il sistema.

Tali modelli classificano le variabili (cioè gli elementi del sistema) in gioco nelle tre vaste categorie dei “fattori causanti”, delle “variabili intercorrenti” e dei “fattori risultanti”. Queste tre vaste categorie vengono quindi collegate secondo lo schema elementare di relazioni di causa-effetto.

Se l’oggetto da rappresentare in forma semplificata - cioè l’oggetto da “modellizzare” - è la strategia aziendale, si riscontrano le seguenti corrispondenze:

- i “FATTORI CAUSANTI” sono riconducibili alle RISORSE (utilizziamo qui il linguaggio del KBV);
- le “VARIABILI INTERCORRENTI” sono rappresentate dalle ATTIVITÀ (impieghiamo qui l’ABV);
- i “FATTORI RISULTANTI” sono i RISULTATI (utilizziamo qui la PBV e la SBV).

Risorse, attività e risultati sono quindi le tre vaste categorie - i tre elementi principali - costituenti il sistema allorquando, per rappresentare la strategia, si utilizza un modello semplificato input-output.

Questi tre elementi principali sono ulteriormente scomponibili.

1. LE RISORSE possono distinguersi in “fattori causanti PRIMARI” e “fattori causanti DERIVATI”.

I primi definiscono la situazione; i secondi sono presupposto della manovra dei primi e da questi ultimi alimentati.

Le risorse PRIMARIE sono di due tipi:

- a) beni tangibili, quelli che risultano evidenti osservando l’attivo dello stato patrimoniale;
- b) beni intangibili, quelli che non nascono da uno scambio con altre economie, come il marchio sviluppato dall’azienda, i brevetti, la reputazione aziendale e così via.

Le risorse DERIVATE, invece, derivano dallo svolgimento delle attività dell’azienda: si tratta di competenze come il know-how di processo sviluppato, le competenze e le abilità tecniche del personale e le competenze e la motivazione del personale commerciale.

2. LE ATTIVITÀ. Nel concetto di attività la tradizionale impostazione zappiana della scuola di Economia Aziendale ricomprendeva le operazioni di:

- a) gestione, direttamente volte ad attuare le produzioni ed i consumi mediante le trasformazioni fisico-tecniche e le negoziazioni;
- b) organizzazione, comprendenti il coordinamento e la suddivisione del lavoro delle varie persone;
- c) rilevazione, finalizzate alla raccolta ed alla elaborazione dei dati utili per conoscere e programmare l’attività aziendale.

Utilizzando il linguaggio strategico (Coda, Invernizzi, Russo, 2021) e considerando la stretta integrazione delle operazioni di organizzazione e di rilevazione con quelle di gestione, è utile, invece, distinguere le ATTIVITÀ in due categorie:

a) ATTIVITÀ CORRENTI, che hanno luogo solo nelle aziende in avviato funzionamento, della cui operatività sono manifestazione. Esse si compongono di operazioni e processi ricorrenti, indipendentemente dal fatto che siano "primarie" o "di supporto" (impiegando il gergo porteriano). Le attività correnti sono il fondamento di un vantaggio o svantaggio competitivo nella misura in cui sono svolte rispettivamente meglio e/o a costi minori (e/o con un investimento minore), oppure peggio e/o a costi maggiori (e/o con investimenti maggiori) dei concorrenti.

b) ATTIVITÀ DI SET UP. Esse realizzano le condizioni che rendono possibile, attraverso innovazioni incrementali e/o radicali, lo svolgersi delle attività correnti future con livelli di efficacia e di efficienza auspicabilmente migliori. Per lo più le attività di set up non sono di natura ripetitiva, ma si svolgono "una tantum". Attività di set up ripetitive sono svolte da aziende multi-unità, che si sviluppano territorialmente secondo un modello di funzionamento (o "format") collaudato, come si può osservare nelle realtà della grande distribuzione di prodotti alimentari, tessili, di arredamento e così via.

3. I RISULTATI. I "fattori risultanti" - o out-put - dell'attività aziendale possono ricondursi alle seguenti tre categorie:

a) RISULTATI ECONOMICI, in termini di "margini" dei beni prodotti rispetto al costo delle risorse impiegate per produrli;

b) RISULTATI COMPETITIVI, in termini di gradimento del cliente nei riguardi del prodotto offertogli;

c) RISULTATI SOCIALI, in termini di consensi delle forze economiche e sociali (diverse dai clienti) nei riguardi dell'attività svolta dall'azienda. In tal modo si accoglie la visione SBV (*Stakeholder Based View*).

