GIOVANNI MELIS

ELEMENTI DI ECONOMIA AZIENDALE

QUARTA EDIZIONE
AGGIORNATA E RIVEDUTA

GIUFFRÈ
GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

Acquista
qui

Sezione non inclusa

Acquista
qui

Parte I
L'AZIENDA E LA SUA LOGICA DI FUNZIONAMENTO

Acquista
qui

Capitolo 1

L'ATTIVITÀ ECONOMICA E L'AZIENDA

Sommario: 1.1. L'attività economica. — 1.2. L'attività economica nell'azienda. — 1.3. L'attività economica nelle aziende di produzione. — 1.4. L'attività economica nelle aziende di erogazione. — 1.5. Le società cooperative. — 1.6. L'azienda e la sua forma giuridica. — 1.7. Il soggetto giuridico e il soggetto economico.

1.1. L'attività economica

Gli esseri umani utilizzano i beni disponibili in natura o che essi stessi creano per soddisfare i loro bisogni. Considerato che gli stessi beni sono disponibili in quantità limitate, la scelta fra le varie alternative, le condizioni d'acquisizione e le modalità di utilizzo delle risorse per soddisfare i bisogni umani concorrono a definire l'attività economica in senso lato.

Nel tempo lo sviluppo culturale, economico e sociale ha progressivamente generato l'espansione dei bisogni umani. Dalle esigenze elementari di sopravvivenza fisica, prevalenti nelle società primitive, si arriva, con un ampliamento progressivo, ai bisogni più sofisticati d'appagamento culturale, psicologico, estetico e del ruolo sociale che emergono con maggior forza nei Paesi più sviluppati.

Di pari passo, la soddisfazione dei bisogni deriva sempre meno dalla produzione diretta del bene da parte del soggetto interessato, tipica dell'economia dell'autoconsumo delle comunità rurali, ove la gran parte del raccolto e dell'allevamento è finalizzata al consumo familiare. Il moderno sistema economico non si basa sull'autoproduzione dei beni da parte dei soggetti interessati al loro uso o sul semplice baratto, ossia sullo scambio di beni contro altri beni.

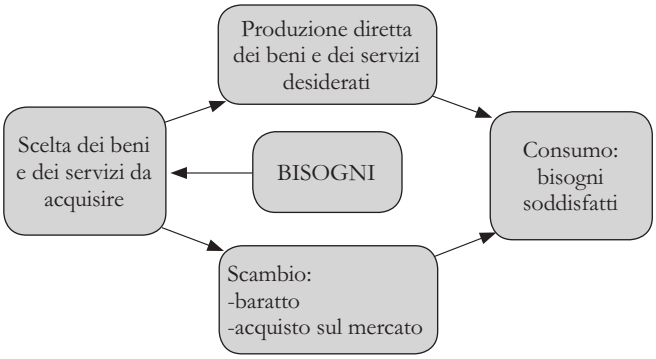
Gli scambi sono semplificati dall'utilizzo della moneta come intermediario. La moneta diventa unità di misura del prezzo del bene e strumento per esprimere in modo omogeneo il valore dei diversi beni prodotti.

Il progresso scientifico e tecnologico e l'attività per razionalizzare l'uso delle risorse materiali e umane, disponibili in misura limitata, spingono per la specializzazione dell'attività produttiva.

Acquista qui

L'attività economica si sviluppa realizzando beni e servizi per soddisfare i bisogni umani, con continui miglioramenti nei processi produttivi e nella disponibilità dei prodotti, in termini di quantità e di qualità. Più in generale, l'attività economica si esprime nella scelta delle risorse da utilizzare nel processo produttivo per realizzare e rendere disponibili per i soggetti interessati i beni e i servizi utili per soddisfare i desideri. Quest'ultima fase può comportare uno scambio diretto dei beni di cui si dispone con altri beni e, soprattutto, in modo indiretto, con il ricorso allo scambio monetario. L'utilizzo della moneta facilita il compratore nell'acquisto dei beni e dei servizi desiderati e il venditore nella cessione dei prodotti. Il consumo e l'utilizzo dei beni acquisiti con lo scambio esprime il momento del soddisfacimento del bisogno.

PROCESSO DI SODDISFAZIONE DEI BISOGNI UMANI



Nello svolgimento dell'attività economica i processi della produzione, dello scambio e del consumo sono i momenti cardine che orientano i comportamenti nel sistema economico. Ad essi sono correlati i processi del risparmio e dell'investimento. Con il risparmio si rinvia a un consumo futuro la ricchezza disponibile. Con l'investimento s'impiega la ricchezza disponibile per creare le condizioni per la produzione d'altri beni.

Più in particolare, gli investimenti sono finalizzati a creare le strutture materiali (impianti e macchinari) e immateriali (conoscenze tecnico-scientifiche) necessarie per realizzare la produzione dei beni e dei servizi. L'investimento e la produzione impiegano tipicamente risorse monetarie per acquisire i fattori necessari per il loro utilizzo nei processi produttivi. Con la vendita delle produ[illegible]rare le risorse monetarie

Termine estratto capitolo

Acquista
qui

Capitolo 2
L'ATTIVITÀ ECONOMICA DELL'AZIENDA E L'AMBIENTE

Sommario: 2.1. L'interscambio fra l'azienda e l'ambiente. — 2.2. Caratteri ambientali che influenzano l'attività d'impresa. — 2.3. L'iniziativa dell'azienda nell'ambiente. — 2.4. L'interrelazione fra i vari sistemi ambientali.

2.1. L'interscambio fra l'azienda e l'ambiente

L'attività economica dell'azienda si realizza in un dato ambiente, definito come il « sistema di condizioni e circostanze, di diritto e di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza, di sviluppo » (1).

L'attività aziendale realizza una successione continua di scambi di risorse e di informazioni con l'ambiente. Si tratta, in primo luogo, degli scambi collegati con i processi di acquisizione dei fattori della produzione, materie, merci, beni strumentali, servizi, personale, mezzi finanziari, *know how* produttivo e organizzativo, ecc., e con la cessione dei beni e dei servizi allestiti.

Si è visto, in precedenza, che nell'economa di mercato gli scambi trovano di norma diretta contropartita su base monetaria, essendo abbastanza rare le forme di baratto, ossia lo scambio di beni contro altri beni. Di conseguenza, fra l'azienda e l'ambiente, parallelamente agli indicati scambi di beni e di servizi, si verificano flussi in entrata e in uscita di risorse finanziarie.

Nell'azienda la vendita dei beni e dei servizi genera un aumento di risorse finanziarie (entrata di denaro o incremento dei crediti nel caso di dilazione negli incassi), mentre l'acquisto dei fattori della produzione origina una diminuzione delle risorse finanziarie (uscita di denaro e più debiti nel caso di rinvio dei pagamenti).

---

(1) G. Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, 1987, pp. 125-126. Per un approfondimento dei rapporti fra il sistema aziendale e l'ambiente si vedano, tra gli altri, U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema d'analisi*, S.E.U., 1987, p. 59 ss.; G. Ferrero, *Impresa e management*, cit., p. 10 ss.; P. Pisoni, *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, 1979, p. 2 ss.; G. Usai, *Le imprese minori ed il loro ambiente*, Cedam, 1981, p. 29 ss.

Acquista qui

L'acquisizione di materie, impianti, brevetti, personale, servizi e la cessione dei prodotti allestiti esprimono, rispettivamente, l'input e l'output del processo di trasformazione tecnica ed economica. Le correlate uscite ed entrate di mezzi finanziari alimentano, insieme ai movimenti di capitale proprio (conferimenti e rimborsi) e ai finanziamenti di terzi (capitale di credito), il circuito delle risorse finanziarie acquisite o cedute all'ambiente.

L'interdipendenza esistente fra i flussi delle risorse finanziarie e gli scambi di risorse, materiali e immateriali, evidenzia il ruolo caratteristico che gli aspetti tecnici-operativi e finanziari assumono nell'attività di produzione economica (2).

Il rapporto azienda-ambiente sviluppa un ulteriore flusso reciproco di scambi collegati, soprattutto, con *informazioni*, intese in senso lato. Si tratta di informazioni che riflettono i valori culturali, i caratteri geografici, demografici e socio-economici, il quadro normativo, le conoscenze tecnico scientifiche, la disponibilità di risorse materiali e umane, i comportamenti e gli indirizzi della Pubblica Amministrazione, ecc. propri dell'ambiente che l'azienda recepisce come vincoli e opportunità, ossia come condizioni esterne su cui adeguare il proprio modo di operare e di crescere.

Nell'ambiente l'impresa non opera in modo passivo, ma tende a interagire mediante un'autonoma produzione di *informazioni*, che concorre a definire il suo operare. Accanto alle tradizionali forme di pubblicità commerciale rivolte ai potenziali clienti per promuovere le produzioni allestite, cresce l'attenzione verso la cosiddetta pubblicità istituzionale rivolta ai soggetti interessati all'attività dell'azienda (dipendenti, fornitori, investitori, istituzioni pubbliche, associazioni culturali e ambientali, ecc.).

La crescente rilevanza sociale assunta dal fenomeno dei cambiamenti climatici sta sollecitando una maggiore attenzione dei consumatori e della collettività sui comportamenti aziendali in tema di responsabilità sociale e di sostenibilità ambientale. In coerenza, anche le imprese tendono a caratterizzare la propria attività e la produzione sul piano della compatibilità ecologica e del contributo alla riduzione delle emissione di sostanze inquinanti. Non sono meno importanti le attenzioni alla qualità dei rapporti con il personale (sicurezza, diritti, parità di genere, riconoscimento del merito, ecc.).

