

PARTE PRIMA

L'AZIENDA E LE SUE COMPONENTI

CAPITOLO PRIMO

L'ATTIVITÀ ECONOMICA E LE AZIENDE

di *Francesco Giaccari*

SOMMARIO: **1.** Nozione di attività economica. – **2.** Le unità di produzione e le unità di consumo. – **3.** L'economia aziendale. – **4.** Le tipologie aziendali. – **5.** L'azienda di produzione e le sue componenti. – **6.** Le finalità dell'impresa. – **7.** I caratteri distintivi del sistema aziendale. – **8.** Il rapporto azienda-ambiente. – **9.** Rischio economico di impresa e responsabilità sociale. – **10.** Le aziende pubbliche: caratteri strutturali e di funzionalità.

1. Nozione di attività economica

L'analisi di qualsiasi fenomeno caratterizzato da rilevanza scientifica è di solito preceduta dalla definizione dell'oggetto di studio, in modo da orientare il lettore e delimitare il campo d'indagine.

Nel caso dell'azienda, scopo ed oggetto dell'Economia aziendale, questa strada è ricca di ostacoli, in considerazione della complessità e della molteplicità di prospettive possibili che offre l'osservazione della stessa. È sufficiente riflettere, a questo proposito, sull'utilizzo sempre più frequente di questo termine, spesso in campi e con significati differenti (ad es. aziende industriali, aziende locali, aziende sanitarie, aziende pubbliche, aziende individuali, aziende di grandi dimensioni, *non profit*, ecc.) e, con uno sforzo in più, guardarsi intorno e cogliere la grande varietà di forme che nella realtà le aziende assumono.

Tutto ciò considerando, appare opportuno procedere per successive approssimazioni, in maniera tale da fornire gradualmente gli strumenti concettuali più efficaci per la comprensione dell'azienda nella prospettiva economico-aziendale.

Partiamo, allora, da alcune considerazioni, facilmente verificabili.

Negli uomini maturano **bisogni** di diversa intensità e natura, sia come individui sia come gruppi di individui (ad esempio le famiglie). Tali bisogni, per essere soddisfatti, necessitano di strumenti, di oggetti, più in generale di beni (**utilità**), che però prevalentemente non esistono in natura (ad esempio abiti, autovetture, ecc.), o, sebbene esistenti, esistono in quantità limitata, e non sono nella immediata disponibilità degli individui (ad esempio frutti).

La disponibilità dei beni può derivare, allora, soltanto dallo svolgimento di un'attività a tale scopo dedicata che utilizzerà specifici mezzi (che come si vedrà tra breve denomineremo *fattori produttivi*).

Questa attività si definisce **attività economica** e consiste nel complesso delle azioni coordinate, necessarie per la produzione dei *beni* che destinati al soddisfacimento dei bisogni si definiscono di conseguenza *economici*¹.

BISOGNI ILLIMITATI <<< ATTIVITÀ ECONOMICA >>> BENI LIMITATI

Domandiamoci ora perché l'attività e i beni destinati al soddisfacimento dei bisogni sono qualificati dall'aggettivo economico?

Per rispondere, è necessario riflettere sulla circostanza inconfutabile della limitatezza delle risorse. Invero, se i beni idonei a soddisfare i bisogni fossero accessibili senza alcun sacrificio, non esisterebbe alcun problema economico e vivremmo in un ideale stato di natura. Purtroppo ciò non è, ed occorre confrontarsi, perciò, da un lato con la dinamicità della scala dei bisogni, ricorrenti e quindi teoricamente illimitati, e dall'altro con l'insufficienza delle risorse e con la necessità di produrre i beni necessari al loro soddisfacimento².

La scarsità delle risorse impone, di conseguenza, criteri di razionalità nella realizzazione dell'attività economica ed obbliga a ricercare le modalità per massimizzare il loro uso. I comportamenti coerenti con i limiti propri dell'agire economico, determinati dall'esiguità delle risorse disponibili, sono condensati in un principio fondamentale della teoria economica, il quale suggerisce un vero e proprio metodo per

¹ Affinché sia tale, un fenomeno economico richiede, in linea di principio tre condizioni:

“1) Un fine, o scopo, o risultato qualsiasi che venga raggiunto, o che vogliasi raggiungere;

2) Un qualsiasi genere di mezzi che sia adoperato, od occorra adoperare, per il conseguimento del fine, o scopo, o risultato;

3) Un consumo, o uso, minimo di questo mezzo, minimo cioè, rispetto al consumo o uso che se ne farebbe qualora si raggiungesse il fine, o risultato, per altra via, ossia un ricorso relativamente minimo al mezzo appropriato per raggiungere la meta.” M. PANTALEONI, *Erotemi di economia*, vol. I, Cedam, Padova, 1963, p. 65.

² A tal fine, si rinvia allo studio di: A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, Harper & Row, New York, 1954.

l'azione, il **principio del minimo mezzo** (o del massimo risultato), secondo il quale nell'attività economica si deve tendere ad ottenere un dato risultato con il minor impiego di risorse, ovvero il massimo risultato dall'impiego di un dato insieme di risorse.

In relazione a ciò, discende che il principio del minimo mezzo coniuga due dimensioni fondamentali dell'attività economica ossia:

- l'*efficacia*, ossia il raggiungimento dell'obiettivo preposto dall'individuo (il soddisfacimento del proprio bisogno);
- l'*efficienza*, intesa come capacità di raggiungere l'obiettivo con il minimo impiego di risorse.

L'attività economica, si è detto, è finalizzata alla produzione dei beni, definiti economici, idonei a soddisfare i bisogni. Si deve subito precisare, però, che i beni economici non sono rappresentati esclusivamente da oggetti più o meno complessi, dotati di materialità, di tangibilità (i *prodotti*), ma anche di utilità, di condizioni rese disponibili e destinate a coprire particolari specie di bisogni. L'invio di una lettera, per esempio, comporta la necessità di creare una struttura adatta e di una successione di azioni coordinate, idonee a far pervenire la lettera nel luogo desiderato, con il minor impiego di risorse. In questo caso, il bisogno è soddisfatto non attraverso la creazione di un oggetto, ma sfruttando un'utilità, un servizio reso disponibile. Quando si definiscono i **beni economici**, ci si riferisce, quindi:

ai prodotti in senso stretto ed ai servizi.

Il concetto di attività economica così descritto è, però, palesemente incompleto. La produzione di beni economici, nel significato ampio ad essi attribuibile, non è in grado di condurre al soddisfacimento dei bisogni se non è associata ad una fase ulteriore, cioè al *consumo*. In questa fase, i beni economici vengono impiegati ed utilizzati per soddisfare i bisogni. In definitiva, **l'attività economica** comprende:

*la produzione ed il consumo dei beni economici
destinati al soddisfacimento dei bisogni.*

Le fasi della produzione e del consumo un tempo non erano separate né concettualmente, né materialmente. Se, per astrazione, immaginiamo le condizioni di vita delle prime comunità umane, dobbiamo descrivere piccole comunità che, per ottenere i mezzi necessari alla propria sopravvivenza, contavano sul lavoro svolto con la cooperazione dei propri membri, sfruttando strumenti elementari e direttamente consumando quel poco che si riusciva a produrre. L'attività economi-

ca di produzione e di consumo non era separata, si produceva al proprio interno quanto era necessario al diretto consumo. Col trascorrere del tempo, numerosi eventi hanno progressivamente alimentato lo sviluppo e l'incremento del grado di complessità dell'attività economica. In breve:

- la scoperta di nuove tecnologie e l'impiego di strumenti sempre più efficienti da dedicare alla produzione;
- la diffusione della divisione del lavoro, principio in forza del quale a ciascuno sono attribuiti compiti specifici nello svolgimento dell'attività economica. In tal modo, si è favorito l'aumento del grado di efficienza, in virtù dell'acquisizione di competenze ed abilità specifiche, apprese dagli individui ed applicate alla produzione ed al consumo dei beni economici;
- l'introduzione della moneta, che ha agevolato la diffusione degli scambi e l'assegnazione di valori omogenei ai beni economici. In una economia monetaria, infatti, ciascun bene è misurato dalla stessa unità di misura e scambiato in contropartita ad una data quantità di moneta, superando in tal modo le difficoltà di incontro tra domanda ed offerta proprie del baratto.

Queste circostanze hanno determinato il trasferimento dell'attività economica all'interno di strutture, di organismi più o meno complessi, fondati su processi organizzati e razionali, volti allo svolgimento di un'attività di produzione e/o di consumo.

In altre parole, può dirsi che ai fini del razionale svolgimento di un'attività di tipo economico si ricorre a strutture organizzate denominate aziende: *in prima approssimazione possiamo, quindi, definire l'azienda come qualsiasi organismo o unità economica che svolge un'attività di produzione e/o di consumo.*

2. Le unità di produzione e le unità di consumo

Dal fondamento delle precedenti considerazioni è emerso come l'attività economica svolta dalle aziende favorisca il soddisfacimento dei bisogni degli individui.

Peraltro, si rende opportuno evidenziare come il soddisfacimento degli innumerevoli bisogni possa realizzarsi attraverso differenti percorsi poiché ciò può avvenire, da un lato, mediante attività di produzione di beni e dei servizi destinati appunto a tale soddisfacimento e, da altro lato, mediante attività che favoriscono il soddisfacimento diretto degli stessi bisogni.

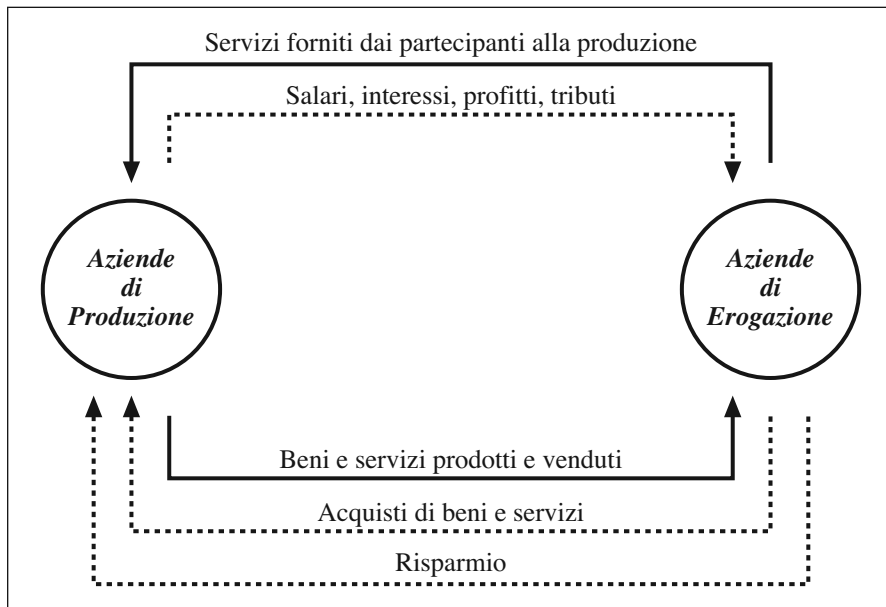
Da ciò deriva la tradizionale classificazione tra *azienda di produzione* (o *impresa*) ed *azienda di consumo* (o *di erogazione*)³.

In effetti, l'*impresa* soddisfa in modo indiretto i bisogni, in quanto svolge la funzione di produrre beni e servizi destinati allo scambio. I beni ed i servizi sono utilizzati dalle *aziende di consumo*, per il diretto soddisfacimento dei bisogni.

Il fattore discriminante è, quindi, rappresentato dalla modalità, diretta od indiretta, mediante la quale si perviene alla finalità di esaudire i bisogni ricorrenti. Alle stesse conclusioni si perviene se si tiene conto della concreta attività svolta dalle aziende. Le aziende di produzione sono indirizzate alla creazione dei prodotti o dei servizi, le aziende di consumo all'utilizzo, in relazione a proprie finalità, delle risorse disponibili, secondo parametri di efficienza economica (ad esempio, associazioni, aziende *non-profit*, pubbliche amministrazioni).

Peraltro, una volta conclusi i processi produttivi, i beni economici ottenuti possono essere destinati al mercato in senso stretto, ed allora rappresentano *beni di consumo finale*, ovvero costituire *beni di consumo intermedi*, se necessari per la realizzazione di ulteriori fasi di produzione di altri beni.

Figura n. 1



³ ALDO AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 2^a ed., Utet, Torino, 1963, p. 19; P.E. CASSANDRO, *Le aziende. Principi di ragioneria*, 4^a ed., Cacucci, Bari, 1965, p. 7.

Nel sistema economico, tra imprese ed aziende di consumo si formano relazioni intense, prevalentemente sotto forma di scambi, misurati ed attivati dal trasferimento di moneta. Semplificando, le imprese utilizzano le risorse finanziarie ricevute dai consumatori finali (od intermedi) al momento del trasferimento dei beni economici con gli atti di vendita, per rigenerare i cicli produttivi, acquistando i fattori produttivi necessari; gli individui e le famiglie ricevono le risorse finanziarie cedendo alle imprese il proprio lavoro. Le imprese e le famiglie, infine, conferiscono una parte delle loro disponibilità alle pubbliche amministrazioni, le quali erogano le risorse così ottenute per garantire la fornitura di servizi di generale interesse⁴.

3. L'economia aziendale

L'attività economica è l'oggetto di studio della scienza economica il cui obiettivo è sia quello di spiegare teoricamente i problemi della produzione, della distribuzione e del consumo della ricchezza, sia quello di fornire le soluzioni più convenienti, sotto il profilo economico.

L'analisi, peraltro, è condotta con intenti e metodologie in parte differenti in relazione all'estensione del campo d'indagine e si suddivide, pertanto, in discipline separate e precisamente:

- l'economia politica (dal greco *polis*, comunità, città) che affronta i fenomeni economici in una prospettiva ampia, così come emergono negli aggregati territoriali nazionali od internazionali, per effetto dell'agire degli operatori economici (consumatori, imprese, autorità pubbliche);
- l'economia industriale che, invece, analizza i settori industriali composti da imprese aggregate in base ai prodotti (ad esempio settore tessile, settore calzaturiero), al fine di individuare i processi di sviluppo e le forme di concorrenza;
- l'economia aziendale, infine, che ha come riferimento la singola azienda (di produzione o di consumo), della quale studia i comportamenti e le condizioni che garantiscono la funzionalità economica.

L'economia aziendale, in particolare, come scienza è nata alla fine degli anni venti. Essa è soprattutto il risultato degli studi del Prof. Gino Zappa, il quale ampliò l'orizzonte dei contributi scientifici che fino a quel momento avevano riguardato gli aspetti quantitativi e le tecniche di esecuzione delle operazioni, mediante le quali si attua l'attività economica nelle aziende⁵.

⁴ La figura n. 1 è tratta da P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 36.

⁵ G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano,

L'analisi scientifica dell'economia aziendale, quale *scienza economica dell'amministrazione volta allo studio delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita dell'azienda*, comprende:

- la **gestione**, che studia il funzionamento delle aziende e le condizioni di equilibrio;
- la **rilevazione**, che realizza il sistema informativo aziendale, studiando le tecniche di determinazione e rappresentazione delle quantità tipiche di ogni azienda (costi, ricavi, reddito, capitale, movimenti finanziari, ecc.);
- l'**organizzazione**, che analizza le modalità di definizione delle azioni da compiere per realizzare i processi produttivi all'interno di un'impresa (o il più conveniente utilizzo delle risorse nel caso di azienda di consumo), la loro distribuzione ai diversi livelli della struttura aziendale, il loro coordinamento.

Carattere specifico e merito propri dell'economia aziendale sono rappresentati dal fatto che nasce come una forma di economia istituzionale. Ciò significa che l'azienda è interpretata come un istituto del sistema sociale, strumentale ai fini della risoluzione dei problemi connessi all'attività economica, formato da una pluralità di elementi, che evidenzia regole di comportamento e finalità proprie.

Questa caratteristica differenzia l'economia aziendale ad esempio dalla teoria dell'impresa propria dell'economia politica. La teoria neoclassica, infatti, non considerando le imprese come organismi complessi, ma, in base ad ipotesi astratte e semplificatrici, risolve il problema dell'analisi del loro comportamento riducendo le imprese a soggetti (l'imprenditore) sempre in grado di decidere in base a criteri di convenienza economica. Soltanto negli ultimi anni l'economia politica ha elaborato alcune teorie (ad esempio la *new institutional economy*) che cercano di rispondere al quesito della natura delle imprese, del loro comportamento, delle finalità.

L'economia aziendale, peraltro, condivide con le altre discipline economiche alcune caratteristiche:

- è una scienza empirica, in quanto ricerca leggi ed uniformità di fenomeni complessi, secondo una metodologia induttiva/deduttiva;
- è una scienza positiva, in quanto vuole descrivere ed interpretare la realtà, «ciò che è»;
- è una scienza normativa, in quanto cerca di individuare e proporre regole, norme di comportamento valide per il conseguimento dei fini, «ciò che dovrebbe essere»;

1927. Sull'evoluzione degli studi sull'economia aziendale, si rinvia, tra gli altri, a: L. D'AMICO, in *L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi* a cura di G. Paolone-L. D'Amico, Giappichelli, Torino, 2001, p. 3 e ss.

- è anche una scienza sociale, in quanto analizza i comportamenti degli individui, sia pure nella prospettiva del loro agire economico.

4. Le tipologie aziendali

La distinzione precedentemente operata tra *unità di produzione* ed *unità di consumo* costituisce la classificazione più immediata volta a distinguere le diverse entità in relazione al tipo di attività economica svolta (appunto di produzione o di consumo). Evidentemente, è possibile procedere ad ulteriori classificazioni, passando dalle categorie più ampie a quelle di contenuto più ristretto, ciò al fine di favorire lo studio e l'approfondimento delle singole specificità in cui si articola la realtà aziendale.

Partendo dalle aziende di produzione, ribadiamo come l'attività delle stesse, rivolta alla *creazione di utilità economiche destinate al consumo*, si diriga variamente:

- a) a produrre beni non esistenti in natura;
- b) a mettere nella disponibilità degli individui i beni scarsi esistenti in natura;
- c) ad offrire ulteriori servizi di vario tipo.

In relazione a ciò, uno dei principali criteri di classificazione è quello basato sulla natura specifica dell'attività produttiva svolta, in base alla quale è possibile distinguere i seguenti tipi di aziende di produzione⁶:

- 1) **le aziende di produzione originaria;**
- 2) **le aziende di produzione derivata.**

Le *aziende di produzione originaria* sono costituite da quelle unità di produzione nelle quali l'attività svolta è alla base delle altre attività produttive. Rientrano in tale ambito le attività aziendali volte ad acquisire beni così come offerti dalla natura, senza procedere a trasformazioni o interventi modificativi. In particolare⁷:

- a) *aziende minerarie ed estrattive*, che si rivolgono all'attività di estrazione di materie e minerali dal sottosuolo (aziende minerarie, carbonifere, petrolifere, metanifere, ecc.) ovvero dedite alla pesca o alla caccia;
- b) *aziende agrarie*, rivolte, in senso lato, all'attività di coltivazione del suolo ed all'allevamento di bestiame.

⁶ Sulla classificazione delle aziende di produzione in relazione al settore economico di appartenenza, si rinvia a: P. MELLA, *Aziende. Istituzioni di Economia aziendale*, F. Angeli, Milano, 2008, p. 175 e ss.

⁷ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, p. 20 e ss.

Come agevolmente desumibile, trattasi di attività rivolte alla “produzione” di beni “esistenti” in natura, per i quali è possibile identificare variamente o una destinazione finale (ad esempio ortaggi, frutta, ecc.) ovvero una destinazione intermedia (ad esempio petrolio, metalli, ecc.), da ciò la distinzione già evidenziata tra *beni di consumo finale* e *beni di consumo intermedio*⁸.

Tali aziende costituiscono il cosiddetto *settore primario*.

È, inoltre, evidente come qualunque sia il tipo di destinazione, si renda sempre necessario considerare lo svolgimento di ulteriori attività (ad esempio, trasporto, distribuzione, trasformazione, ecc.) che determinano la sfera delle *aziende di produzione derivata* che si articolano tra:

- a) *aziende industriali* (o manifatturiere) la cui attività si concreta nella trasformazione delle materie prodotte dalle aziende di produzione originaria, al fine di ottenere prodotti destinati al consumo finale (tipico esempio le aziende agro-alimentari) o ad ulteriori attività produttive (ad esempio imprese siderurgiche, metallurgiche, ecc.)⁹. Tale ultimo caso favorisce la presenza di aziende industriali che procedono alla trasformazione di beni intermedi prodotti da altre aziende industriali al fine di destinarli al consumo finale (ad esempio imprese automobilistiche, mobilifici, calzaturifici, imprese edilizie, ecc.);
- b) *aziende mercantili*, che attuano il processo di distribuzione (senza interventi di trasformazione), nel senso di acquisire beni-merci dai produttori per rivenderli ad altre aziende che debbono consumarli o impiegarli in altre attività produttive o ancora collocarli sul mercato dei consumatori finali (ad esempio supermercati, ipermercati, piccoli commercianti, ecc.). In relazione a ciò, è possibile individuare i vari livelli distributivi, poiché si potrà ad esempio distinguere tra le aziende che esercitano la compravendita, acquistando da aziende industriali o da altre aziende mercantili (cosiddetti grandi distributori o grossisti) e quelle aziende che acquistano le merci (generalmente da altri distributori) per procedere alla definitiva collocazione sul mercato (cosiddette attività al dettaglio);
- c) *aziende di servizi*, la cui attività di produzione consiste nell’offerta di una prestazione di servizi che da luogo ad un prodotto «immateriale». Alcuni esempi di tale tipo di azienda sono rappresentati, dal-

⁸ In effetti, è la destinazione a connotare il bene (di consumo finale o intermedio). Si pensi, ad esempio, alle varie coltivazioni agricole riguardo alle quali i prodotti naturali (ad esempio pomodori, frutta, ecc.) possono essere destinati tanto al consumo finale quanto al consumo intermedio per la produzione di bevande, di conserve, ecc.

⁹ Le imprese industriali rappresentano lo sviluppo delle cosiddette *imprese artigiane*, ossia di aziende di produzione di beni o di prestazione di servizi (esclusi quelli commerciali) aventi dimensione molto ridotta.

- le aziende di trasporto, dalle aziende telefoniche, dalle aziende di assistenza tecnica, dalle aziende elettriche. È evidente come tali imprese entrino in collegamento sia con le aziende industriali sia con le aziende mercantili che necessitano dei relativi servizi offerti;
- d) *aziende finanziarie*, che sono aziende aventi un ruolo centrale nel sistema economico moderno, in quanto favoriscono sia il movimento finanziario (pagamenti ed incassi tra diversi soggetti) sia le correlazioni tra aziende di consumo e le aziende di produzione. Rientrano in tale categoria tanto le *aziende bancarie*, che raccolgono ed impiegano il risparmio in varie forme, quanto le *aziende assicuratrici*, la cui attività di intermediazione finanziaria si fonda sul carattere previdenziale che connota, in linea di principio, il «prodotto assicurativo».

Le aziende industriali costituiscono nel loro insieme il cosiddetto settore secondario, mentre le imprese mercantili, finanziarie e di servizi il settore terziario¹⁰.

<i>Aziende di produzione originaria</i>	→ <i>Settore primario</i>	
<i>Aziende di produzione derivata:</i>	Industriali	→ <i>Settore secondario</i>
	Mercantili, finanziarie e servizi	→ <i>Settore terziario (tradizionale/avanzato)</i>

Dalla semplice descrizione operata, emerge chiaramente l'intreccio che si genera tra tutte le attività produttive, cioè tra aziende dello stesso settore e tra aziende di settori diversi, in funzione della possibilità di procedere a trasformazioni in successione di beni di consumo intermedi e/o a trasferimento di beni di consumo intermedi e finali.

In ordine al primo aspetto (presenza di più fasi di trasformazione effettuate da aziende diverse), si parla di *filiera produttiva*, ossia di un insieme di aziende di produzione che partecipano ai vari stadi di trasformazione del processo produttivo di un prodotto destinato al consumatore finale. Ad esempio, facendo riferimento alle imprese di abbigliamento, la filiera è costituita da:

- aziende di coltivazione di fibre naturali;
- aziende tessili che trasformano le fibre in filati e tessuti;
- aziende produttrici di materiali accessori (bottoni, ecc.);
- aziende di confezionamento che assemblano le fibre ed i materiali accessori al fine di ottenere il prodotto finito (abito).

¹⁰ Nell'ambito del settore terziario si può distinguere il terziario tradizionale (aziende mercantili, finanziarie e di servizi appunto tradizionali come ad esempio il trasporto) ed il terziario avanzato che include le aziende che operano nel campo della cultura, dei servizi informatici, dello spettacolo ecc. Per approfondimenti: P. MELLA, *Aziende*, cit., p. 177.

Evidentemente nel momento in cui si volesse considerare anche la distribuzione dei beni, occorrerà includere nella filiera anche le imprese mercantili che distribuiscono il prodotto finito.

In relazione a tale attività distributiva, è peraltro, possibile considerare la “lunghezza” dei passaggi che necessitano per far giungere un bene-merce fino al consumatore finale. In tal senso, si distingue tra¹¹:

- *canale diretto*, che si ha nei casi in cui il produttore raggiunge il consumatore direttamente senza la presenza di intermediari;
- *canale corto*, tipico della grande distribuzione, laddove è il dettagliante a rappresentare l'unico intermediario presente fra produttore e consumatore;
- *canale lungo*, allorquando il numero di intermediari è uguale o superiore a due (ad esempio dettagliante, grossista, agenti di commercio, ecc.).

* * *

Passando alle aziende di erogazione, è possibile, invece, distinguere le seguenti specie generali:

- a) **aziende di consumo;**
- b) **aziende di erogazione in senso stretto.**

Ricordando che, in generale, le aziende di erogazione svolgono un'attività di raccolta e successivo impiego di mezzi in direzione del soddisfacimento dei bisogni umani, le **aziende di consumo** sono quelle aziende nelle quali tale attività è svolta al fine del soddisfacimento dei bisogni delle persone che costituiscono le medesime aziende.

Rientrano in tale ambito sia la più piccola ed antica collettività umana, e cioè la *famiglia*, sia più ampie collettività umane organizzate, come nel caso delle aziende erogatrici pubbliche (o aziende pubbliche territoriali) quali lo *Stato*, le *Regioni*, le *Province* e i *Comuni* (cosiddetto secondo settore)

In particolare, nell'*azienda familiare*, che rappresenta la forma più antica e diffusa di azienda erogatrice, l'attività di soddisfacimento dei bisogni del nucleo familiare avviene utilizzando i mezzi variamente provenienti da redditi di lavoro o patrimoniali o ancora dallo svolgimento di attività imprenditoriali riconducibili ad uno o più componenti della famiglia stessa.

Diversamente le *aziende erogatrici pubbliche* traggono i mezzi necessari al soddisfacimento dei bisogni della collettività, principalmen-

¹¹ S. VICARI, *Marketing*, in L. Guatri (a cura di), Trattato di economia delle aziende industriali, Tomo terzo, Egea, Milano, 1988, p. 511.

te dal prelievo coattivo (tributi) dai soggetti che fanno parte della collettività organizzata. Ulteriori fonti di raccolta dei mezzi possono derivare dal patrimonio demaniale o dalle attività produttive gestite dallo Stato.

Le **aziende di erogazione in senso stretto** sono, invece, costituite da quelle aziende in cui i mezzi acquisiti vengono erogati per il soddisfacimento dei bisogni di persone esterne alle stesse aziende. Una particolare tipologia di azienda di pura erogazione è rappresentata dai cosiddetti enti *non profit*, ossia quelle istituzioni (religiose, sportive, di volontariato, assistenziali, ecc.) volte al conseguimento di obiettivi sociali (cosiddetto terzo settore).

Le *aziende non profit* nascono e si sviluppano in seguito all'iniziativa di gruppi di persone fisiche che spontaneamente ed autonomamente impiegano risorse (ricchezze proprie, tempo dedicato, ecc.), per rendere economicamente sostenibili e socialmente utili attività giudicate coerenti con i valori individuali dei soggetti stessi. Le motivazioni di fondo che conducono alla nascita di tale specie aziendale non sono molto dissimili rispetto alla logica che domina negli enti pubblici, laddove prevale lo svolgimento di attività che sono ritenute socialmente e politicamente convenienti.

In definitiva, il modello *non profit* configura un modello innovativo che, diffondendosi secondo svariate tipologie (prevalentemente fondazioni erogative di pubblica utilità), trae i mezzi necessari alla sua finalità sia da fonti interne sia da fonti esterne. Nel primo caso la raccolta delle risorse trova origine nei redditi da lavoro dei membri del gruppo sociale collocato in un rapporto di dipendenza o di volontariato ovvero da redditi derivanti dalla gestione di un patrimonio accumulato; a livello di fonti esterne, si tratta essenzialmente di contributi (in denaro o in natura) da parte dei soggetti appartenenti all'organizzazione.

Tabella n. 1

ATTIVITÀ ECONOMICA		
UNITÀ DI PRODUZIONE		UNITÀ DI CONSUMO
AZIENDE		
Aziende di produzione		Aziende di erogazione
– originarie	– derivate	– di consumo
* agrarie	* industriali	– di erogazione in senso stretto
* estrattive	* di servizi	
	* mercantili	
	* finanziarie	

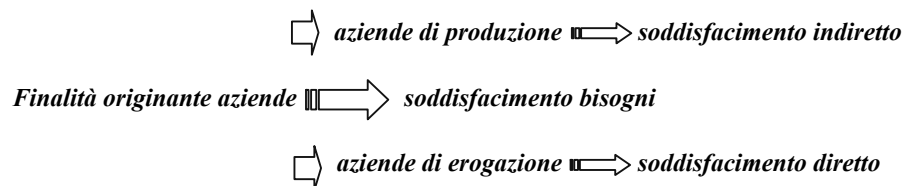
Ciò evidenziato, è opportuno comunque sottolineare come nella concreta realtà sia possibile riscontrare aziende nelle quali si svolgono contestualmente sia l'attività di erogazione o consumo sia l'attività di produzione.

In particolare, tali aziende, denominate **aziende composte**, hanno generalmente una origine prima di aziende di consumo o erogazione su cui si innesta una attività produttiva. È il caso ad esempio delle aziende familiari svolgenti attività agricola o delle aziende sanitarie locali o ancora delle società miste di servizi pubblici (con capitale sociale a partecipazione pubblica e privata). In queste aziende composte l'attività di produzione si intreccia variamente con quella erogativa incidendo sulla realizzabilità dei fini istituzionali di erogazione o consumo.

In ogni caso, si ribadisce quanto già illustrato nel precedente paragrafo e cioè che nel sistema economico, tra imprese ed aziende di consumo si formano relazioni intense che portano ad un continuo intreccio dei flussi di utilità economiche di vario genere.

Sulla base di quanto fin qui esposto, è, quindi, possibile individuare un fine comune a tutte le varie tipologie di azienda, ossia il soddisfacimento dei bisogni che costituisce, pertanto, la *finalità originante o naturale* sia delle aziende di produzione, sia delle aziende di erogazione.

Peraltro, emerge chiaramente come, mentre le aziende di erogazione favoriscono il soddisfacimento diretto dei bisogni delle collettività di riferimento, l'attività delle aziende di produzione soddisfa solo indirettamente i bisogni, in quanto affinché ciò avvenga è necessario che si realizzi anche la fase conclusiva dello scambio dei beni o dei servizi prodotti dalle imprese.



5. L'azienda di produzione e le sue componenti

Sino ad ora, abbiamo indirizzato l'attenzione sul ruolo che l'azienda assolve nel contesto sociale, individuando la produzione ed il consumo quali funzioni fondamentali. L'azienda è, secondo tale prospettiva, lo strumento che consente di risolvere il problema economico.

L'analisi successiva è, invece, orientata ad identificare ed interpretare le caratteristiche delle aziende, e le condizioni che ne consentono l'esistenza. Le considerazioni che seguiranno, tuttavia, pur avendo una validità generale, in quanto riflettenti i requisiti di ogni tipo di aziende, **risultano direttamente riferibili alle imprese**. I motivi che giustificano questa metodologia riflettono la circostanza della notevole complessità dei caratteri dell'impresa e la centralità che questa organizzazione economica riveste nel creare le condizioni per la diffusione dei livelli di benessere di una collettività. Inoltre, è evidente una sequenza logica, nel senso che comunque la produzione precede il consumo; non può essere consumato ciò che non è prodotto.

Si è già detto delle condizioni che nel tempo hanno determinato il trasferimento dell'attività economica in strutture complesse, le aziende. In queste organizzazioni, si attua il processo di specializzazione economica, in quanto si realizza la scissione tra produzione e consumo, e ciascuna impresa si dedica alla produzione di determinati prodotti o servizi, destinati allo scambio.

Affinché la produzione sia attuata, si rende necessario l'impiego di risorse destinate allo scopo che si definiscono *fattori produttivi*.

Nello specifico, si ricorda che tra i fattori originari della produzione vi sono il **capitale** ed il **lavoro**.

In senso ampio, si può definire *capitale* ogni bene che riveli un'utilità economica per il soggetto che lo impiega. Esso, quindi può coincidere tanto con il denaro o altre disponibilità finanziarie equivalenti (*fattori produttivi generici*), quanto con altri beni e servizi, destinati alla produzione, ed ottenuti sui mercati di scambio cedendo le disponibilità finanziarie (*fattori produttivi specifici o tecnici*).

Il capitale può essere formato da *beni materiali* e da *beni immateriali*. I primi sono costituiti da beni in senso stretto, i secondi da servizi o utilità che non hanno materialità. Queste classificazioni sono alla base di molti problemi riguardanti la gestione delle aziende e saranno successivamente ripresi.

Un'ulteriore classificazione, attiene la distinzione tra *fattori a fecondità semplice* (o correnti) e *fattori a fecondità ripetuta* (o strutturali). Nella prima categoria rientrano quei beni economici il cui utilizzo si esaurisce in un solo ciclo produttivo (ad esempio le materie prime), nella seconda invece quei fattori che partecipano ad una successione di cicli (ad esempio i macchinari, i fabbricati).

Anche il *lavoro* è ottenuto, prevalentemente, mediante relazioni di scambio, benché, considerata la particolare natura e la centralità dell'azione umana in ogni forma di struttura sociale, esso sia da considerare fattore originario e sottoposto a vincoli di natura sia etica sia

giuridica. Il lavoro, inoltre, si sviluppa in attività di specie diverse, da quelle più semplici, di tipo esecutivo, a quelle più complesse, che richiedono conoscenze e potenzialità specifiche.

I fattori produttivi acquisiti sui mercati, definiti di approvvigionamento, vengono impiegati successivamente per la trasformazione in prodotti o servizi, collocati sui mercati, definiti di sbocco. In base a ciò, è quindi, possibile evidenziare come le due tipologie di fattore produttivo consentano di pervenire a due delle componenti del sistema azienda:

- il *fattore capitale*, che tende a coincidere con i mezzi di cui l'azienda si deve dotare per lo svolgimento della propria attività produttiva e che possono ricondursi tanto ai mezzi finanziari (denaro e titoli rappresentativi) quanto ai mezzi tecnico-economici (fabbricati, macchinari, attrezzature, materie prime, ecc.);
- il *fattore lavoro*, che costituendo per certi versi anch'esso un mezzo aziendale, consente di individuare la componente soggettiva dell'azienda, ossia i soggetti che a vario titolo partecipano direttamente all'attività dell'impresa (proprietari, dirigenti e lavoratori dipendenti).

Ciò evidenziato, proviamo a trarre alcune prime conclusioni. Si può affermare che la produzione si attua nelle imprese lungo alcune fasi, semplificate, invero, come segue:

fattori produttivi → trasformazione economica → prodotti o servizi

In definitiva, si può a questo punto rilevare come le imprese concludano relazioni di scambio con i mercati, cedendo od ottenendo denaro (o disponibilità finanziarie equivalenti). I processi produttivi, che partono dall'acquisizione dei fattori produttivi e si concludono con la collocazione dei prodotti o dei servizi realizzati dalle imprese, si sviluppano in una successione di operazioni, di azioni, di diversa natura e complessità. I fattori produttivi, ad esempio, devono essere combinati nel modo più conveniente, in una prospettiva di razionalità economica, che ne garantisca l'uso più efficiente possibile. Nelle imprese, perciò, è fondamentale la componente organizzativa che attua il coordinamento delle risorse al fine della conclusione dei processi produttivi.

Sulla base di ciò, ogni azienda può, quindi, essere osservata come un insieme di elementi, un **sistema di forze**¹². Le forze che costituiscono il sistema aziendale consistono nelle seguenti componenti:

- i **mezzi**, cioè i beni economici destinati alla produzione o al consumo;

¹² ALDO AMADUZZI, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949, p. 13; P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 38.

- le **persone**, ovverosia gli individui che, a vario titolo, partecipano all'attività aziendale (imprenditore, dirigenti, impiegati, operai, ecc.);
- l'**organizzazione** componente immateriale che combina razionalmente le risorse (umane e non), al fine di favorirne la funzionalità per il raggiungimento degli scopi aziendali (individuazione delle azioni da coordinare, distribuzione delle mansioni e dei compiti, attribuzione delle responsabilità, razionalizzazione dei flussi aziendali, ecc.).

L'indispensabilità di tutte le componenti si avverte immediatamente nel momento in cui si considera che non vi può essere un'azienda senza persone o senza mezzi; così come non è possibile identificare come azienda un insieme di persone e di mezzi che non risulti organizzato. Ne discende che un'azienda per definirsi tale deve fondarsi su un insieme combinato di persone e di mezzi razionalmente impiegati (ossia funzionali) per il (al) raggiungimento delle finalità e degli obiettivi aziendali.

In sintesi, indicando con *S* il sistema, con *P*, *M* ed *O* le componenti fondamentali, avremo che

$$S = f(M, P, O)$$

cioè l'azienda è funzione della *combinazione* degli elementi costitutivi del sistema.

Le componenti del sistema sono finalizzate all'attività di produzione o di consumo. Per tale motivo, esse si arricchiscono di proprietà che conferiscono un significato ed un valore che eccede la semplice sommatoria delle componenti stesse. Invero, esse sono *strumentali* all'attività di produzione o di consumo, sono *complementari* in quanto tutte necessarie per il raggiungimento di tale finalità e per questo la loro utilità risulta incrementata e sono *interdipendenti* in quanto si stabiliscono, tra esse, relazioni di varia intensità che determinano la capacità dell'impresa di agire secondo parametri di efficienza.

Di conseguenza, ad una successiva approssimazione, ***l'azienda può definirsi un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari ai fini dello svolgimento dell'attività di produzione o di consumo.***

Si deduce da queste riflessioni che l'impresa (l'azienda più in generale) è osservabile almeno da due prospettive differenti e precisamente dal punto di vista statico e da quello dinamico¹³. Il primo riflette la struttura che la compone, in quanto in un dato istante l'azienda si articola in un insieme di elementi, di risorse, di diversa natura e classificabili in base ad

¹³ Come precedentemente evidenziato le considerazioni fino ad ora svolte hanno carattere generale, riguardando sia le aziende di consumo sia quelle di produzione.

una pluralità di criteri. Questo approccio, analizzando l'azienda nell'aspetto statico, si contrappone all'aspetto dinamico della stessa che è costituito dal susseguirsi delle operazioni necessarie per realizzare la finalità della produzione o del consumo nel caso delle aziende di consumo. L'azienda, quindi, è ad un tempo una struttura ed una coordinazione di azioni, operazioni e relazioni che collegano gli elementi della struttura.

Partendo da queste conclusioni, gli studiosi di economia aziendale hanno proposto numerose definizioni dell'azienda in generale, sottolineando ora un aspetto ora l'altro.

Per esempio, l'azienda è stata descritta come «...organizzazione di beni (persone e cose materiali) che svolge una determinata attività umana, in vista di uno o più bisogni da soddisfare»¹⁴, definizione che sottolinea gli aspetti strutturali, ma che lascia sullo sfondo il dinamismo causato dal susseguirsi dei cicli produttivi.

In modo più completo l'azienda è stata definita «istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento o il consumo della ricchezza»¹⁵, definizione che associa la dimensione strutturale (istituto economico) all'insieme delle operazioni economiche che realizzano la produzione ed il consumo (coordinazione). Sulla stessa linea la definizione data da Aldo Amaduzzi, nella quale, peraltro, è posto un chiaro riferimento al contesto socio-economico nel quale è inserita l'attività d'impresa: «l'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione o di consumo, o di produzione e consumo insieme...»¹⁶.

Queste sono solo alcune delle molteplici definizioni proposte dagli studiosi, e sono state riportate al solo fine di rilevare come in qualsiasi azienda sia riscontrabile sempre una struttura ed una pluralità di operazioni che utilizzano quella struttura perché si realizzino. Ulteriori definizioni, più complesse, sono state illustrate da numerosi altri studiosi, la cui comprensione, peraltro, richiede significativi passi in avanti nello studio dell'azienda, ed in particolare dell'impresa.

In tale direzione, è utile porsi il quesito circa la finalità dell'impresa. Sino ad ora, infatti, l'impresa è stata analizzata come organizzazione strumentale all'attività economica di produzione, con il fine indiretto del soddisfacimento dei bisogni umani. Ma l'impresa in sé, ha una

¹⁴ U. DE DOMINICIS, *Lezioni di ragioneria generale. Introduzione allo studio della Ragioneria: Ragioneria ed Economia*, vol. I, 3^a ed. riveduta, Azzoguidi, Bologna, 1967, p. 43.

¹⁵ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I, Giuffrè, Milano, 1956.

¹⁶ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 20.

finalità propria, oggettiva, al cui raggiungimento è subordinato lo svolgimento economico dei processi produttivi.

6. Le finalità dell'impresa

Riprendiamo le osservazioni già approfondite e da reputare perciò ormai consolidate:

- le imprese si presentano come insieme di elementi legati da vincoli di strumentalità, di complementarità ed interdipendenza (persone, denaro, impianti, uffici, ecc.);
- tutti questi elementi sono indirizzati alla realizzazione di un prodotto o di un servizio (l'*output* dell'impresa);
- l'*output* si realizza attraverso una fase di trasformazione (economica) di risorse (l'*input* dell'impresa);
- le risorse sono acquisite e i prodotti sono trasferiti mediante gli scambi che avvengono in contropartita ad uscite ed entrate di denaro o di altre disponibilità finanziarie;
- i prodotti od i servizi sono realizzati in quanto contribuiscono al soddisfacimento dei bisogni degli individui, delle famiglie o di altre aziende.

Affinché i prodotti od i servizi realizzati siano in grado di soddisfare i bisogni occorre che essi abbiano *valore*, cioè che vi sia qualcuno disposto a riconoscere l'utilità che deriva dall'uso di quei prodotti o servizi, utilità misurata dal prezzo. I prodotti o i servizi possono essere collocati sui mercati soltanto se offrono ai clienti un'utilità, per il soddisfacimento dei bisogni, ad un prezzo che rappresenta il loro valore, prezzo che i clienti sono disposti a pagare.

Ciò significa che l'impresa, organizzando ed attuando i processi produttivi, deve riuscire ad impiegare le risorse disponibili in modo economicamente efficiente, realizzando prodotti o servizi il cui valore sia maggiore del valore delle risorse utilizzate.

Peraltro, nel momento in cui la realizzazione e relativa collocazione dei prodotti sono operate secondo razionali criteri economico-aziendali, si genera un conseguente effetto di *produzione della ricchezza* che, equamente distribuita tra tutti coloro che hanno contribuito alla sua stessa produzione, denota un processo virtuoso e autogenerativo che favorisce la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo dell'impresa. In definitiva, la *finalità istituzionale dell'impresa è senza alcun dubbio quella di creare durevolmente valore, in termini di produzione ed equa distribuzione di ricchezza.*

In questo senso il concetto di attività economica trova tutta la sua valenza economica, non soltanto perché occorre utilizzare le risorse scarse in modo da ottenere il massimo risultato, che è un metodo per

agire secondo efficienza, ma soprattutto nel senso più pieno di realizzazione di beni che abbiano un valore.

In relazione a ciò, è possibile operare la distinzione tra il soddisfacimento dei bisogni, che costituisce la *finalità originante* dell'azienda, che una volta sorta trova nella creazione durevole di valore la propria *finalità istituzionale*¹⁷.

In tale ottica, analizzando le varie fasi di evoluzione del sistema aziendale, ricordiamo come la vita dell'azienda segua ordinariamente un percorso che partendo dalla istituzione passa attraverso il funzionamento per giungere alla cessazione. Più precisamente:

- l'*istituzione*, corrisponde alla nascita dell'azienda, ossia al momento in cui, su impulso della componente umana si dà vita ad un'attività organizzata di mezzi e persone, al fine della creazione di ricchezza mediante lo svolgimento di un'attività di produzione di beni o servizi;
- il *funzionamento*, corrisponde alla fase in cui l'azienda vive, cresce e si sviluppa. Tendenzialmente si tratta di una fase temporalmente ampia e indeterminata rivolta allo svolgimento dei processi produttivi, grazie al cui regolare fluire l'azienda produce e distribuisce ricchezza;
- la *cessazione*, è la fase conclusiva del processo aziendale, anche se appare opportuno distinguere i casi di cessazione assoluta dai casi di cessazione relativa. In particolare, mentre nel caso di cessazione assoluta la combinazione aziendale cessa di esistere in quanto tale (tipico esempio la liquidazione aziendale per stralcio), nel caso di cessazione relativa ciò che muta in via definitiva può essere la combinazione aziendale in senso soggettivo o diversamente la veste giuridica (cessioni, trasformazioni, ecc.), ma l'azienda quale combinazione di elementi permanenti e mutevoli continua ad esistere.