È da notare, infine, che i tre elementi-base (RISORSE, ATTIVITÀ e RISULTATI) sono in continuo rapporto di interazione con l'ambiente. Tale interazione continua è una caratteristica di tutti i sistemi aperti (e della sottostante loro strategia).

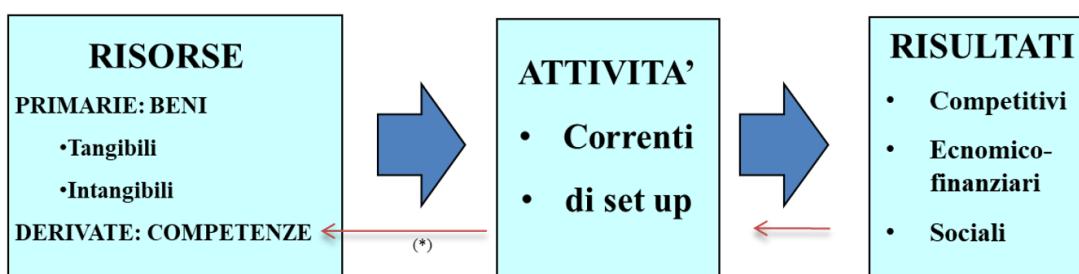


Fig. 1 – Il modello input-output

#### 4.3 – Il modello della dinamica del sistema (riferimento: Figure 2 e 3)

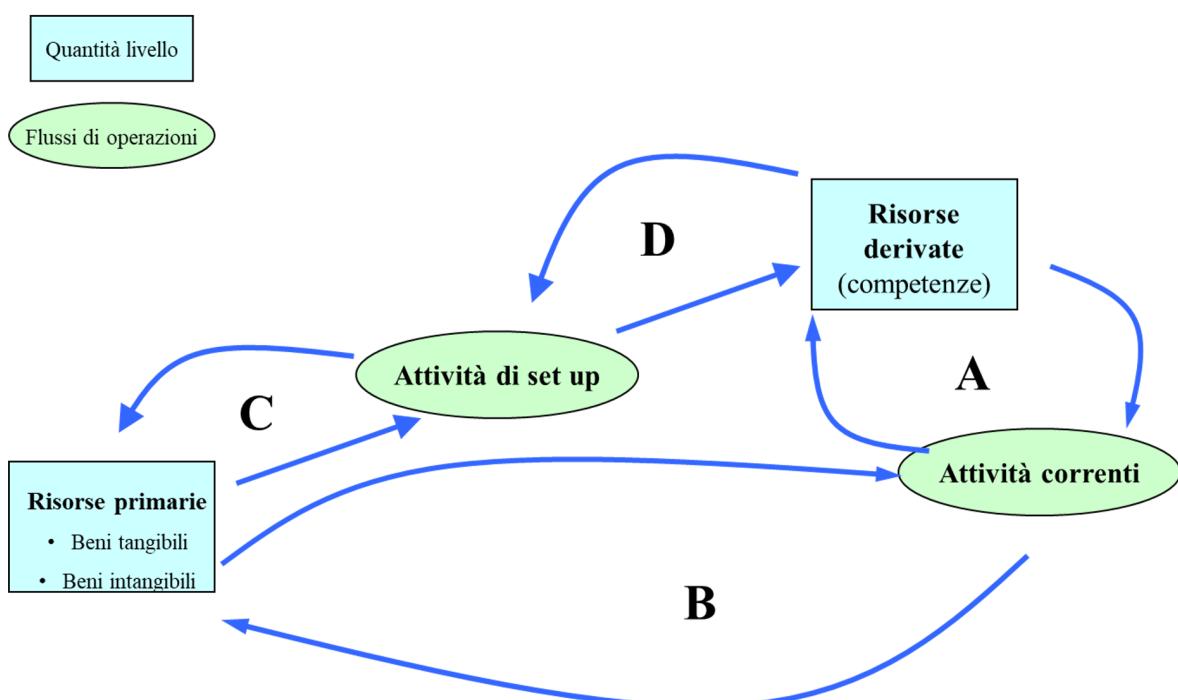
Passo ora ad osservare "in azione" il modello semplificato input-output appena presentato. Inizialmente focalizziamo la nostra attenzione solo sulla dinamica della variabile "risorse" (suddivisa, come abbiamo appena ricordato, in "risorse primarie" e "risorse derivate"). Le attività di set up tendono a mutare l'assetto delle risorse disponibili (sia primarie, sia derivate), mentre le attività correnti assicurano, o meno, il corretto funzionamento del sistema aziendale nell'ambito delle capacità di produzione e commercializzazione delle risorse date.