Nelle imprese di maggiore dimensione si evidenzia la presenza negli organi di governo di amministratori indipendenti, rispetto agli apportatori di capitale, come garanti di tutti i portatori d'interesse (*stakeholder*) sui com-

(2) Il « rapporto di stretta interdipendenza del sottosistema del denaro con quelli dei materiali, degli impianti e del lavoro umano costituisce una delle caratteristiche più significative del sistema della produzione e mette in risalto la natura tecnico-finanziaria del fenomeno della gestione ». U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 56.

Acquista qui

portamenti d'impresa. La vasta gamma di informazioni istituzionali e gestionali riportate nei siti *web* aziendali costituisce una chiara evidenza dell'attenzione dedicata dalla direzione dell'imprese alla responsabilità sociale.

Sul piano della promozione, l'iniziativa aziendale si esprime evidenziando le caratteristiche qualitative dei prodotti allestiti, con riguardo alla loro efficacia e alle condizioni di prezzo, di pagamento, di consegna, di garanzia e di impatto ambientale, nonché creando stimoli psicologici all'acquisto nei consumatori. Inoltre, l'impresa pone in evidenza la capacità e affidabilità della sua organizzazione, nonché l'attività di ricerca e l'applicazione dell'innovazione tecnologica nei processi produttivi e nei prodotti. Infine, tende a valorizzare i suoi comportamenti nelle relazioni industriali, nei rapporti con le forze sociali, nelle condizioni di utilizzo delle risorse naturali e ambientali, nella collaborazione con altre unità produttive e con le istituzioni pubbliche.

Su un altro piano, le imprese influenzano le condizioni ambientali attraverso l'attività delle loro associazioni sindacali e di categoria nei confronti del governo, nazionale e regionale, e delle altre forze sociali, per interventi in materia di agevolazioni finanziarie agli investimenti, sul costo del lavoro, sulle imposte e tasse, sulle regole del mercato, sui comportamenti e servizi della Pubblica Amministrazione, ecc.

In questo quadro, l'interscambio di informazioni con l'ambiente determina condizionamenti, vincoli e opportunità nell'economia dell'impresa, ma incide anche sugli stessi caratteri dell'ambiente.

Gli scambi di informazioni sono suscettibili di influire, in un tempo più o meno breve, in senso positivo o negativo, sull'andamento dei processi di acquisizione e di cessione dei beni e dei servizi, nonché sull'attività di trasformazione fisica ed economica. L'interscambio di informazioni, pur non avendo immediata espressione monetaria, finisce così per influenzare le quantità finanziarie scambiate in contropartita delle risorse acquisite o cedute.

Più in particolare, l'attività dell'impresa risente dei condizionamenti e delle opportunità derivanti, soprattutto, dalle caratteristiche fisiche e demografiche del territorio in cui opera, dai valori socio-culturali, dal quadro normativo-istituzionale, dai caratteri del sistema politico, economico e finanziario propri dell'ambiente in cui opera. Di seguito si presenta una sintesi dell'interscambio azienda-ambiente (3).

---

(3) Lo schema recepisce l'impostazione presente in G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 10.

Acquista qui

SCHEMA SCAMBI AZIENDA AMBIENTE



Si tratta di un insieme di elementi che, congiuntamente, contribuiscono a determinare le caratteristiche peculiari che più influenzano l'interscambio azienda-ambiente. Essi concorrono a definire i punti di forza o di debolezza su cui l'impresa potrà contare o che dovrà fronteggiare nel suo rapporto con l'ambiente. Anche in relazione all'incidenza di tali elementi sono impostati i programmi aziendali, si realizzano le produzioni e si ottengono i risultati economici e finanziari.

2.2. Caratteri ambientali che influenzano l'attività d'impresa

In via del tutto indicativa, si analizzano, sinteticamente, i caratteri ambientali di maggiore rilevanza nello svolgimento dell'attività aziendale. Si fa riferimento al complesso insieme di elementi sociali, culturali, istituzionali, economici e geografici che nel loro dinamico interagire concorrono a definire l'unitario sistema di valori, risorse, opportunità, vincoli e sinergie che qualifica lo scenario, l'arena operativa dell'impresa. La loro esposizione distinta viene, pertanto, effettuata per semplicità espositiva.

Le caratteristiche *fisiche e demografiche* dell'ambiente riflettono la localizzazione dell'impresa e dei mercati in cui opera. Riguardano la maggiore o minore disponibilità di risorse naturali utilizzabili convenientemente nei processi produttivi, la facilità o la difficoltà di collegamento con i mercati di approvvigionamento [illegible] oduzioni, l'influenza che

Termine estratto capitolo

Acquista
qui

CAPITOLO 3

IL SISTEMA AZIENDALE

SOMMARIO: 3.1. Gli elementi del sistema aziendale. — 3.2. I caratteri del sistema aziendale. — 3.3. Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi. — 3.3.1. Le aree caratteristiche. — 3.3.2. Le aree integrative. — 3.3.3. Le aree d'informazione e controllo. — 3.4. L'articolazione del sistema aziendale per processi.

3.1. Gli elementi del sistema aziendale

Nell'azienda il lavoro umano e il capitale, beni materiali e immateriali, conoscenze scientifiche e tecniche concorrono, dinamicamente organizzati, alla realizzazione dell'attività di produzione economica.

Un'analisi del complesso insieme delle componenti facenti parte dell'impresa, delle loro interrelazioni e delle operazioni che sviluppano consente di attribuire all'azienda la natura di *sistema.* Con ciò si intende: « un insieme che la nostra mente riesce a concepire in modo unitario in virtù delle connessioni che direttamente o indirettamente legano tutte le parti costituenti l'insieme » (1). Gli elementi che compongono il sistema sono fra loro interdipendenti e interagiscono in relazione alle funzioni da realizzare.

Nel sistema aziendale, la collaborazione fra l'elemento umano (*aspetto soggettivo*) e il capitale (*aspetto oggettivo*) si sviluppa congiuntamente con l'attività d'organizzazione (*aspetto dinamico*) (2) e di utilizzo del sapere scientifico e tecnico (*aspetto cognitivo*).

Di seguito, si presenta, una sintesi dei diversi aspetti che concorrono a realizzare la produzione economica secondo gli indirizzi del soggetto econo-

---

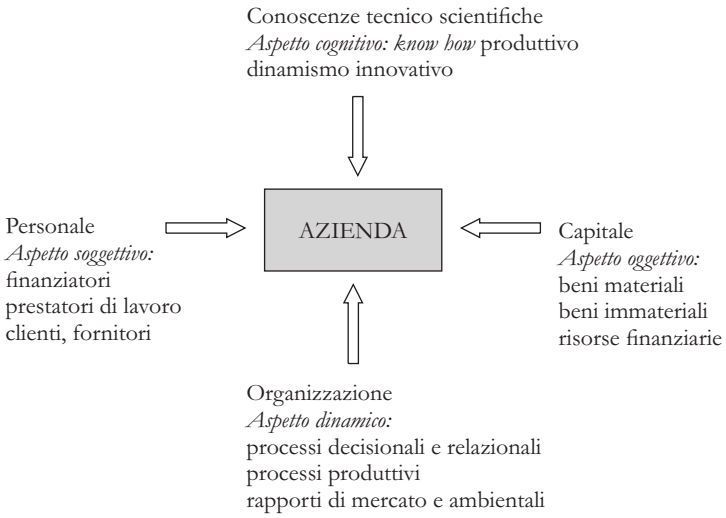
(1) P. SARACENO, *La produzione industriale*, L.U.E., 1970, p. 59.

(2) « ... in prima approssimazione, gli elementi che compongono l'azienda sono fondamentalmente due, il *lavoro* e il *capitale*. Aggiungiamo ora che esiste un *terzo elemento*, non meno rilevante degli altri: quello relativo al *modo* in cui il primo si applica al secondo. Si tratta appunto dell'*elemento dinamico* corrispondente al significato del connubio fra il lavoro e il capitale »....« Il concetto di *organizzazione*, così come quello di *combinazione* o altro analogo, sottende inequivocabilmente il riferimento al rapporto dinamico fra il lavoro e il capitale ». C. CARAMIELLO, *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, 1989, p. 35.

Acquista qui

mico assunti sulla base delle proprie motivazioni e delle interrelazioni che lo stesso sviluppa con gli altri soggetti coinvolti nell'attività d'impresa.