7. I caratteri distintivi del sistema aziendale

Nei paragrafi precedenti si è fatto ricorso al concetto di sistema per evidenziare la complessità dell'impresa. L'impresa, infatti, è definita da una pluralità di elementi che costituiscono la struttura, orientata al raggiungimento della propria finalità. Gli elementi sono legati da nessi di

¹⁷ In tal senso: S. ADAMO, *Finalità ed obiettivi nell'attuale contesto socio-economico*, in Scritti in memoria di Paolo Maizza, Cacucci, Bari, 1999, p. 259 e ss.

complementarità e di interdipendenza, interagiscono formando un complesso organizzato unitario ed unico, nel senso che ciascuna impresa è diversa da ogni altra, a ragione delle specifiche, peculiari relazioni che emergono. Inoltre, l'impresa instaura relazioni esterne ai propri confini, al momento dello scambio degli *input* e dell'*output*.

Questa rappresentazione dell'impresa è conseguenza dell'applicazione del modello interpretativo di una realtà complessa, in base alle metodologie del pensiero sistemico.

Il pensiero sistemico è emerso e si è sviluppato negli ultimi decenni come approccio metodologico innovativo, adatto all'analisi di fenomeni scientifici di natura diversa. Alla base è posta la definizione di sistema come entità costituita da un insieme di elementi interrelati, orientata al raggiungimento di un determinato fine, spesso caratterizzata da nessi di reciproca influenza con altri sistemi ad essa esterni¹⁸.

Questo filo logico permette di analizzare ciascun fenomeno scientifico (fisico, biologico, sociale, ecc.) in una prospettiva diversa. In assenza di uno schema sistemico, infatti, ogni fenomeno è rappresentato e studiato come un oggetto in sé rilevante, le cui parti sono collegate da un funzionamento determinato; l'analisi procede partendo dalle proprietà, dalle caratteristiche delle singole parti per giungere alla descrizione dell'oggetto di studio. La teoria sistemica, invece, permette di approfondire la conoscenza della complessità dei fenomeni, focalizzando l'indagine sulle relazioni tra i diversi elementi dell'oggetto di studio, e sull'interazione di ogni sistema con gli altri con i quali genera relazioni più o meno intense. In tal modo, diventano rilevanti le relazioni che influenzano i comportamenti e i processi evolutivi dei sistemi analizzati. Il clima, ad esempio, può essere studiato e descritto in base ad uno schema che evidenzia la formazione delle piogge, la variazione delle temperature, l'origine dei venti e così via; in una visione sistemica, il clima è concepito come un sistema evolutivo, risultato delle relazioni che collegano i diversi fattori e dall'azione di sistemi sovraordinati (ad esempio l'attività umana), in grado di modificare i processi naturali.

Questa impostazione richiama alcuni concetti che sono fondamentali per lo studio di qualsiasi sistema:

- la *struttura*, cioè l'insieme degli elementi che rientrano nel sistema, e delle relazioni che tra di essi emergono. Il numero, la varietà degli

¹⁸ Per adeguati approfondimenti sulla concezione sistemica applicata all'azienda, si rinvia agli studi di: U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990; G. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.

elementi e l'intensità delle relazioni incide sul grado di complessità del sistema;

- il *contesto ambientale*, cioè il complesso dei sistemi esterni che interagiscono con un dato sistema, separato da questi da un confine;
- il *controllo del sistema*, cioè la capacità di adattare la struttura e le relazioni per neutralizzare o sfruttare i condizionamenti e le opportunità che si manifestano nell'ambiente.

Partendo da queste basi, i sistemi possono essere classificati in relazione al livello più o meno elevato di **complessità** (semplici, complessi, ultracomplexi), al grado d'intensità delle **interdipendenze con il contesto** (aperti, chiusi, parzialmente aperti), alla capacità di **adattamento all'influenza dei fattori che provengono dal contesto esterno**, per superare condizioni di disequilibrio (omeostasi).

Quest'ultimo punto riveste notevole importanza per i sistemi aperti, caratterizzati da continui scambi di informazioni, materie ed energia. L'apertura del sistema produce un progressivo stato di disordine (entropia), contrastato dalla capacità di conservare le proprie caratteristiche sviluppando processi di auto-regolazione, di adattamento alle sollecitazioni dell'ambiente esterno.

La teoria aziendale, sin dalle sue origini, ha individuato le potenzialità dei modelli sistemici per spiegare la complessa fenomenologia delle aziende, ricorrendo ad analogie per trasporre alle aziende le caratteristiche di altri tipi di sistemi (ad esempio sistemi meccanici, azienda come macchina, sistemi biologici, azienda come organismo vivente). Il più fecondo di risultati è probabilmente il modello che individua, tra le possibili e numerose qualità, l'azienda come sistema¹⁹:

- **aperto** in quanto vive in virtù di continui scambi con il contesto esterno di materie, energia ed informazioni; fatto che determina una reciproca influenza;
- **dinamico** in quanto caratterizzato da relazioni vitali tra gli elementi della struttura e da interazioni con i sistemi esterni, con un grado di intensità e qualità mutevole; aspetto che comporta l'esigenza di perseguire condizioni di equilibrio mutevoli nel tempo;
- **economico** in quanto svolge l'attività di produzione (o di consumo) di beni economici;
- **complesso** in considerazione della varietà e variabilità degli elementi della struttura (mezzi, persone, organizzazione) e del dinamismo delle relazioni;

¹⁹ G. FERRERO, *Impresa e management*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 1987, p. 5 e ss.

- **probabilistico** in quanto il funzionamento ed il risultato del sistema è sottoposto all'incertezza, in termini di rischio di mancare il conseguimento dei fini.

La prospettiva sistemica offre una chiave di lettura del comportamento delle aziende molto efficace. Consente di superare un'immagine statica, meccanica del loro funzionamento, restituendo enfasi alle relazioni tra le diverse componenti, al fine di determinare le condizioni di esistenza. Inoltre, ciascuna azienda deve essere contestualizzata, cioè analizzata come sistema immerso in un dato contesto socio-economico, al quale è necessario adattarsi per garantire le potenzialità di sopravvivenza.

8. Il rapporto azienda-ambiente

Dalle considerazioni svolte in precedenza consegue l'opportunità di approfondire il concetto di ambiente (o di contesto) e di definirne i contenuti ed i confini.

L'azienda è un'organizzazione che agisce attraverso continui scambi di materie, energia ed informazioni, inserita in un ambiente che è la sintesi delle interazioni con i sistemi che ne fanno parte. L'azienda è influenzata nella struttura e nei comportamenti dalla situazione che caratterizza l'ambiente. L'ambiente offre opportunità, cioè circostanze che possono agire procurando vantaggi, oppure vincoli, cioè limiti di natura diversa posti all'attività aziendale. In tal senso, il concetto di ambiente non fa alcun riferimento ad un significato soltanto geografico.

L'ambiente può essere distinto in **ambiente generale** (o macroambiente) ed **ambiente specifico** (o microambiente), di ampiezza e con meccanismi di influenza differenti²⁰. Il macroambiente richiama condizioni e caratteristiche relative all'ambito più ampio nel quale è inserita l'azienda (sistema politico, istituzionale, culturale, ecc.); il microambiente è composto dagli operatori, dagli agenti economici (altre aziende, individui o gruppi di individui) con i quali interagisce sulla base di scambi di mercato. L'influenza degli scambi sulla struttura e sui comportamenti dell'azienda è diretta; nel caso degli attori del macroambiente, invece, l'influenza è solo indiretta rappresentando la cornice fatta di circostanze, condizioni, vincoli che intervengono nell'agire di tutti gli operatori.

²⁰ G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 125 e ss.

Il **macroambiente** può essere in modo più agevole descritto individuando alcuni sottosistemi che lo compongono²¹:

- *ambiente fisico naturale*, che comprende le caratteristiche naturali e territoriali dello spazio in cui opera l'impresa (il clima, la morfologia, le risorse naturali disponibili, le vie di comunicazione, ecc.). Anche l'articolazione demografica della popolazione è rilevante ai fini della definizione di questo sottosistema. La situazione dell'ambiente fisico-naturale influisce sulle decisioni di localizzazione; le aziende sono agevolate nello svolgimento dei processi produttivi laddove, ad esempio, le condizioni climatiche, le comunicazioni e la vicinanza delle risorse naturali sono favorevoli. L'attività economica, di converso, incide in modo significativo sulle caratteristiche naturali dell'ambiente, modificandone gli equilibri e ricevendo, perciò, vincoli intesi alla sua salvaguardia. La presenza delle aziende, inoltre, causa fenomeni di più ampio spessore (sociale, culturale), alimentati dall'accenramento demografico della popolazione nelle aree a più intenso sviluppo produttivo, con conseguente abbandono delle concentrazioni rurali più tradizionali;
- *ambiente politico-istituzionale*, che concerne l'organizzazione ed il ruolo esercitato dagli organi del potere politico, nonché l'insieme delle norme che definiscono l'ordinamento giuridico. Si tratta di variabili che influenzano ampiamente il percorso di sviluppo dell'attività d'impresa, concedendo opportunità e vantaggi o ponendo vincoli che ne limitano l'autonomia. È sufficiente riflettere sul peso che assumono le norme emesse per regolare l'attività economica, le forme d'impresa, la concorrenza, le norme tributarie, nel determinare il quadro di riferimento entro il quale ciascuna azienda definisce le modalità di attuazione dei cicli produttivi. Le aziende, d'altronde, come qualsiasi altro attore sociale tendono, attraverso forme di associazionismo, a condizionare il potere politico sollecitando interventi normativi più favorevoli;
- *ambiente socio-culturale*, rappresentato dall'insieme dei valori culturali ed etici e dalle conoscenze diffuse in un dato contesto, che esprimono nel complesso incentivi od ostacoli all'affermazione di modelli che riconoscono centralità all'attività d'impresa. Negli ultimi tempi, per esempio, hanno guadagnato grande interesse le associazioni di consumatori che difendono gli interessi dei clienti,

²¹ G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 126. Sull'articolazione del sistema ambiente, si rinvia, inoltre a: G. PAOLONE in G. Paolone-L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 44 e ss.

- limitando il potere delle imprese nella definizione dei livelli qualitativi dei prodotti o dei servizi. Importanza strategica fondamentale riveste il livello delle conoscenze tecnologiche che esprime un dato Paese. Le conoscenze scientifiche e tecnologiche costituiscono un grande volano per la creazione d'impresе all'avanguardia, orientate in direzione di produzioni innovative, le quali agevolano la continuità dell'attività d'impresa in mercati sempre più concorrenziali;
- *ambiente economico-generale*, riguarda da un lato l'organizzazione generale dell'attività economica ed in particolare l'intervento dello Stato che può integrare o sostituire del tutto l'iniziativa privata (economia capitalista, mista o collettivizzata), d'altro lato la struttura produttiva e lo stadio di sviluppo dell'economia che influenza lo sviluppo dell'attività imprenditoriale.

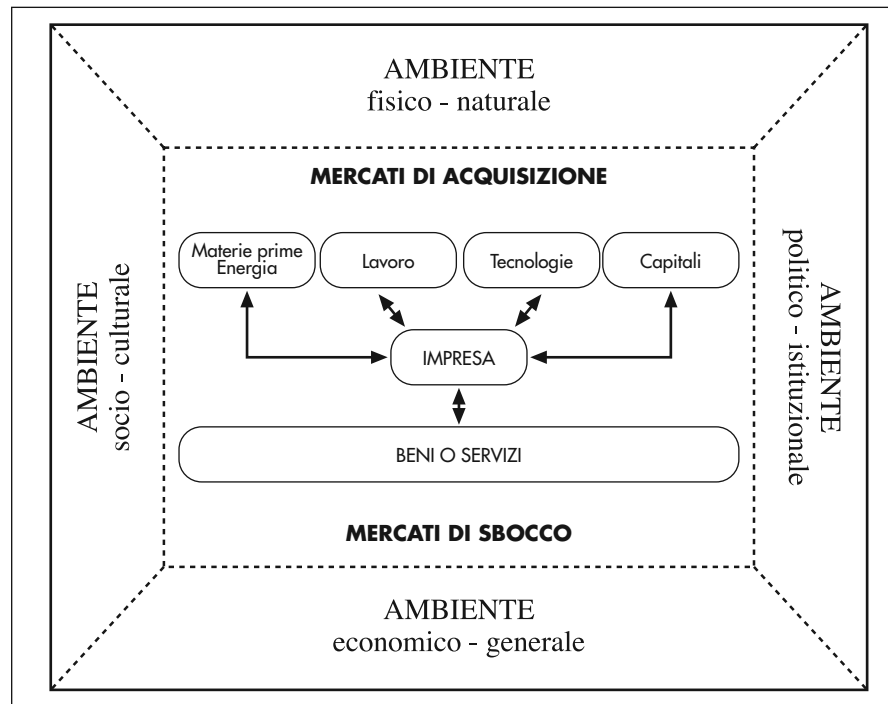
Il **microambiente**, si è già detto, è costituito dalle organizzazioni e dagli individui con cui l'impresa interagisce sulla base di scambi di mercato. L'impresa acquisisce fattori produttivi e più in generale risorse, impiegando a tal fine disponibilità finanziarie, e dopo aver terminato la fase di trasformazione economica, colloca il risultato rappresentato da prodotti o servizi, ricevendo in contropartita le risorse finanziarie per continuare i cicli produttivi. Gli scambi che consentono all'impresa di svolgere la funzione produttiva avvengono in mercati che costituiscono nel complesso l'ambiente specifico, ma che possono essere classificati come indicato di seguito:

- *mercato delle materie prime*, dal quale l'impresa ottiene i fattori da destinare alla trasformazione e le fonti di energia;
- *mercato delle tecnologie*, che fornisce all'impresa gli impianti ed i mezzi tecnici, nonché le conoscenze da destinare alla struttura;
- *mercato del lavoro*, dal quale si attingono le diverse competenze necessarie all'attività di produzione. Esso, peraltro, è regolamentato a diversi livelli ed è in qualche modo condizionato dai sindacati, associazioni che, per definizione, intendono salvaguardare gli interessi delle differenti categorie di lavoratori;
- *mercato dei capitali*, che fornisce i finanziamenti necessari a titolo di proprietà o di prestito;
- *mercati di sbocco*, nei quali l'impresa colloca i prodotti od i servizi a conclusione del ciclo produttivo.

Ciò comporta lo sviluppo di una serie di rapporti tra l'azienda ed il sistema sociale (fornitori, clienti, banche, lavoratori, concorrenti, ecc.) in dipendenza del manifestarsi del processo produttivo²².

²² U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 81 e ss.

Figura n. 2



Fonte: F. Giunta, *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1994.

L'articolazione dell'ambiente, sia generale che specifico, aiuta a comprendere la complessità delle dinamiche concernenti l'attività d'impresa. Questo modello, però, non consente di cogliere le molteplici variabili che definiscono in modo più esaustivo il sistema competitivo proprio di ogni impresa. È necessario, perciò, approfondire questo argomento, introducendo il concetto di **settore**, definito da un aggregato di imprese similari in base ad uno o più criteri. Una pluralità d'impresе, per esempio, può essere circoscritta in un dato settore se queste svolgono gli stessi processi di acquisizione dei fattori produttivi, ricorrendo ai medesimi mercati, o realizzano, attraverso i processi produttivi, gli stessi prodotti o servizi, ancora, se utilizzano gli stessi mercati di sbocco, dove collocare la produzione effettuata.

Queste brevi considerazioni ci consentono di trarre le seguenti conclusioni:

- ciascuna impresa può far parte di settori differenti, in funzione dei criteri che sono stabiliti per individuare i processi omogenei (ad esempio di acquisizione, di produzione o di vendita);

- la definizione del settore di appartenenza di un'impresa non è un problema a soluzione univoca, ma deve essere risolto in relazione ad obiettivi stabiliti.

Ai fini dell'analisi del sistema competitivo, ricorrendo al modello di Porter²³, il settore è circoscritto in base alla tipologia di prodotti o servizi realizzati. Tuttavia, per la piena comprensione del modello è utile sottolineare che l'ambito competitivo va oltre il settore, infatti i bisogni possono essere soddisfatti da:

- prodotti identici;
- prodotti simili, cioè dello stesso tipo ma con profili qualitativi e tecnici differenti;
- prodotti diversi (per esempio lo scooter o la bicicletta).

Tra le variabili, di conseguenza, occorre considerare l'insieme delle imprese che realizzano prodotti uguali, i concorrenti in senso stretto che agiscono al centro dell'arena competitiva, ma anche l'azione delle imprese produttrici di prodotti o servizi sostitutivi.

Il livello competitivo di un settore, inoltre, è determinato dai concorrenti potenziali che attratti da prospettive di convenienza economica potrebbero decidere di intraprendere una nuova attività costituendo nuove imprese (spesso si tratta di imprese già operanti in altri settori). La soluzione dei problemi di convenienza ad entrare o meno in settori nuovi è condizionata dalle cosiddette *barriere all'entrata*. Con questa locuzione ci si riferisce all'entità ed alla qualità degli investimenti necessari; qualora le prospettive di sviluppo di un settore sono consistenti e le barriere all'entrata basse, è facile che l'azione dei concorrenti potenziali diventi concreta.

La nozione di barriere all'entrata richiama alcune brevi considerazioni esposte in precedenza quando, analizzando l'ambiente generale, si è fatto riferimento all'importanza delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, nel promuovere lo sviluppo delle imprese. La qualità degli investimenti costituisce un aspetto delle barriere all'entrata ed attiene alle conoscenze e potenzialità tecnologiche che sono necessarie per intraprendere un'attività produttiva. I settori maturi, tradizionali (tessile, calzature per esempio), sono caratterizzati da tecnologia media, facilmente riproducibile, per cui le barriere all'entrata sono basse ed il rischio di un ulteriore incremento della concorrenza è elevato. Nei settori avanzati, invece, i quali realizzano prodotti che incorporano elevati livelli di sapere scientifico e tecnologico (telecomunicazioni, biotecnologie, informatica), le barriere all'entrata costituiscono un valido deterrente all'emersione di nuovi concorrenti.

Infine, tra le forze delineate nel modello che sostanziano il sistema competitivo, sono annoverati i fornitori ed i clienti, con i quali le impre-

²³ M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

se concludono scambi sui diversi mercati. Tuttavia, i rapporti di forza e quindi le modalità competitive che legano le imprese ai fornitori ed ai clienti possono attuarsi anche con relazioni di collaborazione ed addirittura di integrazione. Questa eventualità è più agevolmente intuibile se si fa riferimento ai mercati dei beni intermedi, quei beni, si noti, che non sono destinati al consumo finale, ma che vengono realizzati per essere ceduti ad altre imprese che li utilizzano nei loro processi produttivi (per esempio impianti di varia natura, componenti, parti di un prodotto più complesso, ecc.). In questi casi, i prodotti devono contenere proprie specificità tecniche, tempi di produzione stabiliti e così via, di conseguenza è facile che le relazioni che si stabiliscono vadano oltre al mero significato di uno scambio di mercato per coinvolgere decisioni condivise sul piano tecnologico e produttivo più in generale.

9. Rischio economico di impresa e responsabilità sociale

Trattando delle finalità dell'impresa abbiamo scritto che la finalità istituzionale è senza alcun dubbio quella di creare durevolmente valore, in termini di produzione ed equa distribuzione di ricchezza.

Qui, intendiamo soffermarci sulla circostanza che un'espressione del valore creato da un'impresa è quella del cosiddetto **valore aggiunto**. Esso è dato dalla differenza tra il valore dei prodotti o servizi collocati sul mercato ed il valore delle risorse consumate nella produzione. Il valore aggiunto, cioè, misura la ricchezza che si aggiunge alle risorse per effetto della loro combinazione all'interno dell'impresa.

La determinazione del valore aggiunto è importante per segnalare le imprese che agiscono secondo parametri di efficienza, in quanto riescono ad ottenere il massimo risultato dall'uso di date risorse. Ma ancora più rilevante è tale misurazione quando riferita alla realizzazione di prodotti innovativi che incorporano un'utilità elevata. Si pensi, ad esempio, al *software* contenuto in un *floppy-disk*. Il valore intrinseco del *floppy*, dato dalle risorse impiegate per la sua realizzazione, è sicuramente basso. Quel prodotto, però, contenendo la capacità di far funzionare un computer incorpora un'utilità enorme in confronto alle risorse consumate, utilità riconosciuta dalla diffusione sul mercato a prezzi che ne avvalorano il vantaggio economico. La realizzazione di prodotti o servizi innovativi contribuisce alla diffusione del benessere, e conferisce rilevanza sociale, sia pur indiretta, all'attività delle imprese.

Il concetto di valore aggiunto, inoltre, favorisce un'altra riflessione. La ricchezza creata dall'impresa che si realizza concretamente con la collocazione dei beni economici prodotti sul mercato, non è fine a se stessa. Si pone, cioè, il problema della distribuzione della ricchezza

creata tra coloro che hanno partecipato all'attività d'impresa, soprattutto coloro che hanno conferito i fattori produttivi originari, capitale e lavoro, e lo Stato che attraverso l'imposizione fiscale trova le risorse necessarie per la fornitura di servizi di pubblica utilità.

La distribuzione del valore tende a far emergere interessi contrapposti, come si dirà in seguito, ma trova sempre il proprio presupposto nella condizione fondamentale di *economicità*, nel senso, ribadiamo, che l'azienda deve produrre e distribuire ricchezza, in altri termini deve creare valore.

La centralità assegnata alla finalità della *creazione del valore* (o ricchezza), si sviluppa, quindi, anche per un'altra via. Infatti, ciascuna impresa costituisce un'organizzazione che svolge la funzione strumentale della produzione. In quanto tale, rappresenta un istituto stabile, con una propria struttura ed una finalità. *Non esiste l'impresa lad-dove si svolge un singolo atto di produzione.*

In quanto struttura permanente, l'impresa tende a perpetuare la propria esistenza attraverso la continuità dei processi di produzione (o di consumo nel caso di aziende di consumo). Il carattere della *continuità* presuppone che l'impresa crei valore durevolmente: solo mediante la creazione di valore si formano le condizioni per rigenerare i processi produttivi. Infatti, il valore creato dall'impresa attraverso la combinazione dei fattori produttivi, si incorpora nei prodotti o servizi, la cui utilità economica è necessaria per il soddisfacimento dei bisogni.

La collocazione dei prodotti o dei servizi ai prezzi che si formano sui mercati, consente, d'altra parte, il recupero delle disponibilità finanziarie destinate al riacquisto delle risorse indispensabili per riprodurre i processi produttivi ed alla remunerazione dei fattori produttivi originari, capitale e lavoro. Da ciò deriva, che la distribuzione della ricchezza tra i soggetti che a vario titolo partecipano all'attività produttiva (lavoratori dipendenti, proprietari, gestori, ecc.) consente loro di poter soddisfare i relativi bisogni, appunto mediante la ricchezza acquisita. La creazione di valore durevole, poiché operante secondo principi di economicità è, in definitiva, la condizione di esistenza di qualsiasi impresa.

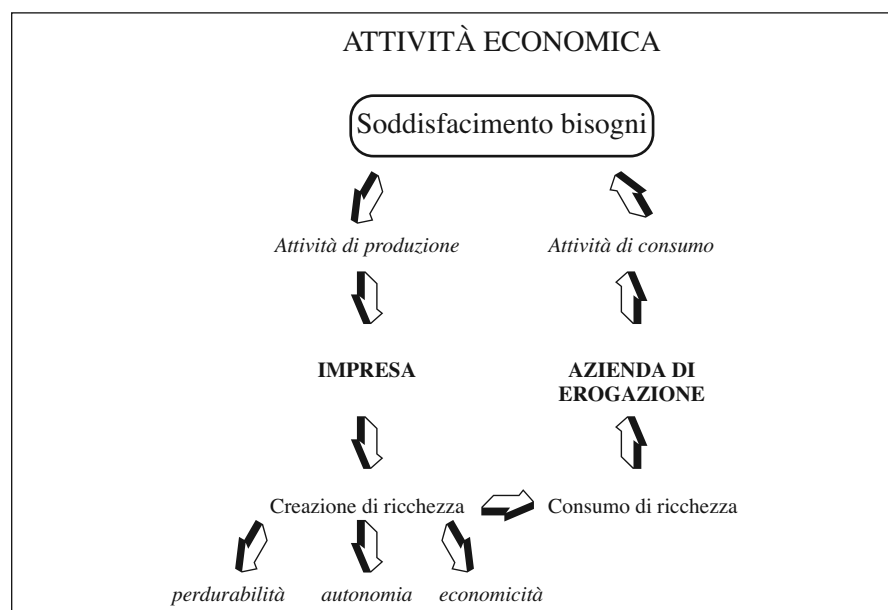
Al carattere di continuità è connesso, di conseguenza, quello dell'*autonomia*; l'impresa, cioè, deve trovare le condizioni di equilibrato funzionamento per rispettare il vincolo dello svolgimento duraturo dell'attività di produzione e la capacità di conseguire la finalità della creazione di ricchezza. In tal senso l'autonomia è una qualificazione del carattere della continuità.

In sostanza:

- nell'impresa si svolgono i processi produttivi dai quali si ottengono i prodotti ed i servizi utili per il *soddisfacimento dei bisogni*;
- l'attività di produzione richiede l'impiego di un *capitale* destinato a tale scopo;

- il capitale, originariamente rappresentato da denaro o da altre disponibilità finanziarie, viene successivamente impiegato per acquisire i *fattori produttivi specifici* indispensabili per ottenere i prodotti o servizi, alla cui realizzazione quell'impresa si specializza;
- l'impresa utilizza *lavoratori*, con livelli di specializzazione variabili, che remunera periodicamente;
- i fattori produttivi sono *combinati* in base a criteri che tendono a massimizzare il loro uso;
- i *prodotti o i servizi*, risultato della combinazione, sono collocati sui mercati se incorporano od offrono un'utilità economica per soddisfare determinati bisogni, cio se l'impresa è riuscita ad *aggiungere valore alle risorse consumate*;
- il valore dei prodotti o dei servizi è misurato dai *prezzi* che si formano sui mercati di collocamento;
- il collocamento dei prodotti o dei servizi consente il recupero delle disponibilità finanziarie da impiegare per *rigenerare i processi produttivi, remunerare il lavoro ed il capitale originariamente destinato all'attività d'impresa, distribuendo ricchezza utile al soddisfacimento dei bisogni di tali soggetti*.

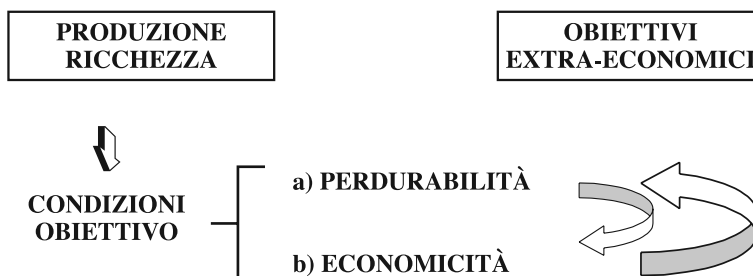
Figura n. 3



Da quanto esposto diviene, pertanto, possibile meglio schematizzare il quadro delle finalità e degli obiettivi aziendali e cioè²⁴:

²⁴ S. ADAMO, *Finalità ed obiettivi*, cit., p. 263 e ss.

- la *finalità naturale* o *originante*, ossia il soddisfacimento dei bisogni umani che, comportando la necessità di percorsi razionali ed organizzati, trova nell'azienda lo strumento adeguato;
- la *finalità istituzionale*, che, propria di tutte le aziende, si identifica nella capacità dei processi produttivi di creare durevolmente valore;
- l'*obiettivo funzionale*, costituito dalla necessità dell'impresa di perdurare nel tempo (continuità), mediante il rinnovo dei processi produttivi (sviluppo) atti a generare valore;
- l'*obiettivo strumentale*, che, rappresentato dal perseguimento di una situazione di economicità, costituisce in realtà una *condizione/obiettivo*, nel senso di identificarsi non come obiettivo assoluto, bensì quale obiettivo amministrativo posto alla base della continuità aziendale e quindi determinante per il raggiungimento delle finalità istituzionali.



Secondo tale schema, emerge come la finalità di creazione del valore si ponga in una relazione circolare e con l'obiettivo di perdurabilità e con la condizione di economicità. In effetti, la perdurabilità è essenziale ai fini della creazione durevole di valore; per perdurare è necessario rispettare la condizione di economicità, ossia produrre e distribuire ricchezza, che nel contempo significa consentire all'azienda di creare valore.

A completamento dell'analisi fin qui condotta, è necessaria un'ulteriore considerazione. Si deve, infatti, sottolineare che l'impresa nasce in virtù di un capitale investito in quell'attività, sottratto a scelte alternative, in attesa di adeguata remunerazione. Tale remunerazione, però, è aleatoria in quanto sarà resa possibile solo se l'impresa sarà nella condizione di creare valore.

I fattori produttivi specifici ed almeno in buona parte il lavoro, infatti, sono ottenuti in base a relazioni di scambio, le quali avvengono *ex-ante* rispetto alla fase di trasformazione economica e che, di conseguenza, comportano l'investimento dei mezzi finanziari e sono condizionate da vincoli giuridici. Questi scambi precedono il collocamento sul mercato dei prodotti o dei servizi, realizzati. Il capitale originario, invece, può

essere remunerato soltanto se l'impresa crea valore nella misura adeguata, è una remunerazione ex-post e perciò eventuale, residuale.

Questa circostanza comporta che è connaturato all'attività d'impresa il rischio, cioè la possibilità che i processi produttivi non si concludano con la creazione del valore sufficiente a remunerare i fattori produttivi, compreso il capitale. Il concetto di rischio appena delineato è conosciuto come **rischio economico di impresa**, e rappresenta una condizione di esistenza dell'impresa, di qualunque tipo d'impresa a prescindere dall'oggetto specifico di attività²⁵. Esso trova ragione nel fatto che la gestione di ogni impresa presuppone anteriormente l'impiego di capitale, necessario per acquisire i fattori produttivi, dalla cui conveniente combinazione si deve ottenere la ricchezza sufficiente a rigenerare i fattori produttivi stessi ed in via residuale a remunerare il capitale originario investito²⁶. Evidentemente, il **rischio economico di impresa**, risultando riferito al sistema aziendale in quanto sistema economico aperto e dinamico trova la propria origine nell'incertezza concernente la futura evoluzione dell'ambiente in cui l'azienda opera e con cui interagisce²⁷. Per altro verso, si inquadra il rischio di impresa quale **rischio sistemico**²⁸, rappresentativo cioè di un insieme di **rischi specifici** sia nella natura (rischi finanziari, rischi di mercato, ecc.) sia nella dimensione temporale (di breve, medio o lungo termine), che gravano secondo diverse graduazioni su tutti i portatori di interessi nell'azienda²⁹.

A tal fine, si rende opportuno evidenziare come i soggetti che a vario titolo sono portatori di interessi nell'impresa (cosiddetti *stakeholders*) non coincidano con la sola componente personale del sistema di forze. In tal senso, è, invero, necessario distinguere³⁰:

- i **portatori interni di interessi** (o istituzionali), rappresentati dai proprietari, dagli amministratori e dai lavoratori dipendenti in genere;
- i **portatori esterni di interessi**, costituiti da tutte le categorie di soggetti variamente interessati all'andamento aziendale, ossia i finanziatori esterni (ad esempio le banche), gli intermediari finanziari, i

²⁵ ALDO AMADUZZI, cit., p. 14.

²⁶ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, pp. 55 e ss.

²⁷ Trattasi chiaramente di un rischio speculativo, nel senso cioè che gli effetti connessi agli accadimenti futuri possono essere sia di tipo positivo sia di tipo negativo. Per opportuni approfondimenti sul concetto di rischio economico: S. SASSI, *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940. Inoltre: U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987; G. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, cit., II vol., p. 143 e ss.

²⁸ S. SASSI, *Il sistema*, cit., p. 106 e ss. In argomento, si rinvia allo studio di: P. DI CAGNO, *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002.

²⁹ Tale differente graduazione trova nei proprietari i soggetti maggiormente esposti, per poi procedere verso tutti i portatori di interessi interni (management e lavoratori dipendenti) e proseguendo ancora verso i portatori esterni (Stato, finanziatori esterni, clienti, fornitori, ecc.). G. ZAPPA, *Le produzioni*, cit., pp. 226 e ss. Peraltro, si rileva come tale graduazione non sia assoluta, potendo variare in funzione delle singole specifiche situazioni. S. ADAMO, *Finalità ed obiettivi*, cit., p. 270 e ss. Sul punto: P. DI CAGNO, *Il sistema aziendale*, cit., p. 116 e ss.

³⁰ C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1979, p. 45 e ss.

fornitori, lo Stato, i clienti, le categorie professionali, i gruppi di interesse collettivo, ecc.

Spetta agli organi aziendali di governo individuare i percorsi gestionali che meglio neutralizzano il rischio, nel senso di limitare al massimo gli effetti di tipo negativo per la specifica azienda, ciò mediante l'adozione delle regole di buona amministrazione e di atteggiamenti volti alla ricerca lungimirante dei giusti equilibri e quindi della perdurabilità che, costituendo *obiettivo funzionale* alla creazione del valore, favorisce la composizione dei variegati interessi, spesso conflittuali tra loro³¹.

Inoltre, il rischio di impresa può meglio identificarsi come *rischio economico generale*, nel senso che gli effetti (negativi o positivi) di ogni attività produttiva, incidendo direttamente sull'economia delle singole imprese, producono riflessi sulle altre economie direttamente e indirettamente legate alle attività produttive, fino ad arrivare all'intero contesto economico di un Paese³².

In relazione a ciò, emerge la forte caratterizzazione sociale che il sistema delle imprese rivela, divenendo centro propulsore di ricchezza (nel senso di produzione di mezzi economici) dalla cui equa distribuzione discende un effetto a catena con la produzione di ulteriore nuova ricchezza³³. Tale *responsabilità sociale* delle aziende rinnova l'esigenza di richiamare comportamenti amministrativamente razionali e corretti volti alla ricerca degli equilibri che favoriscano la *perdurabilità* dell'azienda nel tempo e, quindi, la *creazione della ricchezza* necessaria allo sviluppo della stessa ed al progresso dell'economia in generale³⁴.

Queste considerazioni sono alla base del *principio di economicità*, fondamentale per la comprensione delle condizioni di esistenza delle imprese, la cui centralità richiede approfondimenti che saranno successivamente affrontati.

³¹ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, p. 107 e ss.

³² L'espressione rischio economico generale è, quindi, qui utilizzata in un'accezione più ampia di quella tradizionalmente intesa in dottrina, riferita sempre al singolo sistema aziendale. Si vedano, ad esempio: G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 117; G. ZAPPA, *Le produzioni*, vol. I, cit., p. 226 e ss.

³³ «L'azienda è il centro motore dell'economia, poiché non vi può essere sviluppo armonico della collettività senza sviluppo e progresso delle singole unità che la costituiscono, non potendo crescere il tutto senza che crescano le parti». P.E. CASSANDRO, *L'equilibrio dell'impresa e la politica dei redditi*, in *Rivista di Politica Economica*, n. 1, 1967.

³⁴ G. BRUNI, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, 2^a ed., Etas, Milano, 1999, p. 7.

10. Le aziende pubbliche: caratteri strutturali e di funzionalità

Come in precedenza osservato³⁵, nell'ambito delle tipologie aziendali si possono individuare le aziende di erogazione, ossia aziende la cui attività si rivolge alla raccolta e al successivo impiego di mezzi per soddisfare i bisogni di una data collettività di soggetti.

L'azienda di erogazione, come quella di produzione, è un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari (P, M, O) che svolge un'attività economica, rivolta al soddisfacimento di bisogni.

Ciò nonostante, la dimensione economica delle aziende erogative è spesso trascurata, poiché si è portati a confondere l'oggetto dell'attività con la natura (sociale, culturale, etica, sportiva) degli obiettivi ad essa connessi³⁶.

In realtà, l'azienda di erogazione, per conseguire le finalità per cui è istituita, realizza un processo aziendale che, nella versione più semplice, prevede una prima fase di acquisizione dei mezzi monetari ed una successiva fase di impiego degli stessi mezzi.

Naturalmente, la dimensione economica dell'intero processo richiede che, in entrambe queste fasi, si rispetti il principio del minimo mezzo, realizzando quella che P.E. Cassandro chiamava l' 'economia del consumo'.

In effetti, Cassandro è stato uno dei primi autori a sostenere che *'come nella produzione occorre stabilire e studiare il rapporto tra utilità consumate e utilità prodotte, così nel consumo occorre determinare e studiare il rapporto tra l'onere sostenuto per soddisfare i vari gruppi di bisogni e il vantaggio conseguito col soddisfacimento dei bisogni stessi. Sia nel consumo che nella produzione, insomma, si agisce economicamente comparando utilità consumate ed utilità create e scegliendo, fra le possibili alternative, quelle che rendono più alto il rapporto tra utilità create e utilità consumate'*³⁷.

Con riferimento alle aziende di erogazione, la dottrina aziendale ha proposto, nel corso del tempo, numerosi schemi di classificazione aggiuntivi rispetto a quello – di cui si è già detto in precedenza – che distingue le aziende di consumo da quelle di erogazione in senso stretto.

Una distinzione particolarmente rilevante individua le aziende di erogazione 'pubbliche' contrapposte a quelle 'private'. La classificazione è fondata sulla natura – pubblica o privata – del soggetto che le governa.

³⁵ Paragrafo 4 di questo capitolo.

³⁶ S. SARCONI, *L'azienda. Caratteri d'istituto – Soggetti – Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997.

³⁷ P.E. CASSANDRO, *Le gestioni erogatrici pubbliche*, 3ª ed., Utet, Torino, 1979.

Le aziende pubbliche di erogazione svolgono un'attività di consumo finalizzata al soddisfacimento diretto dei bisogni della collettività. All'interno di questa categoria possono distinguersi le *aziende pubbliche territoriali* e quelle *funzionali*.

Le aziende pubbliche territoriali, che per la verità si configurano quasi sempre come aziende composte, mirano al soddisfacimento di determinati bisogni della collettività posta in una circoscritta area territoriale. Tra queste si distinguono:

- lo Stato: cui spetta la definizione ed attuazione delle politiche nazionali, la scelta delle convenienti politiche economiche, nonché di quelle connesse alla tutela dell'identità nazionale;
- le Regioni: che svolgono funzioni di programmazione e coordinamento del sistema socio-economico regionale;
- le Province ed i Comuni: che producono ed erogano molteplici servizi per il soddisfacimento dei bisogni delle popolazioni locali.

Le aziende pubbliche funzionali, definite anche enti pubblici non economici, erogano servizi ai cittadini, indipendentemente dall'area territoriale di appartenenza, ai fini del soddisfacimento di singole, e ben determinate, categorie di bisogni.

Tali aziende, pertanto, contrariamente alle aziende pubbliche territoriali, non sono quasi mai titolari di funzioni (e quindi responsabili del livello di soddisfazione dei cittadini), ma si limitano ad erogare i servizi. Ognuna di esse, infatti, pur essendo dotata di autonomia tecnico-operativa e, talvolta, anche giuridica, fa capo ad un'azienda territoriale che ne costituisce l'ente sovraordinato, ne definisce gli indirizzi, ne condiziona le decisioni e ne esercita il controllo.

Le aziende pubbliche funzionali dipendenti da aziende territoriali si dividono in:

- nazionali, quali: l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS); l'Istituto Nazionale di Assicurazione per gli Infortuni sul Lavoro (INAIL); etc.;
- regionali: tra cui le Aziende Sanitarie Locali (ASL); l'Agenzia per il Diritto allo Studio Universitario (ADISU); etc.;
- comunali o provinciali: quali gli Istituti Autonomi Case Popolari (IACP); le Aziende di promozione turistica (APT); etc.

Inoltre, le aziende pubbliche di erogazione possono distinguersi, in relazione alle rispettive modalità istitutive, in³⁸:

- *corporazioni*, rappresentate da una collettività di persone che contribuiscono al finanziamento dell'istituto;

³⁸ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p.324.

– *fondazioni*, i cui mezzi derivano da un patrimonio vincolato, per legge, al raggiungimento dello scopo specifico per cui esse sono create³⁹.

Come si è già avuto modo di dire, le aziende che svolgono una pura attività di erogazione, attraverso la raccolta ed il successivo impiego della ricchezza, non sono in realtà molto diffuse, mentre nella prassi si riscontrano molto più frequentemente le aziende composte, in cui i processi di produzione e quelli di consumo coesistono.

In queste aziende, i processi di produzione, comunque strumentali al conseguimento della principale finalità erogativa, possono essere di natura patrimoniale, se riguardano operazioni di gestione relative al patrimonio, o d'impresa, quando attengono alla produzione di beni o servizi collocati sul mercato.

I due processi di natura produttiva risultano legati alla dinamica erogativa con differente intensità, ed in effetti, mentre tale relazione appare più stringente per i processi patrimoniali, quelli d'impresa si caratterizzano, generalmente, per un'autonoma organizzazione tecnico-amministrativa, tanto da generare, spesso, delle aziende formalmente distinte da quella erogativa, pur se sostanzialmente inserite nella sua economia.

In ogni caso, le aziende di erogazione possono quindi assommare al nucleo di attività erogativa pura, sia l'attività patrimoniale redditizia, sia l'attività produttrice d'impresa.

Questa precisazione è importante perché, nelle tre categorie richiamate, si registra una differente composizione del patrimonio aziendale, inteso come l'insieme di tutti i beni di cui l'azienda dispone per il raggiungimento dei propri fini⁴⁰, ed una specifica articolazione del processo aziendale.

In particolare, nelle aziende di pura erogazione il patrimonio è costituito da *beni di consumo*, ovvero da quei beni utilizzati direttamente per il soddisfacimento dei bisogni, la cui utilità si esaurisce nell'ambito di un singolo atto di gestione (denaro, crediti e beni atti a soddisfare i bisogni delle persone amministrate)⁴¹.

³⁹ La differenza tra le due tipologie è quindi sostanziale: nelle corporazioni si fissano prima gli obiettivi e, sulla base di questi, si apportano i necessari mezzi monetari. Nelle fondazioni, al contrario, si apportano prima i capitali e solo in seguito, sulla base dei capitali raccolti, si valuta quali possano essere gli obiettivi raggiungibili.

⁴⁰ Pur potendosi ravvisare, in linea generale, un'analogia tra il patrimonio delle aziende di erogazione ed il capitale delle aziende di produzione, sotto il profilo funzionale i due elementi si differenziano profondamente. Nelle aziende di erogazione, infatti, il patrimonio è strumentale al soddisfacimento dei bisogni; nelle aziende di produzione, invece, il capitale è finalizzato alla produzione del reddito.

⁴¹ I beni di consumo si classificano in beni a consumo totale immediato, a consumo totale differito o a consumo graduale nel tempo.

In questo caso, il processo aziendale si sostanzia, da un lato, nella raccolta dei mezzi (monetari e non) e, dall'altro, nell'impiego di tali mezzi per il soddisfacimento dei bisogni individuati.

L'impiego dei mezzi finanziari per l'acquisto dei necessari beni e servizi configura il 'piano dei consumi', che, per essere razionale, deve essere tale da consentire che *'l'ultimo denaro impiegato nei diversi consumi rechi sempre la stessa utilità'*.⁴²

In questo caso, quindi, l'intero processo aziendale può rappresentarsi come il tendenziale incontro di due semicircuiti:

- il *semicircuito della provvista*, attraverso il quale si perviene alla raccolta dei mezzi finanziari da soggetti esterni all'azienda;
- il *semicircuito dei consumi*, relativo all'impiego della provvista per il soddisfacimento dei bisogni.

Naturalmente, per produrre dei buoni risultati aziendali, questi due semicircuiti devono opportunamente armonizzarsi tra loro, non solo in termini di consistenza, ma anche di andamento dinamico nel tempo.

Nel caso di non perfetta coordinazione tra i semicircuiti della provvista e dei consumi, infatti, alla gestione di pura erogazione si aggiungerà anche una gestione di tipo patrimoniale, potendosi configurare la creazione di:

- *risparmio* (avanzo), nel caso in cui la provvista ecceda i consumi. In questo caso, la gestione patrimoniale consiste nel trovare le opportune forme di investimento degli avanzi disponibili.
- *fabbisogno* (disavanzo), nel caso in cui la provvista non riesca a garantire la copertura integrale dei consumi. In questo caso, la gestione patrimoniale mira a finanziare il disavanzo prodotto, ad esempio ottenendo dilazioni di pagamento o contraendo dei finanziamenti.

Nel caso in cui l'azienda di erogazione preveda anche un'attività patrimoniale di tipo redditizio, è evidente che la composizione del patrimonio sarà più articolata, prevedendo anche la presenza di beni di carattere produttivo.

Questi, denominati comunemente *beni da reddito*, sono rappresentati da tutti quei beni che non concorrono direttamente al soddisfacimento dei bisogni ma procurano i mezzi necessari al raggiungimento di tale obiettivo (es. terreni, fabbricati, azioni, obbligazioni).

Inoltre, nel caso in cui all'attività di pura erogazione si aggiunga anche una gestione patrimoniale, lo stesso processo aziendale si connoterà in maniera differente, prevedendo l'alternanza dei seguenti circuiti:

⁴² ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 366 e ss.

- *il circuito degli investimenti*, che prende avvio con le uscite e si conclude con le entrate;
- *il circuito dei finanziamenti*, che inizia con le entrate e termina con le uscite.

Infine, nel caso di un'azienda coinvolta anche nell'esercizio di impresa, il patrimonio comprenderà, oltre ai beni di consumo ed ai beni da reddito, anche i fattori produttivi d'impresa.

I principali motivi che possono portare un'azienda erogativa ad intraprendere l'esercizio d'impresa, sono riconducibili alle necessità di disporre di un'ulteriore fonte di ricchezza che alimenti la gestione erogativa, o di produrre beni e servizi che vengano poi consumati dalla stessa azienda.

In tale ultima tipologia di azienda, il processo operativo contempla quindi la presenza di un ulteriore circuito:

- *il circuito degli investimenti in imprese*, che prende avvio con le uscite relative all'investimento e termina con le entrate ad esso conseguenti.