Le risorse sono concettualmente delle quantità-livello, riferite ad un dato istante, mentre le attività sono quantità-flusso, cioè flussi di operazioni riferite a periodi di tempo. Le risorse alimentano le attività in quanto ne costituiscono indispensabili in-put e sono a loro volta alimentate dagli out-put delle attività medesime. In tal modo il sistema aziendale appare formato da caratteristici anelli (loop) che ruotano, ciascuno, attorno alle risorse (primarie e derivate) e alle attività.

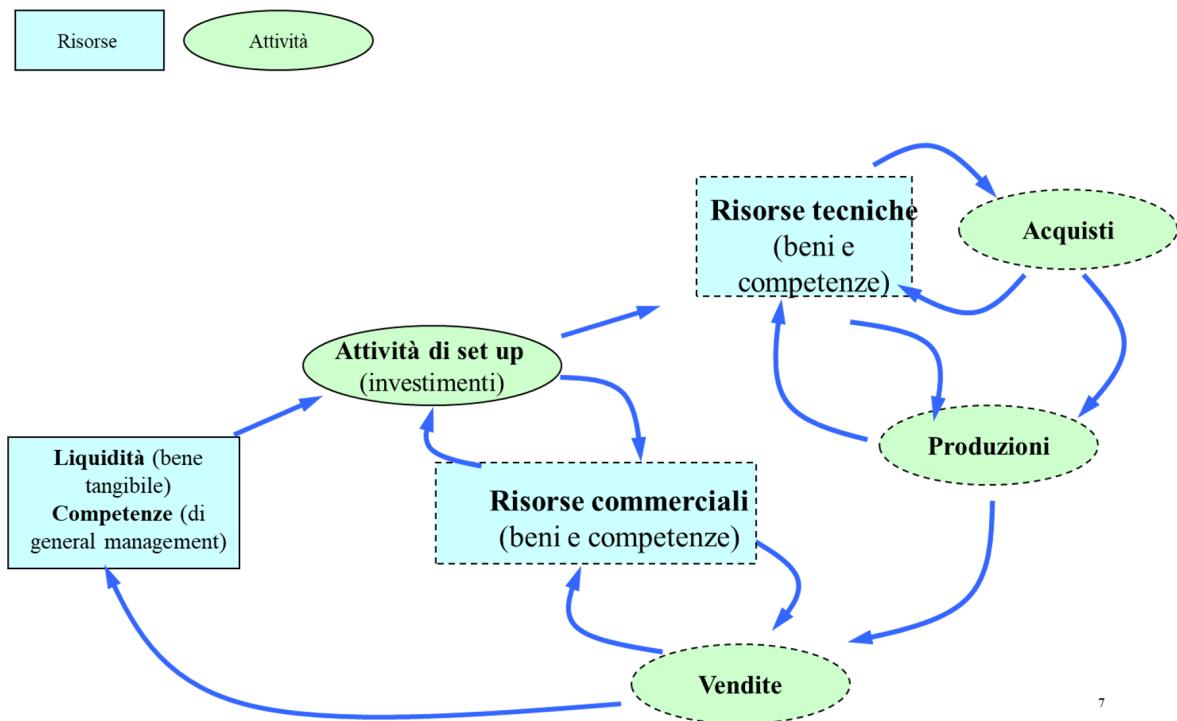
In particolare - si veda la Figura 2 - gli anelli A e B esprimono i fenomeni di sviluppo - o di distruzione - di risorse che si svolgono contestualmente alle attività correnti in aziende di successo - o in aziende in crisi -, mentre gli anelli C e D esprimono la dinamica delle risorse (rispettivamente primarie e derivate) conseguenti allo svolgimento delle attività di set up. In particolare la Figura 2 con l'anello A è evidenziato come le competenze possano essere sviluppate anche tramite lo svolgimento delle attività correnti: corrisponde all'effetto di feedback chiave indicato con (\*) nella Figura 1.

Compio ora un ulteriore passo logico. Poniamo al centro della nostra osservazione un'impresa industriale ed applichiamo il modello appena abbozzato nella Figura 2. Orbene, nel caso di un'impresa industriale i classici processi di attività corrente sono gli acquisti, le produzioni e le vendite, mentre gli investimenti (in nuovi prodotti, nella promozione dell'immagine, nella rete di vendita, in capacità produttiva e così via) costituiscono, in prima approssimazione, le tipiche attività di set up.

Seguendo tali ipotesi possiamo allora elaborare una rappresentazione schematica del sistema di un'impresa industriale (cfr. Figura 3). Tutti gli anelli così rappresentati esprimono i meccanismi di accumulo - o di distruzione – delle risorse primarie (in particolare liquidità) e derivate (in particolare competenze tecniche e commerciali).