NELLA PRODUZIONE ECONOMICA DEL SISTEMA AZIENDALE CONCORRONO



Nell'impresa si realizzano operazioni economiche d'acquisizione, trasformazione e cessioni di beni e servizi cui concorrono:

— nell'aspetto *soggettivo* l'insieme dei soggetti che partecipano all'attività aziendale, direttamente come proprietari o soci apportatori di capitale proprio e prestatori di lavoro, e indirettamente come fornitori di beni e di servizi, finanziatori e clienti delle produzioni allestite;

— nell'aspetto *oggettivo* il capitale disponibile, ossia il patrimonio di risorse materiali (impianti, macchinari, materie, ecc.), immateriali (marchi, brevetti, diritti d'uso, ecc.) e le risorse finanziarie;

— nell'aspetto *cognitivo* le conoscenze tecnico scientifiche diffuse nel sistema aziendale (*know how* aziendale in senso lato), vale a dire le capacità tecniche e organizzative nell'allestire i processi di produzione, definire la qualità dei prodotti, coordinare i sistemi d'elaborazione e controllo dei dati, migliorare l'operare nei mercati d'approvvigionamento e di sbocco, gestire l'immagine di mercato e i rapporti di collaborazione produttiva e commerciale posti in essere con altre imprese. Si tratta delle risorse che caratterizzano, insieme con il patrimonio professionale e culturale e con le motivazioni dei soggetti che collaborano nella produzione, l'operare dell'impresa nel mercato, la sua capacità innovativa e competitiva nell'allestire i processi

Acquista qui

produttivi, i prodotti, i rapporti con il mercato e con l'ambiente in senso lato (3);

— l'aspetto *dinamico*, vale a dire l'articolazione e le modalità di funzionamento dei vari organi in relazione ai processi di formazione delle decisioni, alle modalità di comunicazione, alle attribuzioni di compiti e di responsabilità, all'assegnazione delle risorse, alla valutazione dei risultati e alle politiche di determinazione delle retribuzioni, agli stili di direzione, ecc. Non minore importanza assumono l'organizzazione dei processi produttivi e i rapporti relazionali con gli operatori economici e i portatori d'interesse.

3.2. I caratteri del sistema aziendale

L'impresa è un *sistema aperto*, influenzato nelle sue caratteristiche strutturali e nelle modalità di comportamento dal continuo interscambio con l'ambiente circostante. L'impresa opera immersa nell'ambiente ed è costantemente sollecitata, dal continuo intrecciarsi dei rapporti con lo stesso ambiente-mercato, ad adattarsi dinamicamente alle situazioni, vincoli e opportunità, che vengono a determinarsi. In tal senso l'impresa è un sistema *dinamico*.

Il processo d'adattamento del sistema aziendale alle sollecitazioni esterne d'ambiente si configura variamente in relazione ai soggetti che vi operano e ai rapporti di collaborazione che sviluppano, alle capacità professionali e ai valori culturali posseduti, alle motivazioni che orientano il loro comportamento, nonché alle caratteristiche strutturali del patrimonio di risorse materiali e immateriali di cui l'azienda dispone.

In altri termini, i soggetti aziendali, ai diversi livelli di responsabilità, e, più in generale, gli organi facenti parte del sistema impresa elaborano le informazioni provenienti dall'ambiente e valutano come cogliere le opportunità o come reagire ai condizionamenti negativi che non possono evitare.

Ad esempio, lo sviluppo della rete internet, costituisce un'innovazione ambientale di grande rilievo il cui condizionamento sull'operatività d'impresa non è evitabile. I soggetti aziendali possono valutare internet come opportunità, se ne apprezzano i potenziali effetti per incrementare gli affari o il contributo per operare in modo più efficiente ed efficace nei processi produttivi e distributivi. Possono percepire la rete, anche, come una minaccia, ad esempio, per la relativa facilità con cui altri operatori possono entrare

(3) Il contributo dei beni immateriali all'economia dell'impresa tende ad avere un peso crescente per il continuo apporto di conoscenze scientifiche nelle attività aziendali, per il maggior rilievo assunto dal livello qualitativo e professionale del fattore lavoro, per l'importanza che l'immagine aziendale esercita negli scambi con l'ambiente, ecc. Per un approfondimento si veda: H. ITAMI, *Le risorse invisibili*, Isedi, 1988.

Acquista qui

nel settore e agire in modo concorrenziale. Possono, inoltre, prevedere un'ulteriore difficoltà nel rapporto con il personale per le innovazioni che sollecita sul piano della prestazione di lavoro, ecc. I conseguenti comportamenti del sistema aziendale rifletteranno la diversa percezione e le risposte dei soggetti aziendali allo stimolo ambientale.

Va osservato che l'apertura del sistema aziendale non è assoluta. Esso tende a realizzare una chiusura organizzativa (4), quando l'interscambio con l'ambiente genera effetti non funzionali con l'operatività e con la logica di sviluppo del sistema stesso.

In pari tempo, l'azienda tende a influenzare attivamente nella direzione più funzionale per lo sviluppo della sua attività l'ambiente-mercato in cui opera.

La partecipazione del lavoro umano, nelle diverse forme e ruoli con cui si esprime nella realtà d'impresa, l'insieme di relazioni interpersonali proprie dell'operare nelle organizzazioni produttive, nonché la stessa finalizzazione dell'attività economica alla produzione di beni e di servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani, qualificano l'impresa come un sistema « *sociale* » o « *socio-economico* ».

Il ruolo significativo che nei processi di produzione aziendale assumono le conoscenze tecnico-scientifiche e la struttura impiantistica di produzione esprime anche il connotato *tecnico* che caratterizza lo svolgimento delle operazioni del sistema aziendale.

Le relazioni fra gli elementi del sistema aziendale e l'ambiente sono mutevoli, complesse, non interamente descrivibili, non si configurano sempre con le stesse modalità e, quindi, non sono esattamente prevedibili. Sulla base di tali osservazioni si considera il sistema aziendale come un *sistema complesso e probabilistico* (5).

---

(4) La « "chiusura organizzativa" è temporanea e si manifesta come via per consentire la stabilità ed il potenziamento del sistema in un ambiente che cambia in continuazione ». P. MIOLO VITALI, *L'azienda interattiva: introduzione ad un profilo soggettivo di analisi sistemica*, (a cura di P. Miolo Vitali), *Corso di Economia Aziendale*, Giappichelli, 2000, p. 24.

In tal senso, si distingue fra sistemi aperti, chiusi e isolati, evidenziando che il sistema aziendale si caratterizza « come un *complesso aperto* verso l'esterno e in costante rapporto di interazione con l'ambiente in cui è inserito, ma dotato, altresì, di una specifica forma di "chiusura" che consenta di assumerlo come qualcosa di almeno relativamente "autonomo" rispetto al contesto. Questa chiusura, non ha nulla a che fare con l'isolamento. Essa, come detto, si riferisce al fatto che il risultato di un'operazione o di un processo cade ancora entro i confini del sistema medesimo, e non al fatto che il sistema non ha interazioni (il che sarebbe appunto isolamento) » [illegible] *Soggetti umani e sviluppo*

Termine estratto capitolo

Acquista
qui

Capitolo 4
COLLABORAZIONI E ACCORDI INTERAZIENDALI

Sommario: 4.1. Aspetti generali. — 4.2. Le principali forme di collaborazione interaziendale. — 4.3. I gruppi aziendali.

4.1. Aspetti generali

L'impresa tende a rafforzare la sua capacità competitiva, a limitare la pressione della concorrenza e migliorare le sue prospettive di sviluppo realizzando forme di collaborazione e di accordo con altre unità produttive. Nel dinamico andamento delle situazioni di mercato e della variegata realtà dei comportamenti aziendali tali intese possono manifestarsi secondo modalità molteplici, con riguardo agli specifici scopi perseguiti, al grado di autonomia o dipendenza con cui operano le singole unità aziendali, alla durata dell'accordo, alla natura economica e finanziaria della collaborazione, ecc.

L'attività d'impresa per sua natura sviluppa con continuità scambi di beni e servizi con altri soggetti nel mercato. In questa sede, si considerano l'insieme dei rapporti finalizzati a una collaborazione in continuità di tipo produttivo, tecnologico, organizzativo, commerciale, economico e finanziario.

Sulla base della natura degli accordi e alleanze che si possono sviluppare fra le varie imprese i rapporti di collaborazione possono ricondursi a due classi fondamentali:

— rapporti di collaborazione interaziendali fra aziende che comunque operano autonomamente, denominati anche aggregazioni d'imprese (1);

— rapporti che generano situazioni di dipendenza fra le imprese, tipicamente i gruppi aziendali (2).

---

(1) Per un approfondimento, si veda D. Mancini, K. Giusepponi, *Le aggregazioni aziendali*, in L. Marchi, (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale, Il sistema delle operazioni e le condizione di equilibrio aziendale*, Giappichelli, 2003, p. 63 ss.

(2) Cfr. P. Pisoni, *Gruppi aziendali e bilanci di gruppo*, Giuffrè, 1983, p. 12.

Acquista qui

Le *aggregazioni d'impresa*, ossia le intese e le collaborazioni interaziendali fra aziende giuridicamente ed economicamente autonome, sono finalizzate a rafforzare l'operare dell'impresa sul mercato. Le collaborazioni tendono a fronteggiare meglio le problematiche esterne del rapporto con il mercato tipicamente nella fase della promozione dei prodotti, della distribuzione, delle attività post-vendita e dell'incasso dei corrispettivi. Non meno importanti sono gli accordi che riguardano aspetti interni all'impresa relativi alla tecnologia produttiva, alla realizzazione di parti del processo produttivo alla ricerca e sviluppo, al sistema informatico e amministrativo, ecc.

La condizione di dipendenza si presenta nel *gruppo aziendale* quando diverse imprese aventi un distinto soggetto giuridico operano sotto il controllo di un medesimo soggetto economico (3).

Si è, invece, in presenza di un'azienda *divisa* quando la stessa sviluppa la sua attività di produzione economica articolandosi nel territorio in sezioni operative, stabilimenti produttivi, sedi e filiali, ecc., riconducibili a un unico soggetto giuridico ed economico. L'operare delle singole articolazioni delle aziende divise va interpretato e valutato sul piano economico e gestionale come un complesso unitario.