CAPITOLO SECONDO

LA COMPONENTE PERSONALE

di *Nicola Di Cagno*

SOMMARIO: **1.** Caratteri generali. – **2.** Il soggetto aziendale. – *2.1.* Premessa. – *2.2.* Il soggetto economico ed il governo aziendale. – *2.3.* Il soggetto giuridico e le strutture legali di impresa. – *2.4.* La dimensione operativa del governo d'impresa: l'amministrazione aziendale. – *2.5.* I modelli di governo aziendale. – *2.6.* Le aggregazioni aziendali. – *2.6.1.* Le finalità delle aggregazioni aziendali. – *2.6.2.* Le tipologie di aggregazione aziendale. – *2.6.3.* I gruppi aziendali. – **3.** Le altre forze personali dell'azienda. – **4.** Produttività e remunerazione del fattore lavoro.

1. Caratteri generali

Sono stati in precedenza richiamati gli elementi costitutivi del sistema aziendale, distinti tra elemento personale, elemento mezzi ed elemento organizzativo, evidenziandone la stretta interdipendenza e complementarità, nel senso che il sistema non può aversi correttamente senza il concorso di tutte le forze⁴³.

È, tuttavia, indubbio che nell'ambito delle componenti in questione, la **componente personale** possa considerarsi preminente, in quanto è quella da cui parte l'impulso primo che dà origine al sistema e da cui dipende l'azione delle altre due componenti (mezzi ed organizzazione).

Su questa componente, riferita alle aziende di produzione, ci soffermeremo a chiarire soprattutto gli aspetti economico-aziendali, oltre che quelli strettamente necessari a conoscere le tipologie giuridiche assumibili dalle aziende.

⁴³ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 65.

2. Il soggetto aziendale

2.1. Premessa

Con l'espressione **soggetto aziendale**, si intende identificare il soggetto che concepisce un progetto aziendale, conferendo, in tutto o in parte, i mezzi necessari per la realizzazione dello stesso, predisponendo la struttura aziendale e organizzando il relativo funzionamento. È evidente che il soggetto aziendale non deve necessariamente individuarsi in una sola persona, ben potendo riconoscersi in un insieme di persone legate tra loro da un vincolo associativo di varia natura. Inoltre, è altrettanto evidente che a costituire la componente personale non c'è il solo soggetto aziendale, ma anche tutti quei soggetti che coadiuvano lo stesso, quali collaboratori e dipendenti, nello svolgimento dell'attività di impresa. Da ciò deriva che nella componente personale si ritrovano sia coloro che danno vita all'azienda sia coloro che, a vari livelli, contribuiscono allo svolgimento dell'attività produttiva.

La componente soggettiva personale è, dunque, una componente complessa, nell'ambito della quale si possono riscontrare numerosi soggetti che a vario livello, in termini di ruoli e di potere decisionale, partecipano allo svolgimento dell'attività aziendale. Ne consegue che, in linea di principio, è possibile distinguere tre differenti livelli e cioè:

- **livello volitivo**, inteso ad identificare quei soggetti che detengono, di diritto e/o di fatto, il dominio o «potere di comando» dell'azienda, nel senso cioè di determinare le linee di indirizzo e procedere alle scelte strategiche dell'azienda stessa (*controllo strategico*). Normalmente, tale livello corrisponde con la proprietà dell'impresa, quantunque nelle moderne economie sia possibile riscontrare situazioni differenti in cui il potere di comando risulta di fatto esercitato da soggetti diversi dai proprietari;
- **livello direttivo/amministrativo**, atto ad individuare i soggetti che hanno il compito di attuare le linee di indirizzo tracciate dal livello volitivo, di cui interpretano la volontà realizzando, secondo percorsi di efficacia ed efficienza, gli obiettivi posti (*controllo operativo*). Si evidenzia come nella realtà aziendale, tale ruolo venga assunto alternativamente tanto dagli stessi proprietari quanto da soggetti non proprietari (*manager*), anche se, indipendentemente da ciò, il coinvolgimento di tale livello nell'ambito dei processi decisionali tenda a divenire sempre più incisivo, ciò anche nelle realtà aziendali di piccole dimensioni. Peraltro, il livello in questione può denotare la contestuale presenza di un organo propriamente amministrativo e di un diretto e dipendente organo direzionale, con compiti più operativi;

– **livello esecutivo**, con il quale si indicano tutti i soggetti che materialmente svolgono l'attività economico-produttiva.

In definitiva, il livello volitivo, costituendo il livello supremo in termini di decisioni aziendali, determina i percorsi aziendali. È opportuno, tuttavia, evidenziare come nell'ambito dei processi decisionali aziendali sia possibile riscontrare situazioni in cui il potere di comando tende ad allargarsi, coinvolgendo anche il livello direttivo/amministrativo, al quale è in ogni caso demandato il «potere di gestione» e, quindi, in termini strettamente operativi, una certa autonomia decisionale⁴⁴.

Peraltro, si segnala che, insieme ai livelli che attribuiscono poteri di controllo (livello volitivo e livello direttivo), anche il livello esecutivo assume importanza vitale per l'attività di impresa, in quanto, come meglio si vedrà oltre, il «successo» della combinazione aziendale dipende inevitabilmente dagli effetti generati dal fattore lavoro, tanto di natura impiegatizia quanto di tipo operaio (manodopera).

Riferendoci, per il momento alla figura del *soggetto aziendale* inteso in senso stretto, può essere utile distinguere un aspetto giuridico/formale dell'espressione stessa da un aspetto economico/sostanziale.

In effetti, il concetto di soggetto aziendale può articolarsi in due differenti sfere, peraltro spesso coincidenti, atte a distinguere, ripetiamo, la connotazione giuridico-formale dalla connotazione economico-sostanziale. Nel primo senso parleremo, pertanto, di **soggetto giuridico**, nel secondo senso si intenderà parlare di **soggetto economico**.

2.2. Il soggetto economico ed il governo aziendale

Con l'espressione **soggetto economico** si identifica la persona o il gruppo di persone che impersonificano il potere volitivo attraverso cui si controlla direttamente o indirettamente l'amministrazione dell'azienda⁴⁵. In linea di principio, tale controllo è riconducibile ai proprietari dell'impresa, o quanto meno a quella parte della proprietà in grado di esercitare di diritto e di fatto il potere volitivo. Il soggetto economico coincide, dunque, con il soggetto aziendale nella sua connotazione sostanziale, esplicitando il proprio ruolo formale mediante il concepimento e l'istituzione dell'impresa, alla quale attribuisce uno scopo,

⁴⁴ «La molteplicità delle situazioni reali offre un quadro articolato e complesso che mostra «figure o attori» della vita aziendale cui competerebbero funzioni diverse con diverso grado di rischio economico e di responsabilità, che invece offrono all'azienda un contributo decisionale analogo pur con un diverso tipo di competenza e sono remunerati da un differente tipo di compenso per l'attività svolta». R. FERRARIS FRANCESCHI, *Attività aziendale e processi produttivi*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia Aziendale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 1999, p. 88.

⁴⁵ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., pp. 66-67; P. ONIDA, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, 1954, p. 33.

fissandone gli obiettivi e le strategie da perseguire, organizzando coerentemente il relativo sistema operativo⁴⁶.

In definitiva, può dirsi che il soggetto economico assume il **governo dell'impresa**, nel senso di *conduzione e di amministrazione secondo un insieme di principi, istituzioni e meccanismi regolatori*.

Peraltro, è opportuno precisare come tale potere di governo denoti, da un lato, un *potere di comando*, coincidente con quello che in precedenza è stato identificato come livello volitivo o *controllo strategico*, e da altro lato un *potere di gestione* o *controllo operativo* riferibile al livello direttivo/amministrativo di cui sopra.

È evidente che tanto l'esercizio del potere di comando quanto l'attività di gestione, richiedono caratteristiche e qualità ben precise dei soggetti ai quali gli stessi poteri sono affidati.

In sostanza, si vuole osservare che il governo aziendale non è attività che può essere esercitata concretamente e correttamente, se non da soggetti in possesso di determinate doti e qualità. In effetti, è noto che ai fini dell'esercizio del governo d'impresa, il soggetto aziendale deve rivelare dei caratteri e delle competenze non comuni. Da qui la presenza di due distinti ed imprescindibili aspetti della moderna realtà soggettiva dell'azienda, identificabili nella **imprenditorialità e managerialità** del soggetto aziendale⁴⁷.

Dal lato della *imprenditorialità*, si rende opportuna la presenza di soggetti in possesso di un insieme di valori e caratteri riconducibili sia a qualità quali l'intuizione, la creatività o capacità di ideazione, lo spirito innovatore, sia a profili naturali del carattere (intelligenza, scaltrezza, ambizione al potere ed al successo, attitudine al comando, egoismo, propensione al rischio, ecc.), oltre che ovviamente la capacità di finanziare, in tutto o in parte, con capitali propri il progetto aziendale. Atteso che le doti ed i caratteri distintivi richiamati, non costituiscono necessariamente elementi contestuali, ne deriva che l'imprenditorialità può anche essere rivelata solo da alcune delle variabili stesse. In definitiva, l'aspetto o funzione imprenditoriale del governo aziendale identifica la capacità, propria generalmente di individui con date caratteristiche naturali, di ideare un progetto aziendale creativo ed innovativo, impiegando per la sua realizzazione dei capitali propri.

Con l'espressione *managerialità*, si intende far riferimento alla capacità di attuazione dei disegni strategici e delle linee di indirizzo

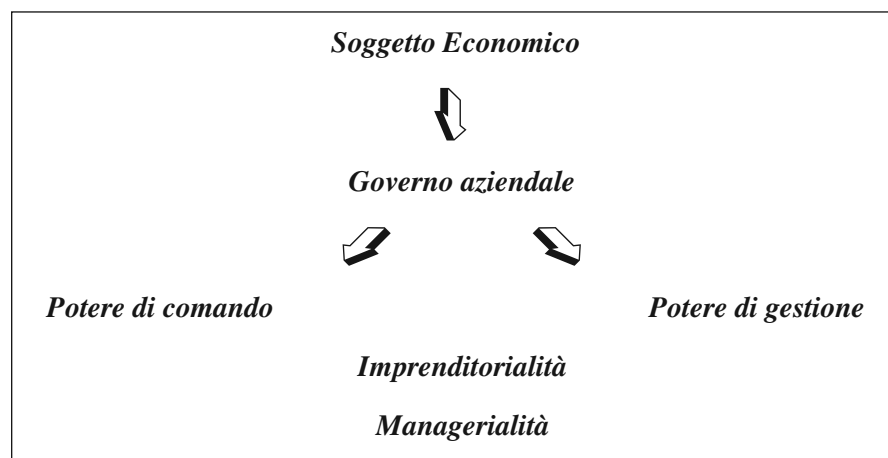
⁴⁶ G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 28.

⁴⁷ U. BERTINI, *Il governo dell'impresa tra «managerialità» e «imprenditorialità»*, in *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.

strumentali alla realizzazione del progetto aziendale, ciò favorendo percorsi atti a garantire non solo l'efficacia dell'attività aziendale, ma anche l'efficienza, l'economicità, nonché l'adozione di opportuni strumenti atti a favorire la presa delle decisioni (cosiddetto controllo strategico-gestionale). È evidente che le capacità richieste in tal senso necessitano di adeguata formazione, competenze professionali, poliedricità di conoscenze di base (prevalentemente economico-giuridiche), in definitiva, l'insieme delle conoscenze che connota la cosiddetta *cultura di impresa*.

In sostanza, solo dalla giusta integrazione di questi due aspetti è possibile pervenire ad una formula di governo improntata a regole economiche che tengano in debito conto i vari possibili riflessi che l'attività economica può generare ai vari livelli (sociale, ambientale, ecc.)

Figura n. 4



In concreto, si può rilevare come tendenzialmente la funzione imprenditoriale risulti assorbita dai soggetti proprietari dell'impresa, i quali assumono il «potere di comando», definendo le linee generali di governo e di indirizzo. Mentre, la funzione manageriale deve necessariamente qualificare i soggetti ai quali è affidato il potere direttivo o di gestione⁴⁸.

Evidentemente, la difficoltà in concreto di ravvisare nello stesso individuo tanto le doti imprenditoriali quanto le qualità manageriali

⁴⁸ È bene precisare che, al di là degli aspetti meramente giuridici di diritto di controllo e relativo potere di comando e/o di gestione, sul piano della razionalità aziendale, ed ai fini di un corretto esercizio dell'attività economica, è opportuno che tali poteri siano di fatto assunti da soggetti in possesso delle caratteristiche richiamate.

conduce, soprattutto in aziende di dimensioni non piccole, alla presenza di organi collegiali che racchiudono i due aspetti (cosiddette *tecnostutture*)⁴⁹.

È chiaro, peraltro, come nella realtà aziendale sia possibile riscontrare situazioni in cui, per quanto riguarda il potere di comando, al controllo di diritto non corrisponda un controllo di fatto, mentre per ciò che concerne il potere gestionale, è possibile riscontrare livelli manageriali assorbiti dal potere di comando o variamente dotati di maggiore o minore autonomia di azione, rispetto al potere di comando stesso.

In particolare, secondo una distinzione diffusa si possono riscontrare *modelli direzionali* in cui l'autonomia decisionale rispetto al potere di comando risulta più o meno fortemente limitata (*modelli imprenditoriali puri e relativi*) e modelli in cui l'ambito manageriale risulta svincolato, a livello di autonomia operativa, dalla proprietà (*modelli manageriali*). Tra i due estremi si collocano quei modelli che combinano i due caratteri, rivelando soluzioni ideali in cui si coniugano le capacità imprenditoriali della proprietà con le capacità manageriali degli specialisti⁵⁰. Ciò evidentemente comporta la presenza di una proprietà disposta al confronto (e si può dire al conforto) con il *management*, insieme al quale governare l'azienda.

Delle varie situazioni riscontrabili in concreto e dei relativi modelli direzionali e di governo si darà cenno successivamente.

2.3. *Il soggetto giuridico e le strutture legali d'impresa*

Per **soggetto giuridico** si intende il soggetto (persona fisica o persona giuridica) a cui fanno capo i diritti e le obbligazioni derivanti dall'esercizio dell'attività economica d'impresa.

L'attività aziendale, è noto, può svolgersi sia in forma individuale sia in forma collettiva, dando luogo rispettivamente all'*impresa individuale* ed all'*impresa collettiva o societaria*.

Quando l'attività aziendale è svolta in via individuale, il soggetto giuridico, rappresentato dalla singola persona fisica, assume diritti ed obbligazioni derivanti dallo svolgimento dell'attività aziendale, rispondendo, quindi, oltre che con la ricchezza apportata in azienda, anche con il proprio patrimonio personale.

Le forme individuali coincidono essenzialmente con le *imprese individuali*, in cui il singolo imprenditore/proprietario riveste la figura di

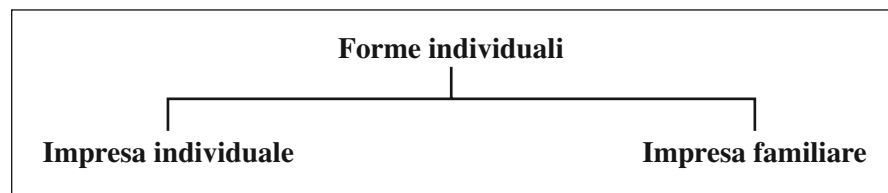
⁴⁹ Sul punto, più diffusamente: U. BERTINI, *Il governo*, cit., p. 25. Inoltre: S. SARCONI, *L'azienda*, cit., p. 180.

⁵⁰ Per opportuni approfondimenti: G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 35 e ss.

soggetto aziendale, limitando le eventuali collaborazioni a pochi individui. Si evidenzia come il ricorso alla forma individuale trovi riscontro per l'esercizio di attività artigianali o, al più, per imprese di piccolissime dimensioni⁵¹.

Peraltro, nel momento in cui l'imprenditore risulta affiancato da soggetti appartenenti al suo stesso nucleo familiare, si è in presenza della cosiddetta *impresa familiare* che continua ad essere una impresa individuale, in cui l'imprenditore rimane unico responsabile, mentre i collaboratori familiari prestano la loro attività in modo continuativo acquistando particolari diritti (partecipazione agli utili, partecipazione ad alcune decisioni, ecc.), e ciò senza la presenza di contratti di società o di lavoro subordinato⁵².

Figura n. 5



Nelle *forme collettive* l'individuazione del soggetto giuridico rileva variamente in funzione delle differenti tipologie societarie.

A tale ultimo proposito, risulta evidente che quando si parla di *forme collettive o societarie*, si vuole fare riferimento a quelle iniziative inerenti progetti aziendali, per il cui perseguimento due o più soggetti (denominati soci) si associano, conferendo la ricchezza adeguata.

Prima di operare un breve cenno alla disciplina giuridica riservata alle società, può essere opportuno richiamare, in linea generale, i motivi che presiedono la scelta della forma collettiva o societaria per lo svolgimento dell'attività aziendale, ciò anche in funzione del crescente ricorso in campo aziendale all'adozione di tali forme per l'esercizio dell'attività commerciale.

Le motivazioni tipiche possono ricondursi essenzialmente a motivazioni economiche, prima fra tutte la copertura del fabbisogno finanziario connesso alla realizzazione di un processo aziendale⁵³.

⁵¹ Giova sottolineare come nella concreta realtà si riscontrino, peraltro, nuove formule giuridiche che non integrano il binomio società = forme collettive. Trattasi delle cosiddette forme unipersonali, in base alle quali è possibile avere forme societarie con unico socio.

⁵² Si veda l'art. 230-bis Cod. Civ.

⁵³ Su tali problematiche: N. DI CAGNO (a cura di), *Le società commerciali. Aspetti gestionali e contabili*, Cacucci, Bari, 2006, p. 35 e ss.

È evidente, invero, che nel momento in cui si suole dar vita ad un progetto aziendale, la misura delle risorse finanziarie necessarie all'avvio ed al successivo funzionamento dell'impresa deve determinarsi in misura proporzionale alla dimensione strutturale ed alla capacità produttiva che si intende assumere.

Ora, quando si progetta l'istituzione di una azienda di produzione, la relativa dimensione si deve correttamente correlare (come meglio si vedrà oltre) con la combinazione aziendale, ossia con la capacità produttiva di cui l'azienda si intende dotare. Questa, dati certi fattori limitanti (capitale proprio disponibile) e determinate circostanze tecniche (limiti minimi processo tecnico) deve assicurare, invero, la funzionalità del processo economico, in termini di equilibrio economico-finanziario, nonché di efficienza tecnica della struttura aziendale.

Ne discende che in presenza di progetti aziendali che richiedono entità finanziarie consistenti, difficilmente nelle disponibilità di un singolo individuo, la forma societaria può favorire il finanziamento del progetto stesso, dividendo tra i partecipanti (soci) il carico finanziario ed il relativo rischio di impresa.

A tale motivo prettamente economico si può affiancare anche la possibilità di vedere prolungata l'opera imprenditoriale avviata da un singolo individuo (impresa individuale) che altrimenti troverebbe un limite di durata corrispondente alla vita dell'individuo stesso. Infatti il ricorso alla forma societaria, facilitando la trasmissibilità dell'azienda di generazione in generazione, favorisce il prolungamento del progetto aziendale che, nella mutevolezza delle sue componenti, può continuare così a permanere nel tempo.

Non mancano, inoltre, ulteriori motivazioni poste alla base della scelta di una forma societaria. Queste, seppure non immediatamente riconducibili ad aspetti economici, rivelano comunque una giustificazione che in linea di principio può sempre ricondursi alla necessità di perseguire condizioni durature di equilibrio da parte dell'azienda. Alcuni esempi possono riguardare lo svolgimento di attività produttive per le quali è previsto obbligatoriamente l'esercizio in forme societarie tipologicamente determinate (attività assicurativa, attività bancaria, ecc.). In altri casi ancora, può essere una mera convenienza fiscale a favorire la scelta della forma societaria.

Ciò chiarito, un breve cenno deve rivolgersi ora alla disciplina giuridica attualmente riservata alle società⁵⁴.

⁵⁴ Sugli aspetti giuridici delle forme societarie, si vedano fra gli altri: F. DI SABATO, *Diritto delle società*, Giuffrè, II ed., Milano, 2005; F. FERRARA JR.-F. CORSI, *Gli imprenditori e le società*, 13^a ed., Giuffrè, Milano, 2006.

Invero, premesso che il codice civile precisa le tipologie societarie utili per l'esercizio dell'attività commerciale in forma collettiva si distinguono:

- **forme societarie personali;**
- **forme societarie reali o di capitali.**

Le *forme societarie personali* sono costituite da quelle tipologie di società in cui la persona, al pari delle forme individuali, assume rilievo preminente, nel senso di rappresentare il riferimento fondamentale sul piano giuridico.

In effetti, in tali società i soci (generalmente di numero limitato) assumono di fronte ai terzi una responsabilità illimitata e solidale. In sostanza, ciò significa che a fronte delle obbligazioni sociali risponde, non solo la società con il patrimonio sociale, ma rispondono anche le singole persone fisiche associate nell'entità giuridica. In tali forme societarie, i singoli soci possono, pertanto, essere chiamati a rispondere delle obbligazioni sociali con il proprio patrimonio personale (illimitatezza della responsabilità), ed anche al di là di quella che è la quota proporzionale di partecipazione alla società, ciò in conseguenza del vincolo di solidarietà che lega i differenti soci l'un l'altro. Rientrano in tale tipologia di società le *società in nome collettivo* e le *società in accomandita semplice*.

La società in nome collettivo è la forma più semplice di società utile per l'esercizio dell'attività commerciale. In questa, pochi soci, normalmente legati da vincoli di parentela e di forte fiducia, conferendo una ricchezza in misura libera (capitale sociale) danno origine ad una società delle cui obbligazioni rispondono tutti in via illimitata e solidale. Praticamente, i soggetti terzi che entrano in contatto con tali società (fornitori, finanziatori terzi, clienti, ecc.), oltre al capitale sociale rappresentato dalla ricchezza conferita dai soci in sede di apporto, hanno come ulteriore garanzia il patrimonio personale di tutti i soci.

Si tenga presente che in tali società l'amministrazione spetta di diritto agli stessi soci che la possono esercitare disgiuntamente o congiuntamente. Da ciò deriva l'accorpamento nelle stesse persone sia del livello volitivo (potere di comando) sia del livello direzionale/amministrativo (potere di gestione).

La società in accomandita semplice è l'altra tipologia societaria personale. Caratteristica precipua di tale forma è la presenza di due differenti categorie di soci e cioè:

- i *soci accomandatari*, che, al pari dei soci della società in nome collettivo, conservano la responsabilità illimitata e solidale, nonché il diritto di amministrazione della stessa società;

- i *soci accomandanti* i quali si vedono limitata la responsabilità derivante dalle obbligazioni sociali alla sola ricchezza conferita. In questo caso, tali soci, che non possono assumere la carica di amministratori, fungono essenzialmente da finanziatori, limitando il relativo rischio alle sole quote conferite in società.

Può notarsi come in tale forma, mentre il potere di comando rimane giuridicamente attribuito a tutti i soci, il livello direttivo inerente il potere di gestione non può che attribuirsi ai soli soci accomandatari, escludendo con ciò i soci accomandanti.

Passando alle *forme societarie reali o di capitali*, si sottolinea immediatamente la principale differenza rispetto alle società di persone⁵⁵. Nelle società di capitali, invero, prevale l'elemento reale del capitale, ossia la valenza dei conferimenti a costituire l'unica garanzia per i terzi. In sostanza, si vuole evidenziare come nelle società di capitali si attui la spersonalizzazione della società stessa, nel senso che si dà vita ad una entità giuridica con vita propria, distinta e separata dalle persone fisiche dei singoli soci. In relazione a ciò, la responsabilità di questi ultimi risulta, in linea di principio, limitata alla sola ricchezza conferita in società, con esclusione quindi del patrimonio personale. Da ciò discende una perfetta autonomia patrimoniale di tali società che come già anticipato hanno personalità giuridica, assumendo i diritti e le obbligazioni derivanti dallo svolgimento dell'attività aziendale.

Sul piano economico-aziendale il ricorso a tali forme dovrebbe giustificarsi sostanzialmente con fabbisogni finanziari mediamente più elevati rispetto a quelli determinati da progetti per i quali può rivelarsi adottabile una società di persone.

La rilevante dimensione aziendale appare probabilmente quale principale motivazione per ricorrere alla forma della *società per azioni*. Questa costituisce notoriamente il prototipo delle società di capitali, rivelandosi la tipologia societaria idonea per progetti aziendali che richiedono strutture aziendali di grande dimensione. A conferma di ciò, non solo la previsione giuridica di un limite minimo di capitale (120.000 euro), ma anche la presenza di un impianto normativo più articolato e rigido, in termini di formalità e controlli, rispetto alle società personali.

Dal lato del capitale sociale, la denominazione della forma societaria lascia intendere una suddivisione in quote denominate *azioni*. Trattasi di

⁵⁵ Al riguardo, si segnala la recente Riforma che ha interessato le società di capitali (cosiddetta Vietti), con profonde modifiche a vari livelli (organi societari, autonomia statutaria, ecc.). Per approfondimenti, si rinvia alla bibliografia di cui alla nota precedente, a cui si aggiungono: AA.Vv., *La riforma del diritto societario*, Cacucci, Bari, 2004; G.F. CAMPOBASSO, *La riforma delle società di capitali e delle cooperative*, Utet, Torino, 2004.

titoli indivisibili ed aventi taglio uguale (per la medesima società)⁵⁶ che danno luogo, ordinariamente, sia a diritti patrimoniali (utile annuale o dividendo e liquidazione del capitale) sia a diritti non patrimoniali (principalmente il diritto di voto nelle apposite assemblee). Peraltro, la facile trasmissibilità delle azioni, che possono essere sia nominative sia al portatore, favorisce un continuo rinnovarsi dei soci, i quali possono, peraltro, limitare il loro interesse ai diritti patrimoniali, sottoscrivendo anziché azioni ordinarie, le cosiddette azioni privilegiate che appunto danno diritto a privilegi di tipo patrimoniale (maggiori dividendi e privilegio nel rimborso del capitale in caso di liquidazione) con limitazione dei diritti di natura non patrimoniale. Un tipico esempio di azione privilegiata è rappresentato in Italia dalle *azioni di risparmio*.

La stessa presenza di norme specifiche inerenti la composizione ed il funzionamento degli organi societari, conferma l'impostazione maggiormente vincolante, che si spiega chiaramente con l'esigenza di tutelare i soggetti terzi all'impresa societaria che trovano nel solo patrimonio sociale la loro garanzia. A proposito di organi societari, proprio nella società per azioni è possibile formalmente suddividere i vari livelli della componente personale tra più soggetti.

Nello specifico, in seguito alla riforma, le formule adottabili da una società per azioni possono variamente ricondursi a tre sistemi alternativi:

- il *sistema tradizionale*;
- il *sistema dualistico*;
- il *sistema monistico*.

SISTEMA TRADIZIONALE

Trattasi del sistema presente nell'impostazione codicistica previgente e che si fonda sulla seguente articolazione:

- *assemblea degli azionisti*, che, rappresentando l'assemblea dei proprietari delle azioni e quindi la proprietà societaria, costituisce l'organo volitivo a cui risulta giuridicamente attribuito il potere di comando;
- *consiglio di amministrazione*, a cui si demanda il potere di gestione della società. È opportuno sottolineare come nelle società per azioni l'affidamento dell'amministrazione, deciso dall'assemblea degli azionisti, possa attribuirsi sia agli stessi soci che possono, quindi, autonomarsi amministratori, sia a soggetti terzi non soci. In ogni caso, la scelta di ogni amministratore (socio o non socio) dovrebbe derivare dall'individuazione di soggetti in possesso dei caratteri di manageria-

⁵⁶ La richiamata riforma ha introdotto la novità inerente la possibilità di emettere azioni, cosiddette improprie, senza indicazione del valore nominale (art. 2346 Cod. Civ.). Per approfondimenti, si rinvia al nostro: *Calcolo Commerciale*, Cacucci, Bari, 2010.

lità precedentemente evidenziati o, quanto meno autorevoli, in termini di prestigio ed immagine, in modo da favorire una maggiore rappresentatività della società nei rapporti con l'ambiente esterno;

- *collegio sindacale*, che rappresenta l'organo di controllo della società. Anche in tal caso i componenti, soci o non soci, da scegliere nell'ambito di un apposito registro ministeriale di specialisti (cosiddetti revisori contabili), risultano nominati dall'assemblea dei soci. I componenti del collegio sindacale, che nella stessa società non possono assumere contemporaneamente la carica di amministratori, hanno compiti di varia natura che possono sinteticamente ricondursi a funzioni di vigilanza sul rispetto delle norme di legge e di statuto, a funzioni consultive e, in casi particolari, a funzioni di amministrazione. Su specifica previsione statutaria, è, inoltre, attribuibile a tale organo anche il controllo contabile, altrimenti da demandare a soggetto esterno (revisore unico o società di revisione)⁵⁷.

SISTEMA DUALISTICO

È uno dei nuovi sistemi adottabili dalle Spa, anch'esso suddiviso in tre distinti organi, e cioè:

- *assemblea degli azionisti*, che, sebbene continui a rappresentare la proprietà, si vede spogliata di alcune tipiche attribuzioni, in termini di potere di comando, a favore di altri organi (consiglio di sorveglianza), rivelando, quindi, un potere con minori competenze rispetto alla formula tradizionale;
- *consiglio di sorveglianza*, che concentra contestualmente sia funzioni di controllo non contabile (nel modello tradizionale assegnate al collegio sindacale) sia funzioni decisionali di livello strategico (nomina componenti organo gestionale, approvazione del bilancio, ecc., nel modello tradizionale attribuite all'assemblea);
- *consiglio di gestione*, che rappresenta l'organo amministrativo a cui spetta il compito di svolgere le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale (potere di gestione).

Giova precisare che in tale sistema il controllo contabile deve essere affidato a soggetto esterno a ciò specializzato (revisore contabile o società di revisione iscritto nell'apposito registro istituito presso il competente organismo). La società di revisione è obbligatoria per le società che fanno ricorso al mercato dei capitali.

⁵⁷ Nel caso delle società che fanno ricorso al mercato dei capitali (Borsa Valori), il controllo contabile deve essere affidato ad apposite società di revisione le quali, iscritte in uno specifico Albo, sono chiamate a fornire il loro giudizio periodico sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e sul risultato economico della società. Per ulteriori notizie sulle Borse Valori: *Calcolo Commerciale*, cit., p. 125 e ss.

SISTEMA MONISTICO

Altro nuovo sistema introdotto dalla riforma che pure si articola su più livelli quali:

- *assemblea degli azionisti*, che sostanzialmente mantiene le attribuzioni tradizionali (approvazione del bilancio, nomina dei componenti dell'organo amministrativo, ecc.);
- *consiglio di amministrazione*, con attribuzione di compiti gestionali;
- *comitato per il controllo della gestione*, con compiti di controllo di legalità e di corretta amministrazione⁵⁸.

Per quanto attiene il controllo contabile si può ribadire quanto visto per il sistema dualistico.

Dai sistemi brevemente richiamati, emerge chiaramente come la presenza contestuale di organi societari a cui si attribuiscono variamente il potere di comando ed il potere di gestione, comporta che in tali società il controllo esercitabile dalla proprietà in termini di amministrazione possa risultare di fatto sottratto ai soci, nel momento in cui l'amministrazione, o alcune rilevanti decisioni (sistema dualistico), siano affidate a non soci.

Peraltro, al di là degli effetti derivanti dai vari sistemi, la separazione tra proprietà e controllo (inteso quest'ultimo come potere di comando) può risultare totale, laddove per motivi di vario genere, si assista ad un sostanziale slittamento del potere di comando a favore dell'organo amministrativo-gestionale.

Sempre nell'ambito delle società di capitali si riscontra la presenza della forma denominata *società in accomandita per azioni*, per la quale possono ribadirsi, in linea di principio, le stesse considerazioni esposte per la società per azioni. Il principale elemento di differenziazione è rappresentato dalla doppia categoria di azionisti (soci accomandatari e soci accomandanti) con relativa differente responsabilità, e cioè illimitata e solidale per i primi, i quali devono inoltre obbligatoriamente assumere la carica di amministratori, responsabilità limitata nel caso dei soci accomandanti.

Una ulteriore tipologia di società di capitali, è poi costituita dalla *società a responsabilità limitata*, nella quale tutti i soci assumono la responsabilità limitatamente alla quota conferita in società, ciò analogamente alle società per azioni. In tale forma societaria, il capitale sociale, il cui limite minimo è fissato a soli 10.000 euro è rappresentato da quote e non da azioni.

⁵⁸ Una peculiarità di tale organo è che i suoi componenti, essendo scelti nell'ambito del consiglio di amministrazione, assumono una duplice veste: sia gestionale, per quanto non a livello esecutivo, sia di controllo della gestione stessa.

Si noti come la tipologia in questione ben si adatti a società a carattere familiare o comunque a società con assetti proprietari piuttosto ristretti. Tale connotazione acquista ancor più rilievo in seguito alle modifiche intervenute con la riforma che favoriscono uno snellimento delle procedure di *governance*.

L'amministrazione, salvo diversa indicazione dello statuto societario, deve essere affidata agli stessi soci. Peraltro, la possibilità concessa dalla legge della forma unipersonale consente di adottare una tipologia societaria (quella appunto a responsabilità limitata) mantenendo alcune caratteristiche dell'impresa individuale (unico proprietario).

Un breve cenno deve, infine, riservarsi alle *forme societarie cooperative* che sono costituite da società dotate di personalità giuridica ed aventi scopo mutualistico, nel senso che la finalità della società si rivolge essenzialmente a soddisfare i bisogni dei soci⁵⁹. Le forme cooperative possono riscontrarsi a vari livelli (cooperative agricole, cooperative di credito, cooperative di produzione, cooperative di lavoro, cooperative sociali, ecc.), con un numero di soci variabile, seppure prestabilito nella misura minima, i quali assumono la responsabilità limitata. In ogni caso, ogni socio, indipendentemente dalle quote societarie possedute ha diritto ad un solo voto.

Il ricorso a tale forma associativa si spiega ordinariamente con i vantaggi di ordine finanziario e di natura fiscale che ne derivano, anche se certe attività di cooperazione aziendale consentono notoriamente il perseguimento di vantaggi strettamente economici connessi agli effetti vantaggiosi di tale forma aggregativa (ad esempio contenimento dei costi di acquisto, collocazione sul mercato dei prodotti, ecc.)⁶⁰.

Tabella n. 2 – *Forme collettive*

Società di persone	Società di capitali	Società cooperative
<i>Società in nome collettivo (snc)</i>	<i>Società per azioni (SpA)</i>	<i>a responsabilità limitata</i>
<i>Società in accomandita semplice (sas)</i>	<i>Società in accomandita per azioni (sapa)</i>	
	<i>Società a responsabilità limitata (srl)</i>	

⁵⁹ Per approfondimenti, si rinvia, tra gli altri, a: A. COSTA, *L'azienda cooperativa alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. 17 gennaio 2003*, Cacucci, Bari, 2004.

⁶⁰ Nel testo si è fatto riferimento alle varie tipologie societarie contemplate dal nostro codice civile per l'esercizio di attività commerciale, supponendo la presenza del regolare adempimento che la legge stessa prescrive per le varie forme. E, tuttavia, possibile riscontrare nella realtà delle società che, pur non potendo considerarsi legalmente esistenti, sono di fatto esistenti. In tali casi si parla variamente, a seconda delle specifiche situazioni, di *società irregolari*, di *società di fatto* o di *società apparenti*. Per approfondimenti: F. DI SABATO, *Diritto delle società*, cit.

2.4 La dimensione operativa del governo d'impresa: l'amministrazione aziendale

Tracciato, a grandi linee, il doppio profilo in base al quale il soggetto aziendale può osservarsi, soffermiamoci in breve sulle attività che gli organi aziendali svolgono nel corso del funzionamento aziendale.

Come già evidenziato precedentemente, le attività poste in essere dal soggetto aziendale, a livello volitivo e direttivo (controllo strategico e controllo operativo) danno vita al **governo dell'impresa** rivolto al perseguimento delle finalità e degli obiettivi aziendali.

L'attività di governo, nella sua dimensione operativa, coincide con quella che può definirsi **amministrazione aziendale**, che *consiste nella conduzione delle operazioni e nello svolgimento di ogni altra attività necessaria a tal fine*.

A tal proposito, nella sua interpretazione più ampia, l'amministrazione si articola in tre settori interdipendenti e cioè⁶¹:

1. l'*organizzazione*, intesa quale parte dell'attività amministrativa rivolta alla definizione della struttura aziendale in funzione delle finalità aziendali e delle mutevoli condizioni in cui ogni impresa si trova ad operare;
2. la *gestione*, processo vitale riguardante la combinazione e lo svolgimento delle varie operazioni aziendali;
3. la *rilevazione*, quale complesso delle determinazioni quantitative, monetarie e non monetarie, le quali, costituendo un vero e proprio processo operativo di controllo preventivo, concomitante e successivo, favoriscono la razionalità delle decisioni amministrative. In tale ottica emerge chiaramente come la rilevazione, da un lato, costituisca il riflesso (di tipo contabile) della gestione e, da altro, rappresenti lo strumento (contabile ed extra-contabile) che guida il soggetto aziendale nei processi decisionali aziendali.



Soffermandoci, in particolare, sul processo gestionale, si rende opportuno precisare che esso, pur esplicandosi mediante un *complesso di*

⁶¹ Trattasi della tripartizione zappiana che identifica nell'amministrazione d'azienda un sistema unitario costituito da sub-sistemi interattivi. G. ZAPPA, *Le produzioni*, vol. I, cit., p. 93 e ss. Osserva il Cassandro come tale distinzione si riferisca "più che all'azienda obiettivamente considerata come sistema di forze, all'attività degli organi aziendali". P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 50.

singole operazioni, costituisce un unitario sistema, nel senso che nella loro diversità tutte le operazioni aziendali concorrono al raggiungimento delle finalità aziendali. In sostanza il riferimento è a tutti i fatti ed accadimenti economici ordinati per il fine di azienda⁶².

Ciò precisato, la gestione aziendale risulta tradizionalmente articolata in due principali processi aziendali⁶³:

- i **processi tecnici**;
- i **processi amministrativi**.

I *processi tecnici* riguardano la specifica attività di produzione nei suoi aspetti tecnici, ove con l'espressione «tecnici» non si devono solo individuare le operazioni di trasformazione delle imprese industriali, bensì tutte quelle operazioni che presentano carattere tecnico in senso lato ed in rapporto al tipo di attività svolta (mercantile, di servizi, ecc.). Quindi, anche una operazione di distribuzione o di promozione costituisce operazione tecnica.

I *processi amministrativi* riflettono l'economia dei processi tecnici di produzione e, in definitiva, la sostanza economica delle operazioni aziendali. A rigore, si potrebbe affermare che i processi tecnici rappresentano una fase necessaria, ma non sufficiente ad identificare il più ampio processo economico-amministrativo.

2.5. I modelli di governo aziendale

Abbiamo già evidenziato come il «potere di comando» trovi normalmente nella proprietà dell'impresa la propria «struttura di governo», laddove questa esercita di fatto il dominio che giuridicamente gli spetta. Tuttavia, è sempre possibile che al controllo di diritto non corrisponda un controllo di fatto, ma la diffusione di tale situazione, come si vedrà tra breve, non deriva da una vera e propria volontà a non esercitare da parte della proprietà il relativo diritto di dominio.

Invero, è possibile distinguere vari modelli, i cui tratti differenziali possono individuarsi principalmente in due elementi:

- la composizione dell'assetto proprietario;
- la stabilità dell'assetto stesso.

Elementi che naturalmente influiscono anche sul peso che a livello decisionale possono avere altri terzi, oltre appunto i proprietari.

Dal lato del «potere direzionale» si ribadisce come lo stesso lo si possa definire quale modalità attraverso cui si esplicano i processi di attua-

⁶² G. ZAPPA, *Le produzioni*, vol. I, cit., p. 94.

⁶³ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 51.

zione e realizzazione delle strategie aziendali; modalità che nel caso di *management* costituito da soggetti differenti dalla proprietà si esprime in termini di maggiore o minore autonomia del potere di azione.

La combinazione tra potere di comando e potere di gestione o direzionale, esprime, come più volte affermato, il governo aziendale che tradizionalmente può ricondursi a differenti modelli di riferimento e cioè⁶⁴:

- il **modello padronale**;
- il **modello public company**;
- il **modello consociativo**.

Il *modello padronale*, tipico del nostro Paese, si riscontra, in particolare, in quei contesti con un tessuto di imprese (prevalentemente piccole e medie) in cui la figura dell'imprenditore/proprietario appare predominante, ciò in conseguenza di un assetto proprietario fortemente concentrato nelle mani di un solo individuo o di un nucleo familiare (cosiddette imprese familiari o *family business*)⁶⁵.

In questo modello, il potere di comando ed il potere direzionale risultano spesso accentrati nelle mani di uno o pochi individui, rappresentati dai proprietari dell'impresa. Il *management* eventualmente presente, seppure preparato ed efficiente, risente ordinariamente della «presenza» costante dell'imprenditore o, comunque, della proprietà che si assume tutte le responsabilità di governo e di direzione dell'impresa, attribuendo agli amministratori solo deleghe di tipo esecutivo o al massimo riservando a questi un ruolo collaborativo e propositivo (modello direzionale di tipo imprenditoriale)⁶⁶. Più rara, ma non del tutto assente, la possibilità di riscontrare modelli direzionali ideali (imprenditoriali/manageriali), ciò soprattutto nelle aziende di grande dimensione⁶⁷.

Peraltro, anche in presenza di società dimensionalmente consistenti, si può rilevare la presenza di assetti proprietari fortemente concentrati, prevalentemente di tipo familiare che consentono l'individuazione di una identificazione tra la figura dell'azionista e l'impresa. Ne derivano

⁶⁴ Sui modelli di governo aziendale, si rinvia, tra gli altri a: R. FERRARIS, FRANCESCHI, *Attività*, cit., p. 85 e ss.; L. GUATRI-S. VICARI, *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto*, Egea, Milano, 1994; G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974. Più di recente, si vedano gli scritti contenuti in: F. FORTUNA (a cura di), *La Corporate Governance nell'esperienza nazionale ed internazionale*, Gruppo di Studio e di attenzione AIDEA, F. Angeli, Milano, 2010.

⁶⁵ Sul modello imprenditoriale italiano: I. MARCHINI, *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, vol. I, ASPI/Ins Edit, Urbino-Genova, 2000, p. 21 e ss.

⁶⁶ G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 38.

⁶⁷ Si noti come in relazione all'evoluzione del contesto economico risulti fondamentale per le piccole imprese il «passaggio da un modello prettamente «imprenditoriale» a un modello più «manageriale», dove intervengano modalità di governo dell'impresa più «professionali» e meno «personalistiche», ossia non esclusivamente fondate sulle capacità (o anche sulle limitazioni) dell'imprenditore-proprietario e condizionate da variabili non presenti nella maggiore dimensione». I. MARCHINI, *Il governo*, cit., p. 79.

chiari effetti in termini di vincoli sul piano del reperimento dei mezzi finanziari, limitato dalle disponibilità della proprietà, e del connesso costo dei capitali, conseguenza invero, oltre che dello scarso potenziale finanziario, anche di una carente integrazione con il mondo creditizio.

Indipendentemente dalla dimensione, un aspetto che connota il modello padronale è rappresentato dal cosiddetto *passaggio generazionale*, ossia dalla “trasmissione” dell'azienda familiare da generazione in generazione. Contrariamente a quanto si può immaginare, trattasi, invero, di una fase non semplice da attuare, che, in relazione ai numerosi e variegati aspetti connessi (di ordine socio-culturale, giuridico, psicologico ed economico-aziendale), richiede una specifica e spesso anche lunga preparazione⁶⁸.

Diversamente, il modello della *public company*, tipico della realtà anglosassone, rivela una impostazione secondo cui il capitale dell'azienda risulta frazionato tra numerosi azionisti, nessuno dei quali preminente o di riferimento, per cui quasi del tutto assente appare l'identificazione con l'impresa. In effetti, la partecipazione di investitori di varia provenienza (assicurazioni, fondi pensione, *merchant banks* e fondi comuni di investimento) si dirige essenzialmente più al conseguimento di risultati di redditività che alla volontà di detenere il «controllo» delle partecipate.

Il modello di governo in questione denota, in definitiva, quali caratteri principali l'interesse immediato al dividendo dell'azionista ed il peso assunto dal relativo diritto. Questo perché in tali contesti il valore delle azioni e del dividendo (nonché il connesso ruolo della borsa e degli investitori istituzionali) costituisce uno dei parametri economici chiave, favorendo conseguenti atteggiamenti del *management* che, collocandosi in un'ottica di medio-breve periodo, individua nella performance immediata (e non nella continuità aziendale) il proprio valore-guida, in ciò trovando il favore della massa degli azionisti, il cui limitato interesse verso le prospettive di medio-lungo periodo dell'azienda è evidenziato anche dall'elevato *turnover* azionario.

I caratteri di tale modello sono individuabili nell'assenza di condizionamenti sul piano finanziario, favorita dalla possibilità di «finanziare» l'attività dell'impresa grazie al ricorso al mercato azionario, e nel minor costo del capitale, ciò in connessione sia alle minori esigenze di ricorso ad economie esterne sia alla maggiore capacità contrattuale di tali grandi imprese nei confronti dei finanziatori terzi. Dal lato del potere direziona-

⁶⁸ In argomento, si rinvia a: AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986; C. SORCI, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 81 e ss. Inoltre: A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007.

le, si riscontra in tale modello un management particolarmente qualificato e competente, la cui autonomia decisionale può risultare anche molto spinta conducendo a modelli direzionali di tipo manageriale. Peraltro, proprio la presenza incisiva del management e la contestuale assenza di azionisti di riferimento determina un sostanziale controllo anche della funzione imprenditoriale da parte dei primi con conseguenti effetti sulle politiche gestionali e sostanziale detenzione del potere di comando.