**Fig. 2 – Il modello della dinamica del sistema**



**Fig. 3 – Il modello della dinamica del sistema (segue da Figura 2)**

#### 4.4 – Il modello della ricetta strategica (riferimento: Figura 4)

Nell'ultimo modello proposto (Figura 3) – dove si integra il linguaggio ABV, con quello KBV – non vengono evidenziati i rapporti con i contesti ambientali (ambiente competitivo, ambiente sociale e ambiente finanziario). Compio ora l'ultimo passo logico introducendo anche tali rapporti. Per fare ciò mi avvalgo di un modello che consente di focalizzare l'attenzione sui rapporti che si svolgono fra l'azienda e gli ambienti.

Tra i numerosi modelli elaborati dalla dottrina aziendale e utilizzati dalla prassi manageriale per esprimere l'interazione fra il sistema aziendale e gli ambienti, qui di seguito faccio riferimento ad una evoluzione del *modello della formula imprenditoriale* Coda (1984); si potrebbe dire, utilizzando un linguaggio culinario caro a Gianluca, che si tratta di una “reinterpretazione” di un “piatto tradizionale” della Scuola Codiana di strategia (si veda Invernizzi 2010).

Il modello illustra un insieme di relazioni intercorrenti tra sette variabili aggregate. Sono “semplicemente” 7 “S” (cfr. Figura 4), si tratta di una “ricetta semplice”, anche da memorizzare, e come per tutti i piatti di qualità la ricetta è semplice (come direbbe Gianluca).

Ecco le 7 “S”:

1. la *struttura* costituita dalle risorse (beni tangibili, intangibili e competenze) impiegate per lo svolgimento delle attività al fine di ottenere dei risultati (come indicato nel modello input-output, schematizzato nella Figura 1);
2. il *segmento di mercato*, costituito dai clienti target ai cui bisogni è indirizzata l'attività produttiva; è costituito essenzialmente dai clienti finali a cui l'impresa si rivolge con la sua offerta e che perciò sono i suoi fondamentali interlocutori, da conquistare o da fidelizzare;

3. il *sistema degli stakeholders*, cioè i vari interlocutori aziendali (diversi dai clienti e dai conferenti di capitale di rischio) dai quali provengono le risorse, i consensi e i contributi occorrenti all'agire dell'impresa. Essi sono: i collaboratori interni (dipendenti) ed esterni (partner di filiera, fornitori e distributori legati da un rapporto di alleanza più o meno intenso; outsourcers; consulenti); i fornitori con cui si stabiliscono rapporti puramente transazionali (di mercato); i finanziatori con vincolo di credito (obbligazionisti, banche e fornitori che concedono dilazioni di pagamento); associazioni sindacali (di lavoratori e di datori di lavoro); autorità preposte al rispetto delle regole (in tema di concorrenza, di sicurezza del lavoro, ordine pubblico ecc.); magistratura (in materia amministrativa, tributaria, giudiziaria, civile e penale); Agenzia delle Entrate; istituzioni preposte allo svolgimento di pratiche burocratiche e al rilascio di autorizzazioni (come ministeri, enti locali, vigili del fuoco ecc.); popolazioni residenti nelle località circostanti i siti produttivi; gruppi di pressione di vario tipo (come associazioni di consumatori e ambientalisti);
4. il *sistema degli investitori in capitale di rischio a cui ci si rivolge*, merita una considerazione distinta dagli altri due "ambienti" appena citati, dato che, tale sistema di soggetti, esprimendo i vertici di governo dell'azienda, costituisce in definitiva la controparte ultima dei suoi interlocutori; nel caso di imprese emittenti di strumenti finanziari - azioni, obbligazioni, ibridi - quotati in mercati regolamentati, esso è costituito dal mercato finanziario e dagli operatori che incidono sul suo funzionamento (authority, analisti, società di rating).
5. il *sistema di prodotto offerto*, ovvero la proposizione di valore che l'impresa è in grado di offrire ai suoi clienti. Si tratta degli elementi che definiscono: le caratteristiche materiali del bene (natura e qualità dei componenti, affidabilità, velocità, gamma e così via), gli elementi immateriali ad esso collegati (eleganza, status, salute e via dicendo), i servizi connessi (puntualità di consegna, assistenza per- e post-vendita, manutenzione e così via), il prezzo e le modalità di regolamento dello scambio (prezzo, garanzie, assicurazioni, termini e modalità di pagamento e così via);
6. le *soluzioni offerte di collaborazione* rivolte ai soggetti (diversi dai clienti e dagli azionisti) con cui l'impresa entra o vuole entrare in relazione. Sono l'insieme di elementi configuranti lo stakeholder value che l'impresa propone a ciascun interlocutore selezionato o a ciascuna categoria omogenea di interlocutori. e generalmente consta di "remunerazioni" offerte e prestazioni o consensi richiesti;
7. le *soluzioni offerte agli investitori* in capitale di rischio sono rappresentate non solo dai i flussi di dividendi e i capital gain, sostenibili o meno, che nei fatti l'impresa è in grado di generare per i suoi azionisti grazie ad una concezione dell'impresa più o meno lungimirante o miope.