4.2. Le principali forme di collaborazione interaziendale

Fra le forme più diffuse e significative di accordi e di collaborazioni fra imprese che mantengono la loro autonomia giuridica e patrimoniale si presentano le seguenti:

— *Consorzi*, due o più unità aziendali autonome costituiscono un consorzio, ossia un'associazione di aziende, per porre in essere congiuntamente una o più funzioni produttive che singolarmente hanno difficoltà a gestire per carenza di competenze o per l'entità dei costi da sostenere. In tal modo, si realizza una specializzazione nei processi produttivi con economie gestionali per le singole unità consorziate. Si costituiscono consorzi per realizzare economie di scala grazie all'aumento del volume delle risorse gestite e alla maggiore esperienza operativa, nell'approvvigionamento delle materie e merci e nella commercializzazione della produzione, negli investimenti per la ricerca tecnologica. Fra le piccole e medie imprese, un ruolo significativo per facilitare l'accesso al credito è svolto dai Consorzi Fidi, che operano una preliminare valutazione del merito di credito e rafforzano il monte garanzie per i finanziatori.

---

(3) Per un approfondimento si veda G. FERRERO, *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, 1968, p. 71 ss.

Acquista qui

Nel processo di globalizzazione dei mercati stanno assumendo crescente importanza i consorzi di tutela costituiti da operatori economici per la difesa della qualità, del disciplinare di produzione, della provenienza geografica dei prodotti agricoli attraverso l'acquisizione di marchi di qualità. Ad esempio i marchi riconosciuti dalla Unione Europea, DOP (denominazione di origine protetta) e IGP (Indicazione geografica protetta) per la tutela dalle contraffazioni e imitazioni dei vini e dei formaggi propri del patrimonio enologico, caseario degli specifici territori.

Non di rado, nell'ambito dei consorzi si realizzano intese che tendono a limitare la concorrenza, tipicamente gli accordi di *cartello* o di *pool* (4). Con tali intese le aziende partecipanti, pur operando in modo indipendente, assumono dei vincoli in ordine al livello dei prezzi da praticare sui prodotti, alle quantità di produzione da realizzare, alle aree geografiche di vendita, alle condizioni di fornitura.

— *Gruppi d'acquisto*, diffusi in particolare nel settore della distribuzione dei beni di consumo, spesso costituiti in forma consortile, si propongono di realizzare collettivamente per conto degli associati, in genere imprese dettaglianti, la fase dell'approvvigionamento delle merci. La loro attività tende a ottenere migliori condizioni dai fornitori sul piano della qualità, del livello dei prezzi, delle condizioni di pagamento e consegna. Si punta sul potere contrattuale e sulle economie di scala connesse con i maggiori volumi trattati nonché sulle competenze specialistiche proprie del gruppo nella fase di selezione degli articoli e contrattazione delle condizioni di fornitura. Spesso il gruppo si preoccupa anche di caratterizzare i beni forniti agli associati con un proprio marchio distintivo, *private label*, per differenziare e valorizzare gli stessi beni nel mercato. Esempi significativi sono le cooperative CONAD, (Consorzio Nazionale Dettaglianti), il CRAI, (Commissionarie Riunite Alimentaristi Italiani), ecc.

— *Franchising*, si tratta di accordi con i quali l'affiliante (*franchisor*) interessato a sviluppare il proprio volume di vendite e valorizzare la sua attività imprenditoriale, consente all'affiliato (*franchisee)* di commercializzare i suoi prodotti o servizi usando la propria insegna o il marchio, dietro pagamento di un canone. Inoltre, l'affiliante si impegna a fornire la necessaria assistenza tecnica e commerciale. L'affiliato deve pagare il corrispettivo pattuito, rispettare le politiche di marketing prescritte dall'affiliante, acquistare un minimo di prodotti, garantire uno standard di comportamento nella gestione del servizio, ecc.

---

(4) Più ampiamente si veda, A. VIVARELLI, *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, T.E.F., 1967, p. 116 ss.

Acquista qui

Con tale contratto, ad esempio, un'impresa industriale affiliante, responsabilizzando imprenditori più esperti dello specifico mercato locale, può espandere la rete distributiva dei propri prodotti con minori oneri e immobilizzi di capitale. L'affiliato può operare sul mercato all'interno di una rete d'imprese, spendendo l'immagine e utilizzando l'esperienza commerciale e gestionale di un'impresa già affermata, nonché godere della copertura promozionale dell'impresa affiliante. Fra i casi più noti si citano nel settore della ristorazione la rete McDonald's, nel settore dell'abbigliamento i punti vendita Benetton, nell'ambito del settore immobiliare le agenzie Gabetti, ecc.

— *Joint-venture,* è un'associazione tra più imprese per lo svolgimento in comune di un dato affare, ad esempio un'associazione temporanea d'imprese per l'acquisizione di un appalto per la costruzione di un'opera edile. L'associazione temporanea consente di realizzare attività produttive che le aziende, singolarmente considerate, avrebbero difficoltà ad affrontare per carenze nella capacità tecnologica, nella dimensione e esperienza produttiva, per l'entità dell'impegno finanziario necessario, nonché per il peso dei rischi economici e finanziari correlati con la realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale. Nel contratto di associazione possono essere stabilite le parti dell'affare che ogni impresa assume come proprie, le modalità per la definizione dei compensi per le specifiche prestazioni degli associati e per l'attribuzione del risultato economico dell'attività.

— *Venture capital*, è l'intesa che intercorre fra una società finanziaria o un fondo d'investimento specializzati e un'impresa in fase d'avvio di un'attività imprenditoriale o di un progetto di sviluppo, in settori innovativi ad alto rischio, ma con elevate potenzialità di crescita. La società o il fondo d'investimento fornisce supporto finanziario assumendo una partecipazione minoritaria del capitale, con l'intento di conseguire, nel medio periodo, guadagni con lo smobilizzo dell'investimento. Non di rado, fornisce anche consulenza e sostegno manageriale alla partecipata per favorire lo sviluppo del progetto imprenditoriale. Il *venture capital* si è diffuso, in particolare, per sfruttare opportunità imprenditoriali legate all'applicazione del progresso scientifico nell'elettronica e nell'informatica.

— *Outsorcing,* l'impresa appalta a un'azienda terza determinate funzioni o servizi o interi processi produttivi. Con l'esternalizzazione dell'attività l'impresa tende a rendere più flessibile la struttura produttiva, evitando investimenti in impianti, personale e competenze, per concentrarsi nelle altre funzioni aziendali. Esempi frequenti di esternalizzazione in *outsorcing* si hanno nella gestione della logistica e soprattutto, con lo sviluppo dell'elettronica e del digita[illegible] per decentrare i supporti

Termine estratto capitolo

Acquista
qui

Capitolo 5
LA GESTIONE DELL'IMPRESA

Sommario: 5.1. Il carattere unitario delle operazioni di gestione. — 5.2. Collegamenti e vincoli fra le operazioni di gestione. — 5.2.1. Collegamenti e vincoli tecnico-organizzativi. — 5.2.2. Collegamenti e vincoli economici. — 5.2.3. Collegamenti e vincoli finanziari. — 5.3. Le operazioni d'interna ed esterna gestione. — 5.4. Aspetti economici, monetari e finanziari della gestione.

5.1. Il carattere unitario delle operazioni di gestione

L'insieme delle operazioni che l'impresa effettua nel realizzare i processi di produzione economica costituisce l'attività di gestione. In particolare, con il termine *esercizio* si fa riferimento alla parte di gestione sviluppata in un dato arco temporale, denominato periodo amministrativo, coincidente solitamente con l'anno solare.

La gestione aziendale sviluppa i processi volti alla produzione di valore con un continuo e sistematico susseguirsi di scambi con l'ambiente-mercato. In precedenza, si è affermato che detti scambi sono in gran parte espressione dell'attività di acquisizione dei fattori di produzione (beni e servizi) e di cessione sul mercato delle produzioni allestite. Inoltre, comprendono scambi di informazioni e condizionamenti che influenzano, in modo diretto o indiretto, gli stessi processi, così come si riflettono sulla fase della trasformazione fisica e/o economica e sulla funzione di servizio per il cliente.

L'insieme delle operazioni di gestione, definite anche *fatti amministrativi*, costituisce l'aspetto oggettivo della gestione, mentre la complessa attività di tipo decisionale, esecutiva e di controllo, svolta dai soggetti che operano nell'azienda, ne esprime l'aspetto soggettivo [1].

La gestione aziendale si presenta come un complesso unitario per effetto dei collegamenti che caratterizzano nel tempo e nello spazio le diverse operazioni che dinamicamente si susseguono o che simultaneamente si

---

[1] Più ampiamente si veda G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo terzo, Giuffrè, 1957, p. 718 ss.

Acquista
qui

sviluppano. Tale unità riflette i vincoli e i legami che condizionano il succedersi nel tempo dei processi d'acquisizione dei fattori della produzione, di trasformazione fisica e/o economica, di cessione dei beni e dei servizi allestiti e l'insieme delle iniziative a servizio della clientela (*unità nel tempo*). In pari tempo, sono fra loro correlati i processi che simultaneamente si realizzano nell'ambito delle diverse unità produttive, filiali, reparti, stabilimenti e aree funzionali dell'impresa (*unità nello spazio*).