Infine, l'impresa di tipo *consociativo*, che si colloca a metà strada tra l'impresa padronale e la *public company*, si presenta come il modello a cui parte della dottrina sembra riservare particolare attenzione, quantunque lo stesso abbia vissuto, laddove diffuso, una fase di crisi.

In effetti, considerato che il capitale di tali imprese è detenuto in misura prevalente e generalmente duratura da un nucleo ristretto di azionisti (tra cui istituti bancari), nessuno con posizione di assoluta prevalenza rispetto agli altri, è evidente l'effetto in termini di maggiore stabilità del potere di controllo e conseguenti benefici per le aziende. Benefici che possono individuarsi, in primo luogo, in minori pressioni sul *management* che può operare sulla base di programmi di più largo respiro, favorendo sia politiche di investimento nel medio-lungo termine, sia la valorizzazione dei beni immateriali, con chiare conseguenze sulle politiche di prezzo e di prodotto, tutti aspetti che tendenzialmente dovrebbero assicurare la creazione di nuovo valore ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo dell'impresa. Inoltre, la possibilità di rinvenire una compagine azionaria qualificata, con la presenza di soggetti finanziari (essenzialmente banche), consente alle imprese di disporre della necessaria tranquillità sul piano finanziario, e dal lato delle banche di una informazione costante sulle condizioni e prospettive delle aziende. A ciò si aggiunga una partecipazione «importante» dei lavoratori dipendenti, attraverso l'attività delle istituzioni rappresentative o ancora attraverso vari modelli di cogestione che favoriscono un forte coinvolgimento degli stessi nelle decisioni aziendali.

Il comune interesse verso la continuità dell'impresa favorisce una evidente condizione di stabilità che la presenza di un azionariato di minoranza rappresentativo della parte di capitale destinata al mercato finanziario non intacca, evitando il rischio di scalate ostili o di sconvolgimenti nell'assetto proprietario dell'azienda.

In tali contesti, il *management*, necessariamente di elevata professionalità e capacità, dovrebbe trovare l'ambiente ideale per l'assolvimento dei propri compiti. È qui, invero, che spesso il potere direzionale trova attuazione nella configurazione denominata imprenditoriale/manageriale, quantunque i meccanismi che si pongono alla base del

modello denotano la presenza di complesse strutture organizzative con organi dagli specifici compiti che da un lato rafforzano lo spirito di appartenenza all'impresa e da altro lato favoriscono la presenza di un efficace sistema di controlli incrociati. Non ci si esime, però, dal presentare alcuni aspetti negativi del modello che risultano individuati nel rischio di burocratizzazione e nell'adozione di atteggiamenti conservatori o eccessivamente prudentiali in campo strategico. Il modello in oggetto è rinvenibile, pur con diversità, in Germania (cosiddetto modello renano) ed in Giappone evidenziando un complesso equilibrio tra azionisti, banche e istituzioni rappresentative dei dipendenti.

Tabella n. 3 – Modelli di governo

Modello padronale	Modello Public Company	Modello consociativo
<i>Proprietà concentrata e stabile</i>	<i>Proprietà frazionata ed instabile</i>	<i>Proprietà distribuita tra nocciolo duro (stabile) e minoranze (instabile)</i>
<i>Potere di comando > proprietà</i>	<i>Potere di comando > management</i>	<i>Potere di comando > nocciolo</i>
<i>Modello direzionale imprenditoriale</i>	<i>Modello direzionale manageriale</i>	<i>Modello direzionale misto</i>
<i>Basso potenziale finanziario</i>	<i>Medio potenziale finanziario</i>	<i>Alto potenziale finanziario</i>

A livello italiano una parvenza di modello consociativo si può riscontrare nel settore finanziario, laddove si riscontrano istituti di credito e compagnie di assicurazione con assetti proprietari in cui risulta assente un unico azionista di riferimento, bensì è presente un nucleo forte di tre o quattro istituzioni finanziarie che condividono il «potere di comando» assegnando i compiti direzionali a loro rappresentanti, ordinariamente esperti del settore, favorendo, quindi, una sorta di modello direzionale imprenditoriale/manageriale⁶⁹.

Occorre, tuttavia, precisare che per le aziende operanti in tali settori, le cui gestioni si basano sulla raccolta di risparmio pubblico, sono previsti criteri di funzionamento amministrativo fortemente permeati da caratteri di prudenzialità, a cui si affianca il controllo da parte delle rispettive Autorità di vigilanza (Banca d'Italia e Istituto di vigilanza per le assicurazioni private)⁷⁰.

⁶⁹ Si noti che anche nell'ambito delle banche e delle compagnie di assicurazione, è possibile riscontrare assetti proprietari formalmente riconducibili al modello padronale, con la differenza che in questi casi la concentrazione raramente riguarda singoli azionisti (persone fisiche) o nuclei familiari.

⁷⁰ Sul punto, si rinvia a: N. DI CAGNO-S. ADAMO, *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, Giappichelli, Torino, 2000.

2.6. Le aggregazioni aziendali

2.6.1. LE FINALITÀ DELLE AGGREGAZIONI AZIENDALI

A completamento della breve rassegna delle forme societarie, è opportuno accennare a delle gestioni che, denotando un certo carattere associativo, possono, in senso lato, ricondursi alle forme societarie. Si tratta delle **aggregazioni aziendali** rappresentative di unioni tra più imprese, aventi carattere duraturo e finalità generalmente economica⁷¹.

È evidente che, seppure in linea di principio, la durevolezza di una forma aggregativa si connette alla finalità per la quale la stessa è sorta. Si rende opportuno, quindi, esaminare le principali finalità che conducono alle forme aggregative.

A tal fine, si distingue tra:

- *finalità esterne*, e
- *finalità interne*.

Atteso lo stretto legame tra le due differenti finalità, si è in presenza di *finalità esterne*, nel momento in cui l'aggregazione è volta a favorire il controllo del mercato, mentre si individua la *finalità interna* nei casi in cui l'aggregazione aziendale si dirige a razionalizzare l'ordinamento e la gestione dell'impresa⁷².

In relazione a ciò, i motivi che conducono alla nascita di una forma aggregativa possono essere strettamente di natura aziendale ovvero extra-aziendale.

Sul piano aziendale, le esigenze tecniche delle moderne attività produttive comportano la necessità di uno sviluppo dimensionale dell'impresa con conseguenti specializzazioni funzionali, che o la grande dimensione o la formazione di aggregazioni fra imprese consentono di realizzare.

Ne discende, quindi, che in tali situazioni si è in presenza di vere e proprie «integrazioni» fra i processi aziendali delle varie imprese, mediante azioni di potenziamento delle singole economie combinate. Pertanto, è possibile distinguere combinazioni in cui l'attività produttiva delle imprese partecipanti è simile (*integrazioni orizzontali*) da situazioni in cui le imprese partecipanti si trovano su differenti livelli di un processo produttivo, favorendo pertanto una *integrazione* di tipo *verticale*⁷³.

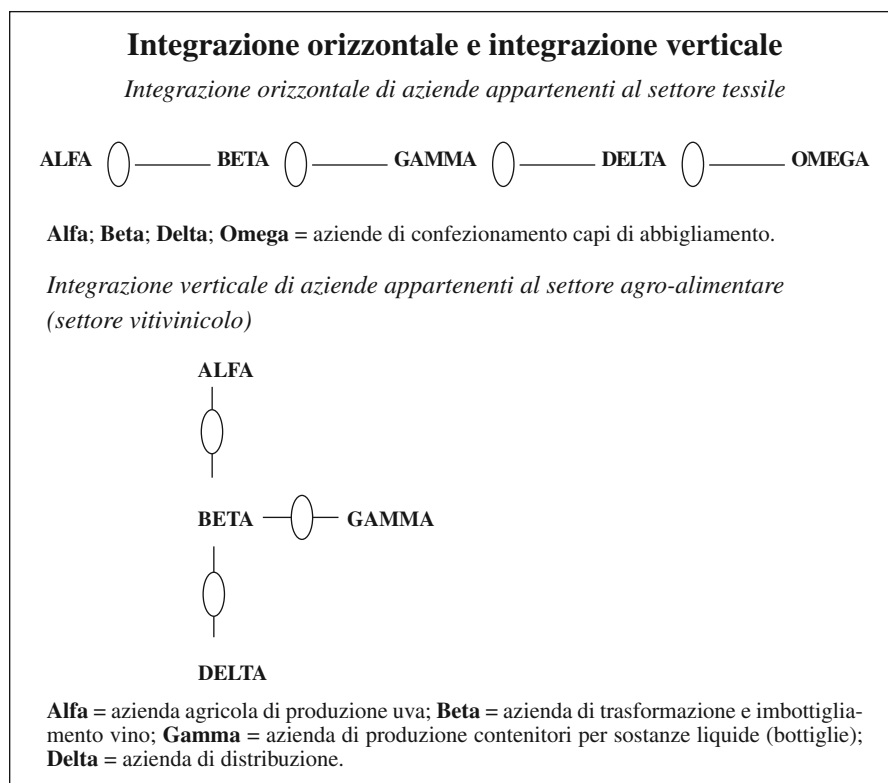
⁷¹ P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, 9^a ed., Cacucci, Bari, 1988, p. 17.

⁷² Si osserva che «a queste due finalità apparenti si può trovare una comune radice economica ... l'esigenza di conservare e sviluppare la vita dell'impresa». P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, cit., p. 20.

⁷³ P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, cit., p. 31 e ss.

In sostanza, le *integrazioni di tipo orizzontale*, sono riconducibili ad aggregazioni di imprese operanti sullo stesso piano del processo produttivo, come ad esempio nel caso di un'aggregazione tra più imprese tutte operanti nel settore della grande distribuzione commerciale. Le *integrazioni di tipo verticale* si connotano per la combinazione di imprese la cui attività produttiva, seppur tecnicamente distinta, denota una complementarità delle diverse produzioni che si pongono nelle diverse fasi di una filiera produttiva. A rendere l'idea di un'integrazione verticale, può essere utile riferirsi al settore metallurgico, in cui la materia prima ottenuta dall'impresa estrattiva, risulta via via sottoposta alle varie lavorazioni passando attraverso varie aziende (centri siderurgici, acciaierie, laminatoi, officine meccaniche, ecc.) o come nella figura 6, al settore agro-alimentare.

Figura n. 6



Ovviamente, è anche possibile riscontrare forme aggregative che, pur non rivelando effetti integrativi in senso tecnico, generano riflessi positivi in termini di vantaggi economici derivanti dal complesso economico.

Sempre a motivazioni economiche possono ricondursi, infine, le aggregazioni che trovano origine in fattori extra-aziendali, quali ad esempio politiche di unione in periodi di depressione o di profondi cambiamenti. Tra le cause extra-economiche, l'intervento dello Stato nei confronti delle grandi imprese si riflette negli orientamenti di politica economica che variamente influenzano i percorsi di concentrazione tra imprese.

Ciò illustrato, si rende opportuno evidenziare che le varie modalità secondo cui si può pervenire a forme aggregative trovano nella sopravvivenza e nello sviluppo delle singole componenti la loro primaria motivazione, quantunque il perseguimento di tale obiettivo comune possa seguire percorsi differenti e determinare vincoli di natura diversa.

Ai due estremi di un ipotetico ventaglio di percorsi si trovano gli *accordi di partecipazione* ad associazioni di categoria ed i cosiddetti *gruppi aziendali*. I primi hanno lo scopo di tutelare gli interessi delle imprese associate nei confronti di tutte le altre parti sociali⁷⁴, senza che ciò pregiudichi la libertà di azione degli organi di governo aziendale; i gruppi aziendali rappresentano, invece, la forma aggregativa i cui vincoli assumono livello massimo, consistendo in un insieme di più imprese che, pur mantenendo autonomia sul piano giuridico, dipendono da uno stesso soggetto economico.

2.6.2. LE TIPOLOGIE DI AGGREGAZIONE AZIENDALE

Nell'ambito delle due tipologie richiamate, si colloca una molteplicità di formule aggregative di diversa natura.

Una breve esposizione delle tipologie più comuni può risultare utile, richiamandosi ad una classificazione basata sul grado di formalizzazione dell'aggregato, ossia della presenza di una struttura giuridica o amministrativa atta a regolare i rapporti tra le imprese⁷⁵.

A tal proposito, è possibile distinguere:

- ***aggregazioni informali;***
- ***aggregazioni formali.***

Le ***aggregazioni informali*** trovano origine nei rapporti economico-finanziari esistenti tra diverse aziende, che non si fondano sulla presenza di un formale accordo.

Tali rapporti non rivestono caratteri stabili, potendo variamente ricondursi a differenti motivazioni. Invero, nelle frequenti ipotesi di «legami» strettamente tecnici si generano situazioni in cui alcune imprese, general-

⁷⁴ Alcuni esempi in tal senso sono costituiti da Confindustria, Abi e Ania; rispettivamente associazione di categoria delle aziende operanti nel settore industriale, nel settore creditizio e nel settore assicurativo.

⁷⁵ Si veda: F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003, p. 63 e ss.

mente di grande dimensione, hanno la capacità di influenzare altre imprese più piccole, ciò in conseguenza del fatto che si crea un rapporto ancillare di queste ultime nei confronti della grande impresa che risulta essere lo sbocco principale (se non unico) delle relative produzioni. Diversamente, nel caso di rapporti aventi natura finanziaria, le operazioni di finanziamento mediante prestiti operati da un'impresa a favore dell'altra, possono trasformarsi in motivo di influenza sulle scelte dell'impresa debitrice, ciò soprattutto nel momento in cui il livello del finanziamento stesso raggiunge un grado significativo sul totale delle fonti di finanziamento dell'impresa. Nell'ambito delle aggregazioni informali si possono considerare anche i cosiddetti *gentlemen's agreements*, rappresentativi di accordi che, regolando aspetti dell'attività reciproca (spesso di limitazione degli effetti della concorrenza), si stringono fra più imprese senza alcuna formalizzazione, fondandosi sulla fiducia personale ed affidabilità dei partecipanti.

Passando alle **aggregazioni formali**, è evidente che la definizione dell'accordo si basa sulla presenza di un negozio formale atto ad identificare gli elementi costitutivi dello stesso.

Si tratta di aggregazioni a carattere transitorio, rivolte alla ricerca da parte delle imprese partecipanti di soluzioni adeguate ai problemi gestionali o alla possibilità di sfruttare favorevolmente occasioni di sviluppo. A tal fine, si crea spesso una struttura organizzativa autonoma, a cui si assegna il compito di stabilire gli indirizzi e di assumere la direzione ed il controllo dei progetti, nonché il rispetto degli obblighi assunti dalle singole aziende partecipanti.

Rientrano in tale ambito le *associazioni in partecipazione*, in base alle quali più aziende si associano transitoriamente per l'esercizio congiunto di una singola operazione o di più operazioni svolte in un determinato intervallo di tempo. In questo tipo di aggregazione, l'autonomia dei partecipanti è limitata esclusivamente dall'oggetto del rapporto associativo e dalle modalità previste per la determinazione e la ripartizione dei risultati.

Una forma aggregativa che presenta alcuni elementi comuni all'associazione in partecipazione è quella delle *joint ventures*, in base alla quale più imprese mettono in comune determinati fattori produttivi, al fine di sviluppare congiuntamente ed entro un tempo limitato una determinata attività.

Un altro esempio di aggregazione formale è rappresentato dai *cartelli* che sono intese tra più imprese di uno stesso settore, sorte al fine di limitare la concorrenza, regolando la produzione o il controllo dei prezzi o ancora le politiche di vendita. Evidentemente l'autonomia decisionale delle singole unità aziendali risulta, in tali casi, soggetta ai limiti ed alle restrizioni poste dall'accordo.

Parzialmente simili ai cartelli sono i *consorzi*, rappresentativi di accordi tra una pluralità di imprese che, mediante una organizzazione comune, disciplinano o svolgono determinate fasi della loro attività. Si tratta, quindi, di uno strumento aggregativo atto a favorire attività collaborative che permettono di superare i limiti insiti nelle singole combinazioni produttive.

Il legame consortile trova realizzazione attraverso la costituzione di una struttura organizzativa stabile alla quale è rimessa la definizione delle strategie e l'emanazione delle direttive, o con «indirizzo interno», in termini di regolamento dei rapporti tra le imprese consorziate ovvero con «indirizzo esterno», ossia assumendo un ruolo di rappresentanza delle imprese stesse verso l'esterno.

Una particolare tipologia di aggregazione formale è poi costituita dall'*affitto di azienda*, ossia dal trasferimento in locazione di tutto il patrimonio aziendale di un soggetto (impresa affittante) all'affittuario che paga per ciò un canone annuo fisso o variabile, cioè commisurato ai ricavi o ai risultati gestionali.

In sostanza, mediante l'affitto di azienda si opera una vera e propria locazione che, in relazione alla durata di solito lunghissima del contratto, comporta la sostanziale cessazione operativa dell'impresa affittante, la quale conserva tuttavia il titolo di proprietà sui beni affittati.

Mediante tale formula aggregativa, l'impresa affittuaria riesce a svolgere un'attività produttiva per tempi lunghissimi, riuscendo a disporre di un complesso di fattori produttivi, senza dover effettuare i correlati investimenti, spesso di entità ingente, limitandosi ad impiegare capitali per il funzionamento corrente, oltre al pagamento del canone annuo all'affittante.

Simile all'affitto è la formula di *vendita e affitto*, in base alla quale una impresa vende alcune o tutte le sue attività ad una impresa finanziaria, stipulando contestualmente con la stessa un contratto di affitto che le consente l'uso dei beni per un periodo di tempo generalmente lungo (20-30 anni), riuscendo per ciò ad ottenere un finanziamento vantaggioso derivante dalla vendita e continuando di fatto a svolgere l'attività produttiva.

* * *

Nell'ambito delle aggregazioni aziendali, un cenno a parte meritano le *reti di imprese*, forme di integrazione tra aziende sviluppatasi con intensità negli ultimi anni⁷⁶.

⁷⁶ In argomento, si rinvia più diffusamente a: G. BECATTINI, *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1989; G. LORENZONI, *Accordi, reti e vantaggio competitivo. L'innovazione nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, milano, 1992; G. LORENZONI, *Architetture reti-*

Le reti di imprese rappresentano, invero, forme di collaborazione tra aziende che in tal modo possono condividere risorse, competenze, conoscenze allo scopo di fronteggiare le profonde trasformazioni del contesto economico.

Per spiegare l'incremento delle reti, e più in generale delle manifestazioni di collaborazione e cooperazione tra aziende, è opportuno ricordare alcune circostanze che hanno determinato la nascita di più intensi legami, in forme spesso originali. Tali circostanze sono riassumibili con riferimento:

- a) all'intenso processo di integrazione dei mercati, favorito dalla eliminazione delle limitazioni legali agli scambi commerciali e dalla consistente riduzione dei costi di trasporto delle merci;
- b) allo straordinario progresso scientifico e tecnologico, con una rapidità forse mai sperimentata prima, che ha determinato mutamenti incisivi ed effetti concatenati in ogni attività umana.

Gli effetti di questi mutamenti hanno prodotto nuove opportunità di sviluppo dell'attività economica, ma, al contempo, la crescente concorrenza, situazione, questa, che impone alle aziende di dotarsi di risorse adeguate.

In breve, la combinazione delle trasformazioni che hanno attraversato negli ultimi decenni il contesto economico, hanno determinato a) la creazione di nuove industrie (microelettronica, telecomunicazioni, informatica, nuovi materiali, ecc.) e di nuovi prodotti; b) l'adozione di nuove modalità di realizzazione dei processi di trasformazione dei fattori e delle risorse in prodotti, più efficienti ed in grado di migliorare la qualità e le prestazioni dei prodotti tradizionali.

L'impiego delle nuove tecnologie, così come lo sfruttamento delle opportunità rivenienti dall'ampliamento dei mercati, presuppone, però, la diffusione ed il controllo di competenze e di conoscenze elevate e specialistiche, in molti casi con difficoltà ed a costi non convenienti accumulabili in una stessa azienda. In sostanza, l'uso delle nuove tecnologie, la conoscenza e la penetrazione nei nuovi mercati richiedono l'impiego di risorse che le aziende spesso hanno difficoltà a costruire al proprio interno. Oppure, tale opzione si rivela troppo onerosa, diventando preferibile sostituire il controllo diretto di tutte le fasi produttive con le relazioni interaziendali. In tal modo, le aziende coinvolte condividono le reciproche competenze, favorendo la crescita reciproca e l'incremento delle opportunità di sviluppo.

Le reti di imprese offrono il vantaggio di contrastare la crescente complessità del contesto socio-economico in cui ciascuna azienda opera, caratterizzato dal forte dinamismo e dal repentino cambiamento delle variabili concorrenziali. La flessibilità che ne consegue, consente di controllare in modo più agevole il rischio associato alla realizzazione dell'attività economica, cioè il mancato conseguimento delle condizioni di equilibrio.

L'obiettivo delle reti di imprese è costituito dall'identificazione e sviluppo delle opportunità di collaborazione ed integrazione per conseguire vantaggi comuni, vincolando contrattualmente le aziende coinvolte e dotandosi di adeguati organismi di controllo.

Tra i plurimi obiettivi che possono essere affidati alle reti di imprese vanno ricordati la conquista di nuovi mercati, la condivisione dei costi dei servizi comuni, la progettazione di nuovi prodotti, la ricerca di economie nell'approvvigionamento e nella gestione delle scorte.

2.6.3. I GRUPPI AZIENDALI

Nell'ambito delle aggregazioni definite formali, un ruolo preminente deve essere sicuramente riservato ai cosiddetti **gruppi aziendali**, ossia a quegli istituti economici composti da più imprese, separate giuridicamente, ma rette dallo stesso soggetto economico.

I gruppi aziendali rappresentano la formula più avanzata di integrazione tra aziende giuridicamente distinte attuabile sulla base dei seguenti elementi costitutivi⁷⁷:

- *pluralità di imprese* aventi autonomia giuridica;
- *struttura societaria* delle imprese;
- *legame finanziario* tra le imprese, mediante il possesso delle quote di partecipazione da parte dello stesso soggetto economico.

Il concetto di **partecipazione** deriva, dunque, dall'acquisizione da parte di una impresa delle quote o azioni del capitale di rischio di altre imprese, delle quali diviene praticamente socio. L'impresa che detiene le quote si denomina *partecipante*, la società il cui capitale di rischio è detenuto parzialmente o totalmente dalla partecipante si denomina *partecipata*.

È opportuno, peraltro, sottolineare come il concetto di *partecipazione* si connetta direttamente con quello di *controllo*, ossia con la possibilità di esercitare il potere di comando nella società partecipata. A tal fine, il legame patrimoniale insito nella partecipazione può, invero, non rivelarsi sufficiente né necessario.

⁷⁷ P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, cit., p. 80. Sulla forma aggregativa dei gruppi aziendali, si vedano, inoltre: L. AZZINI, *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1968; P. PISONI, *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*, Giuffrè, Milano, 1983.

In effetti, le singole partecipazioni possono assumere consistenza differente potendo dar luogo alle seguenti distinte situazioni di controllo, in funzione della detenzione dei diritti di voto esercitabili a livello di organo volitivo (assemblea dei soci):

- detenzione della totalità o maggioranza dei diritti di voto (*controllo di diritto*);
- detenzione di diritti di voto sufficienti ad esercitare una influenza dominante (*controllo di fatto*);
- detenzione di diritti di voto sufficienti ad esercitare una influenza notevole (*collegamento*).

In proposito, mentre non vi sono problemi per inquadrare il controllo di diritto, in quanto connesso al presupposto del possesso di più della metà del capitale sociale (in termini di voti) dell'impresa partecipata, il controllo di fatto trova, invece, espressione differente a seconda delle singole situazioni. In effetti, se in contesti societari con assetti proprietari fortemente frazionati (cosiddette *public company*) può essere sufficiente anche una partecipazione del 15-20% per esercitare una influenza dominante (e quindi il controllo di fatto), in società con assetti proprietari ristretti, ossia con pochi soci, anche la detenzione di una quota pari al 40-45% può non essere sufficiente per determinare il controllo⁷⁸.

Al di là del legame partecipativo, il controllo di fatto può derivare anche da rapporti di tipo non patrimoniale, connessi a vincoli contrattuali o economici che determinano il controllo di fatto di una impresa sulle altre, in termini di esercizio effettivo del potere di comando.

In definitiva, il gruppo aziendale si realizza mediante legami patrimoniali che vincolano una pluralità di imprese ad un medesimo soggetto economico (*società controllante*) che domina, di diritto o di fatto, le altre imprese. Si parlerà, in tali casi, rispettivamente di *società capo-gruppo* o *società holding* e di *società controllate*.

Pertanto, è opportuno evidenziare che il controllo di cui si discute può avvenire non solo direttamente, ma anche mediante *controllo indiretto*, ossia mediante la presenza di partecipazioni «a cascata»⁷⁹. Tale controllo indiretto si attua nel momento in cui la società A controlla una società B che a sua volta detiene il controllo di una terza società (C). In tal caso, si dirà che la società A (holding capo-gruppo) controlla direttamente B ed indirettamente C. La società B assume il nome di sub-holding o società intermedia.

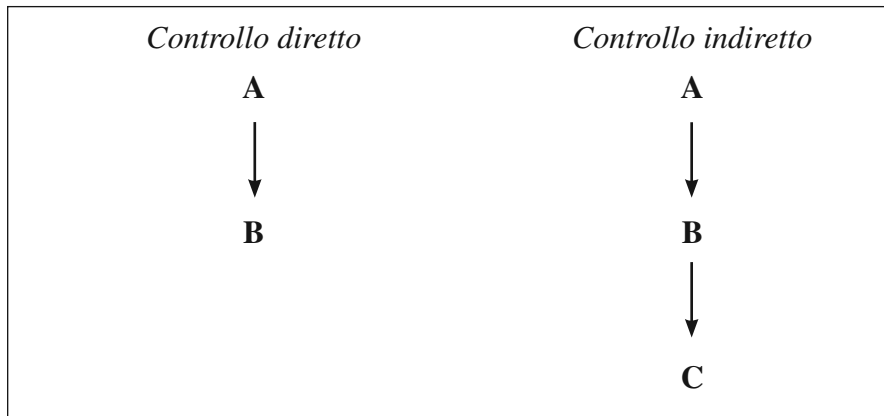
I vantaggi derivanti dal controllo indiretto sono principalmente individuati nel risparmio finanziario che deriva dalla possibilità di operare un

⁷⁸ Il caso limite può essere rappresentato dall'ipotesi di detenzione del 49% del capitale di un'impresa, il cui restante 51% è a sua volta detenuto da un soggetto diverso.

⁷⁹ S. SARCONI, *L'azienda*, cit. p. 104.

controllo su più imprese, senza dover necessariamente procedere all'acquisizione di una partecipazione nel capitale di tutte le imprese coinvolte.

Figura n. 7

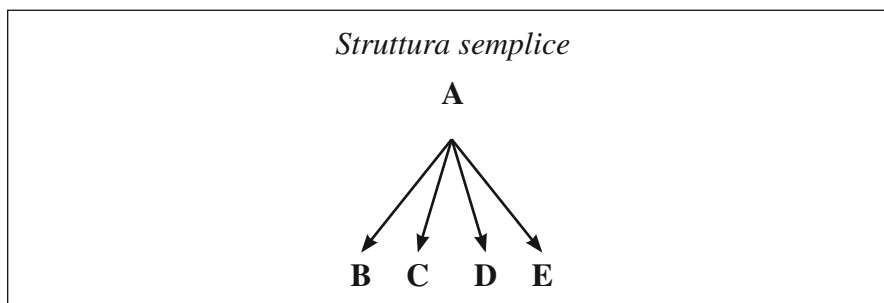


Il semplice collegamento consiste, invece, nella detenzione di una quota di diritti di voto che, per quanto non decisiva in termini di controllo dei processi decisionali, denota una misura sufficiente per influenzare notevolmente l'organo volitivo della società partecipata. Per potersi parlare di influenza (e quindi di collegamento) non è, peraltro, sufficiente, la detenzione di uno o pochi diritti di voto, presumendosi la capacità di influenza in presenza di una quota del 20% (10% se società quotata).

In definitiva, le strutture di gruppo che si possono presentare nella realtà sono riconducibili a tre schemi principali⁸⁰:

- 1) *struttura semplice*, che si ha allorché una società capo-gruppo controlla o domina direttamente un certo numero di altre società;

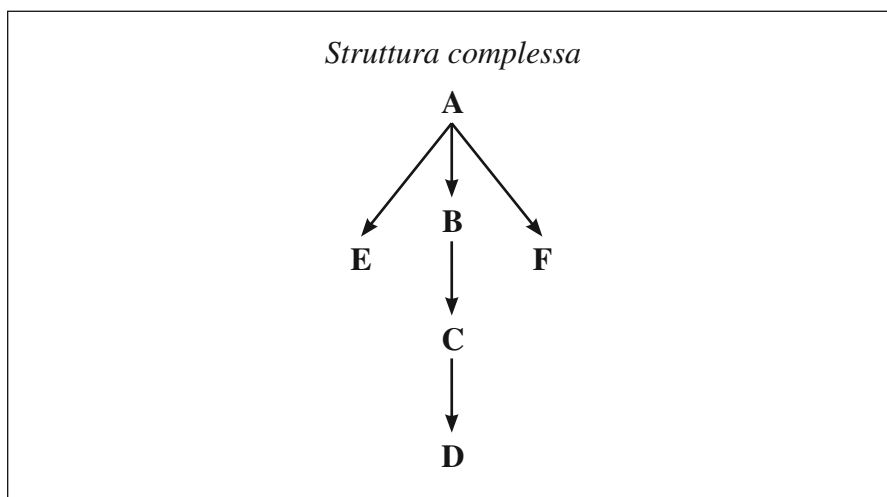
Figura n. 8



⁸⁰ Per opportuni approfondimenti: S. SARCONI, *L'azienda*, cit. p. 112 e ss.

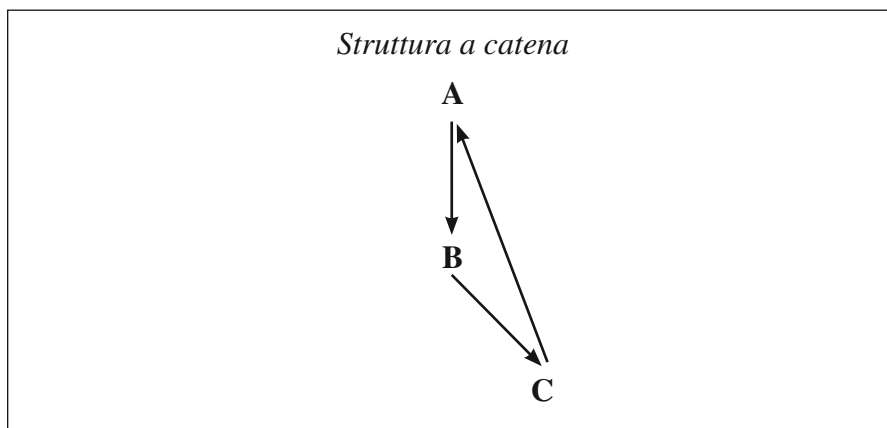
- 2) *struttura complessa*, che si presenta in quei casi in cui la capogruppo ha partecipazioni di controllo diretto che gli consentono di operare anche un controllo indiretto su altre società;

Figura n. 9



- 3) *struttura a catena*, si ha in quelle situazioni di partecipazione reciproca tra due o più imprese o combinazioni di controllo indiretto nel controllo reciproco (*partecipazioni circolari*).

Figura n. 10



Tenuto conto di ciò, i percorsi che possono portare alla costituzione di un gruppo sono variegati riconducendosi sinteticamente ai seguenti:

- acquisto di una partecipazione nel capitale di una impresa già esistente;
- creazione ex-novo, di una unità produttiva giuridicamente distinta, della quale si acquisisce parte o tutto il capitale;
- scorporo di una parte dell'azienda o di un suo ramo di attività, a cui si dà autonomia giuridica, e di cui si assume la partecipazione;
- costituzione di una apposita società capo-gruppo alla quale più imprese preesistenti, che conferiscono i pacchetti di controllo, affidano la direzione del gruppo.

Sul piano delle motivazioni, il gruppo aziendale costituisce una formula valida per la risoluzione di problemi di natura strutturale dell'attività produttiva delle imprese costituenti il gruppo, con conseguente miglioramento degli equilibri aziendali, anche se è indubbio il ruolo preminente (e quindi i conseguenti vantaggi) dell'impresa che assume l'iniziativa della costituzione del gruppo, inducendo altre imprese ad aderire alla stessa. Al riguardo, è opportuno distinguere quelle situazioni in cui la costituzione del gruppo genera una vera e propria unità economica (**gruppi economici**) da quei casi in cui la nascita del gruppo deriva esclusivamente da ragioni finanziarie o di altra natura (**gruppi finanziari**).

Si è autorevolmente osservato che l'unità economica che connota i *gruppi economici* può ricercarsi tanto nella eventuale similarità delle imprese il cui raggruppamento favorisce una integrazione orizzontale quanto nella connessione tecnica tra le diverse imprese che si integrano verticalmente⁸¹.

I gruppi si denominano *finanziari o conglomerati* nel momento in cui l'aggregazione comprende imprese appartenenti a diversi settori e comunque completamente svincolate da nessi di similarità o complementarità delle attività produttive. Le ragioni che conducono alla costituzione di tali gruppi possono variamente ricondursi a motivi di natura finanziaria o a motivi di opportunità politica o sociale, o ancora a motivi di controllo di vari settori di mercato. Si deve, peraltro, osservare come la presenza di partecipazioni in imprese operanti in distinti settori favorisca una diversificazione dell'attività con riflessi positivi sul rischio di impresa dell'imprenditore (*società holding*) che compensa eventuali congiunture negative di un settore con gli andamenti positivi di altri settori⁸².

⁸¹ P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, cit., p. 91.

⁸² Si ricorda come in Italia, in tempi relativamente recenti, fosse piuttosto incisivo l'intervento dello Stato nella formazione di gruppi aziendali. In sostanza, la creazione di *holdings* di diritto

Deve, peraltro, evidenziarsi come nella concreta realtà sia piuttosto diffuso il riscontro di situazioni miste, in cui accanto ad imprese che nel loro insieme rivelano la caratteristica di unità economica, ce ne sono delle altre rispetto alle quali non esiste alcun nesso economico. Ne consegue anche la possibilità di gruppi misti nei quali si possono individuare più sottogruppi economici, ossia insiemi di imprese operanti in settori differenti, riuniti tra loro dal legame finanziario di una *holding finanziaria*, non trascurando i legami economici meno appariscenti che danno ugualmente luogo a complessi funzionali di carattere permanente⁸³.

3. Le altre forze personali dell'azienda

Come già anticipato la componente soggettiva di ogni azienda trova, oltre che nel soggetto aziendale, anche in altre forze personali un ulteriore elemento costitutivo. Il riferimento è rivolto a tutti coloro che, a vari livelli, collaborano con l'imprenditore per il buon funzionamento dell'azienda e, in particolare, ai dipendenti.

Premesso che anche i soggetti precedentemente identificati come amministratori possono per certi versi apparire come soggetti dipendenti della società, per il resto è possibile individuare soprattutto nel *livello esecutivo*, il livello a cui ricondurre l'insieme di individui volti ad attuare la volontà del soggetto aziendale, eseguendo i compiti assegnati per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Tra questi è possibile riscontrare differenti *sub-livelli* atti a distinguere linee gerarchiche via via decrescenti in termini di potere decisionale, ciò partendo da un livello direzionale, immediatamente subordinato agli amministratori (alta direzione), per passare poi a singoli responsabili di area (direzioni funzionali), fino a giungere ai livelli strettamente esecutivi, suddivisi tra impiegati amministrativi ed operai e addetti alle vendite (cosiddetta manodopera), in sostanza la forza lavoro.

Emerge immediatamente come la possibilità di riscontrare unità di personale dipendente e collaboratori più o meno numerosi varierà in

pubblico, mediante le quali assumere la partecipazione di controllo, consentiva allo Stato di intervenire nei vari settori produttivi, riunendo e gestendo numerose imprese, generalmente di grande dimensione. Esempio significativo in tal senso è rappresentato dall'I.R.I. (Istituto per la Ricostruzione Industriale), ente di diritto pubblico che, assumendo partecipazioni nel capitale di rischio delle imprese, controllava sostanzialmente le attività produttive dei settori strategici (siderurgia, meccanica, telefonia, trasporti marittimi, ecc.). P.E. CASSANDRO, *Trattato di Ragioneria*, Cacucci, Bari 1982.

⁸³ Per ulteriori classificazioni inerenti i gruppi aziendali: F. GIACCARI, *Le aggregazioni*, cit., p. 121 e ss.

relazione alle singole fattispecie aziendali, con conseguenti problemi di organizzazione, in termini di razionale ed efficiente disposizione ed utilizzazione della componente personale.

Per soddisfare tale esigenza, è, peraltro, necessario considerare sin dal momento dell'acquisizione del fattore lavoro la presenza di certe caratteristiche e requisiti atti a favorire la scelta più idonea in termini di assunzione e conseguente affidamento dei vari compiti. In proposito, le procedure e i criteri per l'individuazione dei soggetti da assumere cambiano in funzione della tipologia di lavoratore (impiegato o manodopera) consistendo in percorsi selettivi variamente basati su valutazioni operate su titoli di studio, esami, prove pratiche, periodi di prova, requisiti professionali, morali e fisici, ecc.

4. Produttività e remunerazione del fattore lavoro

La scelta della forza lavoro operata secondo procedure e criteri adeguati, si dirige evidentemente all'individuazione dei soggetti che teoricamente dovrebbero assicurare l'espletamento efficace ed efficiente dei compiti assegnati.

In proposito, rileva il concetto di *produttività* (o *efficienza tecnica*) del fattore lavoro, ossia del rendimento derivante dal rapporto tra effetto utile connesso all'impiego del fattore e quantità impiegata del fattore stesso.

Peraltro, si precisa che il rendimento così inteso, correlato ad un significato fisico-tecnico, non coincide necessariamente con il rendimento economico del fattore stesso, nel senso che un'accresciuta produttività in senso fisico-tecnico (ad esempio maggiore numero di prodotti ottenuti per ora lavoro) non comporta necessariamente un aumento dei ricavi di vendita, la cui misura dipende, oltre che dalle quantità, anche dal prezzo di vendita. È per questo motivo che al rendimento economico di un fattore, è preferibile riservare l'espressione *redditività*, in alternativa all'espressione tecnica *produttività*.

Ciò chiarito, è opportuno evidenziare come il rendimento della forza lavoro operante nell'azienda, nel senso di produttività, dipenda da fattori di varia natura concernenti sia aspetti soggettivi (qualità fisiche, morali, professionali) sia aspetti oggettivi (remunerazione, salubrità posto di lavoro, controllo sulla quantità e qualità del lavoro, grado di coesione ed armonia fra i dipendenti, ecc.)⁸⁴.

⁸⁴ Sul rapporto tra produttività del lavoro e politiche del personale: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 86.

Una ultima precisazione riguarda il fatto che nell'economia moderna l'interpretazione del fattore lavoro quale risorsa strategica in termini di prestazioni intellettuali va sempre più sostituendosi all'immagine materiale di prestazioni d'opera manuale.

Soffermandoci ora sugli aspetti remunerativi della forza lavoro, è possibile considerare tutti i fattori economici ed extra-economici che ne influenzano la misura. Sostanzialmente, dalla combinazione di tali fattori derivano le «politiche retributive» e cioè le politiche rivolte ad attrarre, mantenere e motivare il personale in funzione del perseguimento delle finalità e degli obiettivi aziendali⁸⁵.

Dal punto di vista delle remunerazioni di tipo economico, si ricordano le tipiche forme di remunerazione del fattore lavoro e cioè:

- la **retribuzione**;
- la **posizione previdenziale**;
- gli **sviluppi di carriera**.

In particolare, il riferimento tradizionale della remunerazione del fattore lavoro è costituito dalla *retribuzione* che a seconda che sia riferita a personale impiegatizio ovvero operaio, assume rispettivamente la denominazione di stipendio e salario.

Tipicamente, gli stipendi e i salari trovano espressione in retribuzioni in misura fissa le quali, svincolate dall'andamento aziendale, dovrebbero riflettere misure coerenti con le retribuzioni negoziate nell'ambiente. È, tuttavia, opportuno evidenziare come alle formule in misura fissa si affianchino delle forme retributive in misura variabile, ossia legate alla quantità di lavoro prestata.

In questi ultimi casi, le remunerazioni dei lavoratori dipendenti assumono la forma dello stipendio a tempo, normalmente riferito al mese ovvero al cosiddetto cottimo, che costituisce una forma remunerativa direttamente correlata con la quantità di lavoro accertata.

Una specifica formula di retribuzione variabile è quella che lega la remunerazione stessa all'andamento aziendale, nel senso che la remunerazione crescerà in presenza di risultati aziendali positivi, mentre decrescerà in seguito a risultati negativi. Tali forme variabili, normalmente previste per i livelli direzionali, si concretizzano in sistemi incentivanti atti a remunerare l'attività prestata mediante partecipazione agli utili o comunque strumenti idonei a rendere partecipe il dirigente ai risultati aziendali.

⁸⁵ Sul punto si rinvia a: G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 16; G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 102; L. BRUSA, *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 181 e ss. Si veda, inoltre: P. DI CAGNO, *Governance e strumenti di incentivazione azionaria per la componente personale: aspetti gestionali e contabili*, Cacucci, Bari, 2007.

Riferendoci ora, in particolare, ai livelli esecutivi si devono considerare altri elementi di carattere economico quali la presenza di adeguati contributi di tipo previdenziale e assistenziale per ogni singolo lavoratore e per le rispettive famiglie, ciò al fine di creare la necessaria *posizione previdenziale*, atta a garantire al lavoratore dipendente la pensione al momento in cui cesserà di svolgere l'attività lavorativa. Tipici riferimenti per la misura del livello retributivo (*saggio di retribuzione*) sono rappresentati dai seguenti fattori:

- la contrattazione collettiva, che definisce cioè il limite del livello retributivo minimo;
- la retribuzione media esistente, corrisposta dalle imprese concorrenti nei diversi segmenti del mercato del lavoro di riferimento;
- la capacità retributiva dell'azienda, che, sulla base della relazione costi-ricavi, definisce il livello retributivo massimo;
- l'apprezzamento delle qualità e delle capacità del personale inserito nel sistema aziendale.

È evidente che una corretta determinazione del livello remunerativo del fattore lavoro non dovrebbe prescindere dai riflessi che il fattore stesso genera sulla produttività dell'azienda. Più precisamente dovrebbe considerarsi il rapporto tra la produzione dell'impresa e la quantità di lavoro necessaria per ottenerla, quantunque emergano chiari limiti sia riguardo alla possibilità di ricondurre l'aumento della produttività al solo fattore lavoro sia in merito all'oggettività di tale informazione che si basa sulla quantificazione monetaria della produzione stessa (la quale solo in parte è oggettivamente determinabile)⁸⁶. Sempre ad un ambito economico possono ricondursi gli *sviluppi della carriera* e cioè le politiche di incentivazione basate su sistemi remunerativi atti a motivare e trattenere i lavoratori presso l'azienda. Ciò si esprime in vario modo, sia curando gli aspetti connessi alla programmazione delle carriere dei propri lavoratori dipendenti, sia prevedendo meccanismi di valutazione delle prestazioni e delle posizioni. Nell'ambito di tale programmazione si collocano le attività di formazione e qualificazione del personale, rivolte al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni lavorative.

Di pari rilievo, si considerano gli aspetti denominati *extra-economici* che, a differenza di altri fattori produttivi, caratterizzano il fattore lavoro. Questi attengono aspetti di natura morale, nel senso di soddi-

⁸⁶ Si osserva, in proposito, che né il riferimento alla produzione, intesa in senso monetario, né il riferimento alla sola quantità fisica di produzione, consentono di eliminare arbitri e soggettività, ciò in relazione ad aspetti legati alternativamente alla presenza di valori stimati, connessi a quella parte della produzione non ancora collocata sul mercato (rimanenze) o a quantità collocate che seppure misurabili monetariamente (e quindi oggettivamente) dipendono dai prezzi a cui la produzione risulta collocata.

sfazioni immateriali che il lavoro deve essere in grado di favorire nei singoli soggetti, e di condizioni di lavoro. In sostanza, il riferimento è al coinvolgimento dei lavoratori nel governo dell'impresa (oltre che nei risultati) e all'esigenza di prevedere degli ordinamenti organizzativi e degli ambienti di lavoro tali da non mortificare la dignità del lavoratore ed in grado, anzi, di stimolare il suo impegno e la conseguente produttività⁸⁷. A ciò, si aggiunga anche l'impatto positivo sulla produttività della forza lavoro dalla formazione di un *sensu di appartenenza* all'azienda derivante da quelle politiche aziendali rivolte a favorire un ricambio generazionale nell'ambito dello stesso nucleo familiare; nel senso cioè di favorire, generalmente alla quiescenza di una unità di personale dipendente, il "rimpiazzo" delle unità cessate mediante "reclutamento" dei discendenti dello stesso soggetto⁸⁸.

Tabella n. 4

Remunerazione fattore lavoro	⇒ fattori economici	{ retribuzione posizione previdenziale sviluppo carriera
	⇒ fattori extra-economici	{ condizioni fisiche lavoro relazioni umane ambiente lavoro

Si osserva, infine, come anche gli aspetti denominati extra-economici, i quali appaiono in parte riconducibili ad una visione etica, evidenzino caratteri chiaramente economici, poiché l'errata considerazione di tali aspetti rischia di influire negativamente sui rendimenti del lavoro, con chiari riflessi negativi sull'economia dell'azienda, oltre che del lavoratore⁸⁹.

In ogni caso, si sottolinea come la complessità degli elementi costitutivi la remunerazione del fattore lavoro (economici ed extra-economici) si rifletta a livello aziendale in termini di correlati costi, la cui elevata consistenza può rendere l'idea dell'incidenza di tale fattore sull'economia dell'impresa⁹⁰.