Il modello proposto nella Figura 4 fa riferimento ad una strategia di una impresa che si incentra su un business unico o predominante (la c.d. impresa monobusiness). Come se il pranzo consistesse in un piatto unico. Vi sono poi i pranzi con diverse portate (quelli che preferiva Gianluca) e, allora, si dovrà scegliere – e poi valutare – ogni portata/business e, successivamente, valutare il pranzo complessivamente, considerando tutte le portate, e non solo. In presenza di aziende multibusiness (cioè pranzi con diverse portate) si riproducono tante volte tre delle sette "S" quante sono le portate/business. Le tre esse del business specifiche da replicare sono: segmento di mercato, sistema di prodotto e struttura.

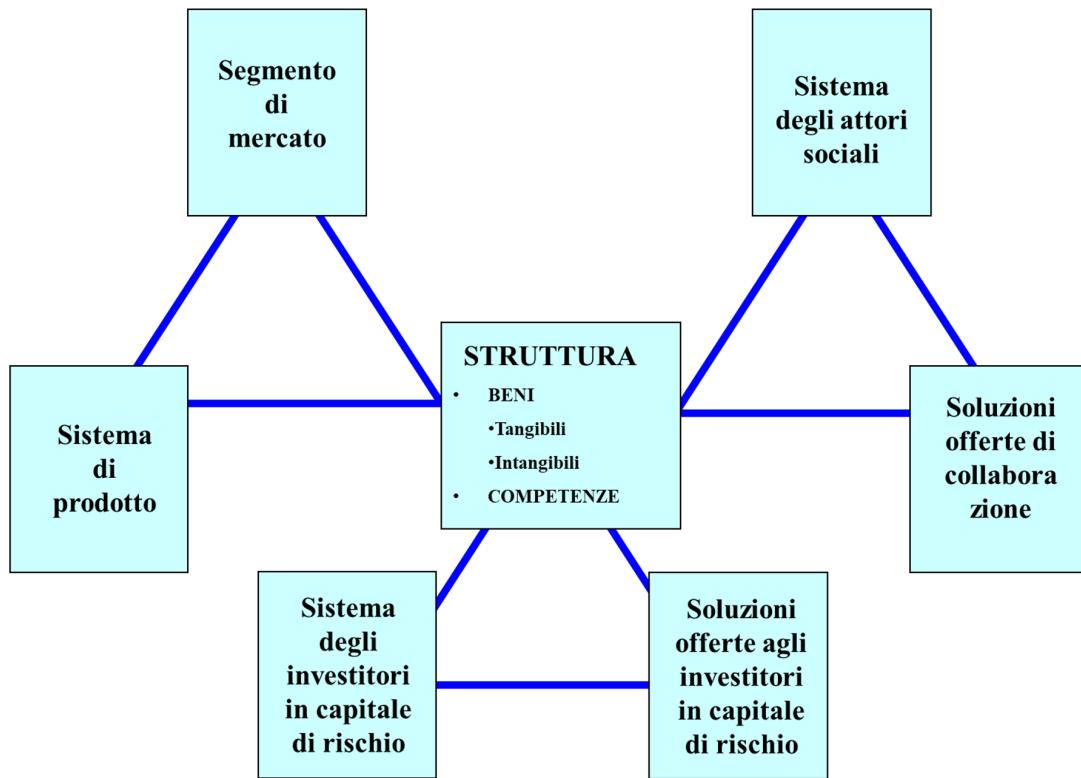


Fig. 4 – Il modello della ricetta strategica

## 5 – Come valutare la strategia di una impresa (ovvero come valutare l’esperienza di un pranzo in un ristorante) (riferimento: Figura 5)

La Figura 5 semplicemente ricorda, ponendo al centro la struttura, che l’azienda, nello svolgimento delle sue attività correnti, genera un triplice ordine di “proposizioni di valore” rivolte rispettivamente ai clienti (finali), agli azionisti, agli altri fornitori di input produttivi (dipendenti, banche, fornitori in senso stretto ecc.). Si tratta dei 7 ingredienti della Figura 4, in azione. Queste proposizioni di valore, se accolte con favore dagli interlocutori a cui sono rivolte (nei diversi mercati in cui l’impresa si relaziona con essi), generano i consensi e i flussi di risorse – beni tangibili, beni intangibili e competenze - di cui l’impresa necessita per conseguire positivi risultati economico-finanziari, competitivi, sociali, i quali, a loro volta, alimentano la struttura.