Gli indicati collegamenti e vincoli sono espressione tipica dell'agire del sistema aziendale, finalizzato a conseguire gli obiettivi definiti dal soggetto economico, tenuto conto delle proprie motivazioni e dei condizionamenti degli altri soggetti interessati.

Le scelte aziendali fondamentali sono preordinate e poste in essere con logica unitaria che considera l'insieme degli aspetti coinvolti: tecnologici, commerciali, organizzativi, economici e finanziari.

Con riferimento, ad esempio, alle imprese manifatturiere, non possono che essere fra di loro coordinate e condizionanti per le successive attività le scelte relative all'allestimento e localizzazione delle strutture produttive, all'organizzazione del lavoro, agli indirizzi di ricerca e sviluppo, all'utilizzo dei materiali, all'assunzione e impiego del personale, alla definizione delle produzioni da effettuare e delle condizioni di collocamento dei prodotti (prezzi, canali commerciali, termini di consegna, modalità di pagamento, ecc.), al ricorso al finanziamento mediante il capitale proprio o il capitale di terzi, ecc. Nelle imprese mercantili l'attività aziendale è condizionata e vincolata dalle scelte effettuate sulla localizzazione dei punti vendita e dei magazzini, sulle forma di commercializzazione (vendita diretta, con intermediari, *on line*), sull'assortimento del magazzino, ecc.).

Si tratta di scelte che caratterizzano unitariamente, con complessi rapporti di interdipendenza e di complementarità, le operazioni di gestione che si succedono nei diversi periodi di tempo e che simultaneamente si sviluppano nelle varie parti del sistema aziendale.

In sintesi, si può affermare che il carattere unitario dell'attività gestionale riflette l'effetto congiunto dell'iniziativa aziendale e dei condizionamenti e dei vincoli che si manifestano durante il suo svolgimento con riguardo a aspetti di tipo programmatico, tecnico-organizzativo, economico e finanziario.

Nel seguito si esporranno distintamente gli effetti principali di tali vincoli. Nella realtà, gli stessi vincoli influiscono congiuntamente, in modo correlato, contribuendo a determinare i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'agire del sistema aziendale.

Acquista qui

5.2. Collegamenti e vincoli fra le operazioni di gestione

L'operare del sistema aziendale riflette gli orientamenti del soggetto economico e i comportamenti che tali orientamenti suscitano negli altri soggetti che con lo stesso collaborano e interagiscono.

Sulla base dell'interpretazione dei possibili andamenti prospettici dello scenario ambientale in cui intende operare, il soggetto economico prefigura i programmi pluriennali dell'attività aziendale, i quali trovano poi sviluppo operativo nel preventivo annuale (*budget*).

La formazione del *budget* coinvolge, ai vari livelli, le diverse unità organizzative dell'impresa. Gli obiettivi generali d'impresa, definiti nella programmazione pluriennale, vengono articolati in obiettivi specifici del *budget* di periodo e in sub-obiettivi delle varie aree funzionali, dei centri operativi e delle aree d'affari. I responsabili delle aree e dei centri concorrono, sulla base della loro esperienza, professionalità e funzione, alla definizione degli obiettivi loro assegnati, impegnandosi a perseguirli coerentemente.

In tal modo, l'insieme delle operazioni, che simultaneamente si manifestano nelle diverse aree funzionali e nei centri operativi e che dinamicamente si susseguono nel tempo, si sviluppa in modo coordinato per conseguire il fine unitario di soddisfare gli obiettivi che il soggetto economico intende raggiungere, sulla base delle proprie motivazioni e dei condizionamenti e opportunità ambientali e aziendali.

Nell'unitario svilupparsi della gestione, ogni operazione trova giustificazione in ragione delle altre operazioni già effettuate, di quelle che simultaneamente si stanno realizzando e di quelle che s'intende realizzare, nonché del loro rapporto con gli obiettivi da raggiungere. Ne deriva che i risultati delle diverse operazioni vanno interpretati non soltanto con riguardo alla loro entità assoluta, ma anche all'interno di una valutazione che tenga presente il contributo specifico che apportano al conseguimento degli obiettivi del sistema aziendale.

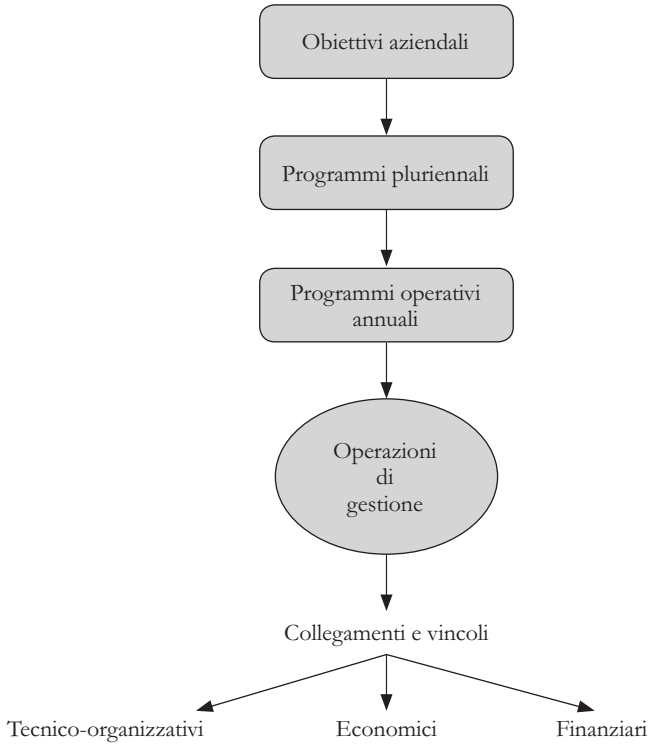
Allo stesso modo, i risultati di un dato esercizio risentono degli andamenti dei risultati precedenti e influenzano quelli successivi.

L'effetto dell'indicato legame programmatico sullo svolgimento delle operazioni di gestione si manifesta anche in assenza di un'espressione formale dei piani pluriennali e dei budget, situazione frequente soprattutto nelle imprese di minore dimensione. In tali circostanze, la gestione d'impresa si sviluppa, comunque, secondo gli indirizzi programmatici e operativi prefigurati dal soggetto economico.

Di seguito si schematizza tale processo.

Acquista qui

UNITÀ DELLA GESTIONE NEL TEMPO E NELLO SPAZIO



In sostanza, il programma pluriennale e il *budget* annuale esprimono le idee guida e gli indirizzi operativi che orientano il sistema aziendale verso il perseguimento degli obiettivi prestabiliti, sul piano delle produzioni dei beni e dei servizi da allestire per la vendita nei mercati, degli investimenti da effettuare in beni strumentali materiali e immateriali, degli assetti organizzativi con cui operare, delle fonti di finanziamento da attivare. In sintesi, dei risultati economici e finanziari che si vuol da ottenere.

Nei paragrafi successivi si analizzano in modo distinto i principali collegamenti e vincoli tecnico-organizzativi, economici e finanziari che condizionano l'unitario svolgersi della gestione aziendale.

5.2.1. *Collegamenti e vincoli tecnico-organizzativi*

L'allestimento [Termine estratto capitolo] ne economica, ossia, in

Acquista
qui

Capitolo 6

LE DIVERSE FASI DEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA

Sommario: 6.1. Le diverse fasi dell'attività aziendale. — 6.2. La fase della costituzione. — 6.3. La fase del funzionamento. — 6.4. La fase della cessazione.

6.1. Le diverse fasi dell'attività aziendale

Nel ciclo vitale del sistema aziendale è possibile distinguere le seguenti tre fasi cui corrispondono specifici orientamenti e comportamenti operativi:



Le fasi di costituzione e di cessazione esprimono, rispettivamente, il momento iniziale di studio, predisposizione, avvio del sistema aziendale e quello terminale, conclusivo del suo operare. Si tratta, pertanto, di momenti del tutto particolari della gestione aziendale.

La fase di funzionamento riguarda il periodo di tempo in cui si sviluppa l'operatività dell'azienda, durante il quale si realizzano tipicamente le operazioni gestionali che caratterizzano lo svolgimento dei processi di produzione economica, oggetto stesso dell'esistenza dell'iniziativa imprenditoriale.

6.2. La fase della costituzione

Durante la fase iniziale di costituzione si realizzano le operazioni relative all'impianto giuridico dell'impresa e all'allestimento della struttura produttiva, commerciale e amministrativa necessaria per il funzionamento dell'attività di produzione economica.

Acquista
qui

Si osserva che, nella realtà d'impresa, la fase di costituzione è preceduta da una fase pre-aziendale o d'impianto in cui la convenienza a istituire l'iniziativa produttiva e le modalità della sua realizzazione vengono analizzate, in rapporto alle diverse alternative d'investimento sul mercato e alla propensione al rischio d'impresa da parte del soggetto imprenditoriale. La costituzione dell'azienda prende corpo soltanto quando l'imprenditore ricava dalla fase pre-aziendale il convincimento sull'opportunità di intraprendere l'iniziativa (1).

È nella fase pre-aziendale che s'imposta il piano d'impresa (*business plan*), ossia il piano pluriennale che prefigura lo scenario di mercato in cui si prevede di sviluppare l'attività imprenditoriale e le correlate iniziative produttive, organizzative, commerciali e finanziarie.

In sintesi, il business plan riflette lo studio su cosa, dove, come produrre, con quali risorse materiali, immateriali, umane e finanziarie e con quali risultati economici e finanziari.