⁸⁷ Sul punto si rinvia alle considerazioni di: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pp. 201-204. Inoltre: G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 18.

⁸⁸ Evidentemente, affinché tale politica generi degli effetti positivi, non solo durante il periodo lavorativo dei soggetti incentivati, ma anche nel periodo successivo al "subentro familiare", è necessario che i ricambi in questione siano sempre e comunque fondati su un'adeguata preparazione del soggetto in ingresso.

⁸⁹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 143.

⁹⁰ Ovviamente, l'elevata consistenza del costo del lavoro dovrebbe teoricamente favorire una maggiore produttività del fattore stesso, con conseguenti benefici a livello di redditività.

CAPITOLO TERZO

LA COMPONENTE MEZZI

di *Nicola Di Cagno*

SOMMARIO: **1.** Concetti di utilità economica e di mezzo aziendale. – **2.** Gli aspetti amministrativi del processo economico-produttivo: gli scambi d'azienda. – **3.** La misurazione delle utilità economiche: le quantità monetarie. – **4.** Gli scambi d'azienda ed i valori del patrimonio. – **5.** Dimensione patrimoniale, consumi e produzione di ricchezza.

1. Concetti di utilità economica e di mezzo aziendale

È stato in precedenza evidenziato come ai fini dello svolgimento dell'attività produttiva aziendale risulti necessaria l'acquisizione degli opportuni mezzi atti a dotare l'azienda dell'adeguata struttura funzionale.

Tali mezzi possono identificarsi nei fattori, o risorse che dir si voglia, atti a presentare un'utilità strumentale per il raggiungimento dei fini aziendali. Esattamente, un fattore/risorsa può definirsi tale in quanto rappresentativo di *utilità economica* proficuamente utilizzabile per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Si precisa, peraltro che il concetto di utilità appena richiamato non coincide con il significato proprio che la teoria economica attribuisce in ordine al comportamento del consumatore⁹¹. Con tale espressione intendiamo qui riferirci all'utilità che i vari beni e servizi possono ri-

⁹¹ L.M. FRASER, *Pensiero e linguaggio nella Scienza Economica. Critica di alcuni concetti economici fondamentali* (ed. orig. *Economic Thought and Language. A critique of some fundamental economic concepts*, A. and C., Black, London, 1937) Utet, Torino, Ristampa, 1966, p. 80 e ss. Inoltre: A. SAMUELSON-W.D. NORDHAUS, *Economia* (ed. orig. *Economics*, 18^a ed., Mc Graw Hill, 2005), Mc Graw-Hill Italia, Milano, 2006, p. 83 e ss.

velare in funzione del loro utilizzo nell'ambito della combinazione produttiva aziendale, costituendone fattori produttivi⁹².

Sottolineamo, inoltre, che nel corso della presente trattazione le varie espressioni (fattori produttivi, utilità economiche, mezzi, beni, servizi, ecc.) saranno utilizzate alternativamente con identico significato.

In tale ottica, ne consegue che il riferimento in questione non è, quindi, rivolto alla utilità propria che ogni bene può presentare, bensì attiene alla necessaria compatibilità con l'attività aziendale in cui è impiegato, nel senso di *strumentalità* dello stesso ai fini del raggiungimento delle finalità aziendali, da intendere in senso tecnico e/o economico⁹³.

Occorre, infine, precisare come l'utilità economica incorporata in ogni singolo fattore (e quindi la singola strumentalità produttiva) debba congiungersi, in termini di simultanea utilizzazione, con l'utilità economica di tutti gli altri fattori di cui l'azienda si dota⁹⁴. Ne discende, quindi, un evidente nesso di *complementarità strumentale* che genera un positivo *effetto combinatorio* che sussiste fino a quando l'azienda è in regolare regime di funzionamento⁹⁵.

In definitiva, *l'attitudine di un fattore/risorsa di rappresentare un mezzo aziendale si connette con la sua capacità di risultare economicamente utile alla combinazione produttiva*⁹⁶.

Raffigurando quanto appena esposto, si può rappresentare il seguente percorso dei mezzi aziendali:

utilità fattore → utilizzo combinato → cessione utilità

Ne deriva la possibilità di individuare mezzi la cui utilità economica viene ceduta attraverso uno o più atti produttivi, nel senso che l'at-

⁹² È, quindi, il significato che nell'ambito della teoria economica si attribuisce ai beni applicati a scopi produttivi, quantunque occorra distinguere i fattori produttivi cosiddetti originari (terra, capitale e lavoro) dai fattori produttivi definiti derivati, quali risultato di passate combinazioni di terra, lavoro e capitale. L.M. FRASER, *Pensiero e linguaggio*, cit., p. 208 e ss.

⁹³ «I mezzi economici, di cui l'azienda si avvale fin dal suo sorgere per attuare il processo tecnico-economico della produzione, sono beni economici, le cui caratteristiche di economicità sono strettamente relative al processo al quale i beni sono destinati e dal quale sorgono». ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 93.

⁹⁴ «Le parti del capitale non possono essere considerate indipendentemente l'una dall'altra; esse costituiscono nel loro insieme un organismo economico unitario, il cui concetto malamente si percepisce attraverso la scomposizione nei suoi elementi, senza valutare quei rapporti di complementarità che tra questi elementi esistono». L. DE MINICO, *Rinnovamento e liquidità del capitale nelle imprese industriali*, Rondinella, Napoli, 1931, p. 2. Sul concetto di complementarità dei fattori costitutivi le combinazioni produttive: M. PANTALEONI, *Erotemi di economia*, cit., p. 119 e ss.; G. ZAPPA, *Le produzioni*, vol. I, cit., p. 264 e ss.

⁹⁵ G. ZAPPA, *Il reddito di impresa*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 1950, p. 62.

⁹⁶ Quindi, un fattore/risorsa, pur possedendo una propria utilità economica, diviene mezzo aziendale solo nel momento in cui la relativa utilità, oltre che essere ovviamente compatibile con l'attività specifica, risulta efficacemente ceduta grazie alla necessaria combinazione con gli altri fattori.

titudine di un mezzo aziendale a cedere l'utilità posseduta si esprime con utilizzi singoli o ripetuti (*proprietà reiterativa*).

Nel caso di mezzi la cui utilità economica si esaurisce totalmente con un unico atto produttivo si parlerà di *fattori a fecondità semplice*. Laddove il mezzo è suscettibile di essere utilizzato più volte, distribuendo la sua utilità in ripetuti atti produttivi, si parlerà di *fattori produttivi a fecondità ripetuta*.

In relazione a ciò, deriva che tendenzialmente i fattori produttivi a fecondità semplice assumono durata generalmente breve, mentre i fattori denominati a fecondità ripetuta permangono per periodi di tempo più o meno lunghi⁹⁷. Ad esempio, costituiscono fattori produttivi a fecondità ripetuta i fabbricati, gli impianti, i macchinari, le attrezzature, i mobili, ecc., mentre rientrano nell'ambito dei fattori produttivi a fecondità semplice le materie prime, i materiali di consumo, i combustibili, ecc.

Si devono, inoltre, includere nell'ambito dei fattori/risorse atti a cedere utilità economica, anche quegli elementi, non aventi natura materiale, ossia immateriali, rappresentativi di diritti (brevetti, concessioni, marchi, ecc.), per i quali le proprietà sopra richiamate, si collegano all'azienda con maggiore vincolo rispetto ai fattori materiali. Peraltro, ribadito che la sostanza del ragionamento risulta incentrata sul concetto di utilità, ecco che nell'ambito dei mezzi aziendali è possibile riportare anche l'opera dei lavoratori dipendenti (*fattore lavoro*), acquisita mediante le varie formule, a tempo determinato o indeterminato, diffuse nella realtà concreta. Del pari devono considerarsi mezzi aziendali, nel senso di utilità, anche gli eventuali «servizi» che l'azienda può acquisire, come nel caso della disponibilità di beni materiali condotti in locazione, per i quali si corrisponde ai proprietari il relativo canone di locazione.

In tale ambito, rientrano anche quei fenomeni completamente privi di materialità (fisica o giuridica), ma che pure rivelano una utilità economica nella combinazione produttiva. Si tratta di tutte quelle utilità (denominate *risorse intangibili*) che derivano dagli impieghi in marketing, in ricerca e sviluppo, in organizzazione, che, strettamente legati all'esistenza della impresa riescono a cedere la loro utilità proprio grazie al fatto di essere interdipendenti e complementari con gli altri fattori e globalmente con l'entità aziendale.

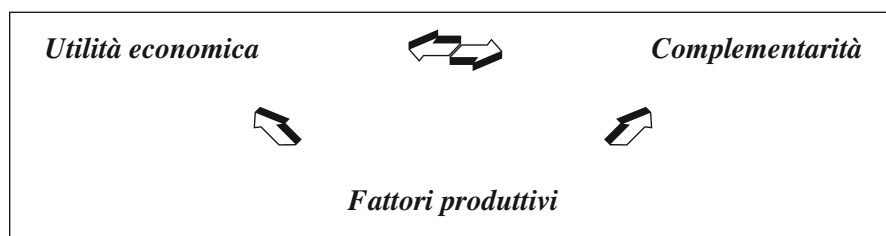
⁹⁷ Si parla di tendenza in quanto la durata del fattore si connette con l'effettivo utilizzo che può essere variamente intensivo ovvero ritardato nel tempo. In effetti, può accadere che fattori tendenzialmente di lunga durata come macchinari o attrezzature risultino utilizzati nel breve periodo, ciò per impieghi particolarmente intensivi, ovvero che fattori normalmente di breve durata come le merci o le materie possano presentare tempi di giacenza che superano l'anno.

È opportuno osservare che dal regolare funzionamento dell'azienda possono derivare, come meglio si vedrà oltre, ulteriori utilità, espresse non solo dagli effetti positivi tangibili conseguiti nel tempo (prodotti e ricchezza conseguente), ma anche dalla produzione di ulteriori mezzi, la cui origine non si deve né ad acquisizione né a produzione tangibile dell'azienda. Si tratta, in sostanza, dell'effetto incrementativo indiretto (coincidente con il cosiddetto patrimonio invisibile o *avviamento*) che la combinazione produttiva dei mezzi, nell'ottica della complementarità, favorisce generando ulteriori utilità atte a rendere sempre più funzionale ed efficiente lo svolgimento dell'attività aziendale.

In definitiva, si possono definire mezzi aziendali tutti quei fattori/risorse che, in linea di principio, presentano⁹⁸:

- una *utilità economica propria*, compatibile con l'attività produttiva specifica e, quindi, strumentale ai fini della realizzazione degli obiettivi a cui si riferisce la relativa destinazione;
- un nesso di *complementarità*, nel senso di attitudine di ogni singolo fattore a cedere l'utilità posseduta in combinazione con gli altri fattori generando un positivo effetto combinatorio.

Figura n. 11



Avendo identificato i mezzi aziendali con ogni utilità economica suscettibile di essere utilizzata nell'ambito del processo produttivo aziendale, possiamo distinguere:

- utilità connesse a fattori materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, materie prime, materiali di consumo, ecc.);
- utilità connesse a fattori immateriali giuridicamente tutelati (brevetti, marchi, concessioni, ecc.);
- utilità connesse a fattori immateriali, a loro volta articolabili in:
 - risorse intangibili (promozione, ricerca e sviluppo, organizzazione, ecc.);

⁹⁸ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., pp. 94-95; P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 41. Tale interpretazione riporta alla mente il concetto di idoneità di un bene o servizio a contribuire al processo produttivo. L.M. FRASER, *Pensiero e linguaggio*, cit., p. 219.

- risorse umane (prestazioni lavorative);
- servizi (per esempio acquisizione del diritto di utilizzo dei beni di terzi).

Circa le relative modalità di «acquisizione» di tali utilità, è possibile individuare le seguenti tradizionali formule:

- *conferimento*, ossia apporto di beni e/o fattori da parte dei soggetti proprietari dell'impresa (imprenditore o soci in caso di forma collettiva). Mediante tale modalità di acquisizione l'impresa diviene giuridicamente proprietaria dei beni stessi;
- *acquisizione dall'esterno*, consistente nell'acquisto operato da terze economie di mezzi materiali e mezzi immateriali variamente connessi a diritti e/o servizi. Tale acquisto può avvenire a titolo di proprietà ovvero a titolo di puro godimento (tipico esempio le locazioni, le licenze d'uso, ecc.);
- *produzione interna*, ossia ottenimento di specifiche utilità economiche mediante un percorso che, potendo anche trovare origine in acquisizioni dall'esterno del tipo precedente, favorisce la dotazione di fattori materiali e/o immateriali derivanti dallo svolgimento di un processo combinatorio (interno all'azienda);
- *autogenerazione*, nel senso di generazione di utilità favorita dagli effetti combinatori dei precedenti mezzi (risorse invisibili).

Infine, è necessario evidenziare che riguardo alla loro funzione nell'ambito produttivo, è possibile distinguere tra *fattori generici* e *fattori specifici*⁹⁹.

Si identificano quali fattori specifici tutte le utilità necessarie allo svolgimento strettamente produttivo dell'azienda, distinguendo tra questi i *fattori specifici tecnici*, che partecipano direttamente all'attività produttiva in senso stretto (impianti, materie, fattore lavoro, ecc.) ed i *fattori specifici non tecnici* che, pur contribuendo allo svolgimento dell'attività produttiva, non costituiscono un fattore in senso propriamente tecnico (ad esempio servizi amministrativi e commerciali). Rappresentano *fattori generici* quelle utilità che solo «potenzialmente» costituiscono un fattore «tecnico» di produzione dell'azienda. Ciò vale, in particolare, nel caso del denaro che, se sul piano strettamente tecnico-produttivo non rappresenta un fattore «tecnico», da altro lato, fornisce un potere d'acquisto che consente all'impresa l'acquisizione dei mezzi tecnici¹⁰⁰.

⁹⁹ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 94. Tale distinzione coincide sostanzialmente con la distinzione tra beni non specifici e beni specifici. M. FRASER, *Pensiero e linguaggio*, cit., p. 282.

¹⁰⁰ La relatività di tale classificazione, come peraltro di ogni altra classificazione, emerge ad ogni evidenza, atteso che ciò che è fattore generico per una data tipologia di impresa può costituire fattore specifico tecnico (o non tecnico) per un'altra tipologia di impresa e viceversa. In alcuni settori di attività, lo stesso denaro, tradizionalmente rappresentativo del potere di acquisto, potrebbe per

Laddove, infine, si facesse riferimento alla loro natura i mezzi/fattori produttivi potranno distinguersi tra:

- *mezzi finanziari*, rappresentati essenzialmente da fattori generici come il denaro o beni assimilabili o riconducibili al denaro (crediti e titoli rappresentativi del denaro);
- *mezzi economici*, costituiti da tutti i fattori produttivi tecnici e non tecnici necessari allo svolgimento concreto del processo produttivo¹⁰¹.

In ogni caso, l'insieme di tutti i fattori produttivi/mezzi a disposizione dell'azienda (finanziari ed economici, materiali ed immateriali, a fecondità semplice ed a fecondità ripetuta, ecc.), costituisce nel complesso un sistema di elementi economici (complementari) a cui si può attribuire la denominazione di patrimonio lordo (o capitale lordo) dell'azienda¹⁰².

Tabella n. 5

Generici	>> <i>Risorse finanziarie</i>	>> <i>fecondità semplice</i>
FATTORI PRODUTTIVI		
Tecnici	>> <i>Risorse umane</i>	>> <i>fecondità semplice</i>
	>> <i>Materiali</i>	>> <i>fecondità semplice/ripetuta</i>
	>> <i>Immateriali</i>	>> <i>fecondità semplice/ripetuta</i>

2. Gli aspetti amministrativi del processo economico-produttivo: gli scambi d'azienda

Come precedentemente evidenziato, il processo gestionale, rappresentato dal complesso delle singole operazioni poste in essere per lo svolgimento dell'attività aziendale, si articola in due principali tipologie di processo: il processo tecnico-produttivo e quello amministrativo.

Rinviando alle discipline che studiano gli aspetti tecnici dei processi aziendali¹⁰³, soffermiamo la nostra attenzione sui *processi amministrati-*

certi versi identificarsi quale fattore tecnico *sui generis*, come avviene nel caso delle aziende finanziarie che svolgono attività di intermediazione creditizia (banche ed istituti finanziari)

¹⁰¹ Come si vedrà meglio oltre, anche per i mezzi economici l'espressione del loro "valore" avviene mediante grandezze monetarie.

¹⁰² G. ZAPPA, *Le produzioni*, vol. I, cit., p. 106. In pratica, si usa spesso utilizzare le due espressioni (patrimonio e capitale) come sinonimi, sebbene "il termine di *capitale* meglio identifica una 'somma' monetaria vincolata alle sorti dell'ente ... mentre il termine di *patrimonio* sta a significare qualche cosa di cui si possa disporre...Capitale dunque quale fonte di finanziamento...patrimonio quale impiego di valori produttivi finanziati da quelle fonti di capitale". G. MAZZA, *Problemi di assiologia aziendale*, IV ed., Giuffrè, Milano, 1997, p. 180.

¹⁰³ Si tratta di quelle discipline che un volta risultavano identificate come tecniche (industriale, mercantile, bancaria, ecc.) e che oggi trovano espressione negli studi di economia e gestione delle imprese, di marketing e di economia degli intermediari finanziari, nonché, per gli aspetti strettamente tecnici, di tecnologia dei cicli produttivi.

vi che, comunque, riflettono l'economia dei processi tecnici di produzione e, in definitiva, la sostanza economica delle operazioni aziendali.

In estrema sintesi, l'insieme dei processi tecnico-amministrativi può ricondursi alle seguenti fasi o attività¹⁰⁴:

- 1) **acquisizione dei fattori produttivi**, rappresentati variamente da impianti, macchinari, merci, forza lavoro, beni in forma grezza (cosiddette materie prime), prestazioni di servizi, ecc. (fattori specifici tecnici e non tecnici);
- 2) **combinazione dei fattori produttivi acquisiti**, quali operazioni tecniche di composizione dei fattori secondo convenienza economica;
- 3) **esecuzione del processo lavorativo**, ossia attuazione delle operazioni di trasformazione tecnica;
- 4) **ottenimento dei prodotti**, ed eventuale immagazzinamento o spedizione;
- 5) **vendita dei prodotti**, operata attraverso opportune forme di promozione e distribuzione.

Precisato che propedeutica all'avvio del processo esposto risulta la **raccolta dei mezzi finanziari**, ossia del potere d'acquisto necessario per lo svolgimento dell'attività produttiva, emerge chiaramente come la possibilità di individuare in maniera netta la presenza di tutte le fasi indicate, si abbia essenzialmente nelle imprese di tipo industriale, nelle quali i processi tecnici si riconducono alla trasformazione dei beni. Ma ciò non significa che nelle altre tipologie di impresa (mercantili, di servizi e finanziarie) non si svolga un processo tecnico.

In effetti, atteso che le fasi dell'*acquisizione* e della *combinazione* sono comuni a tutte le imprese, è chiaro che nelle imprese mercantili, di servizi e finanziarie anche le ulteriori fasi dell'*esecuzione lavorativa*, dell'*ottenimento* e della *vendita* del prodotto sussistono, seppure con le rispettive peculiarità. Invero:

- nel caso delle imprese mercantili, la fase dell'esecuzione e dell'ottenimento del "prodotto", possono identificarsi con tutte quelle attività preparatorie alla vendita dei beni, quali ad esempio conservazione delle merci, allestimento delle esposizioni, ecc.;
- nelle imprese di servizi, si rileva, invece, come le fasi dell'esecuzione e dell'ottenimento del prodotto, evidentemente di tipo "immateriale" (prestazione di servizi), tendano a coincidere, seguendo in molti casi anche la fase della vendita (ad esempio il servizio di trasporto o un servizio informatico);

¹⁰⁴ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 180. Si consideri, tuttavia, che nella realtà concreta le varie fasi (acquisizione, combinazione, esecuzione, ottenimento e vendita) si susseguano generando un continuo intreccio tra loro.

- infine, le imprese finanziarie, nelle quali l'esecuzione del processo lavorativo e l'ottenimento del prodotto, per quanto sempre presenti, risultano ancor più peculiari attesa la connotazione prevalentemente amministrativa delle operazioni connesse.

Per altro verso, si rende necessario distinguere il completamento strettamente tecnico del processo produttivo (che si ha con l'ottenimento dei prodotti) dal completamento economico (che si ha solo con la vendita degli stessi). È mediante la vendita, infatti, che si completa il ciclo di ritorno dei mezzi finanziari inizialmente investiti nei fattori produttivi.

In relazione a ciò, occorre tenere distinte le operazioni a seconda che generino¹⁰⁵:

- 1) *fatti di gestione esterna*, rappresentativi di operazioni di scambio di beni e servizi poste in essere dall'impresa con il mercato (scambi monetari),
- 2) *fatti di gestione interna*, costituiti dalle operazioni interne di trasformazione fisico-tecnica relative alla produzione e all'impiego dei fattori produttivi (scambi economici)¹⁰⁶.

Ora, anticipando che tanto le operazioni di scambio con l'esterno, quanto le operazioni di “scambio interno” all'azienda generano dei riflessi a livello di patrimonio dell'azienda stessa¹⁰⁷ e considerato che ogni fatto aziendale è sempre un fatto economico, risulta utile esaminare i vari riflessi derivanti dalle operazioni gestionali, in quanto di ogni atto è possibile considerare differenti profili peraltro strettamente collegati ed interdipendenti.

GLI SCAMBI CON L'ESTERNO

Lo svolgimento di una operazione che pone l'azienda in contatto con l'esterno aziendale può essere osservato sotto due differenti aspetti e cioè¹⁰⁸:

- *l'aspetto finanziario*,
- *l'aspetto economico*.

¹⁰⁵ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 178. Si parla anche di operazioni di gestione esterna ed operazioni di gestione interna. P. MELLA, *Aziende*, cit., p. 221.

¹⁰⁶ Si rende opportuno evidenziare come nella concreta realtà sia, peraltro, possibile riscontrare operazioni di “acquisizione” di un fattore produttivo senza acquisto dall'esterno (ad esempio produzioni in economia o autogenerazione). Così come è possibile che le fasi identificate come “interne” possano comunque presentare scambi con l'esterno (come nel caso di lavorazioni esterne in *outsourcing*).

¹⁰⁷ “Il concetto di capitale come organismo economico in atto si percepisce appieno quando lo si considera nel suo divenire. Il capitale principalmente per effetto della gestione, subisce continue modificazioni interne: trasformazioni, variazioni e creazioni di valori, dispendi di energie economiche e realizzazioni di ricavi, che nel complesso lasciano percepire lo sforzo continuo del capitale inteso al conseguimento di ulteriore ricchezza. Attraverso l'alterna vicenda di energie economiche che si sacrificano e di nuova ricchezza che si conquista all'impresa, si realizza il processo produttivo”. L. DE MINICO, *Rinnovamento e liquidità del capitale*, cit., p. 6.

¹⁰⁸ ALDO AMADUZZI, *Il sistema dell'impresa*, cit., p. 26.

L'*aspetto finanziario* nasce dall'esistenza della moneta e del credito che vale a dare espressione quantitativa a tutte le operazioni aziendali. In sintesi, possono ricondursi nell'ambito finanziario il procacciamento e la concessione da parte dell'azienda di mezzi finanziari da (e a) terzi e tutte quelle attività che pongono l'azienda in contatto con il mercato dei capitali e del risparmio¹⁰⁹.

L'*aspetto economico* si correla, invece, tanto con gli impieghi dei mezzi finanziari per l'acquisizione dei fattori produttivi e dei servizi atti allo svolgimento dell'attività produttiva, quanto con gli effetti positivi derivanti dalla vendita dei prodotti aziendali. In tale ottica, l'impresa si collega con i mercati dei fattori di produzione ed i mercati dei prodotti.

Si ribadisce, peraltro, la stretta interdipendenza dei due aspetti, interdipendenza confermata dal fatto che un'operazione finanziaria, non solo può dare origine ad operazioni economiche, ma rivela di per sé effetti economici che interessano i processi di produzione. È il caso ad esempio di un finanziamento ricevuto da un'azienda che, se impiegato per l'acquisizione di fattori produttivi, non solo genera un'operazione economica, ma presenta propri effetti economici (interessi passivi) di cui si dovrà tenere conto nel complessivo calcolo economico dell'azienda. Viceversa anche un'operazione economica genera aspetti finanziari come nel caso della vendita di prodotti di un'azienda industriale o di merci di un'azienda mercantile, che comporta l'afflusso di mezzi finanziari all'azienda stessa.

GLI SCAMBI INTERNI

Trattasi di operazioni che si “realizzano” all'interno dell'azienda che riguardano essenzialmente le utilizzazioni dei fattori produttivi acquisiti ed interessano generalmente il solo aspetto economico¹¹⁰. Esse sono, invero, riconducibili all'impiego dei vari fattori produttivi e, quindi, al consumo delle utilità contenute negli stessi al fine di generare i beni e servizi da collocare sul mercato.

Delle varie operazioni amministrative si darà nel prosieguo adeguato approfondimento, riservando, peraltro, particolare attenzione alla dinamica economico-finanziaria che deriva dallo svolgimento delle stesse quale espressione della combinazione produttiva d'azienda.

¹⁰⁹ Si parla in tal caso di *operazioni finanziarie*. P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 53.

¹¹⁰ Si parla in tal caso di *operazioni economiche*. P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 53.

3. La misurazione delle utilità economiche: le quantità monetarie

Come poc' anzi accennato, nell'ambito delle operazioni gestionali, è utile individuare due differenti aspetti, strettamente collegati ed interdipendenti: l'*aspetto finanziario* e l'*aspetto economico*.

Tale distinzione trova origine nel fatto che tutti gli atti economici, e quindi anche le operazioni gestionali, non possono prescindere dalla considerazione delle quantità monetarie onde gli elementi considerati risultano determinati e percepiti nella loro consistenza e movimento¹¹¹.

Si rende, quindi, opportuno soffermarsi ancora sulla distinzione in oggetto.

SFERA FINANZIARIA

Tale sfera, dovendo dare espressione quantitativa a tutte le operazioni aziendali, trova essenziale riferimento nel denaro, nei crediti e nei debiti, ossia in quantità monetarie rappresentative di *valori*.

Peraltro, nel momento in cui il riferimento è rivolto al denaro, è evidente che per la sua determinazione non si presentano particolari difficoltà, in quanto è sufficiente la semplice ricognizione o enumerazione delle quantità di monete esistenti per pervenire alla sua misurazione. È per tale motivo che si parla in tal caso di *valori numerari certi*.

Anche nel caso dei crediti e dei debiti si tratta evidentemente di determinare delle quantità monetarie rispettivamente da ricevere o da corrispondere, e quindi di *valori numerari*. Tuttavia, a differenza del denaro contante, i crediti ed i debiti si connettono ad eventi futuri, e quindi alle relative incertezze che possono tradursi in mancate riscossioni o in esborsi inferiori a quelli originari. È per questo motivo che si preferisce parlare in tali casi di *valori numerari assimilati* (crediti e debiti di funzionamento) e di *valori nominali* (crediti e debiti di finanziamento)¹¹².

I valori numerari appena trattati (certi e assimilati), nonché i valori nominali, possono farsi rientrare in senso ampio nella sfera finanziaria, da ciò la possibilità di definire tutti questi valori quali *valori finanziari*¹¹³.

Una volta così determinati i valori, le relative variazioni potranno assumere carattere positivo o negativo. In particolare, si avranno *va-*

¹¹¹ P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 173.

¹¹² La differenza tra le due categorie di valori numerari (assimilati e nominali) si riconduce essenzialmente al fatto che i primi (assimilati) svolgono la medesima funzione di mezzo di pagamento propria del denaro; mentre i secondi (nominali) si riferiscono a future somme di denaro da riscuotere o da pagare in conseguenza di operazioni di prestito (concesso o accordato). P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., pp. 174-175.

¹¹³ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 125; P.E. CASSANDRO, *Le aziende*, cit., p. 175.

Inoltre, si rende opportuno ribadire la presenza di ulteriori operazioni gestionali connesse ad altre fasi del processo produttivo (combinazione, esecuzione, ottenimento del prodotto) che danno luogo anche a variazioni qualitative all'interno della stessa sfera economica.

In definitiva, la sfera economica risulta variamente interessata da¹¹⁴:

- operazioni gestionali che generano variazioni del patrimonio in seguito a scambi monetari (*vfp*) di acquisto di fattori produttivi che misurano valori economici denominati *costi-uscita*;
- operazioni gestionali che generano variazioni del patrimonio in seguito a scambi economici di consumo/utilizzo dei fattori produttivi (valori economici denominati *costi imputazione*) per ottenere i beni e servizi da collocare sul mercato¹¹⁵;
- operazioni gestionali che generano variazioni del patrimonio in seguito a scambi monetari di vendita (*vfa*) dei prodotti ottenuti o dei servizi resi che misurano valori economici denominati *ricavi*

4. Gli scambi d'azienda ed i valori del patrimonio

Da quanto esposto, discende che per quanto concerne le operazioni gestionali riconducibili ad acquisizione o vendita di beni o servizi (conseguenti a *scambi monetari*, e quindi essenzialmente ad operazioni di *scambio con l'esterno*) si assiste a cambiamenti della sfera patrimoniale dell'azienda sia nell'ambito dell'area finanziaria, sia in quella economica.

In particolare:

- in caso di scambio monetario connesso all'*acquisizione di un fattore produttivo* si avrà la diminuzione dei mezzi finanziari (*vfp*) che misurerà il costo di acquisto (*vcp*) ed il contestuale aumento dei mezzi dell'area economica del patrimonio;
- in caso di scambio monetario connesso alla vendita di beni o servizi prodotti dall'azienda si avrà la presenza di variazioni aumentative dei mezzi finanziari (*Vfa*) assunte come misure monetarie (valori) dei ricavi di vendita (*vea*), con contestuale diminuzione dei mezzi economici.

¹¹⁴ Le espressioni in grassetto sono tratte da: P.E. CASSANDRO, *La formazione e la determinazione dei costi nelle aziende industriali*, II ed., Cacucci, Bari, 1980, pp. 7-12. Sui differenti significati di costo di acquisto e costo di produzione: M. BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991, p. 71 e ss.; V. CODA, *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 11 e ss.

¹¹⁵ A rigore, si dovrebbero distinguere le due diverse espressioni di «costo» e di «spesa», in quanto la prima espressione risulta più ampia comprendendo sia i costi di natura finanziaria connessi all'esborso attuale o futuro di somme di denaro (le spese in senso proprio), sia i consumi di capitale attuati in modi diversi.

Laddove, invece, si fosse in presenza di operazioni gestionali riconducibili alle fasi di utilizzo dei fattori produttivi (*operazioni di scambio interno*) si avrà, in linea di principio, un duplice effetto che si realizza, tuttavia, all'interno della sola area economica, poiché:

- da un lato, si avrà il consumo/utilizzo di un fattore produttivo (ad esempio, per un'azienda industriale, la materia prima);
- da altro lato, corrisponderà la generazione di un altro fattore produttivo (in forma più avanzata: ad esempio semilavorato).

Ciò permette di evidenziare come tali operazioni determinino contestualmente un decremento ed un incremento del patrimonio economico, con la precisazione che il decremento riguarderà la porzione consumata del fattore utilizzato, mentre l'incremento concernerà i nuovi fattori produttivi ottenuti appunto dalle porzioni utilizzate.

Emerge, quindi, chiaramente come, durante le rispettive fasi lavorative (combinazione, esecuzione, ecc.), tali operazioni determinino, in definitiva, uno scambio di utilità economica, favorendo il trasferimento di singole utilità economiche (incorporate nei vari fattori produttivi) in fattori produttivi via via più complessi (denominati semilavorati, prodotti in corso di lavorazione) fino ad ottenere il prodotto finito che costituisce l'effetto finale dei vari trasferimenti economici derivanti appunto dai consumi¹¹⁶.

Ricordato, quindi, che è solo con la vendita del prodotto che si realizza il completamento del processo economico-produttivo, ecco che proprio la cessione del bene prodotto (o la prestazione di servizi) favorirà, come visto poc'anzi, una nuova variazione nella composizione del patrimonio aziendale, con la diminuzione dei mezzi dell'area economica (prodotti finiti) e la variazione positiva dell'area finanziaria (denaro incassato, aumento dei crediti o diminuzione dei debiti).

Si precisa sin d'ora che le operazioni gestionali connesse a scambi monetari (tipicamente i due momenti terminali del processo produttivo, ossia l'acquisto dei fattori produttivi e la vendita dei prodotti) rivelano valori obiettivi, proprio in quanto "misurate" oggettivamente da variazioni finanziarie. Con ciò generando le seguenti relazioni tra sfera finanziaria e sfera economica:

$$V_{fp} \begin{matrix} - \text{denaro} \\ + \text{debiti} \\ - \text{crediti} \end{matrix} > V_{ep} \text{ Acquisizioni} > + \text{mezzi economici}$$

¹¹⁶ Come si vedrà oltre, tale trasferimento dovrebbe generare un incremento dell'utilità creata, la cui misura varierà principalmente in funzione della validità della combinazione produttiva, dando vita al *valore aggiunto*.

$$\begin{array}{r}
 + \text{denaro} \\
 \text{Vfa} \quad - \text{debiti} \quad > \quad \text{Vea} \quad \text{Vendite} > - \text{mezzi economici} \\
 + \text{crediti}
 \end{array}$$

Invece, allorquando l'attenzione è rivolta alle operazioni di scambio economico di consumo/utilizzo dei fattori produttivi i valori che ne derivano non sono determinabili oggettivamente come i valori di scambio di acquisto e di vendita. Ciò in quanto le operazioni in questione avvengono internamente all'azienda (ossia senza scambio monetario con economie esterne) assumendo consistenza solo economica. In tal caso, discende che l'attribuzione monetaria che si assegna a tali valori è frutto di apprezzamenti e di giudizi che danno, pertanto, luogo a valori di stima.

Consumo di mezzi economici semplici > + Mezzi economici composti

Sulla base di quanto fin qui esposto, le grandezze monetarie determinate dall'attività aziendale danno luogo a:

- **valori finanziari**, costituiti da denaro, crediti e debiti che in seguito alla gestione subiscono le connesse variazioni attive e passive, in termini di:
 - *variazioni attive*: aumento denaro, aumento crediti, diminuzione debiti;
 - *variazioni passive*: diminuzione denaro, aumento debiti, diminuzione crediti;
- **valori economici**, derivanti sia dalle acquisizioni dei vari fattori produttivi dell'area economica, sia dalle variazioni degli stessi, determinate dai vari atti inerenti il processo produttivo (acquisizioni, consumi, vendite ecc.), con ciò distinguendo:
 - le determinazioni connesse a somme di denaro che si pagano per acquisire un dato fattore produttivo (cosiddetti *costi-uscita* o *costi originari*). In sostanza, operazioni che danno luogo a costi connessi a scambi monetari;
 - le determinazioni riguardanti il valore attribuibile all'utilizzazione dei fattori produttivi, consumati per l'ottenimento di un prodotto o per svolgere l'attività produttiva (cosiddetti *costi-imputazione*). In questo caso, operazioni che determinano scambi di utilità economica, ossia di trasferimento dell'utilità all'interno dell'azienda¹¹⁷;

¹¹⁷ Giova evidenziare come anche durante lo svolgimento di operazioni rappresentative di scambi di utilità economica, possano contestualmente svolgersi in combinazione operazioni di acquisizione di fattori produttivi.

- le determinazioni concernenti le operazioni di vendita attraverso le quali si collocano sul mercato i prodotti/servizi aziendali, da cui discende l'effetto economico positivo dei *ricavi* misurati dalle specifiche variazioni finanziarie attive.

Sulla base delle relazioni che si instaurano tra la sfera economica e la sfera finanziaria, è possibile pervenire al seguente schema, riferito alle operazioni di acquisto (prima fase del processo produttivo) ed alle operazioni di vendita (ultima fase del processo produttivo). Nello stesso schema si riportano anche gli effetti economico-patrimoniali connessi alle operazioni di scambio di utilità economica (consumo/utilizzazione dei fattori produttivi per l'ottenimento dei prodotti finiti).

Tabella n. 6

	Variazioni finanziarie	Effetto patrimoniale	Variazioni economiche
Operazioni di acquisto	VFP – denaro + debiti – crediti	– mezzi finanziari + mezzi economici	VEP + costi (uscita)
Operazioni di vendita	VFA + denaro – debiti + crediti	– mezzi economici	VEA + ricavi
Operazioni di scambio economico		– mezzi economici (consumo di utilità semplici) + mezzi economici (produzione di utilità composte)	VEP + costi (imputazione)

5. Dimensione patrimoniale, consumi e produzione di ricchezza

Partendo dal quadro appena tracciato, un aspetto che necessita di alcune precisazioni è quello che attiene le modalità di cessione alla combinazione produttiva dell'utilità economica incorporata in ogni singolo fattore produttivo. In precedenza, si è affermato che possono considerarsi mezzi aziendali tutti i beni che rivelano un'utilità economica strumentale all'attività dell'azienda oggetto di riferimento. Si è anche precisato che le utilità economiche possedute dai vari mezzi risultano cedute, in via complementare, attraverso uno o più atti produttivi, da cui i concetti di *fecondità semplice* e *fecondità ripetuta*.

Si rende necessario ribadire, ancora, come l'acquisizione dei vari fattori produttivi comporti la disponibilità di utilità di vario genere, le

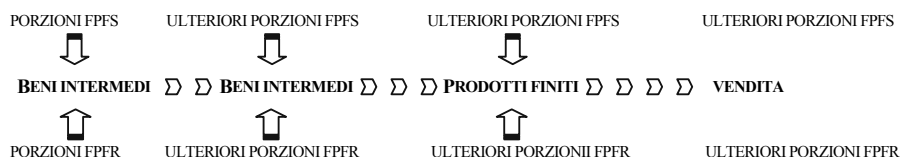
quali, attraverso la loro successiva combinazione, favoriranno la produzione di beni/servizi che mediante la vendita genereranno la creazione di valore economico.

In relazione a ciò, si è affermato poc' anzi che la combinazione produttiva si sviluppa in base ad un processo costituito da varie fasi, il cui svolgimento richiede generalmente un certo intervallo di tempo (variabile in funzione del tipo di produzione), durante il quale i fattori produttivi acquisiti risultano via via combinati fino all'ottenimento del prodotto e conseguente vendita.

Ne deriva che, in seguito alle varie fasi del processo produttivo, l'utilità economica incorporata nei diversi fattori acquisiti, prima di essere ceduta verso l'esterno mediante l'atto di vendita, subisce una serie di "trasferimenti" interni in seguito ai vari utilizzi connessi alle "fasi produttive"¹¹⁸.

Basti pensare a quanto avviene nel processo produttivo di un'impresa industriale, nell'ambito del quale i fattori produttivi iniziali (rappresentati da materie prime, materiali di consumo, forza lavoro, macchinari, impianti, ecc.) risulteranno utilizzati gradualmente favorendo l'individuazione di vari passaggi lavorativi in cui, prima di giungere al prodotto finito, è possibile individuare dei beni di tipo intermedio.

In definitiva, si evidenzia come il processo lavorativo comporti l'impiego dei fattori produttivi acquisiti, le cui utilità (una volta oggetto di prima cessione, parziale o totale) cesseranno di esistere nella forma "grezza" per essere incorporate in beni intermedi (semilavorati e prodotti in corso di lavorazione) che a loro volta saranno combinati con altre utilità economiche derivanti da ulteriori fattori produttivi a fecondità semplice e a fecondità ripetuta, e così via fino all'ottenimento e vendita del prodotto¹¹⁹.



Sulla base di tale rappresentazione, è possibile desumere che l'atto di acquisizione di un fattore produttivo deve essere tenuto separato dall'atto di utilizzazione, in quanto mentre il primo atto determina, come già visto, un *effetto economico-patrimoniale* misurato da una va-

¹¹⁸ In senso concorde: G. PAOLONE, *L'economia aziendale e la ragioneria nella teoria e nelle specializzazioni*, F. Angeli, Milano, 2007, p. 62 nota 37.

¹¹⁹ L'incorporazione di cui si parla attiene sia alla vera e propria "inclusione" di determinati fattori (ad esempio le materie prime) nei beni intermedi, sia la considerazione di altri fattori che, pur non incorporandosi materialmente nei beni intermedi o nel prodotto finito, risultano necessari per l'attuazione del processo produttivo (ad esempio combustibili, lubrificanti, energia elettrica, ecc.).

riazione finanziaria passiva, l'atto dell'utilizzo (così come i successivi utilizzi) rivela un consumo "tecnico-economico" generativo di un *effetto economico di utilizzazione*, fino a giungere alla produzione di ricchezza, potenzialmente crescente (semilavorati, prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti) che si concretizza con la vendita, dalla quale deriva un effetto economico di produzione della ricchezza (variazione economica attiva) misurata da una variazione finanziaria attiva.

In definitiva, seguendo tale ragionamento, e fermo restando l'aspetto finanziario di misurazione, emerge come in fase di acquisizione, assunta rilievo dapprima la dimensione economico-patrimoniale (derivante da *costi di acquisizione* della dotazione patrimoniale dei fattori produttivi). Successivamente (e in combinazione con ulteriori acquisizioni) rilevano gli effetti derivanti dallo svolgimento del processo produttivo, durante il quale la dimensione economico-patrimoniale è interessata da continue utilizzazioni dei fattori, connotandosi per i riflessi del processo lavorativo, ossia per l'utilizzo dei fattori acquisiti (*costi di produzione*) e delle operazioni di vendita (*ricavi*), le quali, a loro volta, comportano spesso l'acquisizione e l'immediato utilizzo di ulteriori fattori produttivi (per attività promozionali e commerciali in genere).

La ricchezza così ottenuta consentirà di ripetere il processo produttivo, con il rinnovo del percorso fin qui illustrato¹²⁰.

Si propone ora, lo schema degli effetti derivanti dalle differenti operazioni di acquisizione dei fattori produttivi e conseguenti utilizzazioni fino a giungere alle operazioni di vendita.

Tabella n. 7

	Effetto finanziario-patrimoniale	Effetto economico-patrimoniale	Variazioni economiche
Operazioni di acquisto dei fattori produttivi	VFP – denaro – crediti + debiti	+ fattori produttivi specifici	VEP + costi di acquisto
Operazioni di utilizzo dei fattori produttivi	Nessuna	– fattori produttivi specifici +/- beni intermedi + prodotti finiti	VEP + costi di utilizzo
Operazioni di vendita	VFA + denaro + crediti – debiti	– fattori produttivi specifici – prodotti finiti	VEA + ricavi

¹²⁰ Nella concreta realtà, i processi di produzione, pur intrecciandosi fra loro, generano un fenomeno complesso comunque rispettoso della sequenza logica descritta.

CAPITOLO QUARTO

LA COMPONENTE ORGANIZZATIVA

di *Francesco Giaccari*

SOMMARIO: **1.** Aspetti generali. – **2.** La localizzazione aziendale e la dimensione ottima. – **3.** La struttura organizzativa. – **4.** I principali modelli di struttura organizzativa. – **5.** Funzioni e processi aziendali. – *5.1.* Le funzioni aziendali. – *5.1.1.* Le funzioni caratteristiche. – *5.1.2.* Le funzioni integrative o ausiliarie. – *5.2.* I Processi aziendali.

1. Aspetti generali

Nel primo capitolo, abbiamo scritto che l'attività economica è svolta allo scopo di garantire la disponibilità dei prodotti e dei servizi necessari per soddisfare i bisogni, dinamici e di diversa natura, manifestati dagli individui e dai gruppi sociali. Si è anche osservato che nel corso dell'evoluzione storica, numerose circostanze hanno determinato il trasferimento prevalente dell'attività economica, nelle fasi della produzione e del consumo, in organismi specializzati, le aziende, nelle quali si realizzano i processi produttivi e di consumo. Tra queste circostanze, quelle più direttamente riferibili alla dimensione economica appaiono la divisione del lavoro, lo sviluppo delle tecnologie innovative e l'affermarsi su larga scala degli scambi in virtù dell'utilizzo della moneta.

In particolare, qui ci soffermiamo sulla divisione del lavoro, allo scopo di introdurre gli elementi concettuali necessari all'approfondimento della componente organizzativa.

La divisione del lavoro consente di incrementare a livelli dimensionali maggiori i risultati dell'attività economica, intendendo in questa sede come risultati il grado di efficienza nell'uso delle risorse e la

quantità di prodotti e di servizi realizzati. In altre parole, in virtù della divisione del lavoro si ottiene un generale incremento della produttività, sia se si considera una singola azienda che il sistema economico nel suo complesso.

Ciò è dovuto al fatto che la divisione del lavoro implica che le molteplici attività necessarie per concludere i cicli produttivi sono frantumate in una successione di azioni e compiti, svolti da persone diverse. Ne consegue una progressiva specializzazione e qualificazione nell'esecuzione delle attività lungo le quali si dipanano i cicli produttivi, con conseguenti benefici in termini di utilizzo delle risorse e di capacità produttiva.

La divisione del lavoro, in verità, può essere osservata sia a livello macroeconomico che a livello microeconomico. Nel primo caso, analizzando un sistema economico nel suo complesso, emerge il fatto che la produzione di beni e servizi differenti è svolta da aziende che operano in settori differenti. Cioè, il sistema economico è osservato come un insieme di settori (meccanico, calzaturiero, tessile, bancario, ecc.), all'interno dei quali svolgono la propria attività aziende specializzate nelle differenti produzioni. Nel secondo caso, invece, la divisione del lavoro riguarda la suddivisione del ciclo produttivo svolto da ciascuna azienda in molteplici fasi, ognuna delle quali è affidata a lavoratori o gruppi di lavoratori diversi. In altre parole, con la divisione del lavoro a livello macroeconomico si guarda a ciò che accade nel sistema economico complessivo, mentre a livello microeconomico si guarda all'interno di ciascuna azienda.

