

# Corso di Economia Aziendale

Canale A - DEI

## **Appunti di lezioni**

**Classi di aziende ed oggetto della loro attività**

**Le componenti strutturali d'azienda**

**I caratteri istituzionali delle aziende**

**Il soggetto giuridico ed il soggetto economico**

**Le strategie d'impresa**

# INDICE-SOMMARIO

INDICE-SOMMARIO.....	II
INTRODUZIONE.....	IV
<b>PARTE I - L'AZIENDA DAL PUNTO DI VISTA OGGETTIVO .....</b>	<b>VI</b>
<b>CAPITOLO I - L'ORIGINE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE E DI PRODUZIONE, IL LORO OGGETTO E LE LORO FINALITÀ .....</b>	<b>1</b>
§ 1.    PREMESSA .....	1
§ 2.    L'ORIGINE DELLE AZIENDE COME FENOMENO DI AGGREGAZIONE DI PIÙ PERSONE PER LA SODDISFAZIONE DI BISOGNI UMANI. ....	2
§ 3.    LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE SECONDO LE FINALITÀ ISTITUZIONALI LORO ASSEGNATE DAI SOGGETTI PROMOTORI. ....	5
§ 3.1.   LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE SECONDO LE FINALITÀ ISTITUZIONALI LORO ASSEGNATE DAI SOGGETTI PROMOTORI (SEGUE). LE AZIENDE COMPOSTE A FINE EROGATIVO: LORO TRATTI PECULIARI ED INQUADRAMENTO. ....	9
§ 3.2.   LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE RISPETTO AL MERCATO SPECIFICO DI RIFERIMENTO. ....	12
§ 4.    L'OGGETTO DELL'ATTIVITÀ DELLE AZIENDE DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE .....	18
§ 5.    IL CONCETTO D'AZIENDA E LA SUA EVOLUZIONE NEL TEMPO.....	20
<b>CAPITOLO II - LE COMPONENTI STRUTTURALI DEL SISTEMA D'IMPRESA ED IL SUO AMBIENTE DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>27</b>
§ 1.    LE COMPONENTI STRUTTURALI DEL SISTEMA D'IMPRESA .....	27
§ 2.    LE COMPONENTI STRUTTURALI DEL SISTEMA D'IMPRESA (SEGUE): IN PARTICOLARE SULLA COMPONENTE ORGANIZZATIVA .....	31
§ 3.    L'ORGANIZZAZIONE MULTIFUNZIONALE DI LINE AND STAFF .....	34
§ 3.1   LA RAPPRESENTAZIONE FORMALE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE DI LINE AND STAFF E LE SUE PARTI FONDAMENTALI .....	41
§ 4.    LA STRUTTURA SEMPLICE .....	44
§ 5.    LA STRUTTURA MULTIDIVISIONALE.....	44
§ 6.    LA STRUTTURA A MATRICE .....	48
§ 7.    L'AZIENDA ED IL SUO AMBIENTE DI RIFERIMENTO.....	50
<b>CAPITOLO III - I CARATTERI ISTITUZIONALI DELLE AZIENDE TRA TEORIA E REALTÀ AZIENDALE .....</b>	<b>54</b>
§ 1.    L'UNITÀ DELLE AZIENDE E, QUINDI, L'UNITÀ DEL FINE D'AZIENDA PUR NELLA MOLTEPLICITÀ DEI SUOI ELEMENTI. LE RELAZIONI DI INTERAZIONE E COMPLEMENTARITÀ DEGLI ELEMENTI COSTITUENTI L'AZIENDA IN RAPPORTO ALLE SUE PREFISSATE FINALITÀ. ....	54
§ 2.    IL REALIZZO DELLE FINALITÀ AZIENDALI SENZA APPOGGIARSI AD ALTRE ECONOMIE, OVVERO L'AUTONOMIA DELLE AZIENDE. ....	57
§ 3.    L'AZIENDA COME ISTITUTO ECONOMICO DURATURO. LA DURABILITÀ D'AZIENDA E, QUINDI, LA SUA "PERMANENZA NELLA MUTABILITÀ".....	59
§ 4.    LA DINAMICITÀ D'AZIENDA COME SISTEMA APERTO ALL'AMBIENTE ED IN RAPPORTO ALLA SUA DURABILITÀ. ....	63
§ 5.    L'EQUIFINALITÀ D'AZIENDA.....	65
§ 6.    CONCLUSIONI. LE RELAZIONI DI INTERAZIONE E COMPLEMENTARITÀ TRA I CARATTERI D'AZIENDA.....	66
<b>PARTE II - L'AZIENDA DAL PUNTO DI VISTA SOGGETTIVO .....</b>	<b>68</b>
<b>PREMESSA.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPITOLO IV - IL SOGGETTO GIURIDICO ED IL SOGGETTO ECONOMICO D'IMPRESA .....</b>	<b>70</b>

§ 1. IL SOGGETTO GIURIDICO D'IMPRESA. PERSONE FISICHE E PERSONE GIURIDICHE COME ENTITÀ DI RIFERIMENTO DEI DIRITTI E DEGLI OBBLIGHI DERIVANTI DALL'ESERCIZIO DELL'AZIENDA.	70
§ 2. LE FORME TIPICHE D'IMPRESA ED I LORO TRATTI CARATTERISTICI: L'IMPRESA INDIVIDUALE.....	71
§ 2.1. LE FORME TIPICHE D'IMPRESA ED I LORO TRATTI CARATTERISTICI (SEGUE). LE SOCIETÀ DI PERSONE. ....	74
§ 2.2. LE FORME TIPICHE D'IMPRESA ED I LORO TRATTI CARATTERISTICI (SEGUE). LE SOCIETÀ DI CAPITALI. ....	79
§ 2.3. LE FORME TIPICHE D'IMPRESA ED I LORO TRATTI CARATTERISTICI (SEGUE). I GRUPPI AZIENDALI: TIPICHE STRUTTURE FORMALI ED ELEMENTI COSTITUTIVI .....	82
§ 3. IL SOGGETTO ECONOMICO D'IMPRESA.....	86
§ 4. IL SOGGETTO GIURIDICO ED IL SOGGETTO ECONOMICO D'IMPRESA NELLE LORO MUTUE RELAZIONI E NEI RAPPORTI CON L'AMBIENTE ECONOMICO DI RIFERIMENTO.....	91
<b>CAPITOLO V - LE STRATEGIE D'IMPRESA, GLI ASSUNTI MOTIVAZIONALI DEI SOGGETTI CHE LE COMPIONO (O.S.F.) ED IL LORO RAPPORTO CON LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>95</b>
§ 1. PREMESSA.....	95
§ 2. LE CAUSE DELLE STRATEGIE D'IMPRESA, LE LORO TIPOLOGIE ED IL LORO OGGETTO. ....	96
§ 3. LE STRATEGIE COSTITUENTI IL FINALISMO AZIENDALE .....	100
§ 4. I SOGGETTI CHE COMPIONO LE STRATEGIE ED I LORO ASSUNTI MOTIVAZIONALI: L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO. ....	103
§ 5. LA REALIZZAZIONE CONCRETA DELL'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO ATTRAVERSO L'ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE .....	106
§ 5.1. LA REALIZZAZIONE CONCRETA DELL'O.S.F. ATTRAVERSO L'ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE (SEGUE): O.S.F. E FINALISMO AZIENDALE. ....	109
§ 6. SUL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA .....	114

## INTRODUZIONE

Oggetto del presente studio è la considerazione dell'azienda nei suoi tratti tipici costitutivi o, come anche si può dire, sul piano oggettivo, nonché nel suo comportamento, o come anche si può dire, sul piano soggettivo.

Sia dal primo punto di vista, oggettivo, che dal secondo, soggettivo, oggetto dello studio è sempre la medesima realtà, ossia l'azienda, che prima viene considerata nei suoi elementi costitutivi, dal punto di vista statico, poi la stessa azienda viene studiata nel suo comportamento, o meglio nel comportamento delle persone che la conducono, e quindi dal punto di vista dinamico.

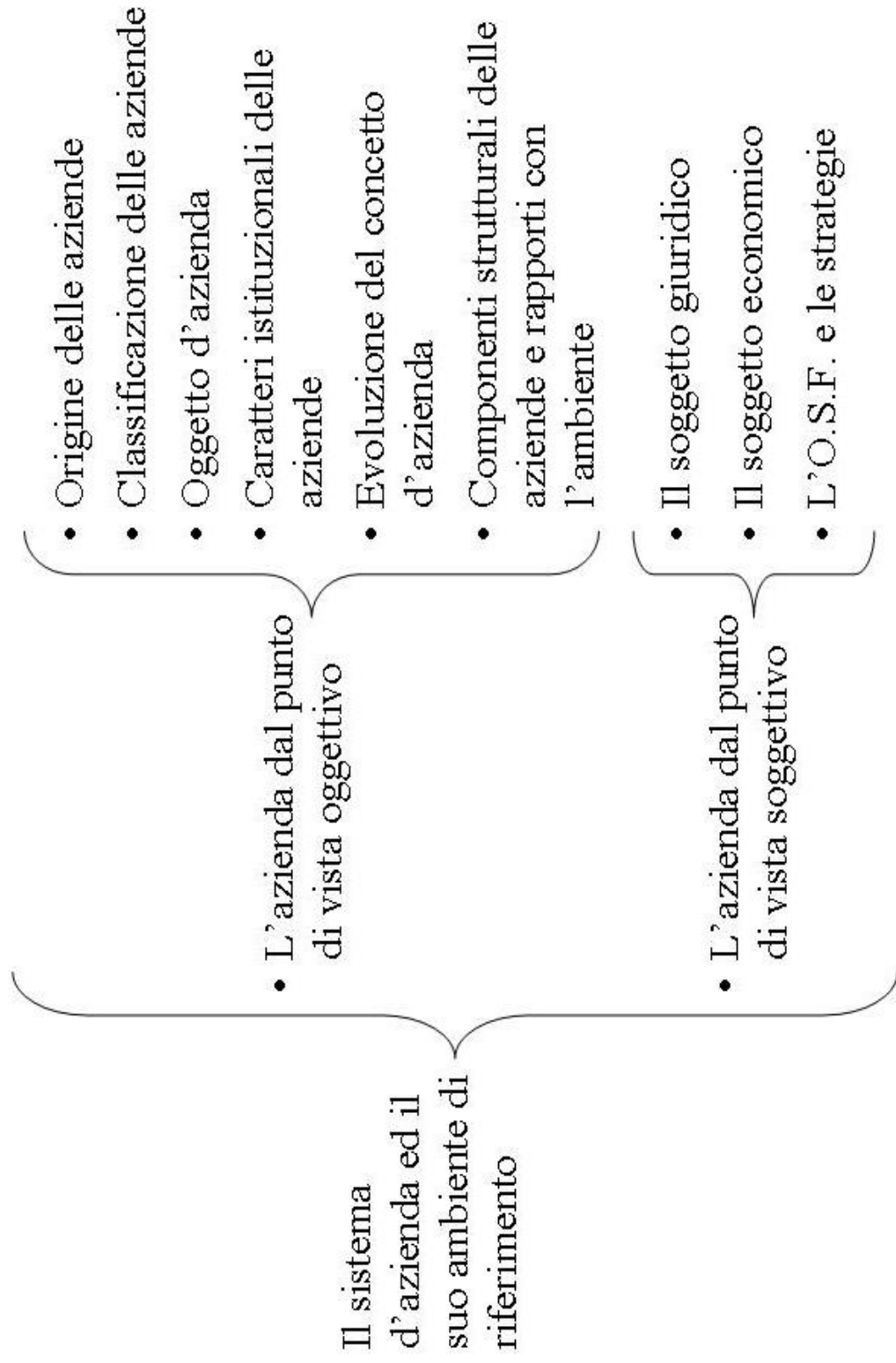
Dal punto di vista oggettivo, l'azienda viene studiata nei seguenti aspetti:

- 1) origine delle aziende;
- 2) classificazione delle aziende, rispetto al fine e rispetto alle loro attività;
- 3) oggetto d'azienda;
- 4) caratteri istituzionali delle aziende;
- 5) evoluzione del concetto di azienda;
- 6) componenti strutturali delle aziende e loro rapporto con l'ambiente di riferimento.

Dal punto di vista soggettivo, l'azienda viene studiata nei seguenti aspetti:

- 1) il soggetto giuridico d'azienda;
- 2) il soggetto economico d'azienda;
- 3) le strategie d'impresa.

A scopo meramente didattico, presentiamo una tavola di sintesi, che possa dare allo studente una visione unitaria dello studio d'azienda, sia sul piano oggettivo che su quello soggettivo, così come viene proposta nelle pagine che seguono.



## **PARTE I**

### **L'azienda dal punto di vista oggettivo**

# CAPITOLO I

## **L'origine delle aziende di erogazione e di produzione, il loro oggetto e le loro finalità**

### **§ 1. Premessa.**

In questo capitolo vogliamo procedere ad individuare ed a differenziare, quindi, le aziende in base alle finalità proprie per le quali esse vengono costituite, nel presupposto e nella convinzione che sono proprio le finalità istitutive delle aziende che ne possono spiegare - insieme ai loro caratteri istituzionali, oggetto di studio nel terzo capitolo - le modalità di gestione, di rilevazione e di organizzazione, che possono far meglio intendere, cioè, quella che va sotto il nome di amministrazione economica delle aziende.

Proprio in relazione alla finalità che i soggetti promotori assegnano alle aziende, distingueremo queste in *aziende di produzione o imprese e aziende di erogazione o di consumo*, le prime con lo scopo di conseguire, prevalentemente, un lucro, le seconde con lo scopo di soddisfare direttamente i bisogni umani delle persone che hanno proceduto alla loro costituzione, o di persone esterne alla stessa azienda.

Operata la generale distinzione delle aziende in relazione al fine (§ 3.), studieremo, quindi, i rapporti tra le aziende di produzione e di erogazione o di consumo, per poi individuare (§ 3.1.) i tratti tipici di particolari aziende di erogazione dette *aziende composte a fini erogativi*, nelle quali si svolgono attività proprie, sia delle aziende di produzione, che di quelle di erogazione.

Completato il panorama delle aziende in relazione al fine, studieremo (§ 3.2.) la classificazione delle aziende rispetto ad un parametro differente, costituito dal mercato specifico nel quale esse operano, in quanto il primo criterio di classificazione ha messo in ombra la vocazione produttiva, di beni e servizi, di tutte le aziende, e quindi anche delle aziende di erogazione, vocazione messa in risalto dal parametro del mercato.

Dopo aver studiato l'**oggetto** dell'attività delle distinte aziende (§ 4.), il capitolo si concluderà con lo studio dell'evoluzione del concetto d'azienda, che ci consentirà di prendere in considerazione le tappe attraverso le quali la dottrina economico - aziendale è pervenuta alla concezione sistemica d'azienda ed alla considerazione della stessa come istituto economico-sociale, nel quale l'organismo personale possa realizzare non solo motivazioni di ordine economico, ma anche di carattere etico, morale, ecc.

Lo studio procederà, oltre che con metodologia deduttiva, anche sulla base della osservazione della realtà economica nella quale le aziende vivono ed operano, e quindi, pure, con procedimento induttivo, in modo da rappresentare e descrivere meglio i fenomeni studiati.

## ***§ 2. L'origine delle aziende come fenomeno di aggregazione di più persone per la soddisfazione di bisogni umani.***

Il comportamento dell'uomo non è casuale ma è determinato da varie motivazioni o esigenze che l'essere umano "sente" e avverte in quanto tale.

Si vuol dire, in altre parole, che le finalità che l'uomo, singolarmente o insieme ad altri soggetti, vuol raggiungere attraverso la propria attività, e, quindi, con il proprio comportamento, non sono frutto del caso, ma sono determinati da varie motivazioni ed esigenze, che l'uomo stesso avverte ed intende, pertanto, soddisfare.

In tal senso, quindi, i fini perseguiti dall'uomo rappresentano gli strumenti per la soddisfazione delle varie motivazioni, dallo stesso avvertite.

Le motivazioni che orientano la condotta dell'uomo, sono di varia specie ed indole, potendo essere relative all'aspetto naturale o biologico, come quelle fisiche, fisiologiche, psicologiche, nonché all'aspetto culturale o sociale, come quelle morali, religiose, politiche, economiche.

Il comportamento dell'uomo, diretto a realizzare date finalità, è influenzato da tutte le esigenze che lo stesso avverte e quindi, sia dalle esigenze naturali, che da quelle sociali, come prima indicate.



Non solo, ma le motivazioni in discorso agiscono in modo complementare ed interattivo sul comportamento dell'essere umano.

Si vuol dire, in altre parole, che non sono le singole esigenze, per quanto significative, ad influenzare il comportamento dell'uomo, ma l'insieme delle stesse esigenze in modo complementare ed interattivo<sup>1</sup>.

Si mette, ora, in evidenza che l'uomo, per soddisfare le proprie esigenze, non agisce, di solito, in modo isolato ma insieme ad altri essere umani, con i quali forma gruppi sociali e partecipa così alla costituzione di istituti sociali.

Si hanno, pertanto, gruppi o istituti sociali vari che vengono costituiti per soddisfare motivazioni ed esigenze dagli stessi avvertite e, quindi, le connesse finalità di ordine morale, religioso, politico, economico, sociale, ecc.

Le motivazioni e le esigenze che possono essere soddisfatte mediante l'uso dei beni economici sono denominate *bisogni*.

Gli istituti dove si svolge l'attività economica diretta alla soddisfazione dei bisogni sono dette *aziende*.

Le aziende costituiscono, pertanto, strumenti atti a realizzare motivazioni o esigenze di ordine economico, oltre a esigenze di carattere etico-culturale di coloro che le hanno costituite.

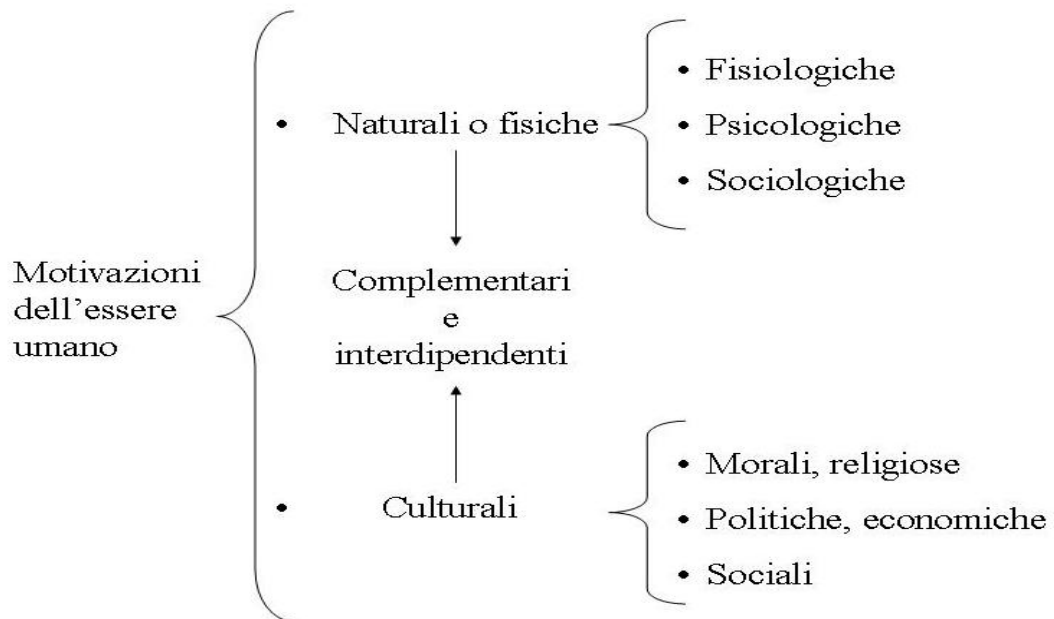
Nelle pagine successive studieremo le loro tipologie più comuni, attraverso opportuni parametri di classificazione.