L'idea imprenditoriale viene analizzata sul piano delle iniziative produttive e commerciali che s'intendono attivare, con riferimento ai mercati su cui entrare, ai processi tecnologici da utilizzare, al tipo di prodotti da realizzare, alle strutture organizzative da adottare, alla consistenza numerica e per qualifiche dell'organico necessario, alle condizioni economiche e finanziarie da fronteggiare. Si analizzano i risultati in termini di volumi produttivi da realizzare e di ricavi di vendita da conseguire, dei costi di produzione da sostenere e degli investimenti da effettuare per allestire le strutture produttive, acquisire le conoscenze tecniche e creare i supporti organizzativi e logistici.

Particolare attenzione si dedica a individuare l'entità e l'andamento nel tempo dei potenziali flussi finanziari ed economici connessi con lo sviluppo dell'iniziativa. Lo studio analizza la capacità di conseguire condizioni di equilibrio finanziario e di convenienza economica per apprezzare la remunerazione attesa dall'investimento.

Non è meno importante la valutazione del fabbisogno del capitale per i beni strumentali e per le esigenze dell'esercizio. Il fabbisogno finanziario è particolarmente impegnativo nella fase di avvio della azienda per l'esigenza di acquistare i beni strumentali e fronteggiare il fabbisogno per l'esercizio. Nella stima del fabbisogno finanziario occorre valutare l'insieme dei costi d'approvvigionamento dei fattori da anticipare in attesa che si ottenga un rientro congruo dai ricavi di vendita.

---

(1) Per approfondimento delle problematiche aziendali nella fase d'impianto si vedano, tra gli altri: C. CARAMIELLO, *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Cursi, 1965, p. 10 ss. e F. PODDIGHE, *L'azienda nella fase istituzionale*, Edizioni Plus, Università di Pisa, 2001, pp. 9 ss.

Acquista qui

Il processo decisionale per l'avvio dell'iniziativa deve valutare l'adeguatezza delle risorse finanziarie disponibili come capitale proprio e di terzi e il grado di rischio che grava sull'iniziativa imprenditoriale per i condizionamenti ambientali, le incertezze sulle stime e sulla stessa capacità dell'impresa di conseguire gli obiettivi prefigurati.

Il processo valutativo si sviluppa con l'analisi di ipotesi alternative di volumi di produzione e di vendite, della gamma o delle caratteristiche dei prodotti, dei mercati su cui operare e dei segmenti della domanda da coltivare, della tecnologia produttiva, delle dimensioni degli impianti e dell'organizzazione d'impresa, dei caratteri della rete commerciale, delle fonti di finanziamento, ecc. Di pari passo, si definisce la forma giuridica e la localizzazione dell'impresa.

Occorre scegliere fra l'operare come impresa individuale o come società, e, in quest'ultimo caso, se costituire una società di persone o di capitale nelle diverse tipologie possibili. Molteplici sono i fattori che influiscono su tale scelta.

Spinge verso la costituzione di una società l'esigenza di ottenere il concorso di diversi soci per fronteggiare i fabbisogni finanziari e ripartire i rischi derivanti dalla dimensione aziendale prefigurata per l'iniziativa imprenditoriale. Non di rado, accanto a tale motivazione, l'associazione fra diversi operatori economici riflette l'esigenza di poter mettere insieme esperienze e capacità imprenditoriali differenti.

Se si valuta importante limitare la responsabilità dei soci alla quota di capitale conferito potrà costituirsi una società a responsabilità limitata. Se, invece, si ritiene di poter acquisire maggiori opportunità di ricorrere al mercato dei capitali, ad esempio con l'emissione di obbligazioni o l'accesso alla quotazione in borsa, oppure conseguire condizioni più facili nel trasferimento dei titoli rappresentativi del capitale, può optarsi per la costituzione di una società per azioni.

La società a responsabilità limitata è la forma più adatta per limitare la responsabilità per le obbligazioni sociali nelle imprese di minore dimensione.

L'azienda individuale si fa preferire nelle unità di minore complessità organizzativa e volume d'affari e nelle imprese in cui il titolare è restio a realizzare forme di collaborazione con altri partner.

Le società di persone, ove la responsabilità è illimitata e solidale fra i soci, si costituiscono per le attività imprenditoriali di dimensioni contenute e con un numero limitato di soci che, in genere, collaborano direttamente nello svolgimento dell'attività d'impresa.

Quando si vuol conservare la gestione dell'impresa, riservando agli altri soci un ruolo di semplici finanziatori che non interferiscono con l'attività operativa, può optarsi per la costituzione di una società in accomandita, semplice o per azioni. Tale forma societaria distingue fra i soci accomanda-

Acquista qui

tari, con il potere di amministrazione e responsabilità illimitata per le obbligazioni sociali, e i soci accomandanti, che non partecipano alla gestione e hanno responsabilità limitata alla quota di capitale conferito (2).

L'utilizzo della forma di società cooperativa riflette logiche particolari collegate con le specifiche modalità di funzionamento. Soprattutto le cooperative pure, e quelle che operano in prevalenza con soci, che accettano il cosiddetto vincolo mutualistico sulla remunerazione da attribuire al capitale sociale e sulla destinazione delle riserve costituite durante la vita societaria, sono animate da intenti solidaristici volti a garantire opportunità di lavoro per gli associati, ad esempio le cooperative di lavoro per pulizie e manutenzioni, i caseifici e le cantine sociali che tendono a valorizzare meglio nel mercato le produzioni conferite dai soci. Le cooperative di consumo, tipo spacci aziendali o fra consumatori, sono finalizzate a consentire risparmi ai soci nei loro approvvigionamenti di beni.

La scelta della forma giuridica è inoltre influenzata dai costi che la sua adozione comporta, per gli adempimenti formali per la costituzione e per i diversi regimi tributari che gravano sulle società di capitali, sulle società di persone e sulle ditte individuali. Sono, inoltre rilevanti gli oneri e i condizionamenti correlati con l'esercizio delle diverse forme aziendali. Si fa riferimento, in particolare, agli obblighi dell'informazione economica e finanziaria da fornire all'esterno con la pubblicazione del bilancio d'esercizio e dei documenti correlati, nonché alle forme di controllo previste: revisore unico o collegiale, certificazione dei bilanci, ecc.

L'allestimento della struttura produttiva comporta in via preliminare la definizione della sua localizzazione, ossia l'individuazione dell'area in cui installare lo stabilimento.

La scelta sulla localizzazione riflette un'analisi comparata delle opportunità e dei limiti propri delle diverse aree territoriali. Si analizzano i caratteri dell'ambiente che possono interessare l'iniziativa imprenditoriale in oggetto, ad esempio i mercati di approvvigionamento dei fattori per la disponibilità delle materie prime e della mano d'opera, i potenziali clienti, la presenza nel territorio di infrastrutture per la fruizione di risorse idriche, dell'energia, dei trasporti, delle telecomunicazioni, dei servizi sociali (come scuole, ospedali), dei servizi finanziari, ecc. Sulla scelta relativa alla localizzazione dell'insediamento produttivo influisce, inoltre, la possibilità di ottenere agevolazioni di

(2) Si ricorda che nella società in accomandita semplice, le quote sociali non sono rappresentate da azioni [illegible] società per azioni, ove i soci accomandatari [illegible]

Termine estratto capitolo

Acquista
qui

Capitolo 7
L'ECONOMICITÀ DELL'IMPRESA

Sommario: 7.1. Il principio di economicità aziendale. — 7.2. L'economicità e i tempi d'attesa. — 7.3. L'economicità e l'equilibrio finanziario. — 7.4. L'economicità e la struttura finanziaria. — 7.5. L'economicità e l'efficienza nella gestione. — 7.6. L'economicità e l'efficacia nella gestione. — 7.7. Ulteriori osservazioni sull'economicità aziendale. — 7.8. L'economicità di gruppo e super-aziendale di gruppo.

7.1. Il principio di economicità aziendale

Il sistema aziendale tende a perdurare nel tempo, pur nella continua mutabilità dei suoi componenti materiali e immateriali, dei soggetti e dei loro comportamenti e delle situazioni ambientali.

Nel perseguire con l'attività di gestione gli obiettivi programmati l'impresa deve, in pari tempo, tener presenti le condizioni operative che ne consentono la sopravvivenza come entità autonoma, non dipendente dal sostegno di altre economie. Tali condizioni sono sintetizzabili nel concetto di economicità aziendale (1).

L'operare secondo economicità comporta, in primo luogo, l'ottenimento di condizioni di equilibrio nei flussi dei valori economici e finanziari che caratterizzano l'interscambio con l'ambiente-mercato.

L'impresa sviluppa l'attività di produzione impiegando risorse finanziarie per sostenere il costo di acquisizione dei fattori produttivi (beni materiali e immateriali, servizi, personale, ecc.). L'utilizzo dei fattori nei processi di trasformazione fisica e economica per ottenere i beni e i servizi genera il *costo di utilizzazione* per loro consumo fisico e/o deprezzamento. Il collocamento sul mercato delle produzioni allestite deve consentire di ottenere un volume di ricavi in grado di reintegrare le risorse consumate nei processi di acquisizione, di trasformazione fisico-tecnica ed economica e di distribuzione dei prodotti, garantendo, in pari tempo, una remunerazione congrua a tutti i fattori impiegati.