Ed è a questo secondo livello che emerge la componente organizzativa. Infatti, se la divisione del lavoro all'interno delle aziende si traduce nella individuazione e scomposizione dell'intero ciclo produttivo in fasi separate, più o meno complesse, è evidente che occorre strutturare e coordinare le diverse attività, in modo da garantire l'efficiente funzionamento del sistema aziendale. La frammentazione del ciclo produttivo in numerosi processi che vanno dall'approvvigionamento delle risorse alla collocazione dei prodotti e dei servizi sui mercati, processi a loro volta composti da più o meno numerose e complesse azioni e compiti da svolgere, comporta la necessità di identificare secondo le più convenienti modalità le attività e soprattutto il loro continuo coordinamento.

L'organizzazione in tal senso può essere definita come l'insieme di attività che consentono di realizzare il coordinamento e l'integrazione del lavoro all'interno dell'azienda. Essa disegna il funzionamento aziendale determinando le fasi del lavoro che devono essere realizzate e definendo le regole in forza delle quali si ottiene il coordinamento delle stesse.

Queste brevi considerazioni, riassumono la centralità della componente organizzativa nei processi di governo aziendale e l'influenza che esercita in direzione del raggiungimento degli obiettivi e delle finalità di qualsivoglia azienda¹²¹.

L'organizzazione, infatti, riguarda il lavoro applicato alla componente tecnica, cioè i mezzi. Dalla combinazione della componente personale e della componente tecnica si creano le condizioni per attuare i cicli produttivi. Tale componente guarda l'azienda come una successione di attività, di azioni che devono essere progettate, definite e realizzate dagli individui che ai vari livelli partecipano all'attività di produzione o di consumo all'interno della stessa.

Il problema organizzativo nasce, per quanto detto, dalla divisione e dalla specializzazione del lavoro che impone il coordinamento degli individui. *L'organizzazione, quindi, definisce i criteri, i metodi e le procedure necessarie per consentire il coordinamento delle attività specializzate sul fondamento della divisione del lavoro.*

In sintesi, la componente organizzativa:

- definisce le attività da svolgere, classificandole in base ad una pluralità di parametri;
- ripartisce i compiti in insiemi affidati ad unità organizzative allo scopo individuate;
- attribuisce le responsabilità e l'autorità alle unità organizzative, stabilendo le relazioni necessarie per favorire il coordinamento delle attività.

Il grado di adeguatezza dell'assetto organizzativo ha immediati riflessi sul livello di efficienza ed efficacia che esprime un'azienda, cioè, rispettivamente, sulla capacità di svolgere la successione dei cicli produttivi massimizzando l'uso delle risorse, e sull'idoneità a conseguire determinati obiettivi, posti alla base dell'attività aziendale. In tal senso, è opportuno sottolineare il fatto che l'organizzazione è parte integrante dell'amministrazione aziendale, svolgendo una fondamentale funzione strumentale alla gestione. Per altro verso, però, l'organizzazione è essa stessa una condizione posta al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Le scelte organizzative, infatti, condizionano i rendimenti delle risorse impiegate nell'azienda, influenzando, spesso in modo decisivo, la capacità di raggiungere, mantenere e migliorare l'equilibrio economico e finanziario. L'articolazione delle fasi e delle attività che compongono il complessivo ciclo produttivo deve essere costruita e rego-

¹²¹ Per adeguati approfondimenti: H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979. Inoltre: A. GRANDORI, *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1984.

lata in modo da assicurare il flusso continuo dei fattori produttivi, la loro adeguatezza alle esigenze del processo di trasformazione, il rispetto dei tempi ed il livello qualitativo delle produzioni. Allo stesso tempo, la suddivisione dei compiti e delle responsabilità deve essere tale da assicurare processi decisionali conformi ai bisogni di adeguamento della struttura aziendale alla realtà esterna e di controllo dell'efficienza interna. Carenze e distorsioni nella componente organizzativa sono quindi destinate a riflettersi sulle altre componenti compromettendo la capacità dell'azienda di conseguire le proprie finalità.

Prendendo spunto da queste considerazioni, si può affermare che *l'organizzazione è la componente del sistema che consente di dotare l'azienda di tutte le risorse, sia tecniche che umane, necessarie per la realizzazione nel modo più efficiente dei processi produttivi*. Inoltre, e in senso più definito, l'organizzazione concerne l'applicazione del lavoro umano, definendo compiti, regole e responsabilità.

Secondo il primo profilo, rilevano numerosi problemi tra i quali è opportuno considerare in questa sede la localizzazione e la dimensione aziendale; invece, guardando all'organizzazione soprattutto in termini di esecuzione del lavoro, è fondamentale considerare la struttura organizzativa, ovverosia, l'individuazione ed assegnazione del lavoro alle unità alle quali è affidato, e la definizione delle connesse procedure indirizzate al coordinamento e all'integrazione delle diverse attività.

Peraltro, ancor prima di analizzare alcuni dei problemi qui sollevati è necessario sottolineare che quando si discute del lavoro applicato all'attività economica e soprattutto all'interno di istituti complessi come le aziende, gli aspetti che devono essere considerati sono numerosi, molti dei quali superano la dimensione più direttamente economica, anche se, pur di diversa natura, su quella dimensione manifestano varie influenze.

Quest'ultima riflessione apre una finestra su una dimensione dell'organizzazione molto importante, radicata nella constatazione che l'azienda opera attraverso l'azione coordinata di individui o gruppi di individui che genera relazioni, aspettative, motivazioni, comportamenti non facilmente riducibili utilizzando la categoria analitica del semplice rapporto di scambio.

Il fattore lavoro, nella dinamica economico-finanziaria, è stato considerato come utilità ceduta corrispondendo una congrua remunerazione periodica. La realtà è più complessa, in quanto le relazioni che si stabiliscono tra l'azienda e gli individui che in essa prestano il proprio lavoro, determinano la necessità di creare le condizioni e gli incentivi per garantire il comportamento cooperativo dei lavoratori ad ogni livello. La definizione delle unità organizzative e delle relazioni che le

collegano, deve assicurare lo sfruttamento delle potenzialità che emergono da un legame fondato sulla reciproca fiducia di vedere riconosciute, da un lato, le motivazioni e le aspettative individuali, da altro lato, ottenere i vantaggi conseguenti all'identificazione con gli obiettivi aziendali da parte degli individui.

Questo aspetto dell'organizzazione, orientato ad analizzare le modalità più convenienti per valorizzare le potenzialità individuali, assume una crescente rilevanza, considerando la maggiore complessità degli attuali processi produttivi, basati sempre più sulle conoscenze, sul sapere tecnologico incorporato nei prodotti o nei servizi. *Il vantaggio competitivo, allora, nasce anche dalla capacità di creare un clima organizzativo favorevole e coerente con le risorse umane disponibili.*

È agevole comprendere, quindi, perché gli studi sull'organizzazione presentano aspetti di interdisciplinarietà, proprio considerando la pluralità di prospettive che offre la componente organizzativa.

Peraltro, in coerenza con gli obiettivi di questo lavoro, la componente organizzativa dell'azienda sarà di seguito analizzata concentrando l'attenzione soltanto sui criteri di ripartizione del lavoro, cioè sulle modalità di realizzazione della stessa. Sarà trascurata, invece, l'analisi dei cosiddetti sistemi operativi, cioè dei meccanismi e dei processi che rendono operativa la struttura organizzativa, come il sistema informativo che raccoglie, elabora, distribuisce le informazioni nell'azienda, il sistema di pianificazione e di controllo delle attività, il sistema di gestione delle risorse umane.

È evidente per quanto scritto che la componente organizzativa, considerata nella sua più ampia accezione, si riferisce non solo alle forze personali, ma si estende a tutti i settori e agli elementi aziendali che risultano necessari al funzionamento dell'azienda stessa. Oltre al problema della razionale e conveniente disposizione delle forze personali, ulteriori aspetti rilevanti sul piano organizzativo, possono, come sopra accennato, individuarsi nella localizzazione aziendale e nella dimensione, di cui si darà un breve cenno nel paragrafo seguente.

2. La localizzazione aziendale e la dimensione ottima

La **localizzazione** identifica l'ambito territoriale ove l'azienda intende svolgere la propria attività, situandosi in un preciso punto del territorio che specifica l'ubicazione. Nella scelta risultano variamente influenti alcuni aspetti connessi ai mercati di approvvigionamento dei fattori produttivi e della manodopera, ai mercati di collocamento dei prodotti o ancora ai mezzi di comunicazione e di trasporto. Ovvia-

mente, attesa l'incidenza fondamentale di alcuni di tali elementi (ad esempio il fattore lavoro), la scelta definitiva della localizzazione e conseguente ubicazione deriva dal risultato della combinazione dei vari elementi richiamati ai quali possono aggiungersi ulteriori aspetti non strettamente economici quali il clima, il collegamento con determinati soggetti privati o pubblici, la presenza di agevolazioni finanziarie, ecc.¹²².

La possibilità di soddisfare simultaneamente gli elementi influenti la localizzazione è più agevole per quelle attività che, per importanza e dimensione, possono «dividersi» nel senso di ubicare in zone territoriali differenti le varie componenti strutturali aziendali (stabilimenti, direzione, uffici amministrativi), ciò evidentemente in funzione dello svolgimento più efficace ed efficiente delle varie funzioni aziendali. Per alcuni settori di attività, la divisione aziendale costituisce una esigenza produttiva legata alla necessità di presenza capillare sul territorio ai fini di una adeguata penetrazione del mercato. È il caso ad esempio delle aziende di credito e delle compagnie di assicurazioni, che, secondo modalità differenti, danno vita appunto alle cosiddette *aziende divise*.

Per quanto concerne le scelte di localizzazione, infine, è opportuno accennare al fatto che nell'attuale contesto economico, si assiste ad un fenomeno in grado di influenzare intensamente la divisione del lavoro settoriale sul piano internazionale. Il riferimento è al progressivo processo di integrazione dei mercati, indotto dallo sviluppo delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni, dall'abbattimento delle barriere normative nazionali e dalla crescente riduzione dei costi di trasporto. Tale processo di integrazione, che quando riferito alle implicazioni sul più ampio contesto sociale è conosciuto con il termine *globalizzazione*, comporta l'allargamento dei mercati, di approvvigionamento, di sbocco e di quelli finanziari. Di fatto le aziende, anche quelle di minori dimensioni, si trovano ad operare in uno scenario di maggiore complessità, caratterizzato dall'intensificazione della concorrenza, ma che allo stesso tempo offre nuove opportunità alle quali è necessario rispondere con adeguate strategie indirizzate a migliorare la qualità e la gamma dei prodotti, ma anche a realizzare assetti organizzativi più confacenti.

In questo quadro, spesso le scelte di localizzazione sono indirizzate a sfruttare condizioni esistenti in paesi altri rispetto a quello di origine, sia nell'intento di occupare quote di mercato, sia per usufruire di con-

¹²² Sul punto: G. CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1997, pp. 406 e ss.; G. PAOLONE, *L'economia aziendale e la ragioneria*, cit., pp. 33-35.

sistenti riduzioni dei costi di produzione. Nel primo caso le aziende scelgono di produrre laddove emergono nuovi consumatori, allo scopo di sfruttare economie di prossimità ai mercati di sbocco, nel secondo caso la localizzazione delle fasi produttive in paesi esteri è originata soprattutto dalla possibilità di usufruire di costi del lavoro notevolmente inferiori di quelli esistenti nei paesi di origine.

In conseguenza di questi recenti e complessi fenomeni, in molti settori produttivi si nota la tendenza a delocalizzare la fase produttiva all'estero, nei paesi emergenti, lasciando l'attività di pianificazione strategica, amministrativa e di governo aziendale in senso stretto nel paese di origine.

Passando all'**elemento dimensionale**, è noto come le unità di produzione vengano spesso classificate in piccole, medie o grandi imprese. Tale classificazione si connette, in linea di principio, al grado di attività delle stesse in termini di livello produttivo.

La suddivisione delle aziende in categorie dimensionali rimanda, almeno in apparenza, ad una classificazione basata su criteri di misurazione ampiamente condivisi.

Il concetto di dimensione aziendale, in realtà, è complesso ed indeterminato. *Complesso* in quanto carattere dell'azienda dipendente sia dagli assetti operativi ed organizzativi entro i quali si svolge la gestione, sia dalla struttura dei mercati con i quali l'azienda opera; *indeterminato*, perché è difficile individuare soddisfacenti parametri di misurazione¹²³.

I processi produttivi si attuano, infatti, lungo le fasi che vanno dall'approvvigionamento dei fattori produttivi, alla loro trasformazione economica, al collocamento dei beni e servizi realizzati. La quantità di produzione realizzabile, quindi, è funzione dipendente dagli investimenti in fattori produttivi concretamente realizzati. Gli investimenti, d'altronde, generano un corrispondente fabbisogno finanziario che può essere soddisfatto convenientemente solo se esistono le condizioni per un'economica copertura attraverso il capitale proprio o di terzi.

La dimensione d'impresa, quindi, è condizionata da una pluralità di variabili, la cui reciproca coerenza, sia quantitativa che qualitativa, è necessaria per garantire l'equilibrio della gestione.

A loro volta, gli investimenti, i finanziamenti e la produzione, le variabili che come si è visto determinano la dimensione, sono subordinate all'ampiezza ed alla struttura dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, nonché dei mercati finanziari. In questi mercati, si attuano

¹²³ F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, cit., p. 19.

le transazioni che più direttamente influenzano la gestione e rappresentano, quindi, la parte economicamente più rilevante del complessivo contesto in cui l'azienda è inserita. La disponibilità di fattori produttivi deriva, ad esempio, dalla capacità dell'impresa di dotarsi di una struttura finanziaria adeguata e dalle condizioni vigenti sui mercati finanziari; ma un ruolo prioritario lo svolgono i mercati nei quali i fattori vengono scambiati.

A tal proposito, occorre sottolineare che quando i processi produttivi diventano complessi, alcuni fattori produttivi assumono caratteristiche di specificità, anche da un punto di vista qualitativo, creando difficoltà in ordine al loro reperimento. Questi fattori produttivi diventano difficilmente sostituibili data la loro scarsità, o lo sono a costi elevati, condizionando in modo notevole il conseguimento degli obiettivi generali.

La relatività del concetto di dimensione deriva anche dal riferimento posto a base dell'analisi. Un'azienda definita piccola, media o grande in una realtà economica, se rapportata ad un contesto diverso, può assumere una connotazione dimensionale diversa. Basti pensare ai livelli dimensionali raggiunti da molte imprese del sistema economico statunitense e raffrontarli con il grado di attività svolto da una grande azienda italiana. Per cui, un'azienda grande in un determinato ambito territoriale può diventare di piccola dimensione se confrontata con una realtà economica diversa.

La relatività del profilo dimensionale delle aziende è all'origine dell'indeterminatezza degli strumenti utilizzati per misurarne la grandezza. Generalmente, si tratta di parametri quantitativi, i quali singolarmente apprezzati possono dare una certa immagine di un'ipotetica azienda esaminata, ma per le ragioni esposte non sono efficaci nel delineare in assoluto il problema dimensionale.

I parametri più comuni riguardano aspetti strutturali ritenuti significativi, come l'ammontare delle immobilizzazioni tecniche, la capacità produttiva che esprime i volumi quantitativi ottenibili, il numero degli addetti, il capitale investito. Altri si soffermano sui livelli operativi realizzati in un dato periodo, ad esempio il fatturato o il valore aggiunto.

In realtà, in considerazione della relatività concettuale del fenomeno dimensionale delle aziende, sembrano più confacenti parametri qualitativi come il peso economico, inteso come maggiore o minore capacità dell'impresa a continuare i processi produttivi, e ad influenzare i mercati di riferimento. Occorre però sottolineare che i parametri qualitativi sono di difficile determinazione e per tale ragione non offrono concrete applicazioni pratiche.

La crescita dimensionale aziendale, e quindi la grande dimensione, viene spesso considerata come un modello di riferimento che può, peraltro, essere favorito da una serie di condizioni che maturano all'in-

terno del processo produttivo o muovono da opportunità che si presentano nell'ambiente in cui si sviluppa l'attività o ancora dalla ricerca delle cosiddette economie di scala, ossia la riduzione del costo medio di produzione al crescere delle dimensioni produttive.

Peraltro, ai vantaggi connessi alla grande dimensione possono contrapporsi degli svantaggi derivanti dalla eccessiva burocratizzazione dei processi o ancora dalla scarsa flessibilità operativa o dalle rilevanti esigenze finanziarie che la grande dimensione evidentemente richiede. In tal senso, le cosiddette *piccole e medie imprese*, che costituiscono la gran parte delle imprese presenti nel nostro Paese, hanno acquisito un proprio ruolo, mediante strategie di specializzazione ed attuazione di processi innovativi che ne hanno favorito una definita collocazione nell'ambito del contesto economico¹²⁴.

In ogni caso, al di là di tali aspetti, problema fondamentale dell'imprenditore non è tanto quello di stabilire a priori una data dimensione, piccola o grande, bensì è quello di ricercare e pervenire, nel continuo divenire d'azienda, alla *dimensione ottima*¹²⁵, ossia alla combinazione più efficiente in termini di produttività e redditività¹²⁶. Il che significa acquisizione di una dotazione strutturale efficiente e funzionale agli scopi aziendali.

L'esigenza del conseguimento di un'adeguata produttività, espressa nei rendimenti tecnico-fisici dei fattori acquisiti dall'azienda, appare fondamentale in funzione dei possibili riflessi sulla redditività aziendale. In sostanza, la produttività, rappresentando il rendimento fisico-tecnico di un fattore, espresso dal rapporto tra utilità ottenuta in dato tempo ed utilità consumata, costituisce un elemento fondamentale ai fini del perseguimento della condizione di economicità dell'azienda¹²⁷. Da qui la necessità di pervenire ad una dimensione ottimale sotto questo

¹²⁴ Sul punto: I. MARCHINI, *Il governo*, cit., pp. 24 e ss.

¹²⁵ «Se può essere relativamente facile determinare in astratto il concetto di dimensione «ottima», ben difficile suole essere invece percepire, in concreto, quali dimensioni e strutture siano conformi all'ammesso «ottimo» e – più ancora – conferire all'azienda, nel mutare dei tempi, le dimensioni di volta in volta desiderabili... Più che a un'ottima dimensione da conservare, la pratica amministrazione può utilmente tendere all'ottimo divenire della dimensione e delle relative strutture d'azienda. In concreto, il problema della dimensione ottima si presenta come problema di dinamica economica e non già di statica». P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pp. 326-327.

¹²⁶ Si è già chiarito che con il termine produttività si indica l'espressione quantitativa non monetaria dell'utilità di un fattore. Mentre con il termine redditività si identifica il rendimento economico-monetario di un fattore.

¹²⁷ In effetti «con il reddito non si deve confondere la produttività tecnica o l'efficienza, o meglio, il rendimento dei beni. I rendimenti delle materie, degli impianti, del lavoro umano, o, in guisa complementare, dei processi produttivi, sono fattori della produzione dei redditi di impresa, che non possono trascurarsi. La determinazione dei rendimenti è anzi un precedente necessario alla determinazione dei redditi ... niuno nega che la consecuzione dei redditi sia vincolata all'ottenimento dei prodotti e che una variazione di rendimenti agisca anche sul variare dei redditi, ma non si deve confondere il costituirsi dei redditi con il volgere di una tra le molte operose circostanze alle quali il divenire del reddito è avvinto». G. ZAPPA, *Il reddito*, cit., pp. 86-87.

punto di vista. È evidente, peraltro, che la produttività di cui si discute, per quanto quantitativamente misurabile per ogni fattore, assume significatività solo ove posta in relazione con le variazioni di rendimento di tutti gli altri fattori dell'azienda stessa, cioè in connessione alla complementarità dei mezzi aziendali ed al carattere sistemico dell'azienda¹²⁸.

3. La struttura organizzativa

La divisione del lavoro ed il conseguente bisogno di coordinamento delle diverse fasi in cui esso può essere articolato, rappresentano l'aspetto nevralgico del problema organizzativo¹²⁹.

La scelta dei criteri di individuazione, classificazione ed assegnazione alle unità organizzative di conseguenza determinate, del lavoro da svolgere, crea la struttura organizzativa di ciascuna impresa. Essa agisce, funziona mediante le relazioni stabilite tra le unità organizzative; quindi, in definitiva, la progettazione della struttura organizzativa si risolve nella determinazione dei criteri e delle relazioni che governano la divisione ed il coordinamento del lavoro da svolgere per realizzare il processo di trasformazione economica.

I criteri di divisione del lavoro seguono due logiche che in comune determinano il grado di specializzazione¹³⁰: la divisione orizzontale e la divisione verticale.

La *divisione orizzontale* concerne la parcellizzazione dell'intero processo produttivo in una serie di attività elementari, individuate in funzione delle caratteristiche tecniche (tempi di effettuazione previsti, conoscenze richieste, numero degli addetti, ecc.) o in funzione della natura e dei mercati di sbocco dei prodotti. Le attività elementari sono raggruppate in *compiti* ed attribuiti a determinate *posizioni*, cioè alle unità organizzative elementari. L'insieme dei compiti assegnati a ciascuna posizione costituisce una *mansione*.

I *compiti* presentano livelli variabili di difficoltà tecnica, in forza dei quali viene graduato il tempo assegnato alla loro esecuzione ed il risultato atteso. Essi prevedono, inoltre, livelli graduati di discrezionalità delle modalità tecniche da seguire e dell'autonomia decisionale. Le *mansioni*, invece, costituite da una pluralità di compiti da svolgere, sono caratterizzate da varietà ed evidenziano un contenuto di discrezionalità ed autonomia coerente con il risultato richiesto ad una individuata posizione.

¹²⁸ Le relazioni tra i diversi fattori produttivi, in termini di rendimenti, e di questi con la qualità dei prodotti ottenuti e con i costi connessi sono evidenziate da: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pp. 71 e ss.

¹²⁹ L. BRUSA, *Dentro l'azienda*, cit., p. 27.

¹³⁰ L. BRUSA, *Dentro l'azienda*, cit., p. 41 e ss.

Le *posizioni*, a loro volta, sono ordinate in organi ai quali è attribuito lo svolgimento di *funzioni* complesse, identificate in base all'omogeneità delle operazioni o alle fasi del complessivo ciclo produttivo. Gli organi, quindi, non si identificano con le persone che ne fanno parte, rappresentando, invece, un nucleo di competenze e di contributi che deve essere garantito al processo produttivo.

I criteri adottati nella divisione del lavoro in senso orizzontale determinano il tasso di specializzazione delle attività elementari. Un lavoro è molto specializzato quando è costituito da un numero limitato di attività elementari e da un contenuto tecnico poco significativo.

La specializzazione molto accentuata, però, anche quando conforme a parametri da un punto di vista meramente tecnico ritenuti efficienti, si trascina rischi che occorre ben valutare per evitare conseguenze sfavorevoli sulla complessiva efficienza aziendale. Infatti, un'azienda eccessivamente specializzata diventa poco flessibile, inadatta a reagire con sollecitudine ai mutamenti del contesto ambientale. La rigidità delle combinazioni produttive provocata dall'eccessiva specializzazione, rischia di vanificare gli sforzi per adeguare la struttura alle nuove esigenze o preclude la possibilità di sfruttare in maniera positiva le opportunità che dovessero emergere. Inoltre, la limitatezza dei contenuti dei compiti e delle mansioni, parcellizzate in attività con grado di qualificazione limitato, tende a produrre insoddisfazione nella componente personale, ad ogni livello, chiudendo le prospettive di riconoscimento delle potenzialità, delle attitudini e delle aspettative individuali. L'attenzione alle motivazioni individuali, nei limiti resi possibili dalla struttura organizzativa e dalle esigenze tecniche, è lo strumento che invece consente l'integrazione degli obiettivi dell'azienda e del lavoratore. In tal modo, il rapporto di lavoro supera l'angusto significato dello scambio, per divenire la sede di confronto di un insieme di contributi e di offerte di incentivi, presupposto per il più vantaggioso utilizzo delle capacità umane.

Queste considerazioni permettono di ritornare su un aspetto già accennato, con riferimento al fatto che la struttura organizzativa non può essere governata solo dalle esigenze connesse ai processi tecnici di trasformazione, equiparando il lavoro umano a quello eseguito da una qualsiasi macchina. La divisione del lavoro è divisione del lavoro umano e per questa ragione deve coniugare esigenze di controllo dell'efficienza operativa con la necessità di evitare condizioni di lavoro sfavorevoli, inadatte allo scopo di assicurare la cooperazione attiva del lavoratore ed il contributo di ciascuno al conseguimento degli obiettivi strategici.

Queste riflessioni costituiscono premessa al concetto di *divisione verticale*, la quale, invece, riguarda la definizione delle competenze di comando e di coordinamento, distribuendo le stesse a vari livelli. Questo criterio di attribuzione del lavoro stabilisce le relazioni tra gli orga-

ni e l'articolazione gerarchica della struttura organizzativa. Alcuni organi, infatti, risulteranno in una posizione gerarchica di comando, altri in una posizione di subordinazione con discrezionalità ed autonomia decisionale limitata.

La distribuzione del potere tra i vari organi definisce *il grado di accentramento* della struttura; esso rivela se il processo decisionale si concentra in pochi organi ovvero è distribuito lungo più livelli. Il potere è distribuito utilizzando lo strumento della *delega*, mediante il quale si trasferiscono ad organi posti a livelli gerarchici inferiori parte delle competenze.

Il conseguente *decentramento* se da un lato realizza una struttura flessibile, più elastica nel cogliere i fattori di cambiamento e più coinvolgente considerando le aspettative e le motivazioni individuali, d'altro lato introduce necessità di maggiore coordinamento per il rischio di comportamenti non conformi agli obiettivi strategici dell'azienda. Ovviamente non bisogna confondere il decentramento organizzativo con l'eventuale decentramento fisico dell'azienda. Un'azienda divisa, che opera, cioè, utilizzando stabilimenti localizzati in territori più o meno lontani risulta, in ottica organizzativa, accentrata se la distribuzione del potere tra i livelli gerarchici è ridotta.

A tal proposito, è utile riproporre la classificazione tradizionale degli organi in:

- *organi volitivi* che detengono il controllo dell'impresa, coincidendo quindi con il soggetto economico; essi decidono le strategie e gli obiettivi generali;
- *organi direttivi*, i quali hanno il compito di eseguire le decisioni degli organi volitivi, definendo gli obiettivi più specifici da attribuire ai diversi organi e verificando il loro conseguimento;
- *organi operativi o esecutivi* chiamati all'esecuzione delle attività richieste per la realizzazione dei processi produttivi, coerentemente con gli obiettivi stabiliti.

Un'ulteriore classificazione richiama il concetto di organi di *line* ed organi di *staff*, i primi assegnatari di potere i secondi, invece, di funzioni di consulenza o di supporto.

La struttura organizzativa assume, in concreto, configurazioni le più diverse, in relazione alla dimensione aziendale, alla natura dell'attività svolta, all'ampiezza della gamma di prodotti o servizi realizzati, e all'ampiezza dei mercati di sbocco. Essa è formalizzata utilizzando strumenti che diventano sempre più complessi in considerazione della complessità dell'oggetto che intendono rappresentare.

Un primo strumento è l'**organigramma** che consiste in una rappresentazione grafica che evidenzia gli organi della struttura ed i livelli gerarchici nei quali sono situati. Inoltre, sono identificabili le relazioni che collegano gli organi al medesimo livello, in senso orizzontale quindi, ovvero tra livelli successivi perciò di natura gerarchica.

L'organigramma, ovviamente, non può esplicitare in modo compiuto le mansioni, i compiti corrispondenti alle diverse posizioni, né le modalità previste per l'esecuzione delle attività. Intervengono a tale scopo i *mansionari*, documenti dettagliati con i quali sono descritte le mansioni o i compiti attribuiti, le *procedure* ed i *regolamenti* che stabiliscono la sequenza di svolgimento delle operazioni, le procedure da attuare, i comportamenti da seguire e sono definite le relazioni tra gli organi, nel momento dell'attuazione delle attività che concretizzano i processi produttivi.

4. I principali modelli di struttura organizzativa

Si è già detto che le *strutture organizzative* dipendono da molti fattori divenendo viepiù articolate con l'aumentare della complessità aziendale. Nella realtà assumono configurazioni le più variabili, per cui la loro classificazione non può che essere orientata da criteri generali, proponendo modelli teorici che nella concreta realizzazione sono adattati alle esigenze specifiche¹³¹.

Il primo modello proposto è la *struttura elementare* tipica delle piccole aziende, estremamente semplice in quanto le diverse funzioni non sono ben distinte. Tutte le attività fanno riferimento all'imprenditore, coadiuvato da dipendenti con posizioni intermedie ma con scarsa autonomia, in quanto prevale uno stretto rapporto gerarchico. Il vantaggio della struttura elementare risiede nella possibilità di formare rapporti diretti tra l'imprenditore ed i dipendenti, per cui i costi di coordinamento sono ridotti. Qualora si dovesse affermare una vocazione alla crescita dimensionale, spesso emergono difficoltà legate alla riluttanza dell'imprenditore a differenziare le competenze delegando parte del potere, compromettendo, in molti casi, le opportunità di sviluppo.

La differenziazione delle funzioni è, invece, alla base della *struttura funzionale* largamente diffusa come modello organizzativo. Il criterio di fondo parte dalla considerazione che l'azienda è suddivisa in una serie di aree funzionali; per cui l'attribuzione delle posizioni ed il raggruppamento in organi avviene seguendo la logica delle aree. Il modello prevede la formazione di due livelli gerarchici:

- 1) *direzione generale*, preposta alla elaborazione delle strategie, alla composizione di eventuali conflitti tra le aree ed al controllo dei risultati;

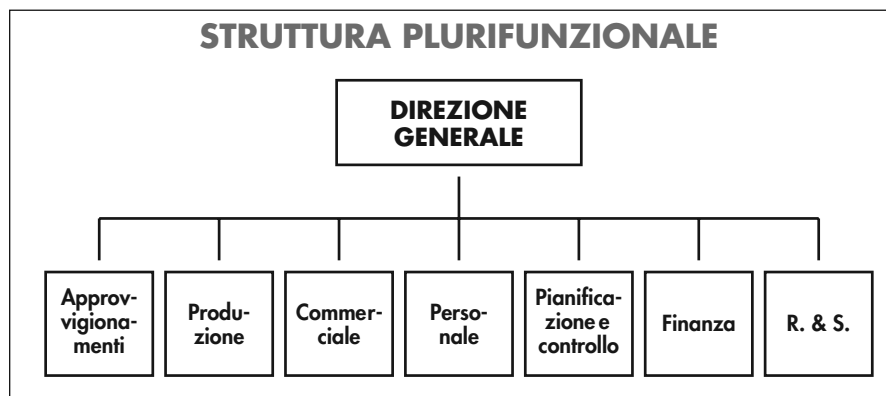
¹³¹ Le relazioni tra i diversi fattori produttivi, in termini di rendimenti, e di questi con la qualità dei prodotti ottenuti e con i costi connessi sono evidenziate da: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pp. 71 e ss.

2) *aree funzionali*, le quali concorrono all'elaborazione delle decisioni e, ovviamente, rendono operativi gli indirizzi stabiliti, deliberando gli opportuni provvedimenti all'interno di ciascuna di esse. Alle aree sono affiancati spesso organi di staff, che supportano l'attività dei livelli gerarchici.

La *struttura funzionale* è adatta alle aziende impegnate soltanto in un settore, definito per tipologia di prodotto, tecnologia o mercato.

I vantaggi sono collegati all'alto tasso di specializzazione ottenuto dalle aree, al conseguente incremento dei rendimenti delle risorse impiegate ed allo sfruttamento delle conoscenze tecniche che maturano al loro interno. La forte specializzazione, peraltro, è motivo anche delle lacune evidenti in questo modello, nel quale si manifestano rischi di eccessiva rigidità, pregiudizievoli soprattutto nei momenti di discontinuità. Inoltre, le aree funzionali tendono a riprodurre comportamenti orientati a privilegiare esigenze particolari, proprie di ciascuna area, con scarsa capacità di elaborare una visione complessiva, sensibile ai bisogni comuni in termini di impiego delle risorse e conseguimento dei risultati. Emerge, di conseguenza, il rilevante ruolo di coordinamento svolto dagli organi del primo livello (o da eventuali organi interfunzionali a tal fine costituiti), in modo da indirizzare l'azione verso obiettivi condivisi. In sostanza, nella struttura plurifunzionale si assiste all'accentramento delle decisioni all'alta direzione, la quale svolge anche i compiti del coordinamento delle aree e del controllo operativo. Ai vertici delle aree funzionali sono decentrate invece, le responsabilità inerenti specifici ambiti del complessivo lavoro aziendale.

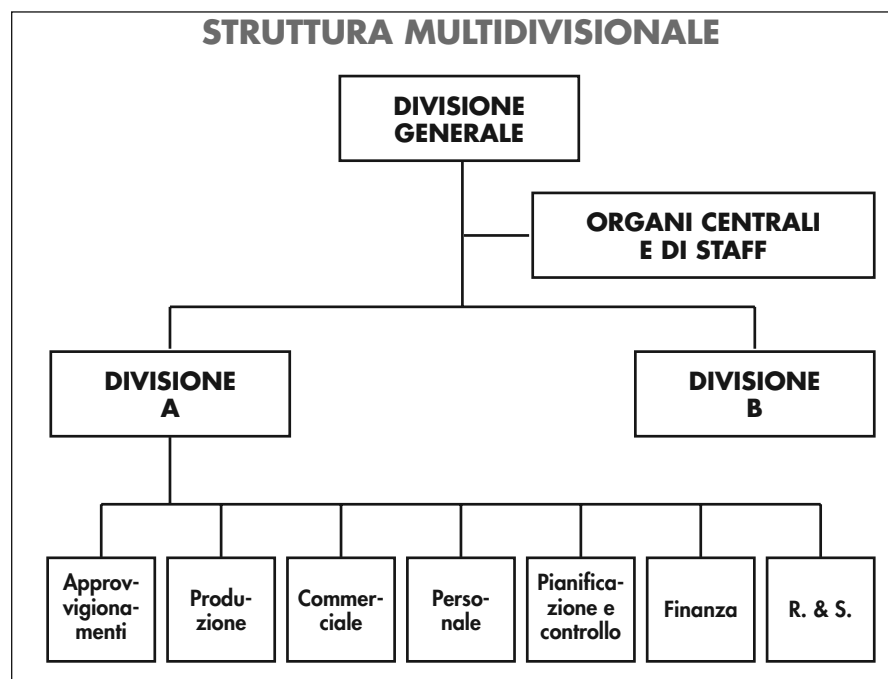
Figura n. 12



La crescita della dimensione aziendale originata dall'ampliamento della gamma dei prodotti o dei servizi offerti, dall'introduzione di nuove tecnologie o dall'inserimento in nuovi mercati, spinge all'adozione

di una struttura organizzativa coerente con la pluralità di scenari nei quali l'azienda agisce. Le aziende che diversificano la produzione o che operano simultaneamente su più mercati, infatti, entrano in relazione con ambienti competitivi caratterizzati da condizioni e opportunità specifici. In tal caso, è necessario procedere ad una scomposizione della complessiva attività aziendale in insiemi omogenei, *divisioni* o *aree strategiche d'affari*, individuati secondo criteri dettati dalle caratteristiche dei prodotti, dalle tecnologie impiegate o dai mercati d'intervento, per ognuno dei quali è possibile costruire una strategia competitiva propria. La struttura organizzativa assume in queste situazioni la configurazione *multidivisionale*.

Figura n. 13



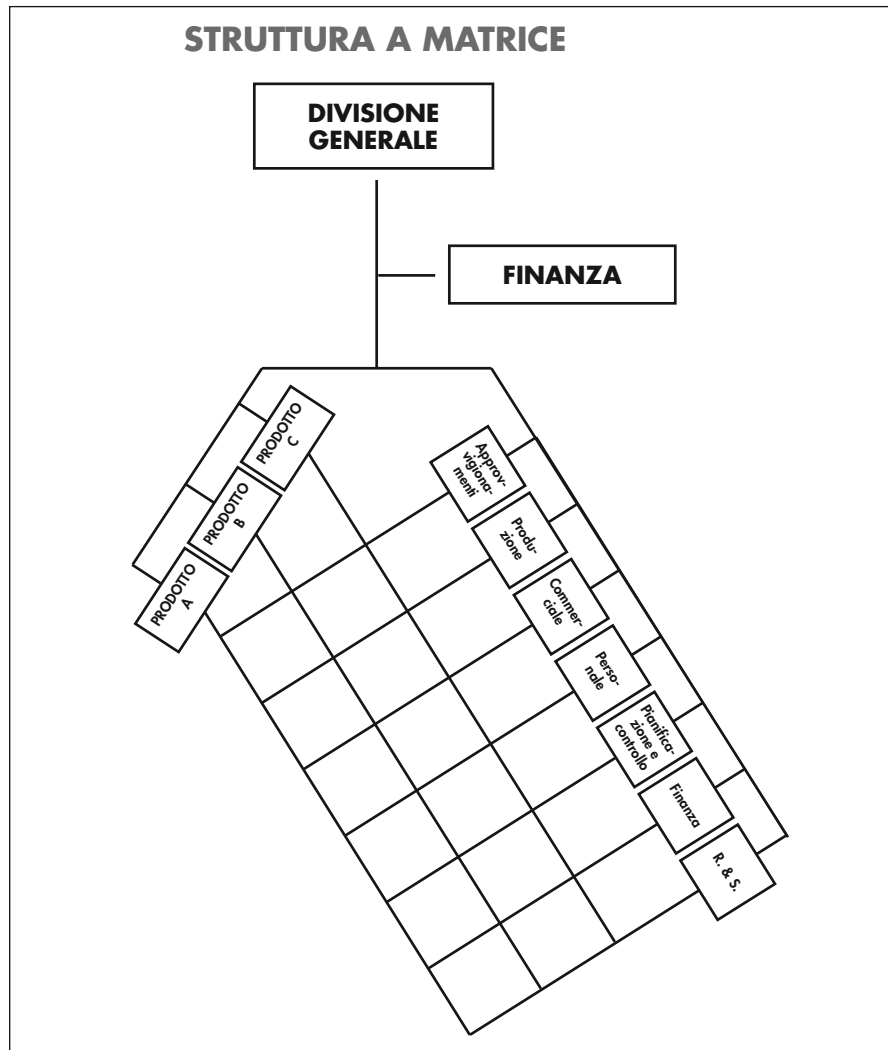
All'interno della struttura aziendale si creano delle divisioni nelle quali si svolgono tutte le funzioni inerenti un determinato prodotto od un determinato mercato di sbocco. Le divisioni sono organizzate come delle imprese e riproducono al proprio interno una struttura funzionale. Il vertice aziendale conserva le prerogative di definizione degli indirizzi strategici, di gestione delle risorse finanziarie, di composizione dei conflitti tra le divisioni e di controllo dei risultati. Le divisioni godono di ampia autonomia, comunque graduata in funzione del potere decisionale delegato dagli organi centrali; infatti, la formulazione delle stra-

ategie competitive delle singole divisioni può essere delegata alle direzioni di queste, ovvero conservata dal vertice aziendale che demanda alle divisioni l'attuazione delle decisioni operative.

Il modello multidivisionale attua un consistente decentramento esplicitando segmenti di attività caratterizzati da autonomia, per i quali è agevole procedere alla misurazione dell'efficienza, dell'efficacia e del contributo alla redditività complessiva dell'azienda. Uno dei limiti del modello qui richiamato, riguarda il rischio di incremento dei costi causato dalla moltiplicazione delle aree funzionali che svolgono le stesse mansioni, ma in divisioni diverse.

Un'evoluzione della struttura multidivisionale è la *struttura a matrice* tipica delle aziende che producono su commessa.

Figura n. 14



È opportuno, qui, soffermarsi sulla classificazione delle aziende in base alla modalità di svolgimento del ciclo produttivo. Un'azienda produce *per il magazzino* se la produzione viene programmata ed attuata in base a determinate previsioni di assorbimento del mercato, prima che la domanda del prodotto si esprima effettivamente; un'azienda produce *su commessa* quando è la domanda, il cliente che commissiona un determinato prodotto secondo parametri tecnici da questi stabiliti. La produzione su commessa ha per oggetto, di solito, prodotti complessi (stabilimenti, impianti, navi, opere infrastrutturali, ecc.), la cui ultimazione richiede tempi lunghi. La struttura *a matrice* si caratterizza per la presenza di organi posti ai lati di una immaginaria matrice, rappresentati dalle aree funzionali, sul lato orizzontale, e dalle unità di progetto (o dai responsabili di progetto) sul lato verticale. I progetti relativi alle singole commesse attingono dalle aree funzionali le risorse che necessitano, per cui ogni singola area funzionale interagisce con una pluralità di unità di progetto. L'intento di questa struttura organizzativa è di associare i vantaggi della struttura funzionale e della struttura multidivisionale. Il potere è molto diffuso (tra le aree funzionali e tra le unità di progetto), ma ciò rischia sovente di diventare un limite per il sovrapporsi di competenze che incidono sulla stessa commessa.

Le configurazioni commentate sono solo un esempio delle possibili caratteristiche assunte in concreto dalla struttura organizzativa. Nella realtà le strutture organizzative si articolano secondo modalità che più aderiscono agli specifici obiettivi aziendali, alle risorse soprattutto umane a disposizione, alla complessità delle decisioni da assumere, alle concrete esigenze di controllo. D'altronde, non deve pensarsi alla struttura organizzativa come un assetto immutabile. Anzi, in considerazione dell'influenza che essa esercita sui risultati aziendali la struttura organizzativa può diventare una importante leva strategica e divenire fattore essenziale per il conseguimento degli equilibri aziendali.

A tal proposito, appare opportuno aggiungere alcune osservazioni in merito, connesse al problema dell'adeguamento organizzativo nell'attuale contesto economico nel quale si sviluppa l'attività aziendale. Si è già scritto che l'attuale scenario è caratterizzato da fattori di cambiamento che nel corso degli ultimi anni hanno notevolmente influenzato l'agire delle aziende e che probabilmente ancora non hanno del tutto espletato il loro potenziale innovativo.

In particolare, il riferimento è al rapido sviluppo delle tecnologie che ha prodotto un radicale cambiamento dei modi di produzione. L'uso intensivo delle macchine automatizzate ha consentito la sostituzione del lavoro umano, non più adibito a compiti manuali ma a

compiti a più elevato contenuto tecnico che esige un livello maggiore delle conoscenze da parte dei lavoratori. Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie informatiche e di telecomunicazioni è in grado di incidere in maniera notevole sulla stessa struttura organizzativa. Infatti, l'informaticizzazione dei compiti e delle funzioni aziendali configura assetti organizzativi in grado di contribuire alla crescita della produttività complessiva.

Il problema organizzativo si sostanzia nella necessità di coordinare e di controllare il lavoro svolto a differenti livelli all'interno delle aziende. Ebbene, le moderne tecnologie informatiche conferiscono gli strumenti per integrare con maggiore efficienza ed efficacia le attività aziendali, controllare la regolarità delle stesse e permettono il passaggio delle informazioni a tutti i livelli della struttura contribuendo alla condivisione degli obiettivi e alla cooperazione tra organi e tra gli individui. Le reti intra-aziendali rappresentano pertanto un'opportunità ineludibile se la struttura organizzativa è avvertita nella sua dimensione dinamica e quale componente strumentale della gestione, la quale deve continuamente contemperare i processi decisionali e l'adeguatezza delle risorse alla variabilità e varietà dei fattori ambientali.

5. Funzioni e processi aziendali

La gestione aziendale, come più volte affermato, si concreta in un complesso di operazioni e attività coordinate finalizzate al raggiungimento delle finalità aziendali. Pur evidenziando i caratteri di unitarietà e correlazione esistenti tra le numerose operazioni che caratterizzano la vita di un'impresa, è possibile pervenire a delle scomposizioni astratte dell'unità economica aziendale, cioè al fine di migliorare la comprensione e l'analisi del fenomeno aziendale.

In tal senso, si distinguono due principali modalità di studio dell'azienda e cioè:

- lo studio per *funzioni*;
- lo studio per *processi*.

L'impostazione per *funzioni* si rivolge ad identificare i singoli sottosistemi operativi in base ai quali risorse, fattori produttivi utilizzati e competenze risultano accomunati da un punto di vista tecnico. In rela-

zione a ciò, si individuano le varie funzioni: produttiva, finanziaria, amministrativa, ecc.

Lo studio aziendale per *processi* fonda la propria impostazione sugli obiettivi delle operazioni, che, quindi, seppure tecnicamente diverse risultano accomunate dall'identità del fine per il quale vengono effettuate.

I due approcci, oltre a risultare utili ai fini della conoscenza del sistema aziendale, hanno comportato dei riflessi sulle modalità organizzative aziendali, al punto da favorire nella concreta realtà la diffusione di veri e propri modelli organizzativi.

Delle due impostazioni forniremo una breve esposizione nei paragrafi seguenti.

5.1. Le funzioni aziendali

Al fine di meglio analizzare e comprendere il sistema aziendale, nei suoi aspetti gestionali, è opportuno fare riferimento anche a quelle che si denominano funzioni aziendali. Con tale espressione si intendono indicare i sub-sistemi operativi in base all'omogeneità delle operazioni da un punto di vista tecnico.

In proposito, è tradizionalmente diffusa l'impostazione secondo cui si distinguono le seguenti principali funzioni aziendali:

- **pianificazione strategica;**
- **marketing;**
- **produzione e logistica;**
- **ricerca e sviluppo;**
- **finanza;**
- **organizzazione e personale;**
- **controllo gestionale.**

Dette funzioni possono essere a loro volta variamente raggruppate tra¹³²:

- a) *funzioni caratteristiche* (definite spesso «operative»);
- b) *funzioni integrative* (o «ausiliarie»).

Le prime sono direttamente rivolte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, assumendo caratterizzazione specifica in funzione del

¹³² G. FERRERO, *Impresa*, cit., p. 177.

settore di attività; sono tali il marketing, la produzione e la logistica, la ricerca e sviluppo.