In sintesi, semplicemente, gli elementi da analizzare e valutare al fine di governare la complessità strategica sono le 7S elencate in precedenza nei loro collegamenti che formano tre insiemi. Tre insiemi, ognuno con tre elementi, e  $3 + 3 + 3$ , ovvero  $3 \times 3$ , o, in altri termini  $3^2$ , genera come risultato 7.... dato che un elemento è in comune a tutti gli insiemi: si tratta della struttura, dove si “sedimentano” le risorse, in particolare quelle derivate (cioè le competenze), a seguito dello svolgimento delle attività.

Le interazioni con gli ambienti (SBV) sono ricomprese così nei tre circuiti dinamici che hanno origine dalle risorse (KBV) e sulle stesse si rinchiudono grazie alle attività (ABV) con effetti netti accrescitivi o diminutivi (PBV) delle risorse.

Per esprimere un giudizio sulla strategia di un’azienda è utile avere chiaro che cosa caratterizza la ricetta strategica realizzata (cioè l’offerta di un pranzo di prima qualità) nelle aziende gestite bene (cioè in ristoranti stellati). Infatti, la ricetta strategica delle imprese di successo ha delle connotazioni inconfondibili, che, mentre rappresentano l’“ideale” verso il

quale tendere (cioè come cucinare la ricetta al meglio e come offrire il pranzo in una location adatta), possono assumersi come termine di confronto per valutare la strategia in atto in una impresa. Tali aziende sono caratterizzate da una elevata coerenza fra i 7 elementi costituenti la ricetta strategica grazie allo svolgimento di attività correnti distinte. Tali attività uniche rappresentando i collegamenti fra i 7 ingredienti, consentendo coerenza fra i 7 elementi.

Solo a fini didattici, cioè senza il rigore richiesto in uno scritto o in un intervento accademico (come avveniva nei dialoghi dei pranzi con Gianluca del 21 dicembre), è possibile sottolineare una duplice coerenza che riguarda tutte le tre sfere: una coerenza qualitativa e una coerenza quantitativa.

Riguardo il *fronte competitivo* la coerenza qualitativa riguarda le componenti intangibili dei tre elementi (il bisogno del target per il segmento di mercato, le componenti immateriali del sistema di prodotto e le competenze tecniche e commerciali per la struttura). La coerenza quantitativa riguarda le componenti tangibili dei tre elementi (fatturato per il segmento di mercato, prezzo richiesto per il segmento di mercato e costo unitario - oltre al capitale investito - per la struttura). Indicatore sintetico della coerenza qualitativa è la quota di mercato, di quella quantitativa è il ROI.

Riguardo il *fronte del mercato dei conferenti di capitale di rischio* la coerenza qualitativa riguarda le componenti intangibili dei tre elementi (il profilo di rischio per gli azionisti, la strategia per le soluzioni offerte e le regole di corporate governance per la struttura). La coerenza quantitativa riguarda le componenti tangibili dei tre elementi (attese di remunerazione per gli azionisti, politiche di dividendo per le soluzioni offerte e capacità di generare flussi di reddito e flussi di cassa netti per la struttura). Indicatore sintetico della coerenza qualitativa è il grado di compliance rispetto le specifiche norme di legge volte a tutelare gli interessi in gioco, mentre della coerenza quantitativa è il valore delle azioni.

Riguardo il *fronte degli altri interlocutori sociali* la coerenza qualitativa riguarda le componenti intangibili dei tre elementi (il bisogno per il singolo attore sociale, gli elementi non monetari costituenti la soluzione proposta e il tipo di cultura aziendale vissuta dall'azienda per la struttura). La coerenza quantitativa riguarda le componenti tangibili dei tre elementi (numerosità e caratteristiche materiali per il singolo attore target, gli elementi monetari costituenti la soluzione proposta e gli investimenti/costi sostenuti dalla struttura per soddisfare le esigenze degli attori sociali). Indicatore sintetico della coerenza qualitativa è il livello di responsabilità sociale dell'impresa, mentre della coerenza quantitativa è il ROE.

Passo ora in rassegna le tre sfere.