---

(1) Sul concetto di economicità aziendale si veda, in particolare: P. Onida, *Economia d'azienda*, cit., p. 55 ss.

Acquista
qui

L'indicata condizione di *equilibrio economico*, detta anche di *autosufficienza economica*, implica, più analiticamente, che il volume di ricavi da ottenere dalla vendita dei beni e dei servizi deve essere adeguato a fronteggiare i costi per i fattori produttivi utilizzati e per consentire di assegnare agli stessi fattori una remunerazione congrua in relazione agli andamenti e alle situazioni similari di mercato, nonché alle attese dei soggetti aziendali.

La congruità della remunerazione è, per la generalità dei fattori produttivi, contrattualmente definita all'atto della loro acquisizione sulla base delle condizioni di scambio di mercato (costo di acquisto delle materie, delle merci, degli impianti, delle attrezzature, costo per stipendi e salari, costo per prestazioni di servizi di terzi, costo per imposte e tasse, ecc.).

Il compenso al fattore capitale, fattore generico di produzione, è diversamente configurato a seconda della fonte.

Il compenso al capitale apportato dal titolare o dai soci è di tipo residuale; il suo compenso è cioè assegnabile dopo che sono stati remunerati gli altri fattori della produzione. Pertanto, la sua remunerazione è caratterizzata da un rischio pieno in relazione alla possibile perdita di tutto o parte del patrimonio apportato e alla mancata, o insufficiente, remunerazione dello stesso, rispetto alle situazioni similari di mercato.

Il capitale ottenuto da terzi non soci, debiti di regolamento verso i fornitori e debiti di finanziamento verso i finanziatori, è a rischio limitato. I crediti dei fornitori e dei finanziatori sono soggetti al rischio di perdita del capitale e della remunerazione convenuta soltanto in via subordinata rispetto all'apporto del titolare o dei soci. In particolare, il compenso ai terzi finanziatori per interessi e il rimborso dei loro crediti deve essere effettuato anche in presenza di perdite e, in caso di conclusione dell'attività aziendale, il rimborso dei debiti dell'impresa è prioritario rispetto a quello del capitale proprio (2).

Un'impresa che opera secondo condizioni di economicità deve poter attribuire al capitale proprio un compenso congruo, tenuto conto delle situazioni di mercato, similari per rischio, e delle aspettative soggettive di chi apporta il capitale. Naturalmente, il titolare o i soci apprezzano la congruità di tale compenso non soltanto sulla base della quota di utile assegnata al capitale conferito, ma, più in generale, tenendo conto dei complessivi benefici economici conseguiti con l'attività aziendale.

In merito, possono presentarsi situazioni differenti in relazione alle specifiche realtà aziendali e al rapporto che si sviluppa con i soggetti che conferiscono capitale proprio. A tal fine, va osservato che unitamente all'utile sul

(2) Per un approfondimento sulla distinzione fra capitale a pieno rischio e a rischio limitato, si veda G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 13 ss.

Acquista qui

capitale conferito, assume importanza l'incremento generato con il funzionamento dell'azienda nel valore del patrimonio dell'impresa. Nelle società quotate in borsa, l'incremento del corso del titolo consente di realizzare con relativa facilità, mediante la vendita della quota, il maggior valore attribuito alla società. La crescita del valore delle azioni può richiamare l'interesse di altri finanziatori a investire nella società, favorendo il ricambio fra i soci e la stessa possibilità dell'impresa d'ampliare il capitale proprio proponendo al mercato la sottoscrizione di un aumento del capitale sociale.

Nelle imprese di minore dimensione, in cui il titolare o i soci partecipano direttamente all'attività gestionale, nell'apprezzare la retribuzione del capitale vanno, inoltre, considerate l'entità dell'eventuale compenso percepito per l'attività di direzione prestata e la remunerazione ottenuta per l'impiego di fattori specifici di produzione di proprietà del socio; ad esempio, il fitto riconosciuto al titolare o al socio per locali messi a disposizione dell'impresa. Infine, occorre considerare i benefici derivanti al titolare o ai soci dalla possibilità di utilizzare a condizioni di favore beni e servizi aziendali, ad esempio locali, autovetture, ecc.

Non minore importanza assume la possibilità di soddisfare, mediante l'attività aziendale, obiettivi non direttamente economici, ma connessi con le motivazioni del titolare o dei soci. Si fa riferimento al riconoscimento di uno status sociale per il ruolo dell'impresa nell'ambiente, in termini di numero di addetti e di dimensione produttiva, all'autorealizzazione delle proprie aspirazioni imprenditoriali, al raggiungimento di condizioni di sicurezza patrimoniale, di contributo alla sostenibilità ambientale, ecc. (3).

La difficoltà dell'impresa a conseguire il volume di ricavi necessario per remunerare congruamente i fattori impiegati evidenzia un'incapacità a generare risorse adeguate rispetto a quelle occorrenti per portare avanti il processo produttivo. Sul piano strettamente aziendale ciò determina riflessi negativi in termini di possibilità di acquisire i fattori più idonei e nei tempi dovuti, ad esempio materie prime, impianti e attrezzature, innovazioni tecnologiche, ecc., nonché di poterli mantenere stabilmente disponibili e motivati per l'attività d'impresa, come ad esempio accade per il fattore lavoro. In particolare, l'insoddisfazione del personale, soprattutto dei livelli dirigenziali, sulla remunerazione percepita, in rapporto alle condizioni di mercato, può comportare demotivazione o il passaggio a altre imprese con potenziali effetti negativi per il disperdersi delle esperienze e professionalità maturate con l'attività aziendale.

---

(3) Sugli obiettivi e motivazioni imprenditoriali si veda più ampiamente il successivo capitolo 8.

Acquista qui

Gli stessi soci potrebbero ritenere non più conveniente mantenere il capitale investito nell'intrapresa quando la remunerazione ottenuta non è congrua rispetto alle potenziali alternative similari di mercato e optare per la cessione della loro quota. Tale comportamento nelle società quotate può concorrere a deprimere il valore di mercato dei titoli. Nelle altre società può generare situazioni che comportano la cessione dell'impresa ad altri soggetti o la ricerca di altri soci per garantire la continuità dell'iniziativa aziendale oppure motivare la liquidazione della stessa impresa.

Quando i ricavi ottenuti con la cessione delle produzioni allestite non consentono il reintegro delle risorse utilizzate nell'attività gestionale, il funzionamento dell'impresa determina il consumo del capitale e, quindi, l'indebolimento della struttura patrimoniale. Tale situazione intacca le stesse basi che consentono un'autonoma sopravvivenza dell'iniziativa, non dipendente cioè dal sostegno di ulteriori apporti di capitale proprio o da nuovi finanziamenti da parte di terzi.

Nelle aziende in cui la prospettiva di realizzare un riequilibrio dei flussi economici risulta particolarmente problematica e, comunque, tale da scoraggiare gli investitori, come si è già indicato in precedenza, vengono a concretarsi le condizioni per la cessazione dell'attività.

Sul piano finanziario, lo squilibrio dei flussi economici genera l'erosione delle disponibilità monetarie creando difficoltà nel fronteggiare i fabbisogni per i costi d'approvvigionamento dei fattori e per i rimborsi dei debiti. Progressivamente, la carenza di risorse monetarie può attivare una spirale negativa che spinge verso la cessazione dell'impresa: scarseggiano le risorse finanziarie per alimentare il processo produttivo, i dipendenti reclamano il pagamento puntuale delle loro retribuzioni, i fornitori sollecitano il pagamento dei loro crediti e sono meno disponibili a concedere ulteriori dilazioni, gli istituti di credito si affrettano a recuperare le risorse monetarie prestate, i clienti, posti sull'avviso delle difficoltà gestionali, tendono ad allontanarsi dall'impresa che evidenzia difficoltà a continuare la sua attività produttiva.

Su un piano più generale, la mancata o l'insufficiente remunerazione dei fattori impiegati, rispetto alle condizioni di mercato, si traduce in una penalizzazione nella creazione di ricchezza nell'ambito del sistema economico, giacché altre unità, soprattutto aziende di produzione, famiglie e istituzioni, sono chiamate a sopportare tale situazione con un sacrificio nel compenso per i fattori impiegati nell'intrapresa [4].

Termine estratto capitolo

[4] «Non si può [illegible] che [illegible] ottiene l'equilibrio reddituale,

Acquista
qui

Capitolo 8

GLI OBIETTIVI DELL'IMPRESA

Sommario: 8.1. La natura del soggetto economico e le motivazioni degli *stakeholder*. — 8.2. La massimizzazione del profitto e l'economicità aziendale. — 8.3. L'azienda e il suo orientamento strategico di fondo.

8.1. La natura del soggetto economico e le motivazioni degli *stakeholder*

La condotta del sistema aziendale è finalizzata a conseguire gli obiettivi propri del soggetto economico, ovvero della persona fisica o gruppo di persone che, di fatto, esercitano il potere di comando nell'impresa.

La definizione degli obiettivi del soggetto economico è strettamente correlata con il suo sistema di motivazioni, cioè con il complesso di bisogni, di aspirazioni, d'interessi, di valori culturali ed etici che ne orientano i comportamenti.

L'impresa costituisce un sistema aperto agli scambi con l'ambiente, in cui l'elemento umano assume un ruolo fondamentale. Il soggetto economico nel definire gli obiettivi da perseguire tiene conto dei vincoli, delle opportunità e dei valori socio-culturali presenti nella stessa azienda e nel sistema ambientale. All'interno di tale quadro complesso e problematico, gli obiettivi che il soggetto economico intende realizzare con l'attività aziendale sono strumentali per soddisfare i propri bisogni e interessi.

Si è affermato in precedenza che il soggetto economico può assumere, in relazione alle differenti situazioni aziendali, una diversa natura. In particolare, potrà essere nelle aziende individuali, l'imprenditore proprietario, nelle società di persone, il socio che per personalità, esperienza e professionalità assume il ruolo preminente, nelle società di capitale, il socio o gruppo d'apportatori del capitale proprio che, per l'entità della quota posseduta, in modo diretto o indiretto, di maggioranza assoluta o relativa, è in grado di esercitare le funzioni direzionali o, in ogni caso, esprime il gruppo dirigente. Tuttavia, si è visto che vincoli contrattuali e condizionamenti economici possono generare situazioni che consentono il controllo di un'azienda anche in assenza del possesso di quote di capitale.

Acquista
qui

Nelle *public company,* il frazionamento e la dispersione delle quote di capitale fra i numerosissimi soci, il crescente dinamismo ambientale e l'evoluzione tecnologica e scientifica dell'attività di produzione hanno favorito l'affermarsi nel ruolo di soggetto economico dell'impresa di *manager* non proprietari, in possesso delle competenze professionali necessarie per gestire l'impresa. In tali situazioni, il soggetto economico si individua nella parte più ristretta del gruppo dei dirigenti, *top-management* o alta direzione, che esprime gli indirizzi strategici e di governo dell'impresa (1).

Nella specifica realtà aziendale, in relazione alla diversa natura e composizione del soggetto economico e al rapporto che sviluppa con gli altri soggetti che in vario modo sono coinvolti nei processi di produzione economica, all'interno dell'azienda o nell'ambiente, è possibile individuare i principali elementi del quadro motivazionale che influenza la definizione degli obiettivi che il soggetto economico tende a realizzare con il sistema aziendale.

In particolare, le specifiche motivazioni che orientano il comportamento dei soggetti che conferiscono il capitale proprio e che partecipano direttamente alla direzione d'impresa, ovvero sono in grado di proporre e controllare il gruppo dirigente, possono ricondursi alla congruità e stabilità del risultato economico, nonché dell'incremento del patrimonio dell'impresa, rispetto alle similari situazioni di mercato e alle loro aspettative. In tale valutazione, occorre anche considerare l'apprezzamento dei benefici economici direttamente correlati con il ruolo direzionale esercitato nell'impresa, in termini di retribuzione per l'attività direttiva, piani di incentivazione, politiche a sostegno del benessere (*welfare*): pensioni integrative, servizi sanitari specialistici, auto aziendale, ecc.

In merito, la maggiore o minore propensione al rischio e la creatività del

---

(1) Per un approfondimento, anche bibliografico, sul processo della separazione del controllo aziendale dalla proprietà al management, si veda: G. ZANDA, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 91 ss.

Il top management « si caratterizza per il potere di determinare le strategie evolutive dell'impresa e di adattare l'organizzazione alle predette strategie. Gli obiettivi generali dell'impresa, come si è detto, sono determinati dal top management che utilizza e funzionalizza, in favore di tali finalità, un insieme di persone cui assegna compiti deliberativi, di controllo e di esecuzione... I molti gruppi di persone che sono interessati all'attività aziendale sono in rapporto con il top-management; ma alcuni (gli impiegati, gli operai, i fornitori, i clienti, i creditori, i capitalisti, che non partecipano alla direzione, gli enti istituzionali) si trovano in una posizione di estraneità rispetto alla formulazione degli indirizzi generali dell'impresa; altri (gli esperti di "staff centrale" dotati di capacità specialistiche necessarie per le deliberazioni strategiche, i dirigenti ed i tecnici preposti alle decisioni di ordine inferiore) si trovano in una posizione di partecipazione controllata dal vertice aziendale ». G. ZANDA, *La grande impresa*, cit., p. 333.

Acquista qui

soggetto economico possono assumere rilievo significativo nel definire gli obiettivi da realizzare e le politiche aziendali per il loro conseguimento. Una maggiore propensione al rischio e all'incremento del risultato economico possono spingere per investimenti in politiche commerciali aggressive volte ad ampliare la presenza nei mercati, in innovazioni nei processi produttivi per nuovi prodotti o per migliorare i rendimenti e contenere i costi, ecc. Un comportamento più prudenziale negli indirizzi gestionali sul posizionamento nei mercati e sui risultati da realizzare può spingere verso politiche di salvaguardia della situazione in essere evitando il rischio di nuovi investimenti e impegni finanziari, nonché di variazioni nelle politiche commerciali e produttive.

La propensione alla creatività può attivare processi produttivi e prodotti innovativi per ampliare le opportunità di mercato e rafforzare la competitività, al posto di comportamenti che tendono a stabilizzare le posizioni conseguite. Una particolare sensibilità al ruolo sociale e imprenditoriale esercitabile nel sistema ambientale può giustificare politiche tese all'ampliamento della dimensione aziendale con investimenti per ampliare e/o diversificare la struttura produttiva, sviluppare la rete di vendita, valorizzare attività promozionali sul piano della sostenibilità sociale, ambientale e di salvaguardia del patrimonio culturale.

I componenti non proprietari dell'alta direzione, espressione del soggetto economico, accanto alle motivazioni relative alla remunerazione per il loro contributo, sono sollecitati dalle prospettive di crescita professionale, di sicurezza e stabilità del ruolo svolto. Tali motivazioni possono trovare adeguata soddisfazione nello sviluppo dimensionale dell'impresa secondo condizioni di economicità.

Nella definizione degli obiettivi e programmi aziendali, l'alta direzione deve tener conto, comunque, dell'esigenza di soddisfare le attese degli apportatori di capitale proprio per continuare a ottenere consenso sulla loro prestazione e garantire la continuità nel loro ruolo e funzione. Il mancato appagamento delle attese dei possessori del capitale proprio può determinare un loro intervento, legittimato dalla quota di capitale posseduto, per sostituire la dirigenza (2).

Una gestione aziendale che non valorizza adeguatamente, rispetto alle

(2) Il recente rinnovo del consiglio di amministrazione della società quotata Assicurazioni generali spa, leader nazionale nel settore, ha definito un contrasto emerso nel consiglio e fra i soci, sul giudizio dell'attività svolta dall'amministratore delegato. Nell'assemblea annuale del 29 aprile 2022, con un'ampia partecipazione di soci, si sono confrontate linee diverse di gestione a sostegno di liste alternative di amministratori. Dalla conta dei voti è emersa a maggioranza la conferma dell'attuale amministratore delegato.

Acquista qui

condizioni di mercato, le potenzialità di reddito e d'incremento patrimoniale può, inoltre stimolare terzi investitori a acquisire la stessa impresa e sostituire così il gruppo dirigente inefficace.

In pari tempo, il soggetto economico deve definire orientamenti gestionali compatibili con le motivazioni degli altri soggetti che possono significativamente influire sull'attività di gestione.

In particolare, i soci in possesso di quote di capitale singolarmente non rilevanti, per le motivazioni esclusivamente finanziarie alla base della loro presenza nell'iniziativa imprenditoriale, non esercitano un ruolo direzionale nell'impresa, sono comunque attenti alla valorizzazione dell'investimento in rapporto ai rendimenti, a parità di rischio, conseguibili nel mercato, in relazione ai dividendi percepiti e all'incremento del valore della quota di capitale. Lo sviluppo degli investimenti, l'innovazione tecnologica, la crescita degli affari vengono percepiti come strumentali per rafforzare la capacità dell'impresa di conseguire gli obiettivi economici indicati.

All'interno dell'azienda, il personale dipendente è, in primo luogo, attento agli aspetti retributivi e normativi, nonché alla qualità delle condizioni della prestazione di lavoro. Tuttavia, non può ignorare l'importanza di concorrere a rafforzare le condizioni d'economicità dell'azienda, su cui si fonda la sua sopravvivenza nel mercato e, quindi, la stessa conservazione del posto di lavoro.

All'esterno dell'azienda, i finanziatori sono interessati ai comportamenti che facilitano il recupero del credito, ossia le condizioni di solvibilità dell'impresa, il rafforzamento patrimoniale e il procedere secondo condizioni di economicità aziendale. I clienti e i fornitori premono per ottenere condizioni più favorevoli, nella loro logica di convenienza, nel rapporto prezzo-qualità dei prodotti ceduti e di quelli acquistati dall'impresa. Inoltre, sono interessati alla continuità dell'iniziativa aziendale per contare sulla stabilità del rapporto di fornitura, sulle garanzie e assistenze contrattuali.

Nelle situazioni in cui il soggetto economico emerge per vincoli contrattuali o per rapporti economici, i suoi comportamenti tenderanno, in via principale, a valorizzare i comportamenti aziendali funzionali alla sua logica di convenienza: ad esempio l'andamento positivo del rapporto di subfornitura, l'economico utilizzo della licenza d'uso per un processo produttivo o commerciale, ecc. In via più generale, non possono, tuttavia, ignorare che comportamenti che non garantiscono l'economicità aziendale creano condizioni per la cessazione della stessa azienda controllata.

La comunità locale, (gli operatori economici, le forze sociali e politiche, la pubblica amministrazione, i consumatori, ecc.) si attende com-

Termine estratto capitolo