Le seconde, invece, svolgono prevalentemente un'attività di supporto al governo aziendale, anche se ciò non deve far pensare a funzioni meno importanti delle precedenti. Queste, invero, si riferiscono ad attività alquanto disomogenee rivolte, per esempio, all'acquisizione dei fattori produttivi ed alla loro razionale utilizzazione (come nel caso della finanza e in quello della organizzazione e della gestione del personale), in altri casi, esse sono finalizzate alla produzione di informazioni sull'andamento futuro della gestione e sulla sua compatibilità con gli obiettivi aziendali, nonché sull'andamento della gestione passata e dei risultati ottenuti (pianificazione strategica e controllo di gestione).

Ne deriva che un'azienda rivolta ad attuare il proprio processo produttivo deve porre in essere una serie di operazioni che vanno dalla ricerca e dallo studio di nuovi prodotti, alla loro realizzazione ed alla vendita. Tutto ciò non può prescindere, chiaramente, da una ulteriore serie di operazioni gestionali quali: il reperimento di mezzi finanziari; l'acquisizione, l'addestramento e l'organizzazione del personale; la disponibilità di una serie di informazioni di tipo economico-finanziario e di altra natura¹³³.

Esaminiamo brevemente le caratteristiche principali di ciascuna delle funzioni sopra citate.

5.1.1. LE FUNZIONI CARATTERISTICHE

Come poc'anzi detto le funzioni caratteristiche assumono caratterizzazione specifica in relazione alla stretta connessione con l'attività operativa svolta dall'azienda. Nello specifico trattasi del marketing, della ricerca e sviluppo (r&s) e della produzione logistica.

LA FUNZIONE DI MARKETING

La **funzione di marketing** può definirsi come una *funzione complessa rivolta a regolare i rapporti tra azienda ed ambiente esterno*, nel senso di favorire l'analisi dell'ambiente in cui l'azienda opera, ciò al fine di conoscere meglio le esigenze del mercato, per pervenire a combinazioni aziendali in grado di soddisfare tali esigenze rendendo disponibili i prodotti o servizi adeguati.

¹³³ Da ciò la presenza di inevitabili relazioni di interdipendenza tra le stesse funzioni: G. FERREIRO, *Impresa*, cit., p. 192.

A tal fine, l'impresa, svolgendo specifiche azioni, attua delle vere e proprie *strategie di marketing* che trovano in appositi strumenti previsionali (piani) la definizione dell'obiettivo di mercato che si intende raggiungere (cosiddetto *target market*) e l'insieme delle variabili atte a favorire il raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Quindi, i *piani di marketing*, seguendo una sequenza di fasi, si propongono di individuare i percorsi in grado di favorire l'attuazione delle strategie aziendali in funzione del prodotto offerto e/o del mercato scelto.

Preliminarmente, l'analisi dell'ambiente comporta la necessità di distinguere le variabili sulle quali l'impresa determina un controllo da quelle variabili svincolate in misura più o meno totale da tale possibilità di controllo. Infatti, sfuggono totalmente al controllo dell'impresa tutti i fattori che abbiamo identificato come costitutivi dell'ambiente generale e cioè: l'ambiente naturale, la cultura, l'ambiente sociale, la variabile demografica, la tecnologia, la sfera politico-legislativa e l'ambiente economico. Pur non essendo totalmente soggette al controllo dell'impresa, altre variabili possono essere comunque influenzate dalle scelte aziendali; è il caso della concorrenza esistente e potenziale, dei fornitori, dei clienti e degli intermediari.

Le variabili che, invece, risultano completamente dipendenti dall'impresa sono costituite dai seguenti elementi:

- **prodotto;**
- **prezzo;**
- **distribuzione;**
- **promozione.**

L'insieme di tali elementi costituisce il cosiddetto *marketing mix*¹³⁴. Brevemente, il *prodotto*, da intendersi in senso lato, va sempre più assumendo una definizione ampia comprendendo, oltre al beneficio specifico richiesto dal cliente, anche ulteriori aspetti connessi a caratteristiche e attributi del prodotto ed al servizio di assistenza (pre-vendita e post-vendita) al cliente.

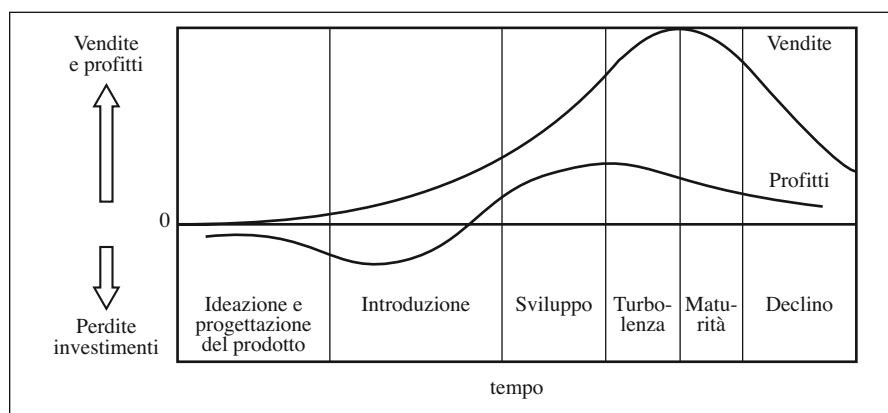
Ovviamente, le strategie aziendali fondate sul prodotto non possono prescindere, tra gli altri aspetti, dal cosiddetto *ciclo di vita*, ossia dal percorso che ordinariamente un prodotto rivela circa la capacità di positivi riflessi economico-finanziari. Si distinguono in tal senso le seguenti fasi¹³⁵:

¹³⁴ G. PELLICELLI, *Il marketing*, Utet, Torino, 1988, p. 68 e ss.; S. VICARI, *Marketing*, cit., p. 476 e ss.

¹³⁵ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., pp. 226-288.

1. *progettazione*, che coincide con la fase di ideazione e successiva realizzazione del prodotto da offrire. Si tratta della fase preparatoria alla presentazione del prodotto sul mercato, che comporta il sostenimento di costi e, quindi, impieghi finanziari spesso anche consistenti;
2. *introduzione e lancio*, è la fase in cui il prodotto risulta appunto «introdotto» sul mercato, ciò attraverso i relativi canali distributivi e con il sostegno di apposite campagne pubblicitarie. Questo è normalmente il momento di maggiore sforzo economico-finanziario per l'impresa che a fronte di costi connessi al lancio non riscontra ancora volumi remunerativi di ricavi;
3. *sviluppo*, è la fase in cui l'impresa penetra nel mercato, potendo fruire dell'assenza di concorrenti e godendo, quindi, di un «vantaggio competitivo» che le consente di operare con effetti fortemente positivi in termini economico-finanziari. Tuttavia, è anche il momento in cui l'impresa deve prepararsi al possibile confronto-scontro con i concorrenti;
4. *maturità*, fase in cui l'impresa vive pienamente il confronto con i concorrenti, cercando di mantenere con appropriate politiche la propria quota di mercato. Evidentemente, la lunghezza di tale fase di maturità coincide con una fase di tranquillità sul piano economico-finanziario. Giunta a tale punto, l'impresa deve poter cominciare a vedere verso il futuro prossimo, nel senso di stabilire il percorso da seguire in termini di rilancio o meno del prodotto, ciò con relative campagne promozionali e/o miglioramento del prodotto;
5. *declino*, è la fase che chiude il ciclo, ciò sia per scelta aziendale, sia per cambiamenti dei gusti del mercato o superamento tecnologico dei prodotti offerti che escono fuori-mercato.

Figura n. 15



Fonte: G. PELLICELLI, *Il Marketing*, UTET, Torino, 1988.

L'altra variabile del *marketing mix* è quella del *prezzo*, elemento a cui i processi decisionali dei clienti sono tradizionalmente sensibili, quantunque di recente le imprese abbiano puntato anche su strategie di differenziazione del prodotto al fine di apparire più competitive rispetto alla concorrenza.

In ogni caso, le politiche di prezzo consistono nei vari metodi di determinazione del prezzo, compresi gli aspetti connessi (per esempio, condizioni di pagamento, offerte speciali, ecc.) i quali trovano in alcuni fattori il relativo riferimento:

- *costi*, ossia identificazione di una configurazione di costo (costo pieno, costo incrementale, ecc.) atta ad individuare il livello inferiore al di sotto del quale la fissazione del prezzo risulterebbe, se praticata per periodi medio-lunghi, decisiva in senso negativo;
- *domanda*, nel senso di considerare i livelli della domanda, in termini di analisi dell'andamento e correlate politiche di fissazione dei prezzi;
- *concorrenza*, che influenza la fissazione del prezzo, ciò in funzione di politiche aggressive delle imprese concorrenti.

I tre fattori richiamati troveranno evidentemente diverso «peso» in relazione ai diversi settori di attività e delle singole specificità, anche se una razionale determinazione dovrebbe sempre scaturire dalla combinazione delle tre variabili considerate.

La variabile *distribuzione* consiste nel percorso seguito dal bene offerto dall'impresa per raggiungere il destinatario finale, ossia il cliente. Tale percorso assume la denominazione di canale distributivo il quale, oltre ai due estremi (produttore e cliente), può trovare ulteriori soggetti (intermediari) che possono allungare la «lunghezza» del percorso distributivo.

A tal proposito, come già accennato precedentemente¹³⁶, è possibile distinguere canali distributivi di differente «lunghezza», ossia:

- *canale diretto*, che si ha nel momento in cui il produttore raggiunge il consumatore direttamente senza la presenza di intermediari;
- *canale corto*, tipico della grande distribuzione, laddove è il dettagliante a rappresentare l'unico intermediario presente fra produttore e consumatore;
- *canale lungo*, quando il numero di intermediari è uguale o superiore a due (ad esempio dettagliante, grossista, agenti di commercio, ecc.).

La scelta del canale distributivo, collocandosi nell'ambito della strategia aziendale, deriva dalla considerazione congiunta di numerosi elementi quali la disponibilità di risorse umane e finanziarie, il numero e

¹³⁶ Cap. primo

la distribuzione geografica dei consumatori, le caratteristiche del prodotto (deperibilità, complessità del prodotto, ecc.), la preesistenza di reti distributive.

Ultima variabile del marketing mix è quella relativa alla *promozione* che identifica l'insieme degli strumenti promozionali rivolti variamente a creare l'immagine dell'impresa e far conoscere i prodotti.

Gli obiettivi della promozione possono essenzialmente identificarsi con attività atte a stimolare la domanda, ciò alternativamente sia mediante azioni di difesa o aumento della domanda dei propri clienti, sia attraverso azioni aggressive rivolte a sottrarre clienti ai concorrenti.

Ancora un ulteriore obiettivo è quello di informare per convincere e per fare conoscere l'azienda ai potenziali clienti.

In tale ultimo senso, la creazione dell'immagine aziendale è divenuta un elemento fondamentale in direzione dell'istituzione di un rapporto di fiducia con i clienti.

Peraltro, la creazione dell'immagine aziendale deriva dalla combinazione di elementi interni ed esterni all'azienda, riconducibili a fattori e comportamenti connessi alla comunicazione, ai rapporti interni del personale e del personale verso l'esterno, all'ampiezza dei servizi offerti, ecc.

In sostanza, la cura di tale aspetto diviene determinante al fine di soddisfare le aspettative del cliente influenzate da vari fattori interni (grado di percezione, motivazioni, stato mentale, esperienze precedenti) ed esterni (fattori culturali e socio-economici) al cliente stesso.

In relazione a ciò, gli strumenti promozionali, utilizzati normalmente in combinazione, sono rappresentati da¹³⁷:

- forme di vendita mediante personale;
- pubblicità;
- vendite promozionali.

La *vendita mediante personale* più che una vera e propria forma di vendita costituisce un'attività informativa rivolta ai singoli clienti, al fine di informarli e convincerli all'acquisto del prodotto aziendale. In relazione a ciò, si evince che essa è una forma promozionale adottabile in particolare per i prodotti di tipo complesso che necessitano di un'assistenza pre-vendita adeguata.

Con l'espressione *pubblicità* si identifica una forma impersonale di comunicazione, rivolta normalmente a fasce ampie di consumatori, operata tramite l'uso di mass-media quali televisione, giornali, radio, ecc.

¹³⁷ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., pp. 489-490.

Gli obiettivi della pubblicità si riferiscono comunemente alla sollecitazione della domanda, quale veicolo di aumento delle vendite, ciò mediante la cosiddetta *pubblicità di prodotto*, pur se in senso ampio gli effetti si rivolgono alla creazione di una immagine differenziata dell'impresa (cosiddetta *pubblicità istituzionale o di marchio*). Tuttavia, a seconda delle specifiche situazioni, ecco che tanto la pubblicità di prodotto quanto la pubblicità istituzionale possono variamente rientrare in campagne di lancio (appunto del prodotto o dell'azienda) ovvero di mantenimento.

Le *vendite promozionali*, ossia la promozione in senso lato è l'insieme delle attività di marketing tese a favorire il processo di acquisto dei consumatori e migliorare l'efficacia dell'attività distributiva, ciò mediante azioni di sollecitazione con effetto a breve termine. Tra le varie tipologie promozionali si ricordano le promozioni al consumatore e le promozioni di vendite, riferibili rispettivamente ad iniziative volte a favorire direttamente l'atto di acquisto e/o la fidelizzazione del consumatore mediante omaggi, premi, ecc., e azioni indirettamente rivolte a clienti quali prezzi promozionali, offerte speciali, ecc.

Anche nel caso della promozione si è in presenza di uno strumento atto a favorire la creazione dell'immagine aziendale, quantunque differenzialmente dalla pubblicità i destinatari delle azioni promozionali siano meno numerosi.

Una ultima forma di promozione è poi quella rappresentata dal *direct marketing* (posta, *telemarketing*, ecc.) che, pur potendosi configurare come un canale impersonale di vendita, rappresenta comunque uno strumento di promozione e comunicazione, nonché di fidelizzazione della clientela.

LA FUNZIONE RICERCA E SVILUPPO

Allorquando abbiamo considerato i fattori produttivi delle aziende, si è visto come nell'ambito di questi assuma sempre più rilievo quella parte di fattori di natura intangibile che contribuiscono in maniera determinante alla sopravvivenza e sviluppo dell'impresa.

Tra questi, si è visto come alcuni derivino dal funzionamento aziendale, nel senso che risultano «prodotti» dell'attività dell'impresa, ossia ricchezza, valore creato dall'impresa che rimanendo all'interno dell'impresa diviene esso stesso fattore atto a cedere utilità per la combinazione produttiva¹³⁸.

¹³⁸ Trattasi in buona parte dell'insieme di conoscenze e di competenze che danno vita al patrimonio tecnologico e scientifico dell'azienda. A. GILARDONI, *Ricerca e sviluppo*, in L. Guatri (a cura di), *Trattato di economia delle aziende industriali*, Tomo terzo, Egea, Milano, 1988, p. 175.

Ciò ricordato, ecco che nell'ambito dell'impresa si è sviluppata una funzione rivolta alla produzione del fattore produttivo «conoscenza», rilevando variamente in funzione del ruolo che l'impresa stessa intende assumere nei confronti dell'ambiente (atteggiamento passivo, anticipativo o innovativo).

In sostanza, la *funzione di ricerca e sviluppo* assolve al fondamentale compito di consentire all'azienda il miglioramento delle proprie capacità di adattamento alle mutevoli condizioni del mercato, ma soprattutto di influire sullo stesso attraverso i risultati ottenibili dallo svolgimento di tale attività (invenzioni, conoscenze di processo, ecc.). Da ciò discendono conseguenti vantaggi sul piano dell'efficacia e dell'efficienza aziendale, in termini di produttività tecnica, dei rendimenti e di redditività.

Evidentemente, solo laddove l'impresa intenda assumere un atteggiamento attivo, rivolto all'individuazione di nuovi prodotti (innovazione di prodotto) o nuove combinazioni produttive (innovazioni di processo) rivelerà un'attività di ricerca e sviluppo nel vero senso della parola.

Ciò evidenziato, ai fini di una corretta analisi, si rende necessario separare il concetto di ricerca dal concetto di sviluppo, in quanto, mentre la prima attività riguarda l'insieme degli studi e delle elaborazioni volte ad incrementare le risorse di conoscenze scientifiche e tecniche in possesso dell'azienda, l'attività di sviluppo costituisce la prosecuzione logica dell'attività di ricerca, consentendo di selezionare le idee innovative mediante la sperimentazione e la conseguente realizzazione, in termini di industrializzazione e commercializzazione¹³⁹. Peraltro, nell'ambito della stessa attività di ricerca è utile distinguere¹⁴⁰:

- a) la *ricerca di base*, che, assumendo un carattere essenzialmente esplorativo, si dirige all'acquisizione di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche che servono di base per eventuali successive analisi e sperimentazioni;
- b) la *ricerca applicata*, che è un'attività che si rivolge a specifici obiettivi di applicazione innovativa in termini di prodotto e/o di processo, i quali, in relazione al grado di profondità e «produzione» della ricerca della conoscenza, denotano la presenza di comportamenti alternativamente difensivi, di inseguimento e di avanguardia.

Il concetto di sviluppo che come già ricordato dà luogo alla sperimentazione/realizzazione del progetto derivante dall'attività di ricer-

¹³⁹ L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 21.

¹⁴⁰ L. PUDDU, *La ricerca*, cit., pp. 22 e ss.

ca, può distinguersi in relazione ai diversi obiettivi di adattamento/miglioramento ovvero di sviluppo vero e proprio.

In particolare, le diverse fasi dello sviluppo, che si sostanziano in un processo iterativo e continuo di sperimentazione e realizzazione, partono dall'esame e successiva elaborazione dei risultati derivanti dall'attività di ricerca, per poi approdare, dopo apposita selezione dei progetti ritenuti più convenienti, alla predisposizione delle conoscenze necessarie sul piano operativo¹⁴¹.

Pertanto, gli obiettivi di adattamento e miglioramento si connettono con un'attività rivolta a realizzare strategie di sviluppo non diversificato nei prodotti e/o nei processi. Invece, lo sviluppo in senso stretto si riporta a disegni strategici in direzione dell'ottenimento di prodotti e/o processi produttivi completamente innovativi.

LA FUNZIONE PRODUZIONE E LOGISTICA

È la funzione fisicamente più evidente nell'ambito di un'impresa in quanto concerne l'*insieme di attività di trasformazione delle materie acquistate dall'impresa in prodotti, con l'obiettivo di soddisfare le aspettative del mercato.*

La funzione produttiva basandosi sull'impiego di risorse tecniche, umane e informative deve garantire la predisposizione e razionale utilizzazione della capacità produttiva necessaria allo svolgimento efficace ed efficiente dell'attività tecnica in senso stretto¹⁴².

A tal fine, può essere utile ricordare le varie tipologie di processi produttivi, la cui complessità discende da una pluralità di fattori quali la dimensione aziendale e la complessità del prodotto offerto. In particolare si ricordano¹⁴³:

- a) la *produzione su commessa*, caratterizzata dal fatto che il prodotto viene ottenuto su richiesta del cliente, rivela una struttura non necessariamente specifica per la realizzazione del prodotto. Tale modalità di produzione si differenzia dalla produzione su progetto che pure presenta caratteri simili, anche se in tal caso si è in presenza di strutture specifiche e riferibili a prodotti molto complessi e di dimensione rilevante;

¹⁴¹ Su tali aspetti, si rinvia a: A. GILARDONI, *Ricerca e sviluppo*, cit., p. 220 e ss.

¹⁴² In argomento: S. PIVATO, *Impianti, produzione logistica*, in L. Guatri (a cura di), *Trattato di economia delle aziende industriali*, cit., p.113 e ss. Inoltre: M. SCICUTELLA, *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci, Bari, 1993.

¹⁴³ S. PIVATO, *Impianti, produzione logistica*, cit., p. 135 e ss.

b) la *produzione in serie* (per lotti o in linea) che identifica quelle produzioni in cui il prodotto risulta ottenuto in quantità molto elevata e ciò senza che necessariamente esista un ordine precedente.

È palese, dunque, che sul tipo e le caratteristiche del sistema produttivo incidano la proprietà e la responsabilità del progetto, i volumi di produzione ed il grado di personalizzazione rispetto al cliente. Ciò significa che i principali processi assegnati alla funzione produzione che vanno dalla progettazione del prodotto alla progettazione dei processi produttivi e di acquisto alla trasformazione tecnica in senso stretto fino a comprendere una serie di attività ausiliarie quali la gestione dei materiali, la programmazione ed il controllo della produzione, il controllo qualità, i processi di manutenzione avranno differente ampiezza.

Le considerazioni che in seguito vengono espresse riguardano il caso più comune di un'impresa che progetta i propri prodotti e li offre al mercato con una varietà tale da soddisfare il maggior numero di esigenze. Da un punto di vista operativo la fase a monte del processo produttivo riguarda la progettazione del prodotto e del sistema produttivo. Per quanto concerne il primo le informazioni fondamentali provengono dall'area marketing che individua ed interpreta le esigenze e le opportunità del mercato e delinea le caratteristiche che il prodotto deve avere per poter essere competitivo. Questi *input*, infatti, permettono di definire le specifiche tecniche ed estetiche del prodotto, le soluzioni tecnologiche e costruttive e la relativa convenienza economica. Naturalmente il passaggio successivo è la determinazione dei metodi di produzione e delle tecnologie utilizzabili, dei cicli di fabbricazione e delle attrezzature necessarie per ottenere quel determinato prodotto.

Tale processo di progettazione ed ingegnerizzazione non si limita a predisporre il sistema di produzione ma si occuperà di definire¹⁴⁴:

- il grado di automazione degli impianti, in funzione dell'impiego di tecnologie (CAD; CAM; CAE) che oltre ad eseguire fasi della progettazione in senso stretto permettono di simulare il comportamento e le prestazioni sia del prodotto che del sistema produttivo;
- le modalità di impiego sia delle risorse tecniche che delle risorse umane; viene, infatti, attuata una rigorosa analisi dei mezzi strumentali da impiegare, dei procedimenti operativi, delle condizioni di lavoro, delle prestazioni ottenibili, dei tempi di lavorazione;
- la disposizione fisica dei reparti e degli impianti in funzione della sequenza delle operazioni da eseguire.

¹⁴⁴ M. SCICUTELLA, *Produzione e logistica*, cit., p. 29 e ss.

Con riferimento a tale ultima attività è importante ricordare che i modelli principali di layout degli impianti sono¹⁴⁵:

- a) *layout per processo*, nel quale gli impianti sono disposti secondo un criterio di omogeneità delle tecnologie ed è quindi più adatto per produzioni diversificate in lotti medio piccoli;
- b) *layout per prodotto*, nel quale le risorse tecniche ed umane sono disposte sulla base della sequenza di operazioni previste dal ciclo di fabbricazione e quindi più adatto a produrre in grandi volumi a flusso continuo o in serie.

Analoga importanza ai fini della progettazione del sistema produttivo riveste, inoltre, l'analisi e la definizione dei processi di acquisto e gestione degli approvvigionamenti poiché da essi dipendono il controllo sui costi di produzione e sulla qualità del prodotto ed il livello di prestazioni logistiche che andremo ad analizzare.

È importante ricordare che in un primo momento la *funzione logistica* aveva come obiettivo quello di gestire l'attività di trasporto e di immagazzinamento e distribuire il prodotto alla rete di vendita. Era il periodo nel quale si produceva per il magazzino ovvero indipendentemente dagli ordini effettivi, la funzione produzione decideva cosa produrre, quanto produrre e quando produrre sulla base di semplici previsioni che avevano come unico limite l'efficiente impiego delle risorse e la minimizzazione dei costi totali di produzione. Nel momento in cui è subentrata la necessità di definire le politiche aziendali ed in particolare quelle di produzione orientandole alle effettive richieste provenienti dal mercato il modello logistico tradizionale si è dimostrato inadeguato.

Pur continuando ad occuparsi di trasporti e di scorte *l'obiettivo fondamentale della logistica è quello di mettere in relazione la funzione produzione con le vendite in modo da garantire la consegna dei prodotti richiesti nei tempi e nei quantitativi effettivi, mantenendo i costi logistici al più basso livello* Ciò avviene solo se i flussi fisici di materiali prodotti vengono gestiti in modo coerente con la domanda di mercato. Il criterio di fondo si basa, infatti, sul presupposto che la durata del ciclo di fabbricazione sia pari o inferiore al tempo che il mercato è disposto ad attendere tra il momento dell'emissione dell'ordine ed il ricevimento effettivo (tempo di attesa del mercato)¹⁴⁶.

È evidente, dunque, che nell'attuale sistema competitivo per operare sul mercato diviene fondamentale una corretta politica delle scorte.

¹⁴⁵ S. PIVATO, *Impianti, produzione logistica*, cit., p. 144 e ss.

¹⁴⁶ Per approfondimenti sul sistema logistico: M. SCICUTELLA, *Produzione e logistica*, cit., p. 143 e ss. Inoltre: A. MAIZZA, *Le relazioni sistemiche tra Industria e Distribuzione. Ruolo e valore della logistica*, Cacucci, Bari, 2002.

Mentre in passato le scorte costituivano una ricchezza poiché permettevano all'impresa di rispondere con una stabilità qualitativa e quantitativa alle richieste del mercato, attualmente proprio l'intensa variabilità della domanda le ha trasformate in oneri e rischi che è necessario gestire.

In generale l'attività di gestione delle scorte deve essere in grado di consentire la rilevazione e valorizzazione delle disponibilità fisiche, di individuare i lotti ed i tempi di riordino, di garantire un adeguato livello di servizio al cliente, di ridurre gli oneri di gestione.

Le *tecniche di gestione* si distinguono in tecniche di gestione a scorte e tecniche di gestione a fabbisogno (MRP).

Il primo modello, utilizzato per quei beni la cui domanda deriva direttamente dalle richieste del mercato (prodotti finiti, pezzi di ricambio), parte dalla previsione dei consumi, determinata analizzando le vendite degli anni precedenti, al fine di stabilire una quantità da tenere in giacenza per soddisfare la domanda. Quando le scorte scendono al di sotto di un livello considerato accettabile viene emesso un ordine per il reintegro delle scorte.

Nelle tecniche di gestione a fabbisogno, invece, il calcolo del fabbisogno viene eseguito sulla base del Piano principale di Produzione (MSP) scomposto ed analizzato in funzione della distinta base. Questo sistema, partendo dalle previsioni di vendita del prodotto finito indicate nel MSP determina il fabbisogno di tutti i codici posti ai livelli successivi a quello zero (prodotto finito) riportati nella distinta base. L'esigenza di rispondere sempre più perfettamente alla varietà della domanda attraverso un livello di scorte tendente a zero ha generato una nuova filosofia gestionale denominata JIT (*just in time*). Questa è una politica di produzione e gestione delle scorte che si pone come obiettivo quello di ridurre al minimo o annullare le stesse. Il presupposto logico è quello di ridurre i costi di gestione delle scorte eccedenti il fabbisogno delle imprese e che quindi non producono utilità. I requisiti di tale modello sono:

1. produzione di tipo flessibile e discontinua che consente un controllo dei flussi dei materiali e l'eliminazione delle scorte;
2. frequenti rapporti con i fornitori attraverso una localizzazione degli stessi nelle immediate vicinanze dello stabilimento;
3. domanda tendenzialmente costante ed adeguato e frequente collegamento con i clienti attraverso sistemi di produzione elettronica dei dati.

5.1.2. LE FUNZIONI INTEGRATIVE O AUSILIARIE

Trattasi di una serie di funzioni che, pur non rivelando specifica caratterizzazione in relazione all'attività operativa, rivestono partico-

lare importanza ponendosi, a vario livello, a supporto dei processi decisionali degli organi di governo aziendale.

Esse possono ricondursi alle seguenti:

- organizzazione e gestione del personale
- finanza;
- amministrazione e controllo;
- pianificazione strategica

LA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI GESTIONE DEL PERSONALE

Tale funzione si occupa di uno dei più importanti fattori produttivi presenti nel sistema aziendale, e cioè, il *fattore lavoro*, ciò sia a livello direzionale, sia a livello esecutivo. In particolare, tale funzione ha il compito di studiare e fornire all'azienda la sua struttura organizzativa, suddividendo le mansioni tra il personale e coordinando il suo operato. La gestione del personale, invece, provvede all'acquisizione delle risorse umane occorrenti ed alla loro gestione, cioè, all'addestramento, alla formazione, all'incentivazione, alle relazioni sindacali, ecc.

L'esame delle variabili organizzative (struttura, stili direzionali, meccanismi operativi) è stato condotto nei paragrafi precedenti di questo capitolo. In questa sede, appare, invece, opportuno considerare la grande influenza che sul piano organizzativo assume l'impatto tecnologico. In effetti, gli strumenti informatici e l'utilizzo degli elaboratori hanno favorito il ridisegno delle strutture aziendali che, con l'implementazione delle «reti telematiche» (interne ed esterne all'azienda) generano rilevanti effetti sul piano della gestione e razionalizzazione dei flussi informativi.

Sul piano organizzativo, l'informatizzazione dei sistemi informativi produce effetti positivi sia in termini di razionalizzazione interna dei fattori produttivi (maggiore produttività, miglioramento qualità dei processi, ecc.) sia a livello di collegamento con il mercato (canali distributivi, vendite e promozione, ecc.), divenendo quindi uno strumento strategico fondamentale per l'impresa.

LA FUNZIONE FINANZA

Tradizionalmente il ruolo assegnato alla *finanza aziendale* è quello del *reperimento delle risorse finanziarie sul mercato dei capitali attraverso l'osservazione del costo, la composizione delle forme di finanziamento, l'adozione di tecniche connesse alla gestione della liquidità e della distribuzione dei dividendi.*

Verso la metà degli anni 50, però, si percepì l'importanza di ampliare tale ruolo poiché si comprese la necessità di affrontare le problematiche di reperimento delle risorse finanziarie anche in termini di efficace im-

piego delle stesse. Si pose, dunque, maggiore attenzione al rapporto tra investimenti e correlati finanziamenti, nonché tra costo del finanziamento e potenziale rendimento dell'investimento.

In virtù di questa nuova visione la finanza non si occupa solo della ricerca delle fonti di finanziamento più adeguate ma anche della gestione dei flussi finanziari.

Gli obiettivi, dunque, della funzione finanza riguardano¹⁴⁷:

1. *la scelta di una struttura finanziaria* che sia la più conveniente sia da un punto di vista economico-finanziario che di rapporto tra capitale di rischio e capitale di terzi; ciò comporta l'osservazione di tre differenti dimensioni aziendali:
 - la coerenza tra fonti di copertura e fabbisogno totale,
 - l'equilibrio tra finanziamento interno e finanziamento esterno;
 - il costo delle varie fonti di finanziamento, inteso come compenso richiesto dal finanziatore.
2. *la politica dei dividendi*. Esiste, infatti, uno stretto legame tra politica dei dividendi e struttura finanziaria poiché la prima è attuata in funzione dell'accantonamento e distribuzione del risultato prodotto, dell'ammontare da distribuire, dell'individuazione delle fonti per il suo finanziamento;
3. *la valutazione degli investimenti in capitale fisso*; ovvero la convenienza economica ad effettuare un investimento. Tale convenienza viene determinata ponendo a confronto le entrate e le uscite monetarie prodotte dallo stesso. Tale valore monetario è il punto di partenza anche per una valutazione di tipo finanziario legata alla compatibilità tra fabbisogno e copertura. Deve evidenziarsi che tale valutazione richiede delle riflessioni sulla dimensione temporale del flusso finanziario ovvero la determinazione del *valore finanziario nel tempo* essendo questo il solo fattore di confronto tra due investimenti. L'analisi, dunque, deve riguardare la possibilità di percepire un guadagno attraverso l'impiego nel tempo di un capitale disponibile o se l'operazione è quella di acquisizione delle risorse finanziarie quella di dover sostenere un costo connesso al saggio di interesse contrattato. In altri termini il valore finanziario nel tempo esiste in quanto dall'allocazione di un capitale finanziario nel tempo possono derivare ricavi o costi di acquisizione. Ciò significa che il confronto non potrà avvenire sulla base del solo valore nominale dei flussi monetari ma sarà essenziale attivare un processo di attualizzazione che per-

¹⁴⁷ R.A. BREALEY-S.C. MYERS-S. SANDRI, *Principi di finanza aziendale*, Mc Graw-Hill-Italia, Milano, 1999.

metta di conoscere il valore attuale di una quantità finanziaria ottenibile in futuro. Da un punto di vista tecnico la fattibilità finanziaria di un investimento viene valutata attraverso l'adozione di criteri matematici, che tengono conto del differente valore tra i flussi di investimento e di recupero, oppure tramite criteri finanziari il cui presupposto è l'attualizzazione finanziaria dei flussi. Appartengono alla prima categoria il *metodo del tempo di recupero* che assume come elemento di confronto il periodo di tempo entro il quale vi è il reintegro monetario del capitale investito, ed il *metodo del tasso annuale medio* per il quale il riferimento è dato dal rendimento percentuale medio del capitale investito (redditi annui/valore investimento). Sono, invece, metodi finanziari l'*EVA (eccesso di valore attualizzato)* per il quale due investimenti vengono valutati in base al valore attuale dei redditi annui dell'investimento determinati in funzione di un determinato tasso di attualizzazione ed il *tasso interno di rendimento* per il quale il confronto avviene in funzione di quel tasso di attualizzazione che rende uguale il valore attuale dei redditi annui all'importo dell'investimento.

4. *la gestione degli equilibri finanziari e monetari*. In linea generale per equilibrio si intende la coerenza nel tempo e nello spazio dei movimenti in entrata ed in uscita, in modo più approfondito si tratta scelte in termini di gestione del rischio di liquidità ovvero di bilanciamento dei movimenti monetari in senso stretto; di gestione delle alternative a breve e di impiego della liquidità a breve; della gestione del rischio di tasso di interesse e di valuta.
5. *la gestione del capitale circolante*, intesa come analisi finanziaria degli investimenti in beni strumentali, del magazzino e dei crediti. Obiettivo della funzione finanza nel problema della determinazione del livello delle scorte è quello di rendere minimi i costi di acquisizione e di utilizzo delle scorte stesse. La gestione finanziaria dei crediti, invece, richiede il raggiungimento di un equilibrio tra il reddito generato dall'espansione delle vendite collegate alla concessione di dilazioni di pagamento alla clientela ed i costi connessi al tardivo rientro dei fondi in forma liquida;
6. *le scelte in termini di strumenti di finanziamento*, che comporta un'analisi tecnica delle varie forme di investimento con riferimento alla natura ed agli effetti prodotti da ciascuno sulla struttura economicofinanziaria dell'impresa.

È evidente, dunque, come l'insieme di queste scelte incida sulla dinamica finanziaria dell'impresa ponendo un problema di efficace gestione dell'equilibrio finanziario. Tale problema può essere affron-

tato sulla base di un approccio orientato alla determinazione del minimo costo totale o in funzione della rappresentazione dei movimenti finanziari. Nel primo caso ci si trova di fronte ad un modello di convenienza economica basato sulla stima di un insieme di costi connesse alla gestione finanziaria. Nel secondo caso la rappresentazione di movimenti finanziari e monetari in senso stretto risponde, invece, ad una esigenza di trattamento di singole problematiche connesse alla struttura finanziaria quali la dimensione e la coerenza delle entrate e delle uscite relative alle singole aree gestionali, la dinamica dei flussi reddituali, finanziari e monetari generati dalla singola area gestionale ecc.

In ultimo si ritiene opportuno evidenziare che la complessità delle problematiche assegnate alla funzione finanza richiede che essa si completi con l'attivazione di un processo di programmazione e controllo del governo della gestione finanziaria attraverso la predisposizione di piani operativi, programmi della gestione caratteristica, di tesoreria e piani e rendiconti finanziari.

LA FUNZIONE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La variabilità dei risultati nel tempo e l'impossibilità di prevedere con precisione il futuro, sempre più incerto in funzione del dinamismo ambientale, definisce il rischio di impresa.

Da ciò deriva l'esigenza per l'azienda di procedere ad un'adeguata funzione previsionale, in grado di anticipare e controllare i fatti di gestione, ciò attraverso un'apposita attività di definizione delle strategie aziendali e di elaborazione dei piani e programmi, atti a concretizzare le strategie stesse¹⁴⁸.

L'assolvimento di tale funzione, denominata di *pianificazione*, è, peraltro, connesso alla natura dell'azienda ed al livello di razionalità amministrativa raggiunto. Vi sono aziende, invero, la cui natura consente agevolmente lo svolgimento della pianificazione, altre in cui tale attuazione appare più difficoltosa. In sostanza, la funzione di pianificazione aziendale sarà sicuramente più agevole nelle aziende in cui l'organizzazione amministrativa assume elevata efficacia.

In particolare, con l'espressione *pianificazione strategica* si individua una *funzione atta a riflettere, attraverso appositi strumenti (piani e preventivi), il moto futuro dell'azienda nella sua interezza, servendo*

¹⁴⁸ Ciò si riconduce alla "fondamentale, complessa, responsabile decisione dell'alta direzione, volta a materializzare la strategia aziendale, avviandone razionalmente il processo di implementazione nel sistema operativo aziendale". G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 236.

da guida per l'azione amministrativa e da controllo sull'efficienza economica dell'azienda¹⁴⁹. Ciò anticipando le possibili minacce che possono prospettarsi per l'impresa in futuro e cercando di identificare nel contempo le opportunità che le si offrono¹⁵⁰.

In ogni impresa, la pianificazione strategica si articola in un processo costituito da più fasi che partendo dall'analisi dell'ambiente, passa attraverso la definizione delle aree di attività e degli obiettivi aziendali, per giungere all'individuazione delle strategie da adottare e relativi piani operativi¹⁵¹.

Più precisamente, l'analisi dell'ambiente in cui l'azienda opera comporta lo studio dell'ambiente interno ed esterno all'impresa, ciò con l'obiettivo di anticipare da un lato le tendenze dell'economia, della concorrenza (ambiente esterno) ed identificare i punti di forza e di debolezza dell'impresa, analizzando le risorse e le capacità presenti in essa (ambiente interno).

Sulla base di tale analisi, gli organi di pianificazione meglio definiscono il campo di attività in cui l'azienda ritiene opportuno operare, prefissando gli obiettivi da raggiungere, ciò considerando le opportunità e minacce rilevate e programmando l'impiego delle risorse secondo caratteri di efficacia ed efficienza.

La definizione delle strategie aziendali poggia su alcuni elementi fondamentali quali l'identificazione delle combinazioni prodottimercati in cui l'azienda intende operare, la scelta delle risorse (tecniche e umane) da utilizzare e l'allocazione delle stesse. È evidente che gli obiettivi che si pongono sono obiettivi riguardanti il futuro dell'azienda, quindi, non sono limitati a singole operazioni o settori o sistemi¹⁵².

La definizione delle particolari combinazioni produttive dà luogo al *business o aree strategiche d'affari (ASA)* e rende possibile l'individuazione degli attori con cui l'impresa si confronta nel gioco competitivo relativamente ad un certo business, valutando i punti di forza e di debolezza dei concorrenti.

Per «missione» di un business si intende il percorso strategico fondamentale, espresso in fasi corrispondenti al ciclo di vita del prodotto, di un ideale «ciclo evolutivo» che caratterizza quel business.

¹⁴⁹ P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, 1978, p. 35 e ss.

¹⁵⁰ 121 «L'azione amministrativa, come l'azione umana in genere, procede per scelte, e una scelta non può consapevolmente farsi senza cercare preventivamente fra le possibili vie che si offrono all'operatore quella che è più conveniente sotto l'aspetto economico. Il che non può attuarsi senza le previsioni». P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit., pp. 35 ss.

¹⁵¹ G. BRUNI, *Contabilità*, cit., pp. 237-251.

¹⁵² Su tali aspetti, si veda per tutti: V. CODA, *L'orientamento*, cit.

In relazione a ciò, l'impresa può sviluppare tali strategie e prendere, in funzione di ciascuna di esse, le relative decisioni in merito alle diverse posizioni in cui essa si trova.

Nel momento in cui nel disegno strategico dell'impresa sono presenti più ASA, le conseguenti scelte mirano a combinare i vari business in modo equilibrato e coordinato, intendendo tale equilibrio, soprattutto, in senso economico-finanziario.

Come già ricordato, sul piano pratico, la funzione di pianificazione si attua attraverso un'azione amministrativa tesa a costituire un sistema di conoscenze prospettiche sulla vita dell'azienda, concretandosi nei cosiddetti *piani di impianto o strategici*, diretti a predeterminare le strutture aziendali, sulle quali si svilupperà la gestione, e i *piani di esercizio o operativi* (cosiddetti *budget*) che mirano a predeterminare l'andamento delle operazioni aziendali per un concreto periodo di tempo sulla base della struttura aziendale già esistente¹⁵³.

LA FUNZIONE DI CONTROLLO GESTIONALE

Si tratta in sostanza di un'attività volta alla "produzione" di informazioni (specialmente di tipo economico-finanziario) con le quali analizzare e rendere noti i risultati della gestione. Tale attività di controllo ha come destinatario principale delle relative informazioni il *management* aziendale, ovvero coloro che, all'interno dell'azienda, devono prendere le decisioni e rispondere dei risultati ottenuti¹⁵⁴.

Ciò comporta l'esigenza di prevedere un vero e proprio *sistema informativo* atto a favorire la raccolta di dati che, adeguatamente elaborati, possano generare informazioni variamente utilizzabili a livello interno ed esterno all'azienda¹⁵⁵.

¹⁵³ I piani di impianto si dirigono ad individuare le condizioni durature della funzionalità aziendale, a differenza dei piani denominati di esercizio, il cui raggio di azione ha un carattere di breve periodo. L'utilità dei piani di impianto, che rappresentano in sostanza dei «piani di lungo termine», emerge nella fase costitutiva delle aziende, laddove necessita predeterminare la struttura aziendale atta a favorire lo svolgimento dell'attività, il connesso fabbisogno finanziario e la convenienza economica ad istituire siffatta struttura. Peraltro, anche ipotesi di significativi ampliamenti aziendali o l'entrata in nuovi mercati rivelano l'esigenza di predisporre degli specifici piani di lungo termine.

L'elaborazione dei piani di esercizio, affidata agli organi appositi (responsabili delle varie aree funzionali), viene presentata mediante tre piani principali: piano economico, piano finanziario e piano patrimoniale, che, costituendo nel loro insieme il piano generale annuale, si articolano a loro volta in più piani. I dati contenuti nei piani di esercizio si connettono ad un andamento normale della gestione, e costituiscono il parametro di confronto con i dati effettivi, al fine di riscontrare eventuali scostamenti, individuando i motivi degli stessi, al fine di favorirne l'evoluzione se positivi ovvero correggerne le cause quando negativi. P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit.

¹⁵⁴ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 127. In argomento si rinvia, tra gli altri a: M. BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo*, cit.; G. BRUNI, *Contabilità*, cit.; L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.

¹⁵⁵ Sui sistemi informativi aziendali, si rinvia, tra gli altri a: L. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, II ed., Giuffrè, Milano, 1993.

Alla base della realizzazione di tale sistema informativo si pone la presenza di un'adeguata attività di rilevazione amministrativa (cosiddetto *controllo direzionale*) attuabile solo mediante un'opportuna integrazione tra risorse umane e tecniche impiegate nella gestione. A tal fine, le *rilevazioni* rappresentano lo strumento conoscitivo diretto a classificare, ordinare, e riassumere metodologicamente le quantità economiche originarie derivanti dalle singole operazioni aziendali¹⁵⁶.

L'importanza della funzione di controllo emerge ad ogni evidenza costituendo un processo di continua ponderazione della gestione passata, presente e futura, con conseguenti effetti positivi sui processi decisionali aziendali. In effetti, la produzione e razionalizzazione dei flussi di informazione utili alla gestione dell'impresa ed ai soggetti interessati all'andamento della stessa, rappresentano un unitario processo direzionale¹⁵⁷ che si esplicita a livello di:

- a) ***controllo preventivo;***
- b) ***controllo consuntivo.***

Si denomina *controllo preventivo*, il controllo atto a verificare l'adeguatezza e la validità dei programmi aziendali rispetto agli obiettivi aziendali. Le connesse rilevazioni, che si denominano preventive, mirano a predeterminare le quantità riflettenti il futuro svolgimento della vita aziendale.

Il *controllo consuntivo*, fondato su rilevazioni di tipo concomitante e susseguente, è volto alla verifica periodica dei risultati delle operazioni intraprese dall'azienda nel fluire della gestione, ciò al fine di verificare se i risultati delle azioni stesse sono coerenti con gli obiettivi prefissati dai programmi aziendali, intervenendo nei casi di scostamento dagli obiettivi.

Gli strumenti a disposizione dell'impresa per l'esercizio di tali controlli, si sostanziano, in definitiva, nei tradizionali strumenti del controllo di gestione di cui si dirà oltre, che, assumendo connotazione sia contabile sia extra-contabile, costituiscono nel loro insieme il sistema aziendale di *reporting*¹⁵⁸ e precisamente:

1. ***piani e programmi;***
2. ***contabilità analitica;***
3. ***contabilità generale e bilancio;***
4. ***rilevazioni extra-contabili.***

¹⁵⁶ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., pp. 452 e ss. Inoltre: P.E. CASSANDRO, *Le rilevazioni aziendali*, 3^a ed., Cacucci, Bari, 1979, p. 5.

¹⁵⁷ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 130.

¹⁵⁸ G. BRUNI, *Contabilità*, cit., p. 147 e ss.

5.2. I processi aziendali

Con l'espressione **processo** si intende un insieme di attività correlate aventi un obiettivo comune. Ne deriva che il concetto di attività è più ristretto di quello di processo, in quanto per attività si intende un insieme di operazioni svolte in successione¹⁵⁹.

Il *processo aziendale* si sviluppa, quindi, secondo un insieme di attività interdipendenti, svolte utilizzando *input* di varia natura utilizzati per ottenere un dato *output*. A tal riguardo, si evidenzia immediatamente che nell'ambito di un processo è possibile rinvenire operazioni ed attività funzionalmente differenti, con ciò rivelandosi la natura interfunzionale. Si distinguono, quindi, vari processi quali ad esempio i processi di finanziamento e i processi produttivi.