*Sul fronte competitivo* (gli ingredienti coinvolti sono struttura, sistema di prodotto e segmento di mercato) la coerenza si esplicita nelle relazioni che l'impresa riesce a instaurare - da sola o in rete con altre aziende (fornitrici, distributrici, produttrici di prodotti complementari) - con il target di clientela (Segmento di mercato) a cui è destinata la sua "offerta" (Sistema di prodotto) e si qualifica per lo "spessore" di tali relazioni, che possono essere più o meno intense e continuative.

*Sul fronte del mercato dei conferenti di capitale di rischio* (gli ingredienti coinvolti sono struttura, sistema degli investitori in capitale di rischio e soluzioni offerte) la coerenza si esplicita nelle relazioni che l'impresa riesce a instaurare con il target di investitori (con definite attese di remunerazione e profili rischio) a cui è destinata la sua "offerta" (di politica dei dividendi e di rischiosità della sua strategia complessiva) e si qualifica per lo "spessore" di tali relazioni, che possono essere più o meno intense e continuative. Tale offerta al mondo degli azionisti nasce

dalla strategia di sviluppo dell'impresa, dalla sua solidità e dalla capacità di attuarla oltre che dalle regole di corporate governance che l'azienda si dà e rispetta. Si tratta, quindi, di un posizionamento nel mondo del capitale di rischio frutto di coerenza fra i tre elementi.

*Sul fronte degli altri interlocutori sociali* (gli ingredienti sono struttura, sistema degli attori sociali, soluzioni offerte di collaborazione) si esplicita nella qualità dei rapporti, che l'impresa riesce ad instaurare con gli interlocutori medesimi e che possono essere più o meno intensi, collaborativi, di fiducia e di reciproca soddisfazione. Questo determina un posizionamento nel sistema degli attori sociali.

Propongo ora l'ultimo passaggio: riguarda ciò che consente – o meno – la coerenza (qualitativa e quantitativa) in tutti e tre i fronti. Si tratta delle attività, dello svolgimento delle attività correnti in modo tale da generare o meno le coerenze (solo alcune attività generiche, a livello esemplificativo, sono indicate nella Figura 5).

In sintesi le attività correnti consentono la coerenza – o meno – tra i 7 ingredienti della ricetta grazie alle quali l'impresa è in grado di proporsi – a dati clienti (inseriti in un dato sistema competitivo), a certi interlocutori sociali (a vario titolo e con relazioni di vario spessore coinvolti) e a determinati azionisti (più o meno sensibili alle valutazioni del mercato finanziario, di analisti e società di rating) – con “offerte di valore” che, rispetto a quelle comparabili, si presentano o meno vantaggiose. A partire dalle risorse (non solo beni tangibili, ma anche intangibili e, soprattutto, competenze) partono le “proposizioni di valore presenti e future” che consentono all'impresa di occupare, al presente e in futuro, un suo spazio, rispettivamente in un sistema competitivo, in un sistema di interlocutori sociali e nel mondo degli investitori in capitale di rischio, ritraendone o meno consensi che si traducono in flussi di risorse (beni tangibili, beni intangibili e competenze) che alimentano o consumano le risorse impiegate per lo svolgimento delle attività.

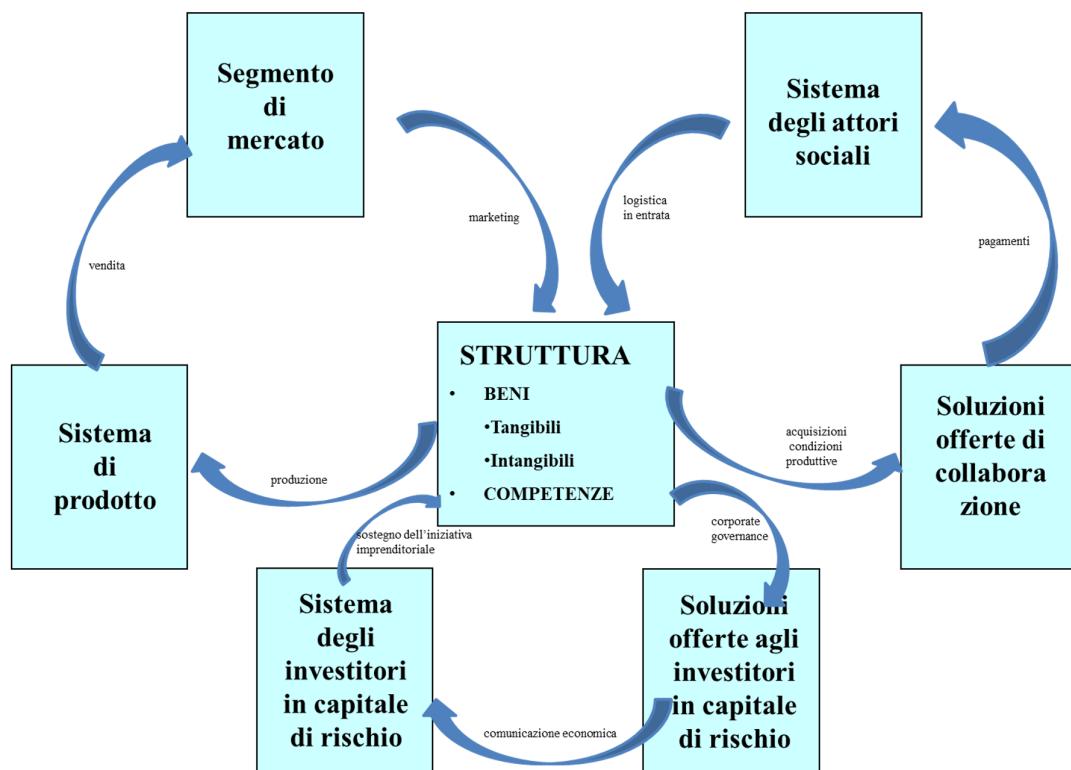


Fig. 5 – Il modello della ricetta strategica in azione

## 6 – Conclusione: il modello della ricetta strategica come risposta semplice alle complessità ambientali

Ho presentato in questa nota la ricetta strategica come strumento di management che, paradossalmente, con la sua semplicità, riesce ad affrontare la complessità degli ambienti e, quindi, in ultima istanza, la complessità stessa del “fare impresa”. Ma quello che fa di un ristorante un ristorante stellato, non è tato la ricetta che utilizza il cuoco, ma è la passione del cuoco e, soprattutto la passione del ristoratore che lavora insieme al cuoco. Si veda in questa raccolta di scritti, il saggio di Vittorio Coda *“Lavorare insieme: verso un nuovo paradigma organizzativo”*. Una attenzione alla coerenza – sia qualitativa che quantitativa – a tutti gli ingredienti. E questa attenzione si concretizza nello svolgimento appassionato delle attività quotidiane. Il “segreto” del buon management, quindi, non è la ricetta, ma come si cucinano gli elementi della ricetta e come si presta attenzione a tutti gli elementi dell’offerta, in tutti e tre i versanti. Uno svolgimento delle attività correnti che non è stabilire un rapporto con la realtà come un fatto meccanico, ma è un capire, uno scoprirne il senso (del proprio lavoro e dell’azienda stessa). Ed è a questo livello che si distinguono i profili di buon governo da quelli di malgoverno aziendale.

Concludendo, la differenza è tutta nella qualità degli atteggiamenti del management tesi, o meno, ad apprendere dallo svolgimento continuativo delle attività. Riprendendo il modello input-output (Paragrafo 4.2) l’atteggiamento teso all’apprendimento è raffigurato dalla freccia di feedback indicata con (\*) della Fig. 1, mentre - riprendendo il modello della dinamica del sistema (Paragrafo 4.3)) – tale atteggiamento è rappresentato dal loop A della Figura 2. Infine – riprendendo la teoria delle intelligenze multiple di Garnier presentata sinteticamente in conclusione del Paragrafo 3) dedicato ai linguaggi impiegati nel management strategico – le attività uniche che generano coerenza qualitativa e quantitativa fra i 7 elementi della ricetta strategica nascono solo da manager che lavorano in team con empatia, ascolto attivo e riflessione critica sull’attività che si svolgono.

Questi atteggiamenti generano la coerenza fra le 7S se nascono dalla curiosità del management di comprendere lo scopo (e, in particolare, il purpose) dell’azienda e, quindi, del suo lavoro (Coda, 1984). Una curiosità che era un tratto distintivo di Gianluca.

## 7 – Riferimenti Bibliografici

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Coda, V. (1984). La valutazione della formula imprenditoriale. *Sviluppo e Organizzazione*, (82), 41–58.
- Coda, V., Invernizzi, G., & Russo, P. (2021). *La strategia aziendale*. McGraw-Hill Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Invernizzi, G. (2010). La lezione dalle lezioni di strategia in Bocconi. In *Economia aziendale e management: Scritti in onore di Vittorio Coda* (pp. xx–xx). Egea.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Masini, C. (1978). *Lavoro e risparmio* (2<sup>a</sup> ed.). UTET.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Zappa, G. (1927). Tendenze nuove negli studi di ragioneria. In *Annuario del Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali* (pp. xx–xx). Università Bocconi.