Presentiamo, ora, a titolo meramente didattico, due slide, di cui una relativa alle varie motivazioni che spingono l'essere umano ad agire e quindi, anche, a svolgere attività economica, l'altra che mette in evidenza il rapporto strumentale tra le aziende e le esigenze, a vario titolo, cui mira l'attività economica svolta nelle stesse aziende.

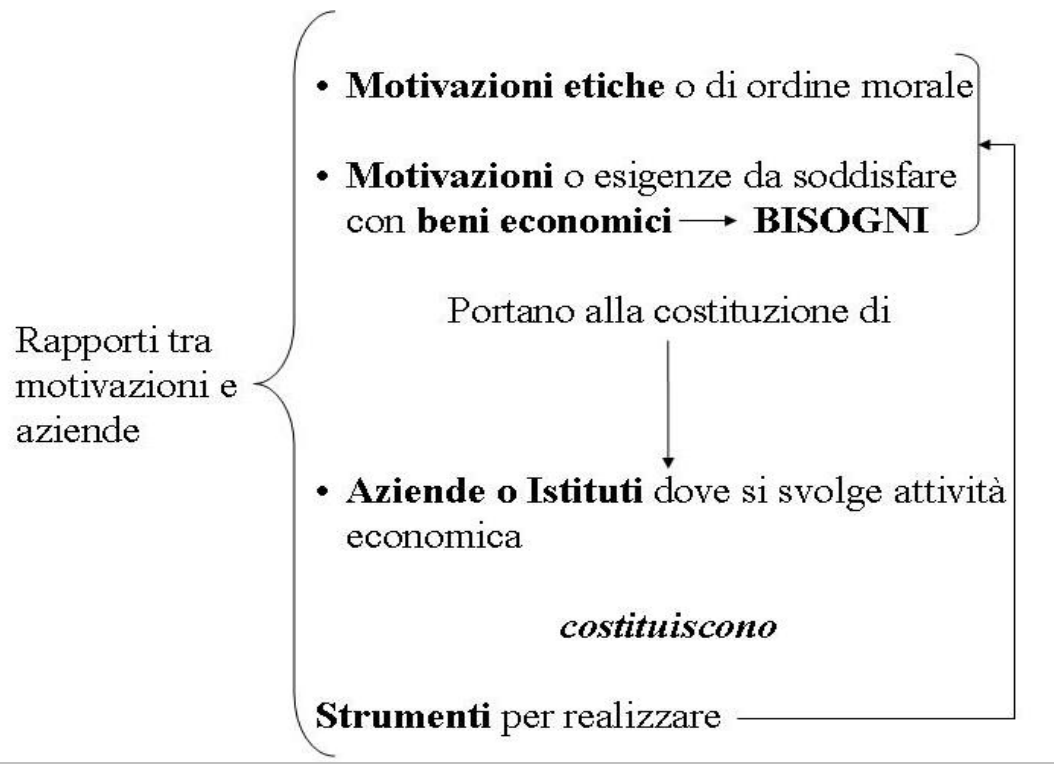
---

<sup>1</sup> In tal senso, L. Azzini, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1978, pag. 3.

Tav. n. 2



Tav. n. 3



### **§ 3. La classificazione delle aziende secondo le finalità istituzionali loro assegnate dai soggetti promotori.**

Le aziende possono essere classificate secondo vari criteri, ognuno dei quali mette in rilievo il dato aspetto che si vuole indagare.

Possiamo, così, ordinare le aziende in relazione al tipo di attività, per ipotesi di produzione o di erogazione; nell'ambito, poi, del tipo di attività individuato, si possono operare successive classificazioni che mettano in evidenza, per ipotesi, il settore di appartenenza, come si potrebbe, per esempio, per le aziende di produzione, ordinare le stesse in aziende commerciali, aziende industriali e aziende di servizi.

Si potrebbero, d'altra parte, classificare le aziende di erogazione in relazione al tipo di entrate che le stesse acquisiscono per raggiungere le finalità alle stesse assegnate, da coloro che hanno proceduto alla loro costituzione.

E' da considerare, tuttavia, che i criteri particolari che si volessero seguire per classificare le aziende, come quelli prima esemplificati ed altri che si potrebbero ancora indicare, hanno portata limitata in quanto informano su aspetti o caratteristiche precipue delle date aziende, che, sia pure interessanti, non sarebbero sufficienti a spiegarne i tratti istituzionali e, quindi, il comportamento.

Il criterio che, a nostro avviso, consente di individuare i tratti istituzionali delle aziende, che ne caratterizza i processi di gestione, di organizzazione e di rilevazione, che ne caratterizza, cioè, l'amministrazione economica, è senza dubbio, come già riferito (§ 1.), quello del *fine* per il quale le stesse aziende sono istituite e rette.

Il *fine*, invero, che il fondatore assegna alla data azienda rappresenta - come già accennato - un mezzo esteriore attraverso il quale lo stesso fondatore vuole realizzare proprie motivazioni, di ordine interiore.

Tra le motivazioni, interne, di colui o coloro che istituiscono l'azienda, e le finalità esterne, assegnate, da tali soggetti, alla stessa azienda, si creano, pertanto, complessi rapporti di interazione e complementarità, che solamente possono spiegare il comportamento d'azienda e le sue concrete manifestazioni.

Ciò premesso, possiamo affermare che in relazione al fine, le aziende vengono generalmente distinte in due grandi categorie, rappresentate, com'è noto,

dalle *aziende di produzione o imprese*, da una parte, e dalle *aziende di erogazione o di consumo*, dall'altra.

Questa generale distinzione - che riveste valore meramente didattico - non è però sempre netta, in quanto, come già riferito, si riscontrano aziende, dette *aziende composte di erogazione o di consumo*, nelle quali accanto a quella tipica, appunto, di erogazione o di consumo, si svolgono anche specifiche attività di produzione, più o meno formalmente collegate alla prima.

In relazione al fine procediamo, pertanto, ad individuare, innanzitutto, i tratti caratteristici delle aziende di produzione e di quelle di erogazione o di consumo.

Successivamente (§ 3.1.), studieremo se può esistere accanto a queste due, una terza categoria di aziende, quelle denominate, appunto, *aziende composte*, oppure se esse non facciano parte, proprio per il fine preminente loro assegnato, dell'ampia categoria delle aziende di erogazione o di consumo.

Così, sono *aziende di produzione* le aziende che vengono istituite e rette allo scopo preminente di conseguire un lucro, o risultato economico positivo.

Non che il lucro costituisca l'unico scopo per il quale la data azienda di produzione viene costituita, considerando che potenti spinte ad operare per l'imprenditore sono, oltre al lucro, motivazioni proprie di ordine morale o etico, il gusto della combinazione, l'appartenenza alla categoria, l'operare in relativa indipendenza, il rischio dell'attività imprenditoriale, ecc<sup>2</sup>.

Si può, però, senza alcun dubbio asserire che il lucro se non è, in linea di principio, l'unica molla che spinge l'imprenditore alla costituzione ed alla conduzione della data azienda, ne rappresenta, d'altra parte, lo scopo prevalente.

L'azienda di produzione, in altre parole, rappresenta una combinazione o, meglio, un'organizzazione di mezzi e di persone attraverso la quale l'imprenditore mira a conseguire, tra l'altro, una congrua remunerazione ai propri capitali ed alla propria opera, fattori questi che lo stesso imprenditore impiega in azienda.

Per aziende di erogazione si intendono quelle organizzazioni produttive di beni e servizi che erogano ossia cedono tali beni e servizi per soddisfare i bisogni dei soci delle stesse aziende o di date collettività di riferimento, esterne alle stesse aziende.

---

<sup>2</sup> Riguardo al rischio imprenditoriale, si rinvia al § 3. del Cap. IV.

Si tratta, comunque, di aziende che notoriamente non hanno scopi di lucro.

Più in particolare, le *aziende di erogazione* vengono divise in aziende di *erogazione propriamente dette*, o *aziende di consumo indiretto*, e *aziende di consumo diretto*, o semplicemente *aziende di consumo*.

Sono considerate *aziende di pura erogazione o consumo di terzi*, quelle aziende nelle quali i mezzi acquisiti vengono, appunto, erogati per la soddisfazione diretta dei bisogni di persone esterne alla stessa azienda<sup>3</sup>.

Si presentano come tali le aziende di assistenza e beneficenza, che adoperano i mezzi acquisiti per soddisfare i bisogni di persone esterne ai fondatori della stessa azienda.

Sono dette *di consumo*, invece, le aziende nelle quali i mezzi acquisiti dalle stesse aziende sono adoperati e quindi consumati per soddisfare i bisogni delle persone che costituiscono la medesima azienda.

Si presentano come tali *l'azienda-Stato, l'azienda-Regione, l'azienda-Provincia, l'azienda-Comune*.

Operata - in relazione al fine per il quale le aziende sono costituite e rette - la distinzione generale in aziende di produzione e aziende di erogazione, è da considerare che ai primordi della civiltà, le due attività tipiche delle stesse aziende - di produzione e di erogazione - si svolgevano nella stessa unità economica, la *famiglia*, che costituiva, pertanto, nello stesso tempo, azienda di produzione e di erogazione.

Successivamente, con lo sviluppo dell'attività economica, i processi di produzione e di erogazione si separano, per cui i primi vengono attuati nelle aziende di produzione, mentre i secondi sono realizzati nelle aziende di erogazione.

Detta scissione, però, non è stata netta e ancor oggi è dato riscontrare, come già accennato, aziende composte di erogazione, nelle quali si svolgono

---

<sup>3</sup> Nell'ambito delle aziende di erogazione in senso stretto vi è la tendenza, ormai diffusa, di considerare anche le aziende *nonprofit* «identifica[te] con quelle aventi soggetto giuridico privato e finalizzate al conseguimento di obiettivi socialmente rilevanti; si tratta, nella maggioranza dei casi, non di aziende di consumo, ma di erogazione in senso stretto, nelle quali, cioè, la fase di erogazione di beni e servizi si indirizza a beneficiari esterni all'ente stesso». In tal senso, S. Arduini, *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 11.

accanto a quella tipica di erogazione, attività o processi elementari o complessi di produzione, collegati o meno formalmente alla prima.

Di queste aziende e dei rapporti tra le varie attività in esse svolte, ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

Ciò che ora importa rilevare è che quella scissione, d'altra parte, non ha reciso i rapporti tra aziende di produzione e di erogazione distintamente considerate, rapporti che, qui, vogliamo, quindi, ricordare.

Da una parte, l'azienda di erogazione o di consumo fornisce a quella di produzione i servizi di lavoro necessari alla seconda (insieme al capitale) per produrre beni e servizi; dall'altra, viceversa, l'azienda di produzione fornisce a quella di erogazione i mezzi, per lo più monetari, che sono utilizzati dai suoi componenti per l'acquisizione dei beni e servizi prodotti dalle prime, necessari per la soddisfazione dei loro bisogni.

Se l'ammontare dei mezzi, monetari o in natura, forniti dall'unità di produzione ai componenti dell'azienda di erogazione, sono maggiori rispetto alla erogazione e al consumo effettuati dai secondi per l'acquisizione dei beni e servizi prodotti dalla prima, si forma il cosiddetto *risparmio*, che attraverso varie forme, viene acquisito dal sistema produttivo, per l'esercizio dell'attività economica.

Per concludere sul punto, le unità di erogazione forniscono a quelle di produzione due flussi di servizi, costituiti da:

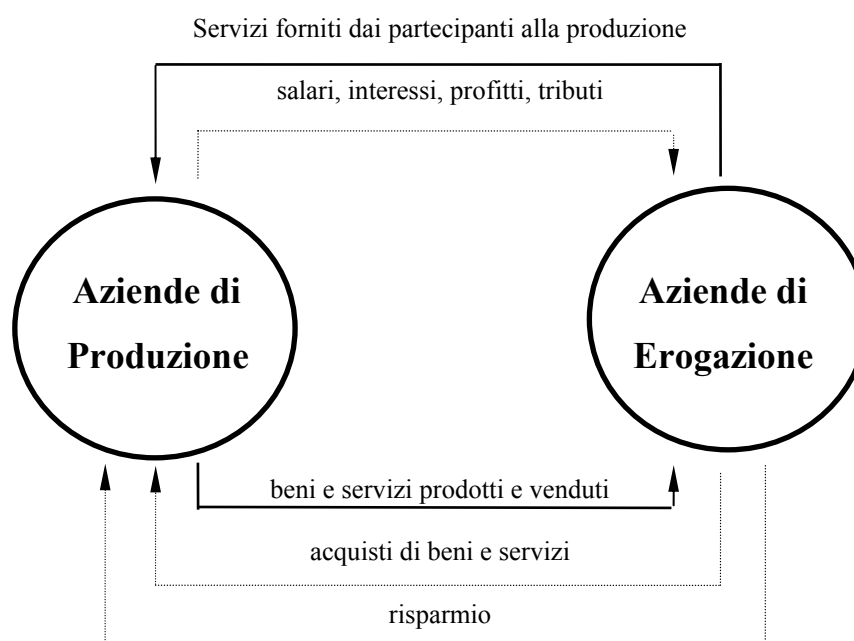
- 1) servizi di lavoro;
- 2) capitale risparmiato.

Viceversa, le aziende di produzione forniscono a quelle di erogazione i mezzi monetari o in natura necessari ai componenti di queste aziende per soddisfare direttamente i loro bisogni umani.

Riprendiamo dal Cassandro il seguente schema che simboleggia chiaramente i rapporti e quindi la natura dei flussi da e per aziende di erogazione o di produzione; schema nel quale le linee continue rappresentano flussi di beni e servizi, mentre le linee tratteggiate indicano flussi monetari e creditizi<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> P. E. Cassandro, *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1982, pag. 33.



Sono proprio i legami formali o meno esistenti tra le unità di erogazione a quelle di produzione e viceversa, che hanno spinto, particolarmente a partire dalla seconda metà del nostro secolo, verso una concezione dell'azienda non come organismo tecnico, ma come istituto sociale, nel quale realizzare, tra l'altro, i bisogni di carattere etico del lavoratore, e quindi verso la teoria dei massimi simultanei, a cui accenneremo nel § 5. del presente capitolo.

**§ 3.1. La classificazione delle aziende secondo le finalità istituzionali loro assegnate dai soggetti promotori (segue). Le aziende composte a fine erogativo: loro tratti peculiari ed inquadramento.**

Abbiamo già riferito che la specializzazione o meglio la scissione dell'attività economica in distinte unità, di produzione e di erogazione, se da una parte non ha reciso i rapporti tra le stesse unità, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, dall'altra non è stata netta nel senso che ancor oggi è dato riscontrare, come già accennato, aziende di erogazione nelle quali si svolgono accanto a quella tipica, di erogazione, attività o processi elementari o complessi di produzione, collegati o meno formalmente alla prima.

Si tratta, com'è noto, delle *aziende composte a fine erogativo* di cui vogliamo studiare, ora, l'entità e quindi l'influenza dell'attività di produzione su quella di erogazione o di consumo e quindi le conseguenze della prima attività sul realizzo delle finalità, appunto, erogative o di consumo, per le quali la stessa azienda composta è sorta.

Quanto all'entità dei processi di produzione accanto a quella tipica di erogazione delle omonime aziende, si va dall'attività di produzione elementare dell'azienda familiare (che rappresenta la più semplice azienda di erogazione) costituita dalla preparazione dei cibi, o dal confezionamento di qualche capo di biancheria, o dalle piccole riparazioni domestiche, tanto per citare qualche esempio, a gestioni produttive più complesse rappresentate da vere e proprie imprese, con propria autonomia giuridica, collocate nell'ambito di aziende di erogazione.

Tipici esempi di queste realtà, sono costituiti dall'IRI e dall'ENI, tipici gruppi di produzione nell'ambito dell'azienda di erogazione statale del nostro Paese.

Tra i due casi estremi esistono realtà intermedie di aziende composte di erogazione nelle quali, accanto ovviamente a quella di erogazione che non manca mai, coesistono, insieme a questa, gestioni produttive che, pur senza assurgere a distinte aziende con propria personalità giuridica, caratterizzano ciò nondimeno, ed in modo significativo, le stesse aziende di erogazione (es. le A.S.L., Aziende Sanitarie Locali).

Illustrata nelle sue forme più tipiche l'entità dell'attività di produzione rispetto a quella di erogazione nelle aziende composte a fini erogativi, vediamo ora l'influenza della prima sulla seconda, influenza che segna, pertanto, il contributo, positivo o negativo, dei processi di produzione sulla realizzabilità dei fini istituzionali, di erogazione o di consumo, che caratterizzano prevalentemente le aziende in discorso.

E' chiaro, al riguardo, che quanto più significativa risulti la gestione produttiva, tanto più rilevante sarà la sua influenza, positiva o negativa, su quella erogativa e quindi sulla realizzabilità dei fini dell'azienda composta.



Così, nelle aziende di erogazione in cui le attività produttive sono gestite attraverso società con propria autonomia giuridica, quell'influenza è segnata dal risultato economico positivo o negativo prodotto dalle stesse società.

Nelle aziende di erogazione o di consumo dove la gestione produttiva non è formalmente separata da quella tipica di erogazione o di consumo, l'influenza della prima gestione sulla seconda è, invece, di più incerta determinazione.

E' il caso, per esempio, delle aziende familiari in cui è presente un'attività agricola non separata formalmente da quella tipica di queste aziende, di erogazione o meglio di consumo, in cui i componenti della famiglia apportano il proprio lavoro, necessario per la coltivazione e quindi per la produzione dei prodotti agricoli, che vengono quindi consumati totalmente o parzialmente dai componenti della stessa famiglia.

Nelle aziende in argomento sono tali i legami tra attività produttiva ed erogativa o di consumo che è difficile distinguere le due attività, e quindi i due tipi di aziende, tanto che "più che parlare di due aziende, quella domestica e quella agraria, si potrebbe parlare di un'unica azienda composta, agrario-domestica"<sup>5-6</sup>.

Tra l'altro, l'esame della realtà aziendale ci fa osservare il caso di aziende di erogazione nelle quali la gestione produttiva pur non essendo formalmente separata da quella erogativa, dà luogo alla formazione di un bilancio autonomo composto, tra l'altro, dal conto economico che segna, attraverso il risultato economico positivo o negativo, il contributo dell'attività produttiva alla realizzazione dei fini di erogazione o di consumo per i quali le omonime aziende, di quest'ultimo tipo, sono state istituite.

E' il caso, per esempio, delle A.S.L. (Aziende Sanitarie Locali) che gestiscono ospedali o distretti ospedalieri e che, come già riferito, compongono il bilancio annuale, composto come nelle società commerciali, oltre dalla nota

---

<sup>5</sup> P. E. Cassandro, *Le gestioni erogatrici pubbliche. Stato - Regioni - Provincie - Comuni - Istituzioni di assistenza e beneficenza*, Utet, Torino, 4<sup>a</sup> ed., 1979, pag. 2.

<sup>6</sup> Sempre a proposito dell'azienda familiare, afferma al riguardo A. Amaduzzi (*L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 3<sup>a</sup> ed. aggiornata, 1978, pag. 74) che " ... quando la fonte del reddito dell'azienda familiare è data dall'esercizio di un'impresa commerciale, questa può assumere dimensioni preponderanti rispetto alla gestione erogativa, tanto da fare giustamente ritenere la prevalenza - in questo tipo di azienda composta - di problemi amministrativi della impresa componente".

integrativa, dallo stato patrimoniale e dal conto economico che evidenziano l'utile o la perdita di esercizio della loro attività produttiva, e quindi l'influenza della gestione produttiva sulla realizzabilità delle finalità di erogazione o di consumo che costituiscono il presupposto e, pertanto, il fine precipuo della costituzione di queste aziende.

Si discute, a riguardo delle aziende composte a fine erogativo, se esse rappresentino una terza classe di aziende (accanto a quelle di erogazione o di consumo in senso stretto ed a quelle di produzione) ovvero se esse rientrino nella più ampia categoria delle aziende di erogazione.

E' certo che si bada all'attività (di produzione e di erogazione) svolta da queste aziende, esse vanno a costituire sì una terza categoria di aziende.

Se invece si bada al fine delle stesse aziende, esse rientrano nella più ampia categoria delle aziende di erogazione, in quanto l'attività di produzione è strumentale all'attività di erogazione, che caratterizza la gestione di questo tipo di aziende.

### **§ 3.2. La classificazione delle aziende rispetto al mercato specifico di riferimento.**

La classificazione delle aziende rispetto al fine, se ha avuto l'indubbio merito di operare una sua pur generale distinzione tra aziende di produzione, o imprese, orientate al profitto ed aziende di erogazione, non orientate al profitto, ha tuttavia messo in ombra l'aspetto più propriamente produttivo di tutte le aziende, ossia la circostanza che tutte le aziende esercitano un'attività di produzione, il cui oggetto può essere rappresentato da beni e/o servizi per le prime ed essenzialmente da servizi per le seconde.

Quella distinzione ha di conseguenza generato nella pubblica opinione, e notoriamente anche nella nostra classe politica, una distorta concezione della loro amministrazione nel senso che solo le prime (*profit organization*) dovessero essere gestite in base ai principi di economicità, efficacia ed efficienza, principi pertanto trascurati se non dimenticati nella gestione delle seconde (*non profit organization*).

Quella distinzione, in altre parole, ha condotto, come vedremo meglio nelle pagine successive, alla confusione tra il fine, differente per le due grandi categorie di aziende, e l'oggetto della loro attività, che è economica per entrambe, oggetto che in quanto tale deve informare l'amministrazione, e quindi anche la condotta di tutte le aziende e quindi anche delle cosiddette aziende di erogazione secondo i principi dell'economicità, dell'efficacia e dell'efficienza.

Il risultato, comunemente, è sotto gli occhi di tutti: lo stato di cronica inefficienza della pubblica amministrazione, nei suoi vari comparti, regno delle cosiddette aziende di erogazione o, genericamente, *non profit organization*.

Ciò è tanto vero che a partire dagli anni ottanta è stata avviata nelle aziende della pubblica amministrazione, una specie di rivoluzione legislativa diretta ad una profonda riforma di queste aziende, improntata ai requisiti della loro economicità, efficacia ed efficienza.

Rivoluzione che ha portato all'introduzione obbligatoria in queste aziende di alcuni strumenti tipici di gestione delle imprese, diretti alla misurazione ed al controllo dei risultati ottenuti, rappresentati dal controllo di gestione e da alcuni indici di calcolo, sotto vari aspetti, della performance aziendale.

Sulla scia di questa rivoluzione legislativa e culturale, che è tuttora in corso, la dottrina economico-aziendale italiana ha cercato un nuovo approccio alla classificazione delle aziende che facesse leva o, meglio, che partisse dalla premessa obiettiva (in ombra nella vecchia classificazione) che tutte le aziende, nessuna esclusa, svolgono attività economica di produzione, di beni e/o servizi, per cui tutte indistintamente devono essere condotte in economicità, efficacia ed efficienza.

Recuperata l'essenza di qualsiasi azienda in quanto tale, ossia la naturale attitudine delle stesse a produrre beni e/o servizi, bisognava comunque trovare qualche criterio, o parametro che dir si voglia, che le differenziasse considerando che le diverse finalità istituzionali delle aziende pongono influenze, spesso rilevanti, sulla loro condotta di gestione.

E questo criterio o parametro differenziatore delle aziende è stato individuato nel mercato, ossia nel contesto economico nel quale avvengono le fasi più significative della loro attività economica, ai fini del perseguimento dell'equilibrio economico, fasi rappresentate come noto dall'acquisizione dei

fattori produttivi e/o servizi, dalla loro trasformazione, nel tempo e nello spazio e dalla cessione dei prodotti e/o servizi realizzati.

Sulla base di questo parametro, il mercato appunto, è consuetudine oggigiorno distinguere le aziende in due grandi categorie, che sono le seguenti:

- 1) aziende che operano in mercati regolari dal lato della domanda e dell'offerta con lo scopo di conseguire il profitto, dette *imprese*;
- 2) aziende che operano in mercati particolari dal lato della domanda o, con più ricorrenza, dal lato dell'offerta, che potremmo definire, per distinguerle dalle prime *sub 1*), *pseudo-imprese*, rappresentate da:
  - a. cooperative;
  - b. pubbliche amministrazioni (aziende pubbliche di servizi, Stato, province, regioni ed enti locali);
  - c. associazioni (con finalità ricreative, culturali, sportive, politiche, sindacali, ecc.);
  - d. fondazioni (con finalità culturali, di assistenza, ecc., ma ***di pubblica utilità***).

Le prime – imprese – svolgono attività economica in mercati regolari nel senso che acquisiscono fattori produttivi e servizi e cedono i loro prodotti a prezzi che si formano liberamente – ossia senza limitazioni – nel mercato ed orientano i prezzi di cessione in modo da recuperare la ricchezza consumata nella produzione e lasciare un margine che remunererà l'attività imprenditoriale, margine comunemente denominato profitto.

Tali aziende sono gestite potenzialmente in equilibrio economico.

Le seconde, invece, di cui al punto *sub 2*), acquisiscono i fattori produttivi di solito ai prezzi che si formano nel mercato<sup>7</sup>, ma cedono la loro produzione a prezzi inferiori a quelli altrimenti necessari al reintegro della ricchezza consumata, se non a titolo completamente gratuito.

Tali aziende operano strutturalmente in perdita e coprono tali perdite con contributi o liberalità da parte di altre economie, rappresentate, nel caso specifico, o dai propri soci o da entità esterne alle stesse aziende.

---

<sup>7</sup> Con talune eccezioni rappresentate, tra l'altro, dalle associazioni di volontariato, nelle quali il lavoro è fornito gratuitamente dagli stessi volontari.

In tali aziende, pertanto, la logica del profitto è più attenuata (cooperative ed aziende di pubblici servizi) se non assente (enti locali, associazioni e fondazioni).

Più in particolare, le **cooperative** sono imprese con scopo **essenzialmente mutualistico**, che consiste nel procurare ai loro soci:

- 1) un maggior guadagno rispetto al mercato per i fattori o servizi ceduti alla cooperativa (es. cooperative di produzione e lavoro, cooperative di trasformazione);
- 2) una minore spesa rispetto al mercato per i prodotti acquistati dalla cooperativa (es. cooperative di consumo).

Proprio per tutelare o, meglio, favorire lo scopo mutualistico, vi è per le cooperative una disciplina specifica che limita la distribuzione degli utili e delle riserve di bilancio.

In tali aziende i soci hanno una doppia veste di soci/fornitori, come nelle cooperative di produzione e lavoro, oppure di soci/clienti, come nelle cooperative di consumo.

Le **imprese pubbliche** sono organizzazioni di diritto privato, ossia gestite in forma di S.p.A. o S.r.l., costituite da soci pubblici (Stato, Regioni, Province, Comuni) che rappresentano, quindi, anche il loro soggetto economico. Queste imprese sono pertanto denominate **pubbliche** a causa dei loro soci, soggetti di diritto pubblico.

Esse gestiscono, di solito, servizi di pubblica utilità per il consumatore finale come gas, energia, trasporti, smaltimento rifiuti, ecc.

In tali imprese, come nelle cooperative, la logica del profitto è attenuata.

Le **associazioni**, così come le **fondazioni**, sono rappresentate da organizzazioni di diritto privato **che non hanno scopo di lucro**, che cedono i propri beni e/o servizi prodotti **prevalentemente**:

- 1) per il consumo dei propri membri (es. associazioni culturali, politiche, sportive, ecc.);
- 2) per il consumo di persone esterne alla propria organizzazione (es. associazioni di volontariato e fondazioni).

La **differenza più significativa tra associazioni e fondazioni** è rappresentata dal fatto che le fondazioni nascono con un fondo di dotazione

(dove il termine di fondazioni) finalizzato al perseguimento di uno *scopo di pubblica utilità che non può essere modificato* (come invece nelle associazioni) né dai soci, né dagli amministratori. Per tale carattere – *scopo di pubblica utilità* – esse sono sottoposte al controllo di pubblici poteri (es. Regioni).

La centralità di qualsivoglia azienda come organismo produttivo di beni e/o servizi e quindi anche delle pubbliche amministrazioni in senso lato, ha posto all'attenzione degli operatori il problema dell'efficacia e soprattutto dell'efficienza, o meglio del recupero dell'efficienza di tali aziende, atteso che esse hanno sempre operato, salvo rare eccezioni, ed operano tuttora con largo spreco di risorse, soprattutto nella fase del consumo della ricchezza, ossia nella fase dell'acquisizione dei fattori produttivi necessari per la produzione dei beni o servizi ceduti alla loro collettività di riferimento.

Proprio per portare a compimento tale azione di recupero, sul finire del secolo scorso nelle aziende della pubblica amministrazione è stata avviata, come già riferito, una rivoluzione culturale e legislativa – tuttora in corso – che ha condotto, tra l'altro, alla imposizione per legge del cosiddetto controllo di gestione, soprattutto attraverso lo strumento della contabilità analitica per centri di costo; contabilità che consente, com'è noto, di misurare i costi, i ricavi ed i margini realizzati dai vari comparti in cui è possibile suddividere una data azienda.

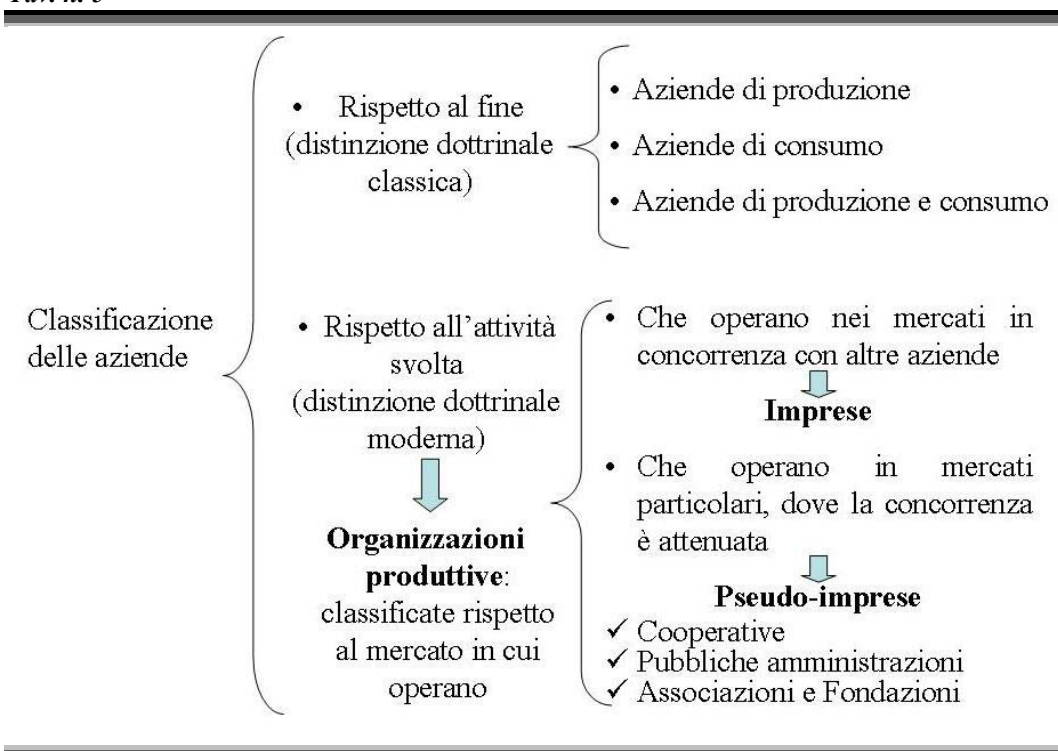
Recuperata, comunque, la centralità del carattere produttivo dei beni e/o servizi per qualsivoglia azienda, e quindi l'attribuzione dei requisiti dell'efficacia e dell'efficienza ad ognuna di queste, senza esclusione alcuna, la classificazione delle aziende secondo il parametro del mercato nel quale esse operano non risolve, purtroppo, il problema della misurazione delle loro performance aziendali. Detta misurazione, infatti, si presenta più semplice per le imprese che svolgono attività economica nei mercati regolari, al contrario delle pseudo-imprese – che, lo ribadiamo nuovamente, operano in mercati particolari in cui l'acquisizione dei fattori produttivi e/o la collocazione della produzione avviene in base a prezzi a volte notevolmente diversi da quelli che si formano nei mercati regolari – per le quali la valutazione della performance è piuttosto difficile.

Sono tuttavia allo studio alcuni strumenti di misurazione di efficacia e di efficienza di tali aziende, capaci di tener conto delle loro specificità particolari<sup>8</sup>.

Resta comunque il grande merito di un nuovo approccio alla classificazione delle aziende, che sarà sicuramente foriero di maggiori sviluppi per la comprensione delle cosiddette pseudo-imprese, ai fini di una loro più razionale condotta di gestione e controllo<sup>9</sup>.

Presentiamo di seguito, per scopi meramente didattici, una tavola che fornisce il quadro di sintesi di classificazione delle aziende.

**Tav. n. 5**



<sup>8</sup> Sul punto si veda, ampiamente, V. Sforza, *L'economia delle aziende sanitarie pubbliche. Logiche di gestione e strumenti di analisi dei risultati aziendali*, Cedam, Padova, 2005; V. Sforza., *I limiti dell'implementazione del controllo di gestione negli enti locali in assenza di «cultura manageriale»*, Quaderni monografici Rirea n. 50, Rirea (Casa editrice della Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale), Roma, 2006.

<sup>9</sup> Sulla questione, più ampiamente, E. Cavalieri-R. Ferraris Franceschi, *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino, 2005, pagg. 117-118; U. Sostero, *L'economicità delle aziende: rappresentazione e valutazione delle performance e dell'equilibrio nelle imprese, nelle aziende nonprofit e nelle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano, 2003.

#### **§ 4. L'oggetto dell'attività delle aziende di produzione e di erogazione.**

Ordinate le aziende in relazione al fine istituzionale alle stesse assegnato dai soggetti promotori, vediamo ora l'oggetto della loro attività.

Si premette, al riguardo, che se vi è diversità tra aziende di erogazione e aziende di produzione quanto al loro fine, non altrettanto si può dire per le stesse aziende in relazione all'oggetto della loro attività, che è economico per entrambe, e richiede al soggetto istitutore comportamenti razionali per il miglior raggiungimento delle prefissate finalità aziendali.

E' da considerare, però, che quando si disquisisce in merito all'oggetto e, quindi, all'attività economica delle aziende, vien naturale assegnare detto attributo solo alle aziende di produzione.

Ciò perché, in tali aziende, che hanno scopi di lucro, l'attività diretta al conseguimento di questo scopo si svolge essenzialmente, nel suo schema più elementare, attraverso il sostenimento di costi ed il conseguimento di ricavi - che sono tipici componenti economici della gestione d'impresa - dal cui confronto deriva il risultato (economico), positivo o negativo, della stessa impresa.

Invero, accanto al processo economico del binomio costi-ricavi, brevemente descritto, vi è anche, nelle aziende di produzione, un correlato aspetto finanziario che rappresenta l'aspetto formale, potremmo dire, di quello economico, ossia il suo aspetto misuratore.

Si tratta di un lato indubbiamente significativo della gestione d'impresa, che può avere specifica influenza sull'aspetto economico, ma comparativamente meno importante rispetto a questo, ai fini del raggiungimento delle prefissate finalità di dette aziende, fondate prevalentemente su aspettative di lucro.

Considerando, pertanto, che nelle aziende di produzione l'aspetto economico-reddituale della gestione risulta - rispetto ai fini istituzionali di lucro - comparativamente più importante di quello finanziario, diventa naturale affermare che dette aziende hanno oggetto economico.

Meno evidente, ma non meno presente, è l'oggetto economico delle aziende di erogazione in quanto in questa categoria di aziende spesso si confonde il *comportamento*, l'*attività*, che è, quindi, l'*oggetto*, per natura indubbiamente



economico, con le *finalità*, che sono di ordine diverso, per ipotesi di carattere psicologico, etico, morale, politico, sportivo, ecc..

L'azienda di erogazione per raggiungere il fine alla stessa assegnato dai suoi soci promotori, è caratterizzata, come già riferito, da un processo che, nel suo schema più elementare, parte dall'acquisizione di mezzi monetari - denominati entrate monetarie - e si conclude con l'impiego degli stessi mezzi - impiego che dà luogo ad uscite monetarie.

Ma sia il processo di acquisizione delle entrate - che può avere una o più fonti (come redditi di lavoro, redditi di capitale, redditi di lavoro e capitale, tanto per indicarne qualcuna) - che quello di impiego delle stesse entrate - che dà luogo ad uscite - e che può concretizzarsi in più destinazioni (come uscite per acquisire beni diretti alla soddisfazione di bisogni fisiologici, uscite per investimenti) - non può che svolgersi in modo razionale, secondo *il principio economico del minimo mezzo*, detto, anche, *principio utilitaristico* o *edonistico*, che consiste, com'è noto, nel ricavare il massimo risultato con dati mezzi a disposizione (principio del massimo risultato) o il dato risultato con il minor impiego di mezzi disponibili (principio del minimo mezzo).

Con le esplicate caratteristiche di svolgimento della gestione, l'oggetto delle aziende di erogazione, ossia il loro comportamento, diretto al raggiungimento delle prefissate finalità aziendali, non può che essere economico.

D'altra parte anche le aziende in discorso devono ormai comporre, per precise disposizioni legislative, oltre al bilancio di previsione ed al rendiconto finanziario, tipico di queste aziende, anche il bilancio consuntivo annuale così come le ordinarie società commerciali sulla base dell'aspetto economico della gestione, rappresentato, com'è ormai noto, dalla rilevazione dei costi e dei ricavi di periodo.

Un'ulteriore conferma – ove ve ne fosse bisogno, ma per i non addetti ai lavori – dell'oggetto economico della loro attività anche nelle aziende di erogazione, largamente intese.

## **§ 5. Il concetto d'azienda e la sua evoluzione nel tempo.**

Dell'azienda esistono varie nozioni che dipendono sia dal particolare aspetto che le contempla, per es. giuridico, economico, che - considerando un dato aspetto - dal tempo in cui le stesse aziende sono oggetto di studio.

Considereremo, nelle pagine successive, la nozione di azienda secondo l'aspetto giuridico, nonché con riferimento all'aspetto economico-aziendale, e noteremo come la prima nozione sia differente, sia pure parzialmente, dalla seconda.

Tra l'altro, pur nel dato aspetto, la nozione di azienda tende ad evolversi nel tempo in quanto l'azienda - come fenomeno concreto della vita economica - muta, attraverso il tempo, nei suoi caratteri propri, per cui varia, di conseguenza, l'evoluzione del suo concetto.

Vediamo, innanzitutto, i differenti caratteri e quindi le differenti nozioni d'azienda dal punto di vista giuridico ed economico-aziendale e, quindi, l'evoluzione del suo concetto secondo quest'ultimo aspetto.

La nozione d'azienda dal punto di vista giuridico è fornita dal codice civile, che all'art. 2555 cod. civ. definisce l'azienda come: "*... il complesso dei beni organizzati ... per l'esercizio d'impresa*".

Osserviamo, innanzitutto, che detta nozione (giuridica) d'azienda prende in considerazione solo una categoria di aziende ed in particolare quelle di produzione o imprese, il cui fine principale, come già riferito, è quello del lucro.

La stessa nozione non comprende, pertanto, l'altra grande, e non meno importante, categoria d'azienda rappresentata dalle aziende di erogazione o di consumo.

Inoltre, la nozione giuridica d'azienda contempla, tra gli elementi costitutivi della stessa azienda, soltanto quelli relativi al suo patrimonio ed alla organizzazione, "*il complesso dei beni organizzati*", escludendo, pertanto, sia pure implicitamente, l'importante elemento costituito dal suo personale.

Infine, la nozione giuridica d'azienda non permette di cogliere i caratteri propri di ogni azienda, costituiti dalla sua unità, durabilità, autonomia, dinamicità e equifinalità, di cui parleremo nel terzo capitolo.

Veniamo, ora, alla nozione d'azienda dal punto di vista economico-aziendale, nonché alla sua evoluzione attraverso il tempo, in relazione alla quale possiamo distinguere, fondamentalmente, tre momenti significativi:

- 1) prime nozioni che mettono l'accento su alcuni elementi costitutivi;
- 2) nozioni che mettono l'accento sull'attività d'impresa;
- 3) nozioni che accanto all'attività mettono anche in evidenza il carattere sistemico dell'azienda.

Ebbene, le prime nozioni d'azienda colgono, come tratti significativi delle stesse, proprio alcuni dei suoi elementi costitutivi, rappresentati di volta in volta dalle persone e/o dall'organizzazione; senza riguardo, pertanto, del comportamento d'impresa, ossia della sua attività, nonché dei suoi caratteri propri, costituiti, com'è noto, dall'unità, durabilità, autonomia, dinamicità ed equifinalità.

Ricordiamo, al riguardo, il Rossi che identificava le aziende con gli “*enti sociali con vita economico-amministrativa*”<sup>10</sup>.

Nella stessa direzione il Vianello, per il quale l'azienda è «[una] organizzazione di persone e di beni economici che è indispensabile per il raggiungimento di un fine o dei fini d'un ente»<sup>11</sup>.

Il primo autore italiano che fa riferimento all'attività d'impresa e quindi al suo comportamento è Fabio Besta, che definisce l'azienda come «la somma di fenomeni o negozi o rapporti da amministrare, relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a una persona singola o a una famiglia o ad un'unione qualsivoglia, od anche una classe soltanto di quei fenomeni o negozi o rapporti»<sup>12</sup>.

Detta nozione, tuttavia, non individua gli elementi costitutivi dell'azienda né, soprattutto, il carattere sistemico della stessa, ossia l'interazione e la complementarità, rispetto al fine, degli stessi elementi.

Un primo passo in questo senso è fatto da Gino Zappa che nel 1927 definisce l'azienda una «coordinazione economica in atto ... istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani»<sup>13</sup>.

E' presente in detta nozione un implicito accenno al carattere sistemico d'azienda, carattere che si ricava dall'espressione "coordinazione economica".

---

<sup>10</sup> G. Rossi, *L'ente economico-amministrativo*, Reggio Emilia, 1882, prefazione, pag. VII.

<sup>11</sup> V. Vianello, *Istituzioni di ragioneria generale*, L. Pierro ed., Napoli, 4<sup>a</sup> ed., 1924, pag. 5.

<sup>12</sup> F. Besta, *La ragioneria*, I, Vallardi, Milano, 1909, pagg. 3-4.

Mancano, tuttavia, nella stessa nozione i riferimenti ai caratteri propri d'azienda, caratteri che sia pure implicitamente vengono considerati nella nozione d'azienda che Gino Zappa fornisce nel 1957, allorquando definisce la stessa come «istituto economico atto 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»<sup>14</sup>.

La considerazione dell'azienda come *Istituto* fa rientrare implicitamente nella sua nozione gli elementi che la costituiscono - persone, mezzi e organizzazione - nonché i suoi caratteri propri - unità, durabilità, dinamicità, autonomia ed equifinalità - tenendo presente che ogni istituto sociale - e quindi anche l'azienda - si fonda su quegli elementi e quei caratteri.

In tal senso, il riferimento esplicito alla durabilità contenuto nella nozione di azienda in discorso, può essere inteso come un rafforzativo della stessa nozione, considerato che l'azienda come istituto sociale non può che durare e permanere nel tempo, pur nella mutabilità degli elementi che la costituiscono<sup>15</sup>.

Sulla base dei caratteri propri e degli elementi costitutivi d'azienda, esplicitamente o implicitamente presenti nella nozione zappiana della stessa, sono fioriti nel nostro Paese vari filoni di studi riguardanti la gestione, la rilevazione, l'organizzazione delle aziende; studi che hanno segnato un deciso progresso dell'economia aziendale, ossia della scienza che studia i processi di nascita, di vita e di cessazione delle aziende.

Significativi sono, al riguardo, i contributi di Amaduzzi, Cassandro, Onida, tanto per citare alcuni dei maggiori autori successivi a Zappa, nonché di loro allievi, le cui costruzioni teoriche costituiscono un evidente sviluppo dei principi propugnati da Zappa nelle sue opere e sintetizzati nella nozione d'azienda dello stesso Autore.

In questa sede vogliamo ricordare, soprattutto, gli sviluppi successivi relativi al concetto di azienda come *istituto sociale*, ed al concetto di azienda come sistema, ed in particolare come *sistema aperto all'ambiente*.

---

<sup>13</sup> G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Giuffrè, Milano, 1927, pag. 30.

<sup>14</sup> G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I, Giuffrè, Milano, 1957, pag. 37.

<sup>15</sup> «Stabilità e mutevolezza ... si riuniscono, nell'azienda, similmente quasi a quanto accade negli organismi biologici». P. Onida, *Economia d'azienda*, op. cit., pag. 39.

Quanto al primo aspetto – azienda come *Istituto sociale* – mi pare che un particolare cenno di merito vada ad Onida, che supera il concetto, angusto oggi, di azienda come organismo produttivo, per contemplarne un altro con carattere più ampio, rappresentato dall'azienda come istituto sociale, nel quale devono trovare opportuna soluzione anche i problemi posti dalla comunità del personale presente in azienda.

Invero l'illustre Autore, partendo dai legami di interazione tra azienda di produzione e di erogazione (comunità di lavoro in senso lato) - e quindi tra produzione del reddito-salario (parte di ricchezza prodotta in azienda spettante ai lavoratori), consumi (spesa dei salari), risparmio (di salari non consumati) e investimenti dello stesso in titoli a reddito fisso o variabile - afferma che non è soltanto etico, ma conveniente per l'azienda avere in somma considerazione i problemi del personale, data l'influenza di questa componente sulla produzione del reddito.

Invero la misura dei consumi, dei risparmi e degli investimenti è legata, in linea di principio, a quella dei salari, per cui la giusta remunerazione dei lavoratori non può che avere effetti positivi sul sistema economico delle aziende, inteso come organismo tecnico di produzione.

Considera, pertanto, lo stesso Autore che non si possono risolvere i problemi della produzione del reddito se non si risolvono quelli della sua equa distribuzione a coloro che hanno contribuito a creare la stessa ricchezza (tra cui appunto la comunità dei lavoratori) e costruisce la *teoria dei massimi simultanei*<sup>16</sup> che, almeno in linea di principio, rappresenta, da una parte, una felicissima soluzione dell'umano conflitto imprenditore-comunità dei lavoratori e, dall'altra, assegna all'azienda un contesto non più esclusivamente produttivo, ma anche squisitamente sociale, contesto che si fa sempre più strada nella realtà economica odierna<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Su questa importante teoria si veda, più ampiamente, S. Sarcone, *L'azienda. Caratteri d'Istituto – Soggetti – Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997, pag. 225 e segg.

<sup>17</sup> Rileviamo, al riguardo, che questo più ampio concetto d'azienda lo ritroviamo, infatti, nelle opere di alcuni economisti sociali, di cui qui ricordiamo J. K. Galbraith, *La buona società*, Rizzoli, Milano, 1996.

E non sarebbe forse errato che una nozione d'azienda aderente all'attuale contesto economico rispecchiasse anche questo carattere di socialità, da qualche tempo sempre più riconosciuto alla stessa azienda.

Pertanto, una nozione d'azienda che riconoscesse esplicitamente anche il suo carattere sociale - nel senso prima inteso - rispecchierebbe meglio la realtà ed il comportamento della stessa azienda nell'attuale contesto economico, in cui essa vive ed opera.

E' da rilevare, tuttavia, che - pur nella straordinaria compiutezza del quadro teorico costruito da Onida, con la *teoria dei massimi simultanei* - un decisivo contributo alla evoluzione dell'azienda nel senso più squisitamente sociale e, più in particolare, verso la sfera motivazionale del lavoratore, è stato fornito dagli studiosi di organizzazione aziendale e di sociologia, che fin dagli anni '30 hanno posto l'accento sugli aspetti etici, morali, nonché psico-sociologici del lavoratore, e quindi sulla necessità che l'azienda fosse contesto, non solo produttivo, ma anche sociale, nel quale lo stesso lavoratore potesse realizzarsi nella sua totalità, e quindi non solo nell'aspetto economico ma anche nell'aspetto psico-sociologico.

Questo filone di studi – da parte degli studiosi di psico-sociologia e di organizzazione aziendale – ha per oggetto specifico il comportamento umano nell'impresa che, nelle sue varie manifestazioni, viene attentamente indagato e considerato come una grande risorsa ai fini del raggiungimento delle finalità poste dal soggetto economico d'impresa<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ricordiamo, qui, gli innovativi contributi di E. Mayo, A. H. Maslow, H. A. Simon e D. McGregor:

- 1) E. Mayo effettuò degli esperimenti per verificare l'influenza delle condizioni ambientali sul rendimento del lavoratore e per studiare le dinamiche di comportamento dei singoli nei rapporti di gruppo;
- 2) A. H. Maslow individuò una scala dei bisogni, distinti in bisogni di ordine inferiore (bisogni fisiologici e di sicurezza), da tenere presente soprattutto nei contesti economici poco sviluppati, e bisogni di ordine superiore (*need loves*, bisogni di stima e di autorealizzazione), da considerare soprattutto quando sono soddisfatti i primi, come accade nei contesti economici avanzati;
- 3) H. A. Simon propose la teoria della razionalità limitata dell'essere umano che impone, per la formazione delle decisioni del top-management, la considerazione di tutti coloro che sono in possesso di informazioni;
- 4) D. McGregor, infine, fu l'assertore della teoria Y dell'organizzazione, detta anche teoria dell'integrazione o della partecipazione, che – su un piano più pragmatico rispetto a Simon – mette in evidenza i vantaggi di uno stile di direzione basato sulla partecipazione e quindi sulla responsabilizzazione dei subordinati al processo di formazione delle decisioni del manager.

Quanto al secondo aspetto – azienda come sistema ed in particolare come *sistema aperto* – la dottrina economico aziendale, di cui qui ricordiamo i significativi contributi di Aldo Amaduzzi<sup>19</sup> e Umberto Bertini<sup>20</sup>, ha messo in evidenza che gli elementi costitutivi d’azienda, persone, mezzi economici e organizzazione:

- 1) sono in continua interazione fra loro, e quindi si influenzano a vicenda, per cui qualunque decisione riguardante uno di quegli elementi si ripercuote inevitabilmente sugli altri e viceversa;
- 2) sono in continua interazione con l’ambiente esterno (costituito da clienti, fornitori, finanziatori, ecc.) in cui l’azienda vive ed opera, per cui la corretta condotta d’azienda non può prescindere dalle sollecitazioni e quindi dall’influenza dell’ambiente economico sugli elementi costitutivi d’azienda;
- 3) sempre gli elementi costitutivi d’azienda, con modalità interattive – e, quindi, di influenza reciproca, come indicato ai punti *sub 1)* e *sub 2)* – ma anche complementari, ossia gli uni insieme agli altri, concorrono alla realizzazione delle finalità di coloro che hanno istituito l’azienda.

Nel corso delle pagine successive avremo varie occasioni per porre in risalto il comportamento d’azienda nonché il suo carattere sistemico e quello dei suoi elementi costitutivi.

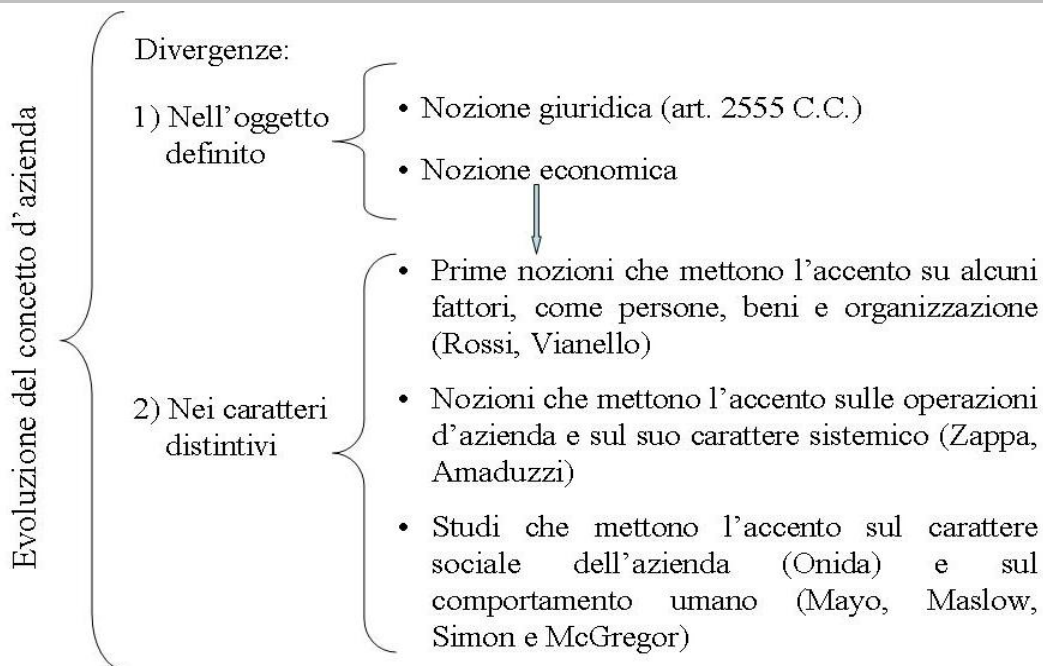
A conclusione delle cose sin qui dette, poniamo, per scopi meramente didattici, una tavola riassuntiva dell’evoluzione del concetto di azienda.

---

Più ampiamente, al riguardo, in S. Sarcone, *L’azienda. Caratteri d’Istituto – Soggetti – Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997, pag. 43 e segg., o nelle opere relative ai suddetti Autori, ivi citate.

<sup>19</sup> Cfr., in particolare, A. Amaduzzi, *Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi*, in “Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale”, n. 1, 1972.

<sup>20</sup> U. Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.





## CAPITOLO II

### **Le componenti strutturali del sistema d'impresa ed il suo ambiente di riferimento**

#### **§ 1. Le componenti strutturali del sistema d'impresa**

L'azienda è costituita da un complesso di persone e di mezzi economici organizzati, diretti, con interazione e complementarità, al raggiungimento delle finalità poste da coloro che l'hanno istituita.

Più in particolare, l'elemento personale con l'ausilio di mezzi economici nonché di un supporto organizzativo, svolge una data attività in vista di prefissati risultati aziendali.

Le componenti del sistema Azienda sono, pertanto, tre: ***le persone, il patrimonio, l'organizzazione.***

Considerando che, al di fuori dell'azienda individuale e delle aziende societarie più piccole, queste componenti si presentano piuttosto articolate, è preferibile, riferendosi agli elementi costitutivi dell'Azienda, adoperare il termine "***struttura***", e quindi, individuare quelle componenti con i termini di ***struttura del personale, struttura patrimoniale, struttura organizzativa.***

Le prime due strutture sono anche dette strutture materiali, tangibili, nel senso che si vedono e si toccano, mentre quella organizzativa è una struttura ***immateriale o intangibile***, considerando che essa non cade sotto i nostri sensi, pur se è visibile attraverso una rappresentazione grafica, che può coglierne, sia pur in sintesi, la sua articolazione.

Circa l'importanza degli elementi costituenti il sistema Azienda, è fuor di dubbio che l'organizzazione ne rappresenta il fattore più rilevante ai fini del suo buon funzionamento.

Non bastano i migliori uomini ed i capitali più ingenti, per il raggiungimento delle date finalità aziendali, senza una idonea struttura organizzativa che coordini i primi ed i secondi interattivamente e complementariamente verso, appunto, quelle finalità.

In altre parole, accade per la componente organizzativa del sistema Azienda, *ripetiamo, elemento intangibile*, quello che accade per tutti gli elementi immateriali, invisibili, che – al di là degli schemi formali – essendo costituiti, nella loro essenza, da valori umani, muovono di fatto qualunque gruppo sociale, e quindi, anche, la nostra Azienda<sup>21</sup>.

Un accenno, infine, ai risultati in vista dei quali l'azienda viene istituita e retta, che sono rappresentati dalla congrua remunerazione delle persone che, direttamente o indirettamente, partecipano a vario titolo alla creazione di nuova ricchezza, creazione che rappresenta lo scopo per il quale l'azienda viene costituita.

Le categorie di soggetti che direttamente o indirettamente partecipano alla produzione di nuova ricchezza sono fondamentalmente quattro e sono rappresentati dall'imprenditore, dalla forza lavoro, dai finanziatori a titolo di prestito, dallo Stato, la cui congrua remunerazione-risultato è rappresentata, rispettivamente, dal reddito o profitto, dagli stipendi, dagli interessi attivi, dalle imposte.

Aggiungiamo che, come avremo modo di constatare successivamente (*Infra*, Cap. V), l'azienda vive in un sistema competitivo i cui componenti sono rappresentati fondamentalmente dalla propria clientela e dalle imprese concorrenti.

Tra i risultati, pertanto, che il soggetto economico d'impresa vuol conseguire, un posto di indubbia importanza va anche dato ai risultati competitivi, rappresentati sinteticamente dall'offerta di prodotti che incontrino il favore della clientela quanto a prezzi e caratteristiche qualitative.

Quanto alla priorità e quindi all'importanza comparativa di tali risultati, è indubbio che l'imprenditore — sopportando maggiormente rispetto agli altri interlocutori d'impresa e direi anche *elettivamente*, il rischio d'impresa — cerchi di conseguire il maggior risultato positivo, che possa remunerare, pertanto, congruamente, il proprio capitale investito nonché la sua attività imprenditoriale.

Ciò potrebbe far pensare che i risultati economici, o volgarmente il profitto dell'imprenditore, abbia una posizione prioritaria rispetto ai risultati degli altri interlocutori d'impresa, rappresentati, com'è ormai noto, dai risultati sociali (riassumendo in tale espressione, le remunerazioni del personale dipendente, le

---

<sup>21</sup> Cade qui opportuno ricordare, a proposito di elementi intangibili, l'Orientamento Strategico di Fondo, che costituisce la motivazione interna dei Manager che compiono le scelte strategiche, e

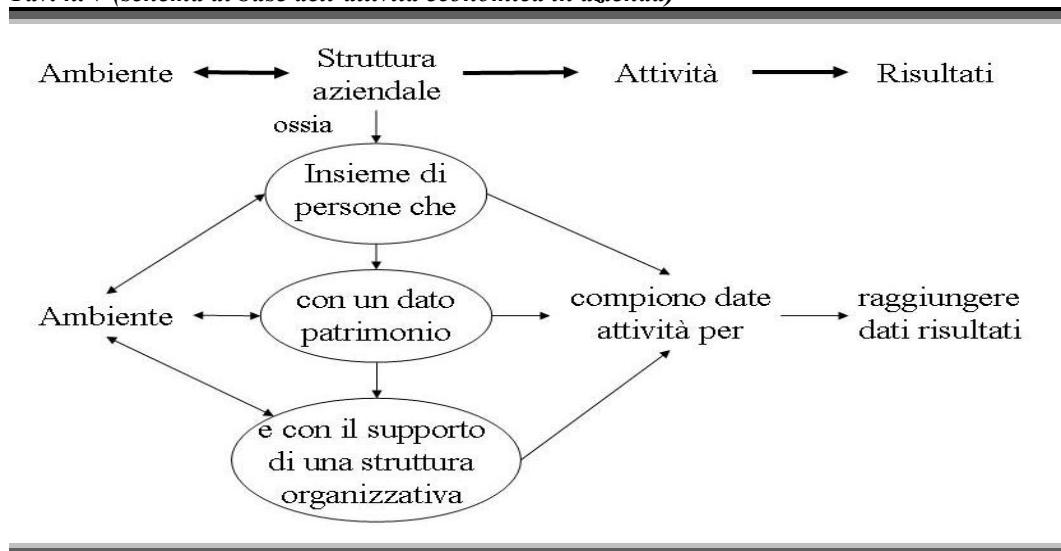
remunerazioni dei fornitori di capitale di prestito, il pagamento delle imposte) e dai risultati competitivi.

In realtà, così non è in quanto nella moderna teoria dell'impresa — che vede questa come un sistema di componenti interattivi e complementari al raggiungimento delle finalità istituzionali — la congrua remunerazione dell'imprenditore — che ripetiamo rappresenta oggettivamente la sua aspirazione primigenia di esso in quanto sopporta il rischio d'impresa — deve sapersi coniugare sinergicamente con la congrua remunerazione di tutti gli altri interlocutori d'impresa, da considerare pertanto in posizione paritaria e non subordinata rispetto all'imprenditore.

Su tali aspetti avremo comunque occasione di tornare più propriamente in seguito (*Infra*, strategie, Cap. V).

Indichiamo, a questo punto, nella tavola n. 7, un primo schema rappresentativo delle componenti strutturali della nostra Azienda, così come le abbiamo prima individuate, con l'aggiunta dell'Ambiente, nel quale la stessa Azienda vive ed opera, ambiente di cui parleremo successivamente.

**Tav. n. 7 (schema di base dell'attività economica in azienda)**



Come possiamo notare, nella tavola precedente sono rappresentate, sia pure genericamente, sia le componenti strutturali dell'Azienda e quindi *personale*,

che in quanto motivazione interna, rappresenta appunto un elemento intangibile delle strategie aziendali (v. *Infra*, cap. V).

*organizzazione, patrimonio*, che le attività compiute nella stessa azienda, componenti ed attività finalizzate al raggiungimento di date finalità, rappresentate dai risultati economici, finanziari, sociali, ecc. ecc.

Le frecce che collegano le componenti della struttura aziendale con l'ambiente esprimono i rapporti di interazione e di influenza reciproca tra le prime ed il secondo, con predominanza però, dell'ambiente, nel caso di piccole e medie aziende, e dell'azienda, qualche volta, nel caso della grande e grandissima impresa, che opera a livello globale.

Vogliamo, ora, arricchire il nostro sistema, con qualche annotazione per *l'elemento personale*, che rappresenta *l'intelligenza* del sistema aziendale, potremmo dire il suo motore sia per la sua istituzione, che per il suo sviluppo.

Fondamentalmente, la componente personale si articola in tre livelli: di 1° livello, al top della struttura aziendale, di secondo livello o intermedio, di base od operativo.

Come si può facilmente immaginare, la componente più importante dell'organismo personale è rappresentato dai dirigenti di primo livello, i quali apportano un contributo di carattere soprattutto intellettuale. Questi dirigenti compiono le scelte più importanti per l'azienda, ossia *cosa, come, quando, dove* produrre e vendere; si tratta, in poche parole delle *scelte strategiche*.

Anche i dirigenti di 2° livello apportano un contributo soprattutto intellettuale, ma limitato alle funzioni specifiche ad essi demandate, come acquisti, trasformazione, vendita, ricerca e sviluppo, amm.ne e finanza; sono i cosiddetti dirigenti funzionali, appunto perché si occupano di una funzione specifica.

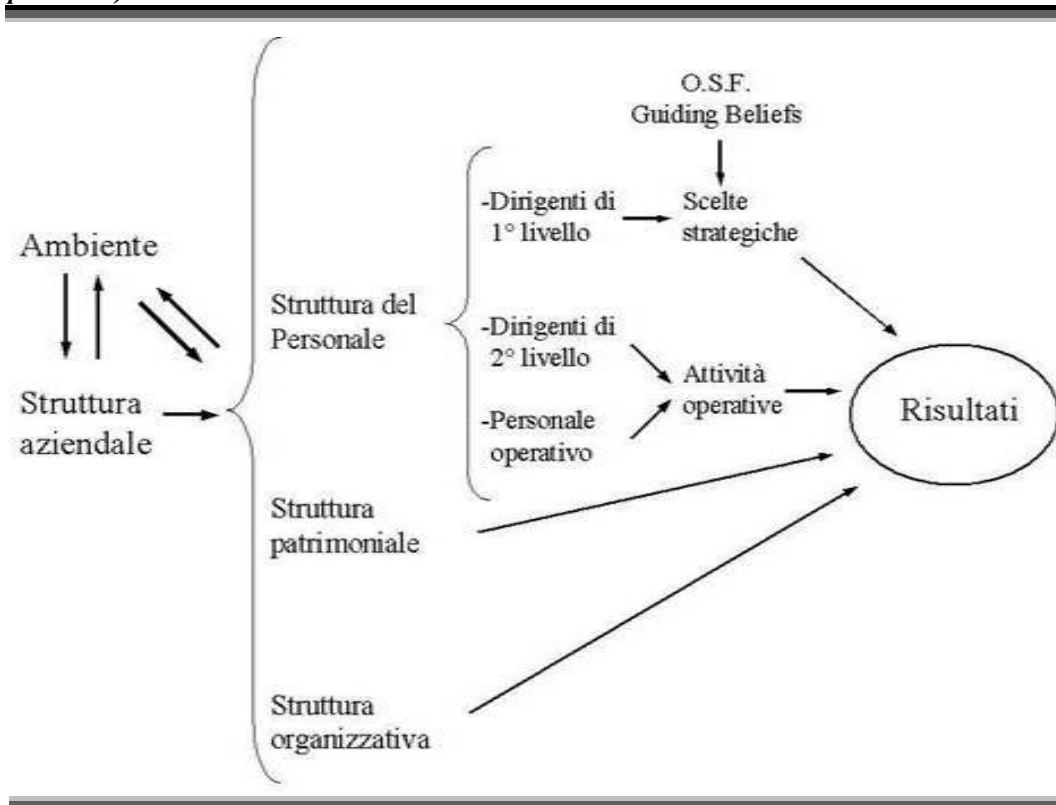
Il personale operativo, infine, è rappresentato dalle persone che in vario modo operano, direttamente o indirettamente, alle dipendenze dei dirigenti di 1° o di 2° livello per l'esecuzione dei compiti necessari alla produzione ed alla vendita dei prodotti della data Azienda.

Presentiamo, ora, una seconda tavola che arricchisce quella precedente, appunto con l'esplosione della componente personale, secondo le indicazioni prima fornite.

Aggiungiamo, soltanto, che le strategie dipendono dall'Orientamento Strategico di Fondo (O. S. F.) o anche, con espressione inglese, dai **Guiding beliefs**, che come già accennato, rappresenta una componente immateriale del sistema del personale, costituita dal sistema delle idee dei dirigenti di primo livello e dall'ambiente di riferimento in cui tali dirigenti si sono formati.

Sia delle strategie, che dell'O.S.F. diremo di più e meglio, nel Cap. V.

**Tav. n. 8 (Le componenti strutturali dell'azienda, con esplicitazione della componente personale)**



**§ 2. Le componenti strutturali del sistema d'impresa (segue):  
in particolare sulla componente organizzativa**

Abbiamo già riferito che l'Azienda è costituita da un complesso di persone, che a vario livello, svolgono date attività in vista di dati risultati, prefissati dal suo soggetto economico.

Dette attività e quindi le mansioni ed i compiti dell'elemento personale devono essere inquadrati secondo uno schema organizzativo ben definito, che valga ad assegnare dati ruoli, a tutte le persone operanti in Azienda.

In verità, anzi in senso lato, la componente organizzativa del sistema aziendale riguarda non solo la componente personale, ma anche la componente patrimoniale e quindi i mezzi materiali ed immateriali a disposizione della componente personale per raggiungere le finalità aziendali.

In senso stretto, però, quando si parla di componente organizzativa del sistema aziendale, si preferisce riferirsi alla sola componente personale, in quanto quello che più conta per il raggiungimento delle finalità aziendali non sono tanto i mezzi, quanto lo schema o il modello organizzativo secondo il quale sono disegnati i compiti, le mansioni o i ruoli, che dir si voglia, dell'elemento personale.

Ed in questa accezione più limitata intendiamo anche noi far riferimento alla componente organizzativa.

Ciò premesso, l'impostazione di uno schema organizzativo comprende tre momenti – tra loro interrelati – costituiti:

- dal disegno della macro-struttura;
- dai meccanismi operativi;
- dal sistema dei compensi.

La **macro-struttura** riguarda l'insieme dei ruoli o delle posizioni o delle varie funzioni in cui si articola il dato modello organizzativo, e si estrinseca, più in particolare, nella divisione del lavoro della componente personale, dal presidente e/o amministratore delegato, al direttore generale, ai dirigenti funzionali, al personale operativo; essa costituisce la componente statica del dato modello organizzativo, che viene spesso reso visibile con una rappresentazione grafica, nella quale vengono, appunto, rappresentati i ruoli o le posizioni più significative presenti nella data azienda.

Alcuni esempi di tali rappresentazioni possono essere osservati nelle prossime pagine, dove parleremo dei modelli più comuni di organizzazione, ossia del modello multifunzionale o funzionale, di quello multidivisionale o divisionale, e di quello, infine, a matrice.

I **meccanismi operativi** riguardano, invece, le modalità, le regole con cui i vari operatori interagiscono in azienda e riguardano i processi di comunicazione, di decisione, di coordinamento e controllo del personale presente in azienda.

A differenza della macro-struttura – che, ripetiamo, rappresenta la componente formale o meglio statica – i meccanismi operativi rappresentano l'**elemento dinamico** del dato modello organizzativo, per cui da essi dipende in sostanza il funzionamento della stessa struttura o della data azienda.

I **sistemi di compenso**, riguardano, infine, le modalità di retribuzione del personale dipendente in azienda.

Con particolare riguardo al rapporto tra azienda ed ambiente di riferimento, si usa distinguere tra sistemi di compenso che premiano la rigida osservanza delle regole, che in quanto tali non aiutano l'azienda nel suo adattamento all'ambiente, e sistemi di compenso che premiano, invece, nuove idee imprenditoriali, che facilitano, pertanto, l'adattamento dell'azienda al suo ambiente di riferimento.

I meccanismi operativi ed i sistemi di compenso sono molto importanti ai fini del concreto funzionamento d'impresa e soprattutto ai fini dell'adattamento della stessa impresa alla variabilità ambientale.

Si usa distinguere al riguardo tra **strutture organizzative burocratiche** e **strutture organizzative organiche**.

Le prime sono il regno della rigida osservanza delle regole, non motivano a sufficienza il personale, diffondono in azienda un clima di apatia, che difficilmente fa nascere nuove idee imprenditoriali, idee che quando sorgono non vengono premiate. Date queste caratteristiche sono strutture essenzialmente rigide, che mal si adattano o si adattano con difficoltà e con molto ritardo alla variabilità dell'ambiente.

Le seconde, invece — **strutture organiche** — sono il regno della partecipazione del personale al processo di formazione delle decisioni, motivano molto il personale, diffondono in azienda un clima di iniziativa individuale e collettiva che è spesso foriero di nuove idee imprenditoriali, che vengono puntualmente premiate.

Per tali caratteristiche le strutture organiche sono intrinsecamente meno rigide di quelle burocratiche e quindi più pronte al cambiamento o meglio all'adattamento dell'azienda alla variabilità dell'ambiente.

Bastano per ora questi pochi cenni.

Il tema del rapporto azienda-ambiente sarà ripreso nel Cap.V, allorché studieremo il rapporto tra strategia e struttura organizzativa, che rappresenta un aspetto più specifico del rapporto azienda-ambiente.

In questa sede, ci occupiamo, invece, più propriamente della macrostruttura organizzativa, in relazione alla quale diamo, ora, i tratti salienti di alcuni modelli organizzativi, ossia il modello multifunzionale di *line and staff*, quello semplice, multidivisionale e quello a matrice.

La trattazione che seguirà, vorrà indicare anche, da una parte, il contesto storico di riferimento, in modo da avere un'idea del rapporto tra ambiente di riferimento e struttura organizzativa e quindi l'influenza del primo sulla seconda, nonché, dall'altra, una rappresentazione dell'evoluzione dei modelli di organizzazione al variare del contesto economico ambientale di riferimento.

A conclusione delle cose sin qui dette, presentiamo una tavola (tav. n. 9) che mette in evidenza gli elementi della struttura organizzativa nonché i modelli più noti di organizzazione.

### **§ 3. L'organizzazione multifunzionale di line and staff**

L'organizzazione multifunzionale o, semplicemente, funzionale, di *line and staff* viene così denominata perché il criterio di costruzione di tale modello è costituito dalle attività tipiche o caratteristiche svolte nella data azienda, attività comunemente dette *funzioni*, e per il fatto che le funzioni aziendali sono svolte da organi diversi, che possono essere organi di *line* o organi di *staff*.



Tav. n. 9



Ma le funzioni aziendali e, quindi, la loro varietà nonché l'importanza in seno all'impresa, dipendono dalle finalità che si vogliono conseguire, per cui per individuare concretamente le funzioni aziendali bisogna risalire alle finalità d'impresa.

Più in particolare, vi sono finalità essenziali alla vita dell'impresa, dette **finalità primarie**, a cui corrispondono le cosiddette **funzioni organiche**, svolte dagli **organi di line**, mentre **alle finalità** utili ma **non vitali** per la vita dell'impresa, dette **finalità secondarie**, corrispondono le cosiddette **funzioni non organiche**, svolte dagli organi di **staff**.

Come possiamo notare, vi è una sorta di corrispondenza biunivoca tra finalità e funzioni aziendali, nonché tra funzioni e organi d'impresa, nel senso che:

1. alle finalità primarie corrispondono funzioni organiche ed a queste corrispondono organi di **line** e viceversa;
2. alle finalità secondarie corrispondono, invece, funzioni non organiche ed a queste organi di **staff** e viceversa.

Occupiamoci prima del rapporto tra finalità e funzioni, per poi studiare il rapporto tra funzioni e organi di impresa.

Quanto al rapporto tra finalità e funzioni d'impresa, al fine di individuare compiutamente le finalità aziendali e le conseguenti funzioni, riteniamo opportuno far riferimento alla ragione d'essere dell'azienda e quindi alle finalità di coloro che l'hanno costituita.

Fondamentalmente, l'azienda viene istituita per produrre nuova ricchezza e tale finalità può essere convenientemente raggiunta offrendo beni e/o servizi che siano in grado di soddisfare le esigenze della clientela; sono queste, le cosiddette **finalità primarie**.

Si vuol dire, al riguardo, che se l'azienda consegue un risultato positivo, essa svolge attività economica con **efficacia**, che rappresenta, pertanto, una finalità primaria d'azienda.

Collaterale a quello della produzione, vi è il problema dell'equa distribuzione della ricchezza prodotta, tra coloro che hanno partecipato alla sua produzione, rappresentati, com'è noto, dalla forza lavoro, dai conferenti capitale di prestito, dallo Stato, dai conferenti capitale di proprietà.

Considerando, infine, che l'attività dell'azienda è un'attività economica, si richiede che essa venga svolta con il principio economico del minimo mezzo o del massimo risultato possibile, che consiste nel raggiungere un dato risultato con il minimo dispendio di risorse disponibili, oppure, rispettivamente, di raggiungere il massimo risultato possibile con dati mezzi a disposizione.

Si vuol dire, al riguardo, che l'azienda deve svolgere la sua attività con **efficienza**, qualità che deve accompagnare pertanto, tutte le sue attività, e che rappresenta, quindi, una finalità **secondaria** della nostra azienda.

Delineato il quadro, o meglio, le finalità di qualsivoglia azienda, ed astraendo per ora dalla distribuzione della ricchezza prodotta, problema intimamente collegato a quello della sua formazione, possiamo tranquillamente affermare che l'essenza dell'attività economica in azienda può essere ricondotta fondamentalmente alla finalità primaria di produrre nuova ricchezza – ripetiamo da ripartire equamente tra i suoi aventi diritto – ed alla finalità secondaria di svolgere i suoi processi con efficienza.

Più in particolare, le finalità primarie sono quelle dirette alla produzione e distribuzione di beni e servizi capaci di soddisfare i bisogni della clientela (es. produzione, trasformazione e vendita, per un'impresa industriale).

Le finalità secondarie, invece, sono quelle dirette a far conseguire gli obiettivi primari con il maggior grado possibile di efficienza (come per es., programmazione e controllo di gestione, controllo di qualità, studio dei tempi di lavoro, sicurezza del lavoratore, ecc.).

Queste finalità concorrono, quindi, a realizzare *indirettamente* le finalità primarie e collaterali.

Individuate le finalità aziendali vediamo ora il rapporto fra esse e le funzioni, considerato che esiste un rapporto di corrispondenza biunivoca tra le prime e le seconde, nel senso già accennato che le funzioni costituiscono attività destinate a conseguire date finalità e viceversa.

Ebbene, alle finalità più importanti, dette *primarie*, corrispondono le funzioni indispensabili per la vita dell'impresa, dette *funzioni organiche*, mentre alle finalità meno importanti, dette *secondarie*, corrispondono, invece, le funzioni non indispensabili ma pur tuttavia utili allo sviluppo dell'impresa, dette *funzioni non organiche*, il cui scopo è quello di fornire efficienza alle funzioni primarie.

In quanto indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa, *le funzioni organiche rispondono al principio dell'efficacia strategica*, mentre le *funzioni non organiche*, in quanto dirette a migliorare l'efficienza di quelle *organiche*, rispondono al principio dell'*efficienza operativa*<sup>22</sup>.

E mentre le funzioni primarie esercitano un'influenza positiva o negativa immediata sulla creazione di ricchezza, funzione primigenia, elettiva dell'impresa, le funzioni secondarie esercitano, per converso, un'influenza a medio, lungo termine sull'equilibrio dell'impresa.

Così, tanto per fare un esempio, un errore nell'attività di produzione o in quella di acquisizione delle materie prime, funzioni primarie d'azienda, genera conseguenze negative immediate sull'equilibrio economico d'impresa, mentre una

---

<sup>22</sup> Ricordiamo allo studente che l'*efficacia strategica* e l'*efficienza operativa* rappresentano i caratteri con cui viene comunemente definita l'*economicità aziendale*. Vedi, in proposito, E. Cavalieri – F. Franceschi, *Economia Aziendale*, vol. I, Cap. III.

inefficienza nel servizio di manutenzione o in quello di sicurezza dei lavoratori generano, di solito, conseguenze negative sull'azienda, in tempi medio-lunghi.

Si vuol dire, in altri termini, che l'azienda può vivere a lungo pur in assenza o con una ridotta efficienza, ma non se fallisce nelle funzioni di efficacia strategica.

Ricordiamo, a titolo di esempio, che prima della *deregulation* finanziaria relativa alla eliminazione delle barriere nazionali alla istituzione di banche estere nel nostro paese, le banche italiane hanno operato in equilibrio economico (ossia con produzione di utili), anche se spesso in condizioni di inefficienza.

Spiegato il rapporto tra finalità e funzioni aziendali, vediamo ora quello tra funzioni e organi d'azienda.

Ebbene, le *funzioni organiche* sono svolte dagli *organi di line*, mentre le *funzioni non organiche* sono assunte dagli *organi di staff*.

Gli organi di *line* si occupano, in altre parole, delle funzioni d'impresa di primaria importanza, ossia delle funzioni vitali alla sua sopravvivenza ed al suo sviluppo, mentre gli organi di *staff* svolgono le funzioni non organiche, ossia non indispensabili ma, pur tuttavia, utili alla vita dell'impresa, in quanto dirette a migliorare il rendimento delle funzioni organiche.

Proprio perché svolgono le funzioni vitali per la vita dell'impresa, gli *organi di line*, costituiscono la *struttura portante dell'organizzazione*, dal top management (dirigenti di 1° livello) alla linea intermedia (dirigenti di 2° livello), al nucleo operativo, tutti legati tra loro da rapporti di gerarchia e quindi di autorità – subordinazione, diretti e/o indiretti.

Così, i dirigenti di primo livello, hanno autorità nei confronti dei dirigenti di secondo livello, subordinati diretti ai primi, e quelli di secondo livello esercitano autorità nei confronti dei soggetti del nucleo operativo, subordinati in via diretta ai dirigenti di secondo livello ed in via indiretta nei confronti dei dirigenti di primo livello.

Gli organi di *staff*, invece, che svolgono funzioni utili anche se non vitali per l'azienda, sono rappresentati da specialisti, di solito alle dipendenze degli organi massimi d'impresa (come per es. Amm.re Delegato, Direttore Generale) con il compito, ripetiamo, di migliorare l'efficienza delle funzioni organiche.

In altre parole, le funzioni degli organi di *staff*, sono funzioni tipiche del top management di *line* che questo però non può più svolgere personalmente con

il crescere delle dimensioni aziendali; crescita che, pertanto, è la causa primigenia della devoluzione di queste funzioni ad appositi organi di *staff*, che supportano, pertanto, il top management di *line*, con la loro attività specialistica di consulenza.

Circa il rapporto organi di *staff* ed organi di *line*, i primi non hanno poteri di comando formale sui secondi, i quali, d'altra parte, non sono legati da rapporti di subordinazione con i primi; questi, ossia gli organi di *staff*, peraltro, hanno un potere sostanziale nei confronti di quelli di *line*, a motivo della loro alta competenza o del controllo, diretto o indiretto, che essi esercitano di solito su quelli di *line*.

Si pensi, al riguardo, alla funzione di pianificazione operativa o a quella di studio dei tempi di lavoro con le quali vengono predefinite, *spesso dall'alto*, le modalità di operatività degli organi di *line*, i quali, peraltro, non sempre partecipano alle scelte operate dagli organi di *staff*.

Per semplicità di esposizione, abbiamo, sinora, solamente accennato all'aspetto collaterale a quello della produzione di nuova ricchezza, rappresentato dalla distribuzione di tale ricchezza tra gli aventi diritto, che riguarda, come già riferito, lo Stato, qui largamente inteso, i finanziatori, a titolo di capitale proprio e di prestito, la forza lavoro; si tratta, dei cosiddetti interlocutori sociali, di cui la categoria più importante è collocata all'interno dell'azienda ed è rappresentata tipicamente dalla forza lavoro.

E' venuto il momento di occuparcene più da vicino, in modo da completare lo studio del modello di organizzazione di *line and staff*.

Ora è indubbio che l'azienda fallisce, a lungo andare, nella sua finalità primaria di produrre beni appetibili alla sua clientela, nonché nella finalità secondaria di produrre in efficienza, se non ottiene, appunto, il consenso degli interlocutori sociali.

E la ricerca di questo consenso rappresenta un'altra finalità aziendale, che possiamo denominare *collaterale* (in quanto, appunto, fisiologicamente legata a quella della produzione di ricchezza) e che, in quanto tale, dà luogo, come quella secondaria, a funzioni non organiche, svolte, almeno nella media e grande azienda, da organi di staff.

Ricordiamo al riguardo che, proprio in questi ultimi tempi, molte grandi aziende si stanno dotando dei cosiddetti *codici etici di comportamento*, con i

quali il *top management* esprime in forma scritta e porta a conoscenza dei vari interlocutori sociali, i *valori in cui esso crede* e, quindi, il loro modo di porsi, appunto, nei confronti della clientela, dei finanziatori, nonché della forza lavoro.

Tali codici etici, nella parte più squisitamente organizzativa, prevedono a volte la costituzione di organi di staff, nella forma di comitati consultivi, il cui scopo è appunto la ricerca del consenso dei vari interlocutori sociali con cui l'azienda interagisce e di cui il management ha bisogno per la gestione della stessa azienda e per il suo sviluppo<sup>23</sup>.

Per concludere sul rapporto tra finalità, funzioni ed organi aziendali, il modello dell'organizzazione di *line and staff*, parte dalle finalità, primarie, secondarie e collaterali per definire le funzioni, organiche (connesse alle finalità primarie) e non organiche (di cui alle finalità secondarie e collaterali), per individuare quindi gli organi, di line (per le funzioni organiche) e di staff (per le funzioni non organiche); le funzioni organiche, in quanto vitali per la gestione e lo sviluppo dell'impresa, rispondono al principio dell'efficacia strategica, mentre le funzioni non organiche, in quanto utili alla migliore realizzazione delle funzioni organiche, rispondono al principio dell'efficienza operativa<sup>24</sup>.

Ricordiamo, infine, che proprio per l'esistenza di rapporti gerarchici tra il personale di *line* e di rapporti di consulenza tra quelli di *line and staff*, tale modello di organizzazione è anche denominato modello gerarchico – funzionale, dove l'attributo *gerarchico* vuol mettere in evidenza i rapporti, appunto di gerarchia e quindi di autorità – subordinazione tra gli organi di line, e l'attributo *funzionale*, vuol porre l'accento, invece, sugli organi di *staff*, collegati a quelli di *line* da rapporti di collaborazione/consulenza e non da rapporti di gerarchia formali.

---

<sup>23</sup> Ricordiamo, in proposito, i valori espressi di recente nel Codice Etico della Telecom al fine della sua durabilità nel tempo: “fiducia di chi lavora all'interno e di chi investe dall'esterno, di chi fornisce l'azienda [fornitori] e di chi è cliente dell'azienda”.

Sul piano organizzativo, il Codice Etico di Telecom prevede la costituzione di vari Comitati, tra cui:

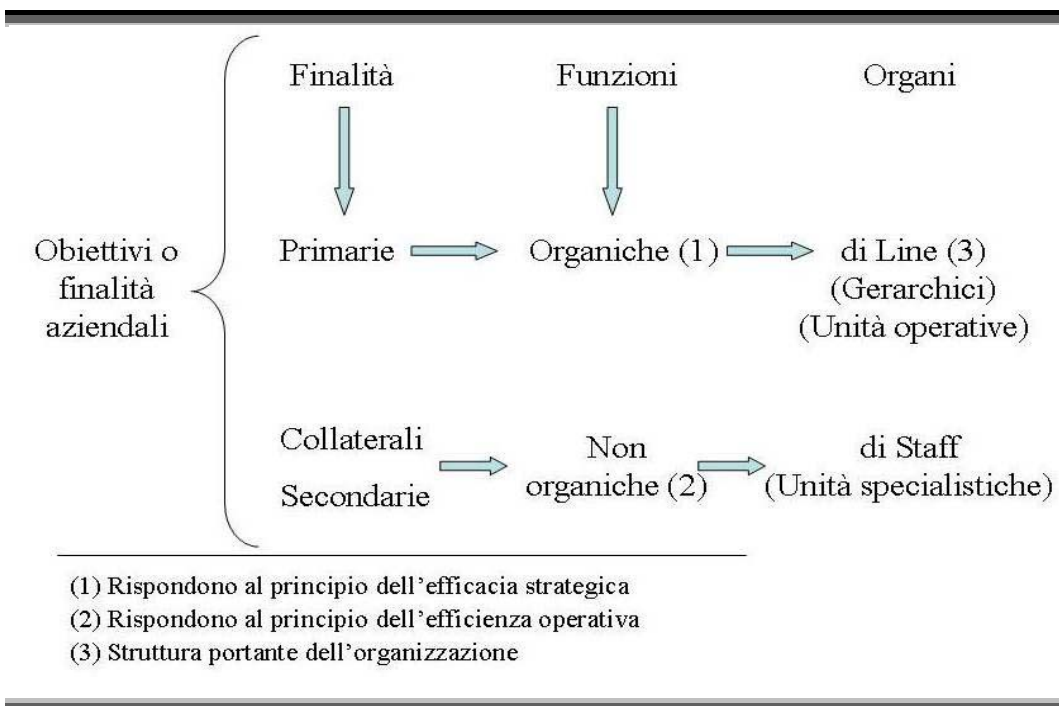
1. il Comitato per il controllo interno e per la corporate governance;
2. il Comitato per la remunerazione;
3. il Comitato per le strategie;
4. il Lead Independent Director (un organo che riunisce gli amministratori non soci di Telecom).

Più ampiamente, al riguardo, M. Dallochio – C. Tamarowski, *Corporate governance e valore*. L'esempio di Telecom Italia.

<sup>24</sup> Più ampiamente sul modello di organizzazione di line and staff, R. C. Davis, *Fondamenti di alta Direzione*; G. Zanda, *Nuovi Modelli di Organizzazione*.

Facciamo seguire, a questo punto, una tavola che mette meglio in evidenza il collegamento tra finalità, funzioni e organi aziendali delle organizzazioni plurifunzionali di *line and staff*.

Tav. n. 10 (Collegamento tra finalità, funzioni e organi d'azienda)



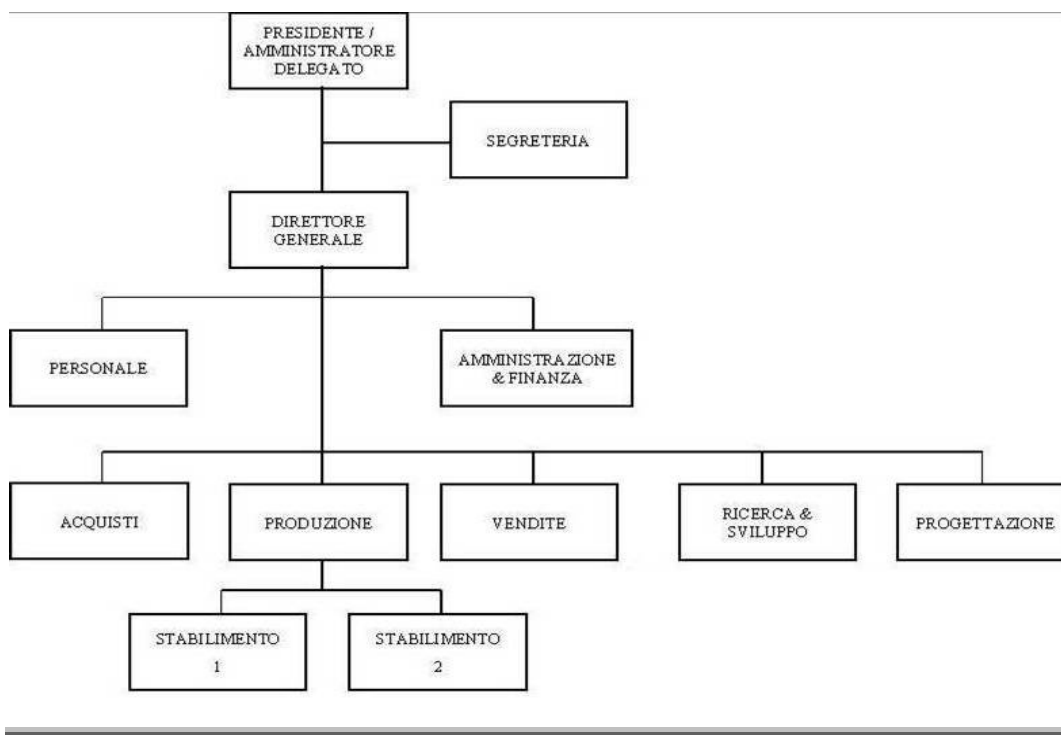
### § 3.1 La rappresentazione formale del modello di organizzazione di *line and staff* e le sue parti fondamentali.

Spiegato il fondamento della distinzione di *line and staff*, presentiamo, ora, un ipotetico modello di organizzazione multifunzionale, che rappresenta il modello di organizzazione più seguito nella realtà delle medie aziende (tav. n. 11).

Come possiamo notare, nello schema in questione si possono notare tre funzioni di *staff*, di cui una, la segreteria, a supporto del Presidente/Amm.re Delegato, e altre due, a supporto della struttura più spiccatamente operativa costituite dalla *funzione Personale e Amministrazione e Finanza*.

Le funzioni di *line*, invece, che costituiscono la struttura portante, vitale dell'azienda, sono cinque, rappresentate da *Acquisti, Vendite, Ricerca e Sviluppo, Produzione, Progettazione*.

**Tav. n. 11 (Schema di organizzazione Multifunzionale di Line and Staff)**



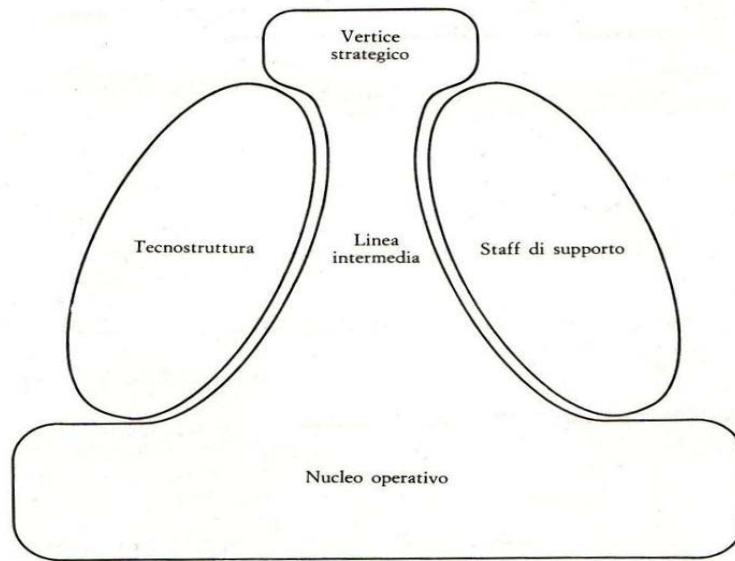
Storicamente, questo modello di organizzazione fece le sue prime apparizioni negli Stati Uniti d'America, nei primi 20 anni del ventesimo secolo, allorquando nasce l'*impresa integrata*, ossia l'impresa che svolge al proprio interno tutte le funzioni necessarie per passare dall'acquisizione della materia prima alla vendita del prodotto. Contemporaneamente all'estensione orizzontale delle funzioni d'impresa, si rendeva necessaria l'istituzione di funzioni di *staff*, sia a supporto degli organi di primo livello (che compiono le scelte strategiche) nonché di quelli di secondo livello, adibiti come è noto, alla direzione delle varie funzioni aziendali di *line*<sup>25</sup>.

A completamento delle strutture organizzative multifunzionali, facciamo seguire, *ad abundantiam*, due rappresentazioni, tratte da Mintzberg <sup>26</sup>, che mettono in evidenza i 3 livelli più significativi di *line* di una qualsivoglia struttura organizzativa, con le ipotetiche funzioni di *staff*.

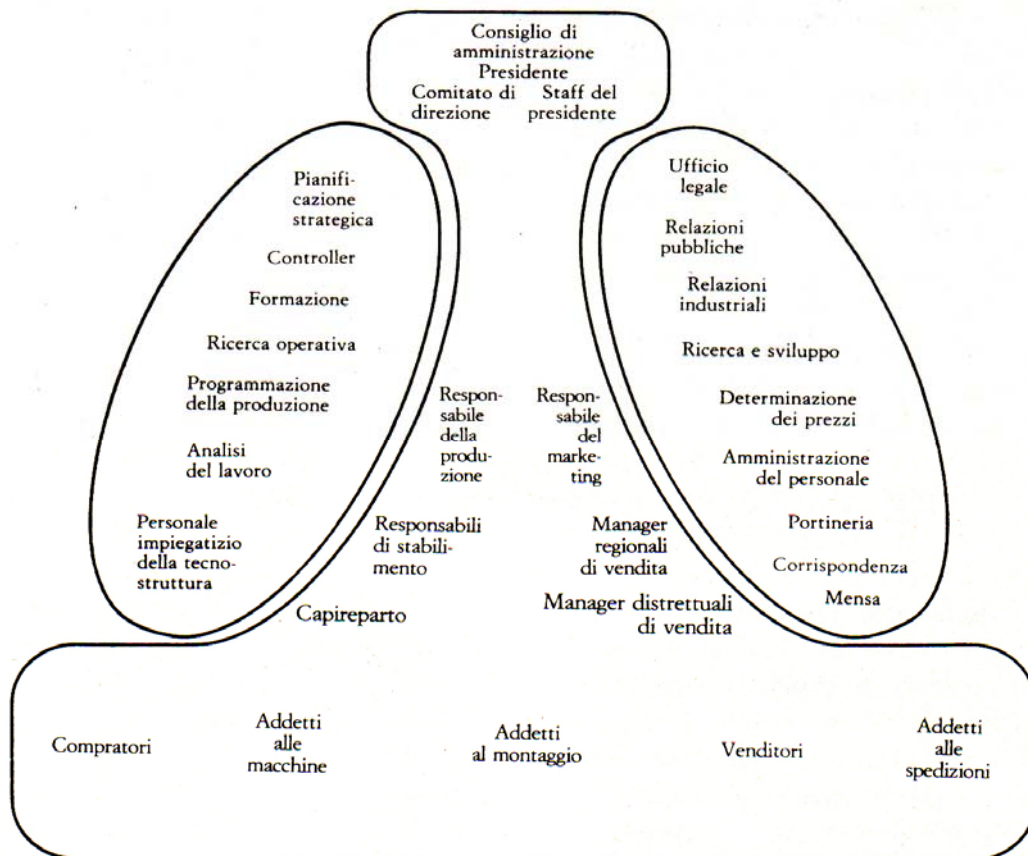
<sup>25</sup> Chandler, *Strategia e struttura*



**Tav. n. 12 (Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione)**



**Tav. n. 13 (Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione di un'impresa industriale)**



<sup>26</sup> Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*.

#### **§ 4. La struttura semplice**

Se dal modello multifunzionale di *line and staff*, togliamo le funzioni di *staff*, si ottiene la struttura organizzativa semplice, che storicamente rappresenta, come si può facilmente intendere, la prima forma di organizzazione ed oggi giorno la struttura tipica della piccola impresa.

In questa struttura, tra l'altro, non vi sono *manager* di 1° livello e la distinzione tra organi di primo livello (rappresentati, di solito, dai proprietari d'impresa) e organi di secondo livello (i cosiddetti direttori di funzione) è molto attenuata, rispetto al modello di *line and staff*, in quanto gli organi massimi d'impresa che svolgono sempre la funzione creativa, esercitano anche le (poche) funzioni specifiche in cui risulta articolata la data azienda.

Per questo aspetto, si tratta, pertanto, di una struttura piuttosto piatta, nella parte alta della stessa struttura, in quanto, ripetiamo, il vertice strategico e la linea intermedia tendono a confondersi.

Nulla di diverso, invece, nel cosiddetto nucleo operativo che, come per l'organizzazione di *line and staff*, dipende dai dirigenti (proprietari) di 2° livello.

#### **§ 5. La struttura multidivisionale**

Passiamo, ora, a contrassegnare, sia pure nei tratti fondamentali, l'organizzazione multidivisionale, o, semplicemente, divisionale che trova il suo fondamento non tanto nelle funzioni specifiche della data azienda – come accade, invece, nel modello multifunzionale – quanto nei suoi prodotti e/o anche nei suoi mercati di riferimento.

All'interno, poi, delle divisioni trovano collocazione le funzioni specifiche relative alla produzione e/o commercializzazione dei vari prodotti/mercati cui fanno capo le stesse divisioni.

Questo modello di organizzazione corrisponde, grosso modo, a tante organizzazioni funzionali quante sono le divisioni in cui è articolata la data azienda.

Sul piano imprenditoriale-manageriale, mentre nell'organizzazione multifunzionale vi è una figura di imprenditore assistito da *manager* di 2° livello (i

cosiddetti *manager* funzionali) nel modello, invece, dell'organizzazione multidivisionale l'imprenditore è assistito da *manager* di 1° livello alla testa delle divisioni, dai quali poi dipendono i *manager* funzionali di 2° livello di ciascuna divisione.

I capi divisione, in sostanza, hanno caratteristiche comuni all'imprenditore dell'organizzazione multifunzionale in senso stretto, in quanto hanno il compito di coordinare le varie funzioni in cui è articolata la data divisione, così come l'imprenditore dell'organizzazione multifunzionale compie scelte strategiche e coordina le funzioni della data azienda.

Considerate queste caratteristiche, si può anche dire che l'organizzazione multidivisionale corrisponde a tante organizzazioni funzionali quante sono le divisioni in cui è articolata la data azienda.

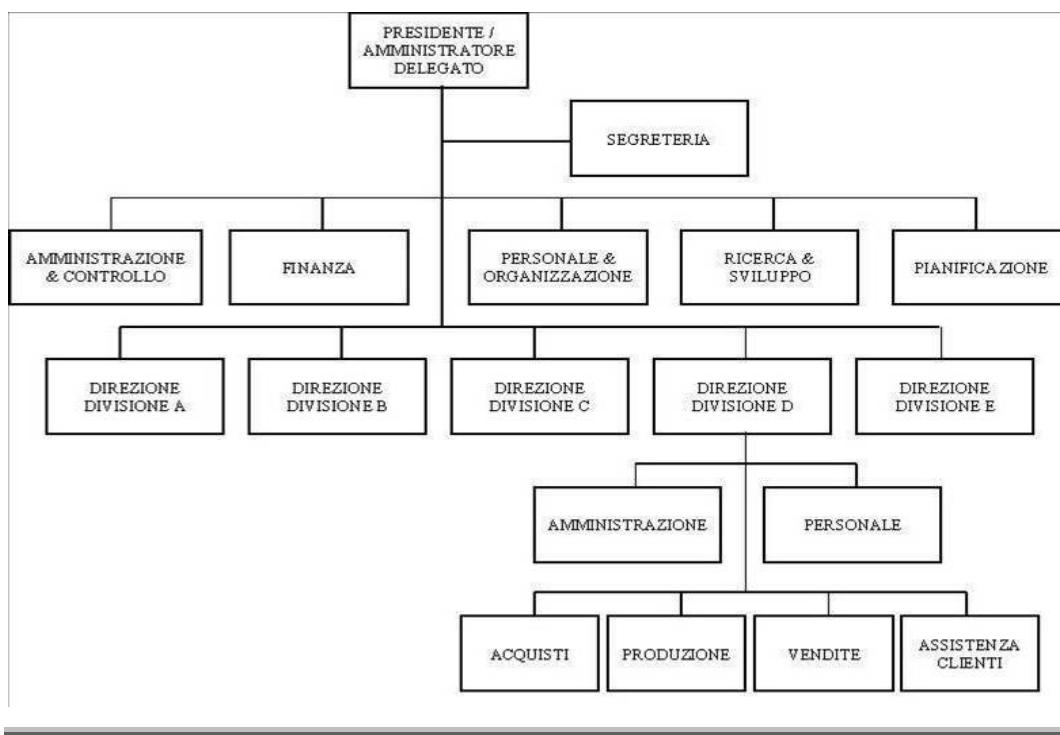
A loro volta i capi divisione prendono direttive dagli organi superiori (consiglio di amministrazione, comitato esecutivo) che sovrintendono alle seguenti funzioni:

- scelte strategiche (aree del campo di attività o scelte di ASA, Aree Strategiche di Affari) per le varie divisioni;
- attribuzione, alle varie divisioni, dei mezzi economici (in termini di capitali e risorse umane) ritenuti necessari per il raggiungimento delle finalità assegnate alle stesse divisioni;
- controllo dei risultati conseguiti dai capi divisione.

Facciamo seguire, a questo punto, uno schema di rappresentazione di modello multidivisionale con l'esplosione delle funzioni aziendali di una divisione (tav. n. 14).

Come possiamo notare, il modello multidivisionale è, da una parte, un modello più complesso di quello multifunzionale sia per la moltiplicazione delle funzioni aziendali in corrispondenza delle varie divisioni, sia per la presenza significativa delle funzioni di *staff*, necessarie per supportare i fabbisogni informativi delle stesse divisioni.

**Tav. n. 14 (Schema di organizzazione Multidivisionale)**



E', senza dubbio, d'altra parte, un modello di organizzazione più lineare e aderente alle grandi imprese multibusiness, che hanno trovato in tale modello organizzativo lo strumento necessario per attuare il loro disegno strategico. Ci riferiamo, in altre parole, alle grandi e grandissime *imprese multibusiness* del primo dopoguerra, che a causa delle dimensioni sempre più rilevanti, sia in termini di prodotti, che di territori, sono andate in crisi con il modello multifunzionale originario ed hanno ripreso il cammino della sopravvivenza e dello sviluppo appunto con il modello multidivisionale<sup>27</sup>; tale modello ebbe le sue prime applicazioni in aziende industriali negli anni '20-'30 e si affermò dopo la seconda guerra mondiale.

In realtà, il nuovo modello organizzativo fece le sue prime apparizioni, nel settore ferroviario, all'epoca (dal 1880 in poi) della costruzione delle grandi linee ferroviarie degli Stati Uniti, le quali proprio a causa della loro estensione furono organizzate in divisioni, relative alle tratte più importanti che componevano l'intera linea.

<sup>27</sup> Più in particolare, Chandler *Strategia e Struttura*.

Dal settore ferroviario, poi, il modello multidivisionale si affermò agli altri settori, a motivo della diversificazione tecnica, o della espansione territoriale delle grandi aziende del primo dopoguerra.

Invero, dopo il 1920, a causa dei progressi della tecnica e delle fonti di energia, queste aziende avevano moltiplicato a dismisura il numero dei prodotti offerti e ciò aveva portato, ovviamente, ad un notevole **appesantimento delle funzioni di line**, le quali dovevano sopperire alle necessità specifiche richieste dai numerosi prodotti offerti dalla stessa azienda, non avendone spesso le competenze. Per esempio, la funzione acquisti, che prima doveva coprire le necessità relative a pochi prodotti, ora ha a che fare con un fabbisogno connesso a 20/25 prodotti.

D'altra parte, l'appesantimento delle **funzioni di line** aveva anche portato a notevoli difficoltà di coordinamento delle stesse funzioni.

Per questi motivi, si passò dal modello multifunzionale in crisi, al modello multidivisionale, in cui ogni divisione - che si occupava di pochi prodotti omogenei - aveva le sue specifiche funzioni di **line**.

Quanto ai tempi per passare dal modello funzionale o **dipartimentale**, al modello divisionale, mentre alcune aziende adottarono il nuovo modello in tempi molto brevi (circa 2 anni) e quindi in maniera a dir poco rivoluzionaria per quei tempi (come nel caso della Du Pont, del settore chimico, che si avvale, al riguardo, di dirigenti provenienti proprio dal settore ferroviario, dove, come già riferito, il nuovo modello aveva ricevuto le sue prime applicazioni), per altre aziende il passaggio è più lento (circa 7-8 anni) come nel caso della General Motor, che completò la riorganizzazione intorno al 1930 (allorquando era anche partecipata da alcuni azionisti della Du Pont, che portarono, quindi, alla General Motor, le loro nuove esperienze organizzative), e, per altre ancora, fu lentissimo, come nel caso della Standard Oil Company, che adottò il nuovo modello solo in prossimità della seconda guerra mondiale.

Il differente lasso di tempo investito per l'adozione del nuovo modello organizzativo, è dovuto al fatto che mentre in alcune aziende lo studio dell'organizzazione fu affidato a tecnici molto preparati che pensavano solamente in termini organizzativi, come, per esempio, alla Du Pont, e, come anche, sia pure in misura minore, alla General Motor, in altre, invece, la componente

organizzativa venne molto trascurata, con la conseguenza che gli azionisti ed il management dell'epoca confusero i problemi di organizzazione con quelli di natura produttiva, a cui attribuivano, erroneamente, la causa dei risultati negativi di tali aziende.

Dopo, comunque, la seconda guerra mondiale, il modello multidivisionale diviene lo schema organizzativo più ricorrente dell'impresa multibusiness diversificata per prodotti e/o per territori.

## **§ 6. La struttura a matrice**

Come si può arguire dalle pagine precedenti, il modello organizzativo di *line and staff* e quello divisionale sono i più noti, che hanno accompagnato l'evoluzione tipica della grande impresa.

Per tale motivo ci siamo soffermati a descriverne, nelle pagine precedenti, gli assunti di base, nonché le modalità del loro utilizzo nel contesto ambientale di riferimento.

Per completezza, però, dell'argomento sulle strutture organizzative, non possiamo tacere sulla struttura a matrice o per progetti, che è un modello di struttura organizzativa che è in sostanza un modello di combinazione delle due strutture più note, ossia quella funzionale e quella divisionale.

Più in particolare, in tale tipo di struttura organizzativa, accanto alle funzioni ed agli organi di *line and staff* tipici della struttura funzionale, vi è una parallela struttura organizzativa per progetti o per prodotti offerti, simile a quella tipica del modello divisionale, i cui organi si interfacciano con quelli funzionali, i quali forniscono ai primi le risorse tecniche ed umane necessarie per la realizzazione dei progetti loro affidati.

In tale modello organizzativo si riscontrano, pertanto, due dimensioni di specializzazione, quella per funzione e quella per prodotto/progetto, e pertanto due linee di autorità, di cui una passa attraverso le aree funzionali, e l'altra per quella di prodotto/progetto.

Essendo tali linee di autorità di pari livello, possono sorgere conflitti tra i dirigenti di funzione e quelli di prodotto/progetto, che vengono risolti dai dirigenti superiori.

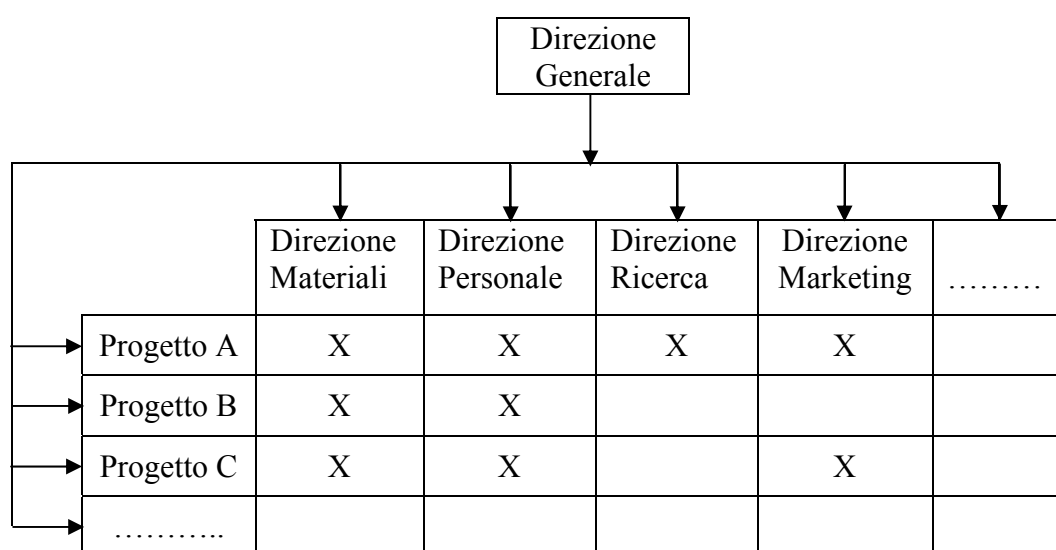
Dato che la realizzazione del progetto dipende da una sequenza di attività funzionali differenti e considerato il possibile sorgere di conflitti prima accennati, è frequente in tale modello organizzativo l'istituzione del responsabile di processo, il quale ha il compito specifico di armonizzare la sequenza delle attività funzionali con efficacia ed efficienza.

Si tratta di un modello organizzativo che si adatta particolarmente ad imprese, di solito di grandi dimensioni, che eseguono lavori su commessa, distinti progetti ( lotti di progettazione e/o di costruzione di autostrade, ferrovie, porti, dighe, ponti) affidati, all'interno dell'azienda, a distinti dirigenti (direttore di progetto) responsabili dal momento della commessa a quello del collaudo.

I direttori di progetto, distinti per settore di intervento, a loro volta si interfacciano con i dirigenti di 2° livello (dirigenti delle specifiche funzioni d'azienda) i quali forniscono ai primi, le risorse tecniche ed umane necessarie per la realizzazione dei "prodotti" ossia dei progetti ad essi affidati.

Diamo, ora, uno schema classico di struttura a matrice (tav. n. 15), nel quale il segno X, contrassegna le risorse umane e tecniche delle aree funzionali necessarie per la realizzazione dei progetti A, B, C.

**Tav. n. 15 (Esempio di struttura a matrice)**



## **§ 7. L'azienda ed il suo ambiente di riferimento**

L'ambiente rappresenta il contesto economico, politico, sociale nel quale l'azienda svolge la propria attività.

L'ambiente d'azienda suole essere distinto tra ambiente generale ed ambiente specifico, detto anche mercato d'azienda.

L'**ambiente generale**, a sua volta, è distinto in ambiente fisico-naturale, ambiente politico-istituzionale, ambiente economico- generale, ambiente socio-culturale.

L'**ambiente specifico o mercato d'azienda** è, invece, costituito dai mercati di acquisizione dei fattori produttivi necessari allo svolgimento della propria attività (materie prime, tecnologia, lavoro, servizi, capitale) nonché dai mercati per il collocamento dei prodotti.

Non vi è dubbio che sul piano squisitamente produttivo l'azienda è più interessata dai mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di collocamento dei prodotti; ma è altrettanto vero che l'ambiente generale pone una serie di vincoli, condizioni ed opportunità che l'azienda non può trascurare e di cui anzi occorre tenere debitamente conto.

Diamo, ora, un cenno ai vari tipi di ambiente generale.

L'**ambiente fisico-naturale** è rappresentato dalla conformazione del territorio sul quale l'azienda svolge la propria attività, conformazione che può favorire o meno la presenza di infrastrutture utili (strade, ferrovie, ecc) all'acquisizione dei fattori produttivi o al collocamento dei prodotti.

L'**ambiente politico-istituzionale** è rappresentato dal modello di governo del dato paese, che fissa le condizioni di ordine generale per l'esercizio dell'attività produttiva.

Si va qui dai paesi ad economia collettiva, tipici del mondo orientale, che pongono limiti molto incisivi, all'esercizio in proprio dell'attività economica, esercitata quasi esclusivamente dallo Stato, ai paesi ad economia liberista, tipici del mondo occidentale, dove l'attività economica è esercitata normalmente dall'impresa privata, con interventi più o meno estesi anche da parte di imprese pubbliche, statali, per l'esercizio di alcune attività ritenute di interesse nazionale



(come nel nostro Paese, per il trasporto ferroviario, nazionale ed urbano, per la difesa, ecc.).

L'*ambiente economico-generale* è rappresentato dall'insieme delle condizioni di ordine economico in base alle quali si svolge l'attività economica nelle sue varie forme, e quindi sistema tributario, politica economica, domanda e offerta di lavoro, grado di sviluppo del mercato azionario, struttura delle imprese (piccole e medie, o grandi imprese), rapporti tra imprese (gruppi di imprese, reti d'impresa) ecc. ecc.

L'*ambiente socio-culturale* è, infine rappresentato dai valori di ordine etico-morale, economico, religioso, sociale espressi dalla comunità esistente sul territorio nel quale l'azienda svolge l'attività economica.

L'*ambiente socio-culturale* è, tra l'altro, molto significativo ai fini delle politiche salariali da seguire nei confronti del personale dipendente, nel senso che nei paesi ad economia avanzata, vengono privilegiati sistemi salariali che premiano più specificatamente i valori etico-morali del lavoratore (per es. partecipazione alle decisioni, tempo libero, i cosiddetti bisogni dei gradini alti della scala di Maslow) mentre nei paesi ad economia povera vengono privilegiati sistemi salariali che vanno incontro più specificatamente ai bisogni fisici delle persone (i cosiddetti bisogni dei gradini bassi della scala di Maslow).

Detto dell'ambiente generale, qualche nota all'ambiente specifico d'impresa, rappresentato, ripetiamo, dai mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di collocamento dei prodotti.

Si tratta, come possiamo notare, di mercati con i quali normalmente interagisce l'azienda e che rappresentano pertanto condizioni specifiche di gestione e sviluppo della stessa azienda.

Da una parte, quindi, una serie di interlocutori sociali sul fronte dell'acquisizione dei fattori di produzione e quindi a monte dell'attività produttiva (e quindi fornitori di materie prime, tecnologia, lavoro, servizi, capitale) mentre sul fronte dell'offerta e quindi del collocamento dei prodotti troviamo altri interlocutori sociali rappresentati fondamentalmente dai clienti e dalle imprese concorrenti.

Delineate nelle linee essenziali le componenti dell'ambiente d'azienda, generali e specifiche, dobbiamo ora mettere in evidenza due caratteri particolari dello stesso ambiente che mettono a dura prova l'esercizio dell'attività economica d'impresa; si tratta dei caratteri della *varietà* e della *variabilità* d'ambiente. E questi caratteri vanno riferiti sia all'ambiente generale che a quello specifico o ai mercati di riferimento.

La *varietà* si riferisce alle diversità di leggi, di regolamenti, di usi, di consuetudini dei luoghi nei quali la nostra azienda svolge la propria attività.

Se si riflette sul fatto che poche sono ormai le aziende *monobusiness* o che producono e vendono un solo prodotto, e che l'economia è ormai globalizzata, nel senso che l'attività economica e la concorrenza tra le imprese si svolge a livello, appunto, globale, mondiale, si può capire quanta importanza riveste per l'azienda e per i suoi organi di governo, la considerazione del carattere della varietà, che impone quindi all'azienda di trovare consonanza con tutte le condizioni che esprimono la stessa varietà. E quindi, leggi, regolamenti, modalità di concorrenza, sistemi fiscali, modalità di presentazione dei bilanci, mercati di acquisizione e di sbocco, sistemi politici, economici, sociali, ecc. ecc.

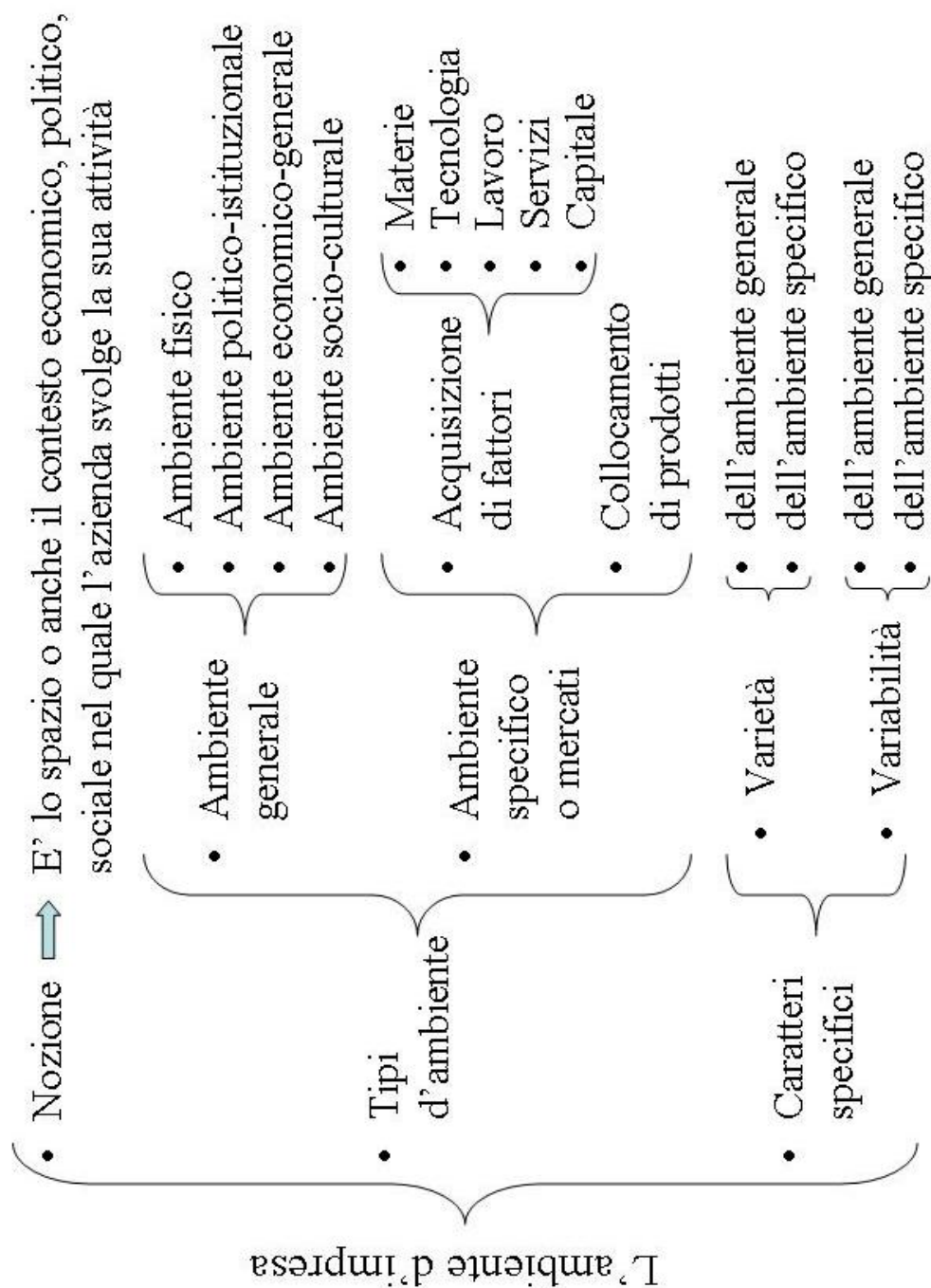
La *variabilità* vuol, invece, mettere in evidenza il dinamismo delle condizioni d'ambiente, che costringe la nostra azienda ad adeguarsi in dimensione e struttura alle variazioni intervenute nell'ambiente generale e specifico.

I progressi compiuti oggi in ogni campo dell'economia (trasporti, comunicazioni, produzione, infrastrutture, finanza), rendono la variabilità d'impresa e quindi il suo dinamismo un fattore *critico* di successo delle imprese, che necessita di attenta considerazione e ponderazione. Considerando, dall'altra parte, la tendenziale staticità della struttura d'impresa nelle sue molteplici componenti (personale, patrimoniale, organizzativa) si comprende l'importanza che riveste, per gli organi di governo d'impresa, il dinamismo dell'ambiente nel quale la nostra azienda vive ed opera.

La staticità tendenziale della struttura d'impresa e la variabilità d'ambiente costituiscono proprio gli elementi del rischio dell'impresa e giustificano quindi le azioni per contrastare questo rischio, azioni che, come già accennato, vanno sotto il nome di strategie d'impresa, di cui diremo meglio nel Cap. V.

Presentiamo ora una tavola per rappresentare le varie tipologie di ambiente ed i loro caratteri, in armonia con quanto già riferito in precedenza.

Tav. n. 16 (Rappresentazione dell'Ambiente d'Azienda: tipologie e caratteri)



## CAPITOLO III

### **I caratteri istituzionali delle aziende tra teoria e realtà aziendale**

**§ 1. *L'unità delle aziende e, quindi, l'unità del fine d'azienda pur nella molteplicità dei suoi elementi. Le relazioni di interazione e complementarità degli elementi costituenti l'azienda in rapporto alle sue prefissate finalità.***

Abbiamo già riferito che l'essere umano per soddisfare compiutamente i propri bisogni, si organizza in gruppi sociali o istituti sociali.

I gruppi sociali nei quali si svolge un'attività economica diretta alla soddisfazione di bisogni umani, sono denominati aziende.

Di queste, alcune - le aziende di erogazione - procedono alla soddisfazione diretta di bisogni umani, mentre altre - le aziende di produzione - vengono istituite per motivi prevalenti di lucro, ed in quanto produttrici di beni e servizi, consumati da altre economie, soddisfano indirettamente bisogni umani.

Vogliamo, ora, mettere in evidenza che l'azienda - sia essa di erogazione o di produzione - presenta dati caratteri mutuati dai gruppi sociali che procedono alla sua costituzione.

Ci riferiamo, qui, ai caratteri dell'*unità*, dell'*autonomia*, della *durabilità*, della *dinamicità* e dell'*equifinalità*.

Il carattere dell'unità d'azienda vuol dire che tutti gli elementi presenti in essa, siano essi beni economici o persone, sono legati da relazioni di interazione e complementarità e sono diretti, con dette peculiarità - di interazione e complementarità - alla realizzazione del fine per il quale la stessa azienda è stata costituita.

L'unità dell'azienda si rispecchia, pertanto, nell'unità del fine della stessa azienda o meglio - ma ciò vale soprattutto per le aziende di produzione - nella composizione ad unità delle finalità avvertite dai vari soggetti operanti in detti tipi di aziende.

Vediamo, ora, come il carattere dell'unità - proprio di qualsiasi azienda - si realizza e con quali modalità, tanto nelle aziende di erogazione, quanto in quelle di produzione; perché è indubitabile che le differenze esistenti tra queste due grandi categorie di aziende, ma soprattutto quelle riguardanti le finalità delle stesse, si ripercuotono anche sul carattere dell'unità.

Si può affermare, al riguardo, anche sulla base di quanto abbiamo riferito in merito alle finalità delle aziende di erogazione e di produzione, che il carattere dell'unità caratterizza le prime ancor più delle seconde, o meglio quel carattere si presenta in dette aziende con peculiarità differenti.

Invero, nelle aziende di erogazione il fine etico, morale, sportivo, politico, ecc., tipico della data azienda è "sentito" in eguale misura, o quasi, da tutti coloro che hanno partecipato alla sua costituzione.

Questo *sentire comune* del fine aziendale si traduce, ovviamente, in un'azione unitaria verso la realizzazione dello stesso fine.

In altre parole, l'identità del fine della data azienda di erogazione, ovvero il "sentire comune" dello stesso fine da parte degli associati, genera un'azione condivisa degli stessi e quindi l'unità verso il suo conseguimento.

Nelle aziende di erogazione, pertanto, l'identità del fine da parte degli aderenti alla data azienda, comporta anche l'unità della stessa azienda.

Nelle aziende di produzione, invece, questa corrispondenza biunivoca tra fine aziendale e sua unità - per dirla in termini matematici - è meno evidente o più difficile da raggiungere.

Abbiamo, invero, riferito che il fine aziendale rappresenta lo strumento per la realizzazione di motivazioni interne di coloro che hanno costituito l'azienda.

Nell'azienda di produzione, operano vari gruppi sociali, tra cui lavoratori, finanziatori a titolo di credito, *manager*, le cui motivazioni possono essere, anche parzialmente, differenti da quelle avvertite dai soci, i quali, in virtù di queste motivazioni, hanno dato luogo alla nascita della data azienda.

E questa *diversità*, sia pure relativa, di motivazioni avvertite dai vari gruppi sociali, può incidere negativamente sul loro comportamento e quindi sullo sforzo proteso a realizzare compiutamente il fine assegnato all'azienda dai soci fondatori.

La varietà, pertanto, dei fini propri dei vari gruppi sociali - tipica delle aziende di produzione - comporta per le stesse un carattere di unità meno significativo rispetto allo stesso carattere nelle aziende di erogazione.

Quanto più il fine assegnato alla data azienda di produzione dai suoi soci è *interiorizzato* dagli altri gruppi sociali operanti nella stessa azienda, tanto più si manifesta il carattere dell'unità, ossia lo sforzo di tutti coloro che operano in azienda verso la realizzazione del suo fine.

Per dirla in altre parole, quanto più operante risulti il processo di fusione tra il fine socializzante dell'impresa ed i fini personalizzanti, espressione dei vari gruppi operanti nella stessa, tanto più si realizza il carattere dell'unità in questa categoria di aziende.

Proprio allo scopo di rendere operante questo processo di fusione, la moderna teoria d'impresa da tempo suggerisce al suo soggetto economico la necessità - proprio nell'intento precipuo di realizzare la finalità dallo stesso assegnata all'azienda - di promuovere azioni dirette alla realizzazione delle motivazioni etico-morali del lavoratore, oltre che di quelle più squisitamente fisiologiche.

La *scuola delle relazioni umane*, prima, con i contributi soprattutto del suo caposcuola E. Mayo, gli studi del sociologo dell'organizzazione A. H. Maslow, la scuola *decisoria* (o *delle decisioni*) poi, con i contributi per molti aspetti originali di H. A. Simon e C. Barnard<sup>28</sup> ed infine la teoria sistemica<sup>29</sup> costituiscono significativi esempi di quanto prima affermato.

Sulla base delle precedenti riflessioni si può dire che l'unità delle aziende di erogazione sta nell'unità della finalità delle stesse aziende, mentre l'unità delle aziende di produzione si può meglio ravvisare nella composizione ad unità delle finalità espresse dai vari gruppi di persone operanti in questa categoria di aziende.

---

<sup>28</sup> Cfr., C. Barnard, *The functions of the executive*, Harvard U. P., Cambridge, 1938 (tr. it., *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1974).

<sup>29</sup> Su tali aspetti, si rinvia a quanto già riferito nel § 5. del Cap. I.

## **§ 2. Il realizzo delle finalità aziendali senza appoggiarsi ad altre economie, ovvero l'autonomia delle aziende.**

Veniamo, ora, a considerare il carattere dell'autonomia che, insieme a quello dell'unità, prima osservato, nonché della durabilità, della dinamicità e dell'equifinalità, di cui parleremo in seguito, caratterizza l'istituto azienda.

Il carattere dell'autonomia per l'azienda significa che la stessa trova in sé la capacità di vivere e svilupparsi per il miglior conseguimento delle proprie finalità, senza il sistematico ricorso, ove ne avesse bisogno, ad economie esterne.

Così, l'azienda di erogazione è autonoma se le entrate provenienti dall'attività degli enti cui appartiene la stessa azienda, sono in grado di far fronte alla uscite necessarie per il raggiungimento delle prefissate finalità aziendali.

La stessa azienda di erogazione non avrebbe, invece, il carattere dell'autonomia ove per il raggiungimento delle proprie finalità dovesse ricorrere al sostegno sistematico di economie esterne, nel caso rappresentate da altre aziende di erogazione come lo Stato, le Province ed i Comuni.

Nell'azienda di produzione, che è istituita e retta con finalità prevalenti di lucro, l'autonomia si appalesa se la vicenda economica dei costi e dei ricavi - nonché i connessi accadimenti di gestione, organizzazione e rilevazione - dà luogo ad un risultato economico positivo, espressione di equa remunerazione di tutti i fattori produttivi necessari per l'effettuazione dell'attività di produzione e scambio.

La stessa azienda di produzione non avrebbe, invece, il carattere dell'autonomia ove la sua gestione desse luogo a ricorrenti perdite, coperte con nuove e continue immissioni di capitale di rischio da parte dei suoi soci.

Il carattere dell'autonomia non esclude che la data azienda possa o debba - in date circostanze - ricorrere al sostegno esterno di altre economie.

Questi sostegni però devono avere il carattere della contingenza, ossia essere limitati nel tempo e/o nello spazio, in modo da rappresentare un volano da cui l'azienda - temporaneamente in difficoltà - trovi nuovo slancio per ritrovare in sé la capacità di perseguire autonomamente le proprie finalità<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> In tal senso, anche, Airoldi, Brunetti e Coda, secondo i quali occorre che per l'azienda "non si manifesti un *sistematico* ricorso a interventi di sostegno o di copertura da parte di altre economie" (G. Airoldi - G. Brunetti - V. Coda, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989, pag. 328). Il corsivo è nostro.

Il carattere dell'autonomia per l'azienda di produzione, presenta connotazioni particolari quando la stessa risulti collegata ad altre aziende attraverso partecipazioni azionarie, e dia luogo alla formazione di gruppi aziendali, gruppi che costituiscono unità di ordine superiore rispetto alla singola azienda, unità economica di primo grado<sup>31</sup>.

In dette coalizioni di imprese, invero, può accadere che date aziende, pur presentando risultati economici negativi, siano tenute in vita, attraverso la sistematica copertura delle relative perdite, in quanto giudicate - dal soggetto economico del gruppo - essenziali all'economia dello stesso gruppo nel suo insieme.

Le perdite, pertanto, di date aziende del gruppo sono considerate - dalla direzione unitaria del gruppo - non perdite *sic et simpliciter*, ma come un costo necessario per la redditività di altre aziende dello stesso gruppo, e quindi del gruppo nel suo insieme.

In altre parole, l'equilibrio reddituale del gruppo - considerato, ripetiamo, come unità economica, sia pure di secondo grado, rispetto alla singola azienda, unità economica di primo grado - può giustificare che date aziende dello stesso gruppo presentino delle perdite, ossia un equilibrio reddituale negativo.

Si può, pertanto, verificare nei gruppi discordanza tra l'equilibrio reddituale di date aziende - negativo - e l'equilibrio reddituale del gruppo nella sua unità, supposto positivo.

Nel caso si manifesti quella discordanza, è all'equilibrio reddituale del gruppo - unitariamente considerato - che fanno riferimento gli organi direttivi dello stesso gruppo al fine di orientare i processi di gestione, organizzazione e rilevazione delle aziende che costituiscono il medesimo gruppo.

Risulta evidente che quanto detto per l'equilibrio reddituale nei gruppi, vale anche per il carattere dell'autonomia degli stessi gruppi.

Nel caso, pertanto, di perdite di date aziende del gruppo, "coperte" con immissioni di capitale della capo-gruppo, o compensate con utili di altre aziende appartenenti allo stesso gruppo, vi è discordanza tra l'autonomia della data azienda in perdita - che manca - e l'autonomia del gruppo nel suo insieme.

---

<sup>31</sup> Sul fenomeno dei gruppi si rinvia, più ampiamente, al Cap. III del presente lavoro.



E' a questo più ampio concetto di autonomia che - pur nei limiti e con le attenzioni che detti casi richiedono - bisogna far riferimento nella ricerca di questo carattere, nel caso della discordanza segnalata.

### **§ 3. L'azienda come istituto economico duraturo. La durabilità d'azienda e, quindi, la sua "permanenza nella mutabilità".**

Il carattere della durabilità esprime l'attitudine dell'azienda a permanere come entità economica nel tempo, sia pure con modificazioni spesso profonde della sua struttura.

Si parla, al riguardo, con enfatica espressione, di *permanenza nella mutabilità*<sup>32</sup>, proprio nel senso che l'azienda è un istituto per sua vocazione destinato a durare nel tempo, pur potendo variare gli elementi costitutivi della sua struttura, ossia mezzi, persone, organizzazione.

Di fatto, ci sono attraverso il tempo cambiamenti nella comunità del personale, che a vario titolo partecipa alla produzione d'azienda, nei bisogni avvertiti dalle persone nel cui ambiente vive ed opera la stessa azienda, nelle combinazioni produttive atte a soddisfare quei bisogni.

Detti cambiamenti provocano - come si può immaginare - mutazioni nella struttura aziendale e quindi nel suo elemento personale o in quello più squisitamente tecnico - produttivo; ma, nonostante detti cambiamenti, l'azienda continua a vivere ed a svilupparsi in modo da perseguire, in un continuo processo di rinnovamento, le finalità per cui essa è stata costituita.

E' chiaro che le aziende come tutte le entità del mondo sociale, ed in particolare biologico, crescono, vivono e, prima o poi, cessano di esistere, perché hanno raggiunto le finalità per le quali esse sono state istituite o per l'impossibilità di perseguire le stesse finalità.

Le aziende, pertanto, come le entità del mondo biologico, non sono eterne e dopo un periodo più o meno lungo dalla loro istituzione, segnato da successi e/o da insuccessi, cessano di esistere.

---

<sup>32</sup> Così, P. Onida, *Economia d'azienda*, op. cit., pag. 4.

Ciò però non toglie che la più o meno felice combinazione di mezzi e persone - che dà luogo, in linea di principio, all'azienda - non sia effettuata con l'intento della provvisorietà, ma con quello della permanenza a lungo nell'ambiente in cui la stessa azienda è stata istituita.

Al di là comunque delle precedenti affermazioni di principio, vediamo di individuare alcune chiavi di lettura che possano meglio spiegare il carattere della durabilità d'azienda, in quanto tale.

Tra queste noi prendiamo in considerazione il processo di creazione della data azienda ed i contesti economici più avanzati nei quali la data azienda vive ed opera.

Quanto alla costituzione della data azienda, possiamo ben dire che questa ha il carattere della durabilità in quanto la creazione di un'azienda è una delle sfide più impegnative dell'essere umano, sia per trovare un'idea imprenditoriale di successo, sia per le difficoltà di assemblare più o meno felicemente gli elementi eterogenei costitutivi di azienda, sia per la varietà e la variabilità di ambiente nel quale essa opera, e sia, *last but not least*, per il processo di simbiosi tra imprenditore e azienda.

E questa sfida quasi impossibile – che arride al successo di pochi eletti – richiede molto tempo per essere portata a compimento, per cui una volta realizzata si perpetua nel tempo, donde il carattere della durabilità d'azienda.

Cominciamo col dire che la costituzione di un'azienda parte da un'idea imprenditoriale di successo, *entrepreneurial idea* o *business idea*, che ha bisogno di tempo per essere verificata ed attuata.

Coloro che si occupano di strategie d'impresa usano affermare comunemente che sono migliaia le persone che si presentano per proporre loro idee imprenditoriali che si pensano di successo, ma poche, però, di queste si traducono in un progetto imprenditoriale vincente<sup>33</sup>.

Una volta intuita la *business idea*, il soggetto economico passa a dotare l'azienda di mezzi finanziari e del personale, e soprattutto a combinare

---

<sup>33</sup> Riferiamo, al riguardo, che Arno Penzias – già premio Nobel per la fisica ed ora *venture investor* – ha affermato recentemente che: “Su un migliaio di proposte di finanziamento che arrivano ad un *venture capitalist*, solo una è destinata ad un grande successo”. Vedi, A. Penzias, *Innovazione = vietata selezione*, in *Il Sole 24 Ore*, giovedì 15 settembre 2005, pag. 7.

sapientemente gli elementi primi d'azienda allo scopo di realizzare l'oggetto della propria attività.

Ma la più o meno felice combinazione dei fattori costitutivi d'azienda non è un'operazione banale, come questa semplicistica