Da ciò discende, quindi, che nell'ambito di un processo le varie funzioni aziendali si intrecciano e si combinano con la comune finalizzazione del raggiungimento degli scopi aziendali. Ad esempio, nell'ambito dei processi produttivi è riscontrabile il processo di approvvigionamento dai fornitori che interessa contestualmente più funzioni aziendali (funzione produttiva, funzione commerciale, funzione amministrativa, ecc.).

La logica di fondo dell'impostazione per processi è basata sul concetto pregnante che obiettivo preminente è l'orientamento al cliente finale ed alla sua soddisfazione. Da ciò si suppone che ogni attività aziendale, anche quelle svolte esclusivamente all'interno dell'unità economica, denoti la presenza di un fornitore e di un cliente. In definitiva, un processo aziendale può raffigurarsi come una catena in cui ogni anello assume contestualmente la natura di fornitore (dell'anello che lo segue) e di cliente (dell'anello che lo precede), ciò dovrebbe favorire lo svolgimento di attività di qualità, corrispondendo alle aspettative del «cliente», inteso in senso lato¹⁶⁰.

¹⁵⁹ P. MIOLO VITALI (a cura di), *Corso di economia aziendale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2000, p. 206.

¹⁶⁰ 123 Per una schematica esposizione dei processi aziendali si veda: P. MIOLO VITALI (a cura di), *Corso*, cit., pp. 201 e ss.

PARTE SECONDA

LA DINAMICA GESTIONALE
NELLE VARIE FASI DI VITA
DELL'IMPRESA

CAPITOLO PRIMO

LA FASE ISTITUTIVA DELLE IMPRESE

di *Stefano Adamo*

SOMMARIO: **1.** Premessa. – **2.** La fase pre-natale. – **3.** La valutazione di convenienza economica nella istituzione delle imprese. – **4.** Il fabbisogno finanziario iniziale. – **5.** Le fonti di finanziamento (cenno e rinvio). – **6.** Le operazioni di costituzione. – **7.** La dinamica economico-finanziaria nella fase istitutiva: la struttura del capitale di funzionamento.

1. Premessa

Durante lo svolgimento delle relative attività produttive, le vicende che caratterizzano la vita di ogni azienda determinano il conseguente andamento con riflessi specifici in funzione delle singole situazioni.

Tuttavia, come è stato accennato nella prima parte del volume, è possibile individuare il percorso ordinario nell'ambito del quale racchiudere le varie vicende aziendali, distinguendo:

- la *fase istitutiva*, corrispondente alla nascita dell'azienda, ossia al momento in cui, su impulso della componente umana si dà vita ad un'attività organizzata di mezzi e persone;
- la *fase del funzionamento*, corrispondente al periodo in cui, una volta sorta, l'azienda vive, cresce e si sviluppa, producendo e distribuendo ricchezza;
- la *fase della cessazione*, che, laddove intesa in senso assoluto, è la fase conclusiva del processo aziendale.

Ciascuna delle differenti fasi, pur presentando aspetti peculiari che ne connotano la definizione, trova sempre nella combinazione delle forze aziendali il proprio necessario riferimento.

Nel prosieguo della trattazione saranno studiate le operazioni aziendali nei diversi momenti, favorendo, quindi, l'analisi dell'attività amministrativa-gestionale nel suo aspetto dinamico di combinazione tra mezzi, energie personali e forza organizzativa.

2. La fase pre-natale

La nascita di una nuova impresa costituisce, ad ogni evidenza, un momento critico nello svolgimento dell'attività economica, rappresentando, invero, il passo decisivo di una fase lungo la quale si progetta e si realizza una nuova attività organizzata.

In proposito, i percorsi che conducono alla creazione di una nuova impresa possono idealmente ricondursi ad un complementare *mix* di azioni operate sia dagli individui direttamente interessati alla realizzazione di una propria idea o progetto, sia dal contributo che possono offrire istituzioni o soggetti che hanno lo scopo di valorizzare la conoscenza e promuovere la nascita di nuove imprese¹⁶¹.

In tal senso, è possibile individuare una vera e propria *fase pre-natale* della vita di un'impresa, identificabile essenzialmente nel processo decisionario che precede il momento istituzionale di formalizzazione del progetto aziendale. Essa rappresenta, invero, un momento propedeutico della vita aziendale, durante il quale si formula e si valuta l'opportunità di dar vita al progetto aziendale ipotizzato. Ne deriva che, la fase istituzionale rappresenta idealmente l'esito positivo del processo decisionario pre-natale, nel senso di costituire la naturale prosecuzione della decisione di intraprendere un'attività imprenditoriale¹⁶².

¹⁶¹ In particolare, la nascita di una nuova impresa può seguire un percorso sequenziale o "alla rovescia". Nel primo caso, il passaggio da un'idea da realizzare alla creazione di un'impresa avviene per successive fasi a prevalente carattere interno. Nel secondo, la sequenzialità viene meno a seguito dell'intervento complementare sia di individui sia di istituzioni «che risalgono le fasi del percorso innovativo e lo trascinano accelerando la soddisfazione delle condizioni necessarie per la sua affermazione». G. LORENZONI, *Dalla quasi-impresa all'impresa*, in *Economia & Management*, n. 1, 2003.

¹⁶² «Nella fase pre-aziendale la vita vera e propria dell'azienda non esiste, ma si formano le premesse perché essa possa svolgersi in seguito. In tale fase vengono impostati gli arbitraggi di convenienza economica, dalla cui risoluzione dipende il sorgere dell'azienda; mentre nella fase istituzionale si dà inizio alla vita vera e propria dell'azienda. È questo il momento in cui le ipotesi si concretano in realtà, in cui i piani di massima trovano la loro applicazione e si trasformano in piani concreti a sfondo probabilistico.» E. GIANNESI, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

«Per fase istituzionale non dobbiamo intendere il solo periodo iniziale o di avviamento delle macchine e degli impianti destinati alla produzione, ma anche e soprattutto le scelte e le decisioni che precedono tale periodo ... L'iniziativa dell'imprenditore (infatti) nella quale l'impresa trova la sua origine, si esplica in un primo momento, nell'ideazione di un progetto produttivo che, soltanto dopo lo studio di tutti gli aspetti del suo svolgimento e la nozione dei mezzi occorrenti, potrà essere iniziato». G. CATTURI, *Lezioni*, cit., p. 342.

In proposito, si può individuare il percorso lungo il quale si sviluppa la decisione di intraprendere una specifica attività imprenditoriale che, partendo dal convincimento di una idea imprenditoriale, passa attraverso la raccolta ed elaborazione di informazioni e dati, al fine di pervenire alla decisione definitiva, con conseguente eventuale realizzazione della combinazione individuata.

Nella fase pre-natale, in altre parole, l'idea o intuizione del soggetto promotore, maturata sulla base di fattori prettamente individuali (caratteristiche personali, propensione al rischio, motivazione, esperienza), si trasforma in un progetto/formula imprenditoriale, una volta risolti i problemi di convenienza economica e individuata la combinazione di variabili (sistema competitivo, sistema di prodotto, sistema degli interlocutori sociali, struttura tecnico-produttiva) che consente di realizzare gli obiettivi istituzionali secondo criteri di razionalità amministrativa.

È evidente, pertanto, da un lato, l'esigenza dell'imprenditore di acquisire informazioni e conoscenze a vari livelli: dal marketing alla ricerca, dalla produzione alla finanza, ecc., e da altro lato, la necessità di basarsi sull'opera di individui e/o istituzioni che presentino le specifiche competenze e professionalità richieste dalle varie fasi del percorso, ciò al fine di pervenire ad un progetto aziendale che presenti ampie possibilità di successo.

In definitiva, emerge come alla base della nascita di una qualsivoglia tipologia di impresa si ponga un'idea imprenditoriale, ossia un'idea che, oltre a rivelarsi creativa e innovativa, deve potersi considerare realizzabile.

Il concetto di realizzazione cui intendiamo riferirci deve, evidentemente, ancorarsi a due principali aspetti strettamente interdipendenti¹⁶³:

- la *realizzabilità in senso tecnico-produttivo*, ossia a livello di realizzazione concreta della formula innovativa;
- la *realizzabilità*, in termini di *sostenibilità economico-finanziaria* del progetto stesso.

La connessione dei due aspetti della realizzabilità riporta subito alla mente, la necessaria caratterizzazione che un progetto aziendale deve poter rivelare al fine di avere buone probabilità di successo. Emerge, quindi, chiaramente la connotazione imprenditoriale/manageriale che i percorsi di sviluppo aziendale devono necessariamente possedere. È utile ricordare che la realizzazione di un'idea, per quanto geniale ed innovativa, non può prescindere tanto da particolari doti ed abilità imprenditoriali quanto da specifiche elevate competenze economico-aziendali, nonché dalla presenza di risorse finanziarie in misura tale da

¹⁶³ Sul punto si veda il nostro: *Cultura aziendale e professionalità nella fase istitutiva delle imprese*, in *Rivista Economia Azienda e Sviluppo*, n. 2, 2003.

consentire l'avvio d'impresa¹⁶⁴. Nello stesso tempo, non si deve trascurare il rilievo dei fattori "ambientali" di varia natura (politica, culturale, economica, geografica) che presentano un'indubbia influenza sulla nascita e funzionamento delle imprese, fino ad arrivare persino a veri e propri condizionamenti.

In proposito, come già precedentemente evidenziato¹⁶⁵ possono distinguersi:

- a) variabili di contesto di tipo generale non immediatamente condizionanti poiché incidenti nel lungo periodo, essenzialmente riconducibili al dinamismo ambientale, ovvero alle trasformazioni dell'ambiente generale a seguito di cambiamenti: geografico-demografici dell'ambiente naturale; ideologico-tecnologici e di valore dell'ambiente culturale; strutturali e di mobilità dell'ambiente sociale; di ordinamento, di organizzazione e di regolamentazione dell'ambiente politico-legislativo; nel sistema di mercato e nello stadio di sviluppo dell'economia per quanto riguarda l'ambiente economico;
- b) variabili ambientali specifiche influenzanti la genesi d'impresa, che consistono in condizioni ambientali facilitanti od ostacolanti il processo di genesi come ad esempio, l'esistenza di *network* relazionali, la possibilità di partecipare a corsi formativi inerenti il *business*, l'accesso a finanziamenti agevolati a favore dell'avvio di nuove imprese, il ricorso a parchi scientifici di supporto, ecc.

In relazione a ciò, discende chiaramente che il processo che conduce alla eventuale decisione di nascita di una nuova impresa è rappresentato da un insieme complesso di azioni combinate ed interdipendenti le quali devono favorire la presentazione di un quadro di informazioni quanto più complete, delineate ed attendibili.

3. La valutazione di convenienza economica nella istituzione dell'impresa

Lo scenario precedentemente richiamato costituisce la base fondamentale al fine di procedere ad una razionale valutazione circa la convenienza economica ad istituire l'attività produttiva. In sostanza, mentre l'insieme di azioni che ha preceduto tale ultima fase riveste un

¹⁶⁴ «Sebbene siano le idee imprenditoriali a caratterizzare la gestione in senso politico e quelle manageriali ed esecutive a definirla in senso operativo, l'economicità aziendale dipende globalmente da queste tre classi di idee, in quanto tutte ugualmente funzionali alla vita del sistema». U. BERTINI, *Il «sistema aziendale delle idee»*, in Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo primo, Egea, 1993, p. 468.

¹⁶⁵ Si veda *supra*, Parte prima, Capitolo primo, paragrafo VIII.

carattere propedeutico di valutazione tecnico-ambientale, l'individuazione della convenienza economica di istituzione è rappresentativa di una valutazione in termini strettamente economici, ossia di possibili riflessi generati dall'attuazione del progetto stesso¹⁶⁶.

Si tratta di una valutazione di evidente rilievo, se solo si considerano i possibili riflessi negativi che possono derivare da errori appunto di valutazione. In tale ottica, il rischio dell'imprenditore sarebbe oltremodo sproporzionato e fuori da ogni logica di buon senso. In sostanza, ciò che si vuole sostenere è che la costituzione di una impresa non può essere lasciata al caso o all'approssimazione, in quanto lo svolgimento di un'attività aziendale si fonda su definiti elementi costitutivi e su principi di razionalità amministrativa dai quali non si può prescindere.

Già si sono richiamati i caratteri di imprenditorialità e managerialità che il soggetto aziendale, espresso dalla componente personale in senso lato, deve rivelare e che si riflettono nell'adeguata utilizzazione delle risorse di vario tipo (finanziarie, economiche, umane) di cui l'azienda deve poter essere dotata. Ora, da tale affermazione si desume chiaramente come sin dalla sua nascita una struttura organizzativa atta allo svolgimento di un'attività economica deve seguire percorsi di razionalità amministrativa, servendosi di strumenti idonei a favorire processi decisionali adeguati per pervenire alla scelta economicamente più conveniente. Ciò nel senso di favorire percorsi compatibili sia con le attese di remunerazione dei soggetti che a vario titolo partecipano al progetto aziendale, sia con il progresso dell'economia in generale.

Da ciò, l'esigenza di procedere, sin dal suo sorgere, secondo percorsi rispettosi delle regole amministrative di economico funzionamento. Pertanto, atteso che la sopravvivenza e lo sviluppo di un'azienda (perdurabilità) dipendono dal rispetto di determinate condizioni di funzionamento, è a tali condizioni che ci si deve riferire per stabilire la convenienza all'istituzione o meno dell'azienda.

È evidente che nel momento in cui si dà vita ad una nuova impresa le difficoltà di previsione risultano, in linea di principio, maggiori rispetto ad una impresa già in funzionamento, poiché, seppure entrambe le situazioni si proiettano verso il futuro, emerge la maggiore incertezza che l'impresa incontra in fase costitutiva. È per questo motivo che in tale momento "critico" risulta indispensabile l'adozione di appropriati strumenti atti a favorire una decisione finale quanto più raziona-

¹⁶⁶ Più specificamente, si sviluppa, a livello generale, la definizione dell'orientamento strategico di fondo, ossia l'insieme delle idee, dei valori e degli atteggiamenti riguardanti il campo di attività in cui l'impresa intende impegnarsi, le ragioni fondamentali di tale impegno, e la filosofia organizzativa e comportamentale cui l'impresa intende attenersi. V. CODA, *L'orientamento*, cit., p. 26.

le e definita in funzione dell'inevitabile rischio insito nello svolgimento di una qualsiasi attività umana¹⁶⁷.

Nella pratica il percorso che conduce alle conseguenti scelte si basa sulla cosiddetta "verifica di fattibilità" del progetto aziendale che trova nel *business plan* lo strumento essenziale. Questo consiste in una serie di rappresentazioni quali-quantitative riferite al progetto e fondate su studi ed analisi di vario tipo, nonché su calcoli riportati in piani e preventivi, onde individuare minacce ed opportunità, vantaggi e svantaggi potenzialmente derivanti dall'iniziativa (cosiddetta *swot analysis*).

In relazione a ciò, risulta, quindi, di fondamentale ausilio la funzione aziendale di programmazione, ossia il sistema di determinazioni preventive, denominato anche sistema di pianificazione¹⁶⁸, che, costituito da un insieme di piani e preventivi accuratamente elaborati, trova nel seguente percorso logico il proprio fondamento¹⁶⁹:

- 1) raccolta di dati storici, fase in cui si procede alla raccolta di ogni dato quantitativo e qualitativo riflettente lo svolgimento di eventi storici;
- 2) apprezzamento critico dei dati raccolti, mediante il quale si intende risalire alle cause e alle circostanze che determinarono gli eventi passati;
- 3) determinazione dei dati preventivi, ossia modifica dei dati storici in relazione sia alle condizioni di operatività attuali sia alle prospettive e agli orientamenti futuri della vita aziendale.

È in tale momento che tutti i dati disponibili, in termini di conoscenza e di informazioni, si combinano, determinando, seppure in via presuntiva, la possibile dimensione quali-quantitativa dell'impresa. Pertanto, è in questa fase che il quadro tecnico-ambientale a livello di settore di attività, tipo di prodotto, localizzazione, tecnologie, trova espressione economico-monetaria con l'attribuzione dei relativi valori.

Peraltro, circa la dimensione degli stessi valori si distingue tra valutazioni medie e valutazioni *standard*, volte rispettivamente a fornire un

¹⁶⁷ È evidente come la fase pre-natale, costituendo di fatto la premessa della futura attività, svolga un ruolo cruciale nella configurazione del sistema dei rischi aziendali, determinandone le caratteristiche salienti. «È un pò lo stesso di quanto accade nella vita dell'uomo. Certi difetti di nascita vengono eliminati durante la crescita: peraltro certi caratteri ereditari trasmessi durante il concepimento sono, in certi casi, ineliminabili». U. BERTINI, *Introduzione*, cit., p. 103.

¹⁶⁸ «L'amministrazione razionale di ogni azienda procede sulla base di previsioni, cioè sulla base di una determinazione anticipata di quantità e di modalità qualitative riflettenti la vita aziendale. tale determinazione comincia prima ancora che l'azienda si costituisca; anzi è, talvolta, elemento essenziale per decidere se costituire o no l'azienda». P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit., p. 5.

Per adeguati approfondimenti sul sistema dei piani e preventivi d'impresa si vedano, tra gli altri: L. BRUSA, *Sistemi manageriali*, cit., 2000; S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 2000.

¹⁶⁹ P. E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit., p. 20 e ss.

quadro mediamente riferibile ad aziende operanti nello specifico settore ovvero un quadro economico-finanziario ideale. È chiaro che la differenza insita nelle due differenti impostazioni si riflette in termini di considerazioni dell'operatore, il quale, a seconda dei casi, potrà muoversi o in un'ottica di collocazione dell'impresa nascente nell'ambito di un equilibrio riconducibile all'andamento medio delle imprese simili del settore o, in alternativa, verso una dimensione di equilibrio perfetto, nel senso di riferimento ad una sorta di *benchmark* o *standard* verso cui tendere¹⁷⁰.

In relazione a ciò, è evidente che in fase istitutiva la decisione definitiva circa la convenienza all'avvio dell'attività rivesta vitale importanza, poiché riguardante scelte "strutturali" tali da comportare investimenti cospicui che impegnano in maniera determinante l'azienda. Di particolare rilievo, quindi, il peso assunto dal posizionamento strategico dell'impresa, da un lato, e dalle conseguenti previsioni a livello di investimenti di lungo termine, da altro lato. Non è, inoltre, da trascurare l'importanza assunta da aspetti interdipendenti, quali ad esempio, le politiche finanziarie, i tempi di rotazione del capitale circolante, ecc. i cui riflessi economico-finanziari possono rivelarsi determinanti, soprattutto nel breve periodo.

Obiettivo preminente in tale fase è, quindi, quello di pervenire all'individuazione della *dimensione ottima* di cui si è detto precedentemente, ossia ad una dotazione in termini di struttura e composizione che favorisca, oltre che l'efficacia del processo produttivo, anche l'efficienza nei suoi aspetti correlati, ottimizzazione, quindi sia in senso tecnico sia in senso propriamente economico¹⁷¹.

4. Il fabbisogno finanziario iniziale

Nel momento in cui si avvia un'attività economica, tra gli altri aspetti, assume specifico rilievo la misura di risorse finanziarie di cui l'azienda deve dotarsi al fine di procedere allo svolgimento dell'attività produttiva.

In relazione a ciò, discende chiaramente che il *fabbisogno finanziario iniziale*, ossia l'individuazione della misura dei mezzi finanziari necessari per avviare tale attività sia uno dei problemi da affrontare in sede di verifica della fattibilità del progetto aziendale.

¹⁷⁰ P. E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit., pp. 26-27.

¹⁷¹ La dimensione aziendale risulta ottima quando è tale che, combinandosi con gli altri elementi del sistema, assicura all'azienda la massima possibile redditività. Sulla relatività del concetto di dimensione ottima si veda: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pp. 326-327.

A tal proposito, la determinazione di tale fabbisogno risulta, come meglio si vedrà oltre, connessa con alcuni fattori fondamentali da porre alla base del relativo calcolo e, cioè¹⁷²:

- la *dimensione aziendale*;
- il *settore di attività*.

Al fine di procedere ad una adeguata determinazione del fabbisogno finanziario iniziale, si rende necessaria, oltre che la presenza di opportune competenze professionali, anche l'adozione di idonei strumenti operativi che consentano di pervenire ad una misurazione che, seppure non compiutamente precisa, risulti compresa entro ragionevoli limiti di approssimazione. Evidentemente, gli strumenti in questione devono favorire la conoscenza di informazioni inerenti, da un lato, la misura degli investimenti strutturali di lungo termine, nonché gli investimenti di breve termine (fattori produttivi a fecondità semplice) e, da altro lato, la ricerca delle forme più convenienti di copertura del fabbisogno finanziario connesso.

In proposito, è opportuno il ricorso ad appositi *piani finanziari* atti a favorire l'individuazione della misura di tale fabbisogno, esigenza che trova adeguato sostegno nel sistema di previsioni d'azienda che trova espressione nella combinata collaborazione tra funzione di programmazione e funzione di controllo. Attraverso tali piani si procede concretamente all'identificazione del complesso dei beni durevoli (fattori produttivi a fecondità ripetuta) e dei fattori di breve durata (fattori produttivi a fecondità semplice) necessari per il funzionamento aziendale, nonché il conseguente effetto economico-finanziario.

L'entità di tali investimenti, che costituiscono evidentemente il nucleo della struttura patrimoniale aziendale, varierà in funzione del dato primitivo della capacità media che si intende fornire all'impresa, oltre che dalla natura dell'azienda.

5. Le fonti di finanziamento (cenno e rinvio)

Una volta operato il calcolo del fabbisogno finanziario iniziale, in stretta connesione con lo stesso (anche ai fini del calcolo di convenienza economica all'istituzione dell'impresa) si pone il problema delle «fonti» necessarie per la relativa copertura.

Ora, premesso che, in linea di principio, la copertura del fabbisogno finanziario trova nelle risorse finanziarie (ossia nel potere di acquisto) lo strumento fondamentale, in fase di avvio di un progetto aziendale le fonti da cui attingere la ricchezza necessaria per tali acquisizioni tro-

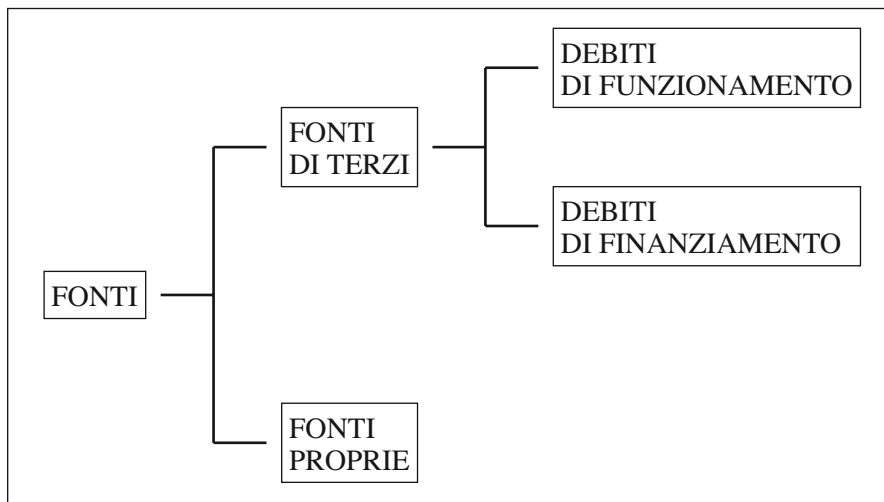
¹⁷² P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, cit., p. 43.

vano primariamente nei proprietari dell'azienda il principale riferimento. Nel momento in cui ciò avviene, la ricchezza sarà normalmente conferita (dall'imprenditore o dai soci in caso di forma collettiva) sotto forma di mezzi monetari ossia *fattori generici* (denaro o titoli rappresentativi) che rappresentano, quindi, una fonte di derivazione «propria» (cosiddetto **capitale proprio**).

Vedremo, tuttavia, come il fabbisogno finanziario aziendale risulti raramente coperto nella sua totalità dalla dotazione conferita dal soggetto aziendale, ciò per una serie di ragioni connesse sia alla volontà e disponibilità della proprietà sia alla misura del fabbisogno stesso.

Ne discende, quindi, che la ricchezza necessaria per lo svolgimento dell'attività produttiva può derivare anche dal ricorso al cosiddetto **capitale di prestito o di credito**, ossia al finanziamento indiretto o diretto di soggetti terzi all'azienda. Si parlerà, in tali casi, di ricorso al **capitale di terzi**, identificabile, in definitiva, nei «debiti», ossia in obbligazioni dell'azienda connesse a somme di denaro ricevute in prestito e da restituire ad una data scadenza, ciò sia per operazioni di vero e proprio finanziamento diretto (*debiti di finanziamento*) sia per operazioni di dilazione della data di pagamento o finanziamento indiretto (*debiti di fornitura o di funzionamento*).

Figura n. 16



In particolare, il *debito di fornitura o di funzionamento* si connette alla possibilità di acquisire i fattori produttivi dai fornitori, facendo ricorso al credito eventualmente concesso dagli stessi, anziché pagare per contanti, generando così i cosiddetti *debiti di funzionamento* (o di *regolamento*). La durata di tali dilazioni è generalmente breve (entro dodici mesi), assumendo la forma cambiaria o di debito di partita.

Il ricorso a terze economie, nel senso di procacciamento di mezzi finanziari attraverso il ricorso al prestito, genera i cosiddetti *debiti di finanziamento*, normalmente connessi con il credito bancario. In sostanza, l'azienda riceve da terzi mezzi finanziari da impiegare per l'acquisto dei fattori produttivi. Le durate di tali debiti possono oscillare da periodi brevi connessi a formule tradizionali quali le aperture di credito, le anticipazioni in conto corrente, i prestiti cambiari, ecc. a periodi più lunghi come nel caso dei mutui.

È evidente che entrambe le tipologie di debito rappresentano, in definitiva, delle forme di finanziamento. Ciò, mentre appare evidente nel caso dei debiti di finanziamento, risulta meno immediato per i debiti di funzionamento.

In effetti, si rileva che anche i debiti di funzionamento costituiscono delle forme, seppure indirette di finanziamento, in quanto la possibilità che i fornitori concedono all'azienda di pagare a termine, anziché in contanti, evita all'azienda di procurarsi immediatamente dei mezzi finanziari.

In ogni caso, è opportuno segnalare che il ricorso all'indebitamento (finanziario o di fornitura) comporta per l'azienda degli oneri espressi dagli interessi che si devono corrispondere per la disponibilità, diretta o indiretta, dei mezzi finanziari. Tali interessi, chiaramente esplicitati nel caso dei debiti di finanziamento, per i debiti di funzionamento risultano spesso incorporati nei relativi valori identificativi, concretandosi nella maggiorazione dei prezzi di fornitura che si praticano nel momento in cui anziché pretendere il regolamento per contanti si concede appunto la dilazione di pagamento.

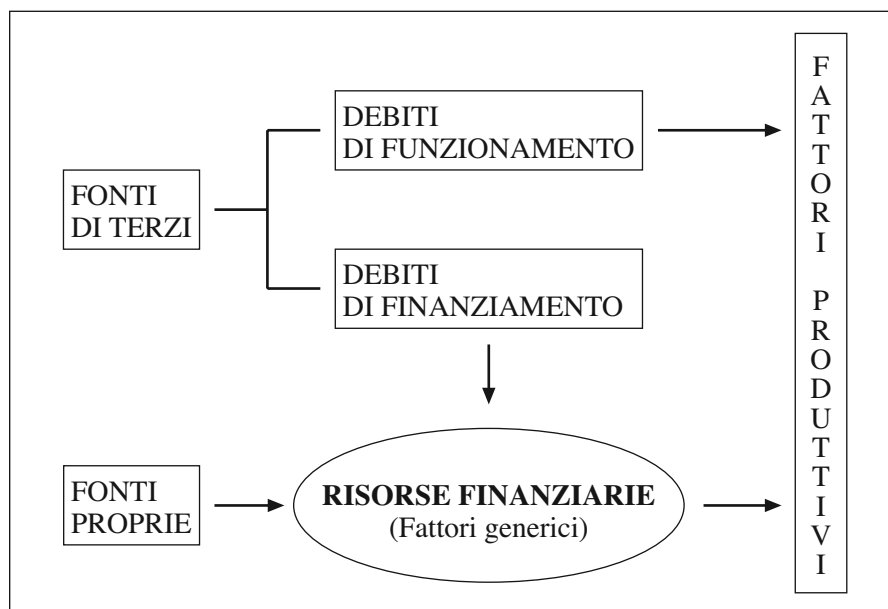
Sotto il profilo dinamico, si rende opportuno evidenziare come un'operazione di finanziamento vero e proprio generi, di norma, un doppio effetto finanziario (con variazioni di segno opposto) ed un effetto economico (immediato o differito), riconducibile all'onere del prestito (interessi). Diversamente, l'accensione di un debito di funzionamento genera un'unica variazione finanziaria, di segno negativo, con contestuale effetto economico di natura patrimoniale, a cui farà seguito (in conseguenza dell'utilizzazione) un effetto economico di consumo.

Tabella n. 8

	Variazioni finanziarie	Effetto economico-patrimoniale	Effetto economico di utilizzazione
Accensione debiti di finanziamento	VFA + denaro VFP + debiti	Nessuno	VEP + costi
Accensione debiti di funzionamento	VFP + debiti	+ fattori produttivi specifici	nessuno

In definitiva, l'acquisizione dei mezzi aziendali necessari allo svolgimento dell'attività produttiva può trovare, come indicato nella figura seguente, sia derivazione propria sia derivazione da terze economie.

Figura n. 17



A tal fine, si rende opportuno anticipare sin d'ora la necessità di pervenire a combinazioni di finanziamento che risultino adeguate, nel senso di prevedere coperture razionali del fabbisogno finanziario dell'impresa che tengano conto del principio di autosufficienza economica che la gestione aziendale deve poter perseguire, evitando pericolosi sbilanciamenti in termini di esposizioni debitorie sovradimensionate e dannose per gli equilibri aziendali¹⁷³.

¹⁷³ Evidentemente ogni azienda può a sua volta anche determinare delle operazioni di finanziamento, diretto o indiretto, a terzi, generando dei «crediti», ossia dei diritti a riscuotere somme di denaro ad una data scadenza, sia nel senso di crediti di fornitura (crediti di funzionamento) sia di veri e propri prestiti di somme di denaro operati a terzi (crediti di finanziamento). Anche in questi casi la previsione di formule dilatorie nell'incasso dei crediti o la stessa concessione di prestiti a terzi rappresentano delle iniziative che non possono essere lasciate al caso, dovendo, invece, derivare da razionali politiche di gestione commerciale e finanziaria.

6. Le operazioni di costituzione

Come precedentemente visto, nella fase istitutiva l'impresa avvia una serie di attività rivolte all'allestimento della struttura organizzativa dell'azienda.

In relazione a ciò, si rende opportuno ribadire che il novero delle attività svolte risulta piuttosto ampio comprendendo interventi riguardanti:

- *aspetti prettamente giuridici e/o legali*, ad esempio autorizzazioni, ottenimento di licenze, iscrizioni in pubblici registri, adempimenti fiscali, ecc.;
- *aspetti di carattere aziendale*, quali ad esempio progettazioni, studi preparatori, ricerche di mercato, consulenze professionali, ecc.

Trattasi, ad ogni evidenza, di attività che comportano l'impiego di mezzi finanziari ai fini della predisposizione dell'assetto organizzativo-giuridico dell'azienda, con acquisizione di utilità economiche identificabili in fattori produttivi specifici (seppure non in senso tecnico), senza i quali la combinazione economica non sarebbe in grado di avviare la propria attività per il raggiungimento dei prefissati obiettivi.

In definitiva, tali utilità economiche possono considerarsi utilità economiche immateriali a fecondità ripetuta che, seppure in linea strettamente teorica, rivelano un'utilità genericamente collegata con l'esistenza dell'impresa, producendo utilità e valore solo se la combinazione economica per cui sono state acquisite persiste e si sviluppa.

Sotto il profilo dinamico, il compimento di tali operazioni genera un effetto finanziario di segno negativo (VFP) ed un effetto economico-patrimoniale di segno positivo che con il decorrere del tempo sarà oggetto di variazione economica (costi di utilizzo).

Tabella n. 9

	Variazioni finanziarie	Effetto economico-patrimoniale
Operazioni di costituzione	VFP – denaro + debiti	+ fattori produttivi specifici

7. La dinamica economico-finanziaria nella fase istitutiva: la struttura del capitale di funzionamento

Come appena visto, la fase istitutiva di ogni azienda necessita di una dotazione iniziale di ricchezza atta a consentire il reperimento dei mezzi aziendali necessari per lo svolgimento dell'attività produttiva.

Per quanto già detto, ed in conformità con il principio economico dell'autosufficienza aziendale, in fase di avvio, tale ricchezza sarà normalmente conferita dall'imprenditore (o dai soci in caso di forma collettiva) sotto forma di mezzi monetari (denaro o titoli rappresentativi). Dal lato delle fonti, si parlerà in tal caso di **capitale proprio di apporto**.

Seguendo un'impostazione tradizionale, la rappresentazione dei conferimenti iniziali può operarsi distinguendo, da un lato, appunto i mezzi conferiti e, da altro lato, la relativa fonte di derivazione.

In sostanza, l'insieme dei mezzi e delle fonti costituisce il capitale dell'impresa, il quale, corrispondendo all'equazione $A=P+N$, può raffigurarsi, in fase istitutiva, secondo il seguente schema¹⁷⁴:

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
– denaro e titoli rappresentativi	– capitale di apporto

Lo schema esposto, che presenta la struttura aziendale (A) e le fonti da cui la stessa discende (P +N), risulta al momento costituito solo da mezzi finanziari derivanti da fonti proprie (N).

Fonti proprie → risorse finanziarie

Ossia ($A = N_0$):

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
denaro e titoli rappresentativi (+)	← capitale di apporto

Come già ricordato, il denaro conferito rappresenta un fattore produttivo «generico» che deve essere adeguatamente impiegato per l'acquisizione dei mezzi tecnici necessari per lo svolgimento dell'attività produttiva¹⁷⁵.

I primi impieghi riguardano le acquisizioni dall'esterno di fattori che in un'impresa industriale possono, ad esempio, riguardare stabili-

¹⁷⁴ Si segnala che nel procedere all'esposizione della dinamica aziendale, si seguirà sostanzialmente l'impostazione magistrale del Prof. Paolo Emilio Cassandro, riportata nel già citato volume su: *Le aziende*, p. 163 e ss., successivamente trasfuso (unitamente allo studio su Le rilevazioni aziendali) nel *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1982.

¹⁷⁵ In questa sede, per semplicità di analisi, si è considerata l'ipotesi di conferimento di risorse finanziarie. Deve, tuttavia, evidenziarsi la possibilità di conferimenti in natura, ossia di apporto di mezzi economici (ad esempio fabbricati, impianti, magazzino) ciò sia disgiuntamente sia congiuntamente, al punto che in concreto è possibile conferire anche un intero complesso aziendale.

menti, impianti, macchinari, materie prime, materiali di consumo. Giova, peraltro, ribadire che ancor prima di procedere agli impieghi in fattori tecnici, sorge, come visto, l'esigenza di procedere all'assolvimento di obblighi giuridici ed alla fruizione di servizi strettamente connessi all'avvio dell'azienda (oneri legali e notarili, consulenze, indagini di mercato, campagne promozionali, ecc.) che comportano il sostenimento dei cosiddetti *costi di impianto*. Gli impieghi connessi possono peraltro considerarsi volti all'acquisizione di utilità economiche immateriali a fecondità ripetuta, poiché gli effetti positivi derivanti da esse, collegandosi genericamente con l'esistenza dell'impresa, tendono a perdurare nel tempo¹⁷⁶.

Si evidenzia che l'acquisizione dei fattori produttivi si concreta anche in acquisizioni di utilità connesse alla sola disponibilità di mezzi che hanno la natura propria di fattori di lunga durata. È il caso delle locazioni di fabbricati, locali, ecc., evidentemente non di proprietà dell'azienda, e ancora delle acquisizioni del fattore lavoro dipendente destinato sia alla funzione produttiva sia alla funzione amministrativa. Tali acquisizioni, che costituiscono a tutti gli effetti fattori produttivi, evidenziano utilità economiche a fecondità semplice, in quanto ciò che si acquisisce di tali fattori è il conseguente utilizzo, in termini di disponibilità (beni immobili) o di prestazioni (fattore lavoro)¹⁷⁷.

Si segnala che i primi impieghi in fattori produttivi determinano una modifica nella struttura del capitale che passa da una connotazione iniziale totalmente finanziaria ad una composizione mista, e cioè in parte finanziaria (per la parte di mezzi finanziari non ancora utilizzati) ed in parte *tecnica* o economica, in corrispondenza dei fattori acquisiti. Quindi:

$$A_f + A_e = N_o$$

¹⁷⁶ È utile evidenziare che il novero dei costi di impianto risulta in concreto molto vasto. Inoltre, la possibilità di procedere durante il funzionamento aziendale a ristrutturazioni, riorganizzazioni o avviamento di nuove produzioni o rami d'azienda, comporta il sorgere dei cosiddetti *costi di ampliamento*, il cui elemento differenziatore rispetto ai costi di impianto è costituito dal momento in cui si manifestano tali operazioni.

¹⁷⁷ L'inclusione del fattore lavoro nell'ambito dei mezzi aziendali deve interpretarsi in un'ottica economica di "servizio" o di "utilità economica" derivante dalla prestazione del lavoratore. M. FRASER, *Pensiero e linguaggio*, cit., p. 258. Ciò, ovviamente, non significa non considerare le evidenti peculiarità che tale "fattore" rivela in connessione alla sua diretta derivazione dall'uomo. Al riguardo, si rinvia alle considerazioni di P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 138.

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
ZONA FINANZIARIA – denaro e titoli rappresentativi	– capitale di apporto
ZONA ECONOMICA – fattori produttivi a fecondità semplice: <ul style="list-style-type: none"> • materie prime • prestazioni lavorative • disponibilità beni di terzi – fattori produttivi a fecondità ripetuta: <ul style="list-style-type: none"> • utilità immateriali di impianto • beni immobili • impianti e macchinari • attrezzature • mobili e arredi • automezzi 	

In sostanza, è avvenuto che i mezzi finanziari inizialmente conferiti dal soggetto aziendale sono stati impiegati per l’acquisizione dei vari fattori tecnici produttivi a fecondità semplice e a fecondità ripetuta, favorendo una modifica nella sezione dei mezzi i quali nel loro totale si riconducono, in questa fase, sempre e comunque alla fonte iniziale.

Tabella n. 9

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
ZONA FINANZIARIA (-) denaro e titoli rappresentativi	(+) ← capitale di apporto
↓ ↓ ↓	
ZONA ECONOMICA (+) fattori produttivi a fecondità semplice (+) fattori produttivi a fecondità ripetuta	

Sotto il profilo delle variazioni finanziarie ed economico-patrimoniali, le operazioni di acquisto in oggetto daranno luogo al seguente schema:

Tabella n. 10

	Variazioni finanziarie	Effetto economico-patrimoniale
Operazioni di acquisto	VFP – denaro + debiti	+ fattori produttivi specifici

È opportuno notare che la struttura del capitale così presentata, seppure rispettosa del principio basilare dell'autonomia aziendale, appare nella concreta realtà di difficile riscontro, atteso che al crescere delle esigenze aziendali in termini di fattori produttivi cresce il correlato fabbisogno finanziario necessario per la loro acquisizione, fabbisogno non sempre totalmente coperto dalla dotazione iniziale conferita dal soggetto aziendale. È per questo motivo che alcuni fattori produttivi possono essere acquistati facendo ricorso a quello che si è denominato capitale di terzi, ossia debito di fornitura e/o prestiti derivanti da terze economie (rispettivamente *debiti di funzionamento* e *debiti di finanziamento*).

$$A_f + A_e = P_f + N_o$$

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
ZONA FINANZIARIA – denaro e titoli rappresentativi	FONTI PROPRIE – capitale di apporto
ZONA ECONOMICA – fattori produttivi a fecondità semplice: <ul style="list-style-type: none"> • materie prime • prestazioni lavorative • disponibilità beni di terzi – fattori produttivi a fecondità ripetuta: <ul style="list-style-type: none"> • utilità immateriali di impianto • beni immobili • impianti e macchinari • attrezzature • mobili e arredi • automezzi 	FONTI DI TERZI – debiti di finanziamento – debiti di funzionamento

La possibilità di ricorso alle forme di finanziamento diretto ed indiretto favorisce modifiche nella struttura del capitale atte a generare variazioni sia nella sezione dei mezzi, sia, in pari misura, nella sezione delle fonti. Ovviamente, dal lato dei mezzi, sarà incrementata o direttamente la zona tecnica (in correlazione al sorgere dei debiti di funzionamento) ovvero la zona finanziaria e poi, in relazione al relativo impiego, la zona tecnica (in seguito al ricorso a debiti di finanziamento).

Tabella n. 11

MEZZI (A)	FONTI DEI MEZZI (N + P)
ZONA FINANZIARIA (-) denaro e titoli rappresentativi	(+) capitale di apporto (+) debiti di finanziamento
↓ ↓ ↓	
ZONA ECONOMICA (+) fattori produttivi a fecondità semplice (+) fattori produttivi a fecondità ripetuta	← debiti di funzionamento

Riassumendo, volendo schematizzare gli effetti economico-finanziari derivanti dalle diverse operazioni di avvio del processo produttivo è, quindi, possibile presentare il seguente prospetto:

Tabella n. 12

	Mezzi Area finanziaria	Mezzi Area economico-produttiva	Effetto finanziario
Apporto Risorse Finanziarie	+		VFA + denaro
Acquisizione fattori produttivi	-	+	VFP - denaro + debiti

Il quadro sopra esposto può definirsi rappresentativo della *struttura del capitale di funzionamento* dell'impresa, seppure, tuttavia, una precisazione si renda opportuna. Occorre, invero, precisare che il riferimento all'espressione «capitale» non deve intendersi riferito a fondi liquidi (risorse finanziarie) o al potere d'acquisto connesso con i mezzi monetari, del pari esso non coincide esattamente con le rappresentazioni derivanti dal modello contabile¹⁷⁸. Partendo, invero dal concetto secondo cui il capitale è rappresentato dai «beni economici a disposizione di diritto e di fatto del soggetto giuridico dell'azienda»¹⁷⁹, nel momento in cui qui parliamo di struttura del capitale, intendiamo considerare l'insieme dei fattori/utilità economiche acquisite dall'azienda, ivi incluso il fattore lavoro¹⁸⁰, al fine dello svolgimento dell'attività produttiva (A), indipendentemente dalle modalità di rappresentazione contabile¹⁸¹.

¹⁷⁸ Ossia con le grandezze direttamente derivate dalla tenuta della contabilità che trova espressione mediante il ricorso ad un dato metodo (la partita doppia) applicato ad un determinato oggetto di indagine (il sistema). Su tali aspetti, si veda oltre (Parte Terza).

¹⁷⁹ ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., p. 95.

¹⁸⁰ Tradizionalmente, nella configurazione derivante dal *modello contabile*, il fattore lavoro risulta escluso dalla struttura del capitale. La sua inclusione si spiega in questa sede con la necessità di evidenziare che ai fini dello svolgimento del processo produttivo, è necessario disporre anche dell'utilità economica derivante dalle prestazioni di lavoro «acquisite» dall'azienda. A tal fine, condividiamo con G. Catturi che «le forze del lavoro impiegate, le quali si caratterizzano per determinati livelli professionali, costituiscono anch'esse un elemento strutturale dell'impresa e, quindi, energia potenziale da trasformare in energia cinetica mediante la loro applicazione alle fasi del processo produttivo. Le imprese non si differenziano soltanto perché utilizzano impianti tecnologicamente più o meno avanzati, ma anche perché alcune impiegano lavoratori più qualificati e più esperti professionalmente di altre; quindi nessuna prevenzione a considerare la mano d'opera alla stregua di uno stock, ovvero di un elemento caratteristico della struttura d'impresa». G. CATTURI, *Lezioni*, cit., p. 111. Sul punto si vedano, inoltre, le considerazioni di: U. DE DOMINICIS, *Lezioni di ragioneria generale. Capitale, costi, ricavi e reddito*, vol. III, 5^a ed., Azzoguidi, Bologna, 1984, p. 84.

¹⁸¹ Ancor più, evidenziamo come la limitazione derivante dalla connotazione quantitativa della contabilità impedisca di rappresentare specifiche entità che, per quanto non rilevabili sotto tale profilo, costituiscono a tutti gli effetti elementi del patrimonio aziendale.

A tale capitale (denominato *capitale lordo* o patrimonio lordo) si contrappongono le fonti di finanziamento di varia natura, proprie (N) e di terzi (P) che hanno favorito l'acquisizione della dotazione aziendale. Ne deriva, quindi che:

$$A = P + N$$

Evidentemente, dei mezzi aziendali (A), che costituiscono la dotazione complessiva della quale l'azienda si avvale per il suo funzionamento, solo la parte che non è gravata da debiti può considerarsi proprietà dell'imprenditore o dei soci e cioè:

$$A - P = N$$

La grandezza N si denomina *capitale netto* ed assume una evidente connotazione quantitativa, coincidente con la parte dei mezzi (ossia delle attività) di pertinenza del soggetto proprietario. In effetti, mentre il capitale lordo (ossia l'insieme dei mezzi) è definibile in termini quali-quantitativi, il capitale netto non può che determinarsi su base quantitativa, poiché come vedremo, superata la fase iniziale di costituzione dell'azienda, non è più possibile correlare distintamente i mezzi alle varie fonti¹⁸².

¹⁸² ALDO AMADUZZI, *L'azienda*, cit., pp. 95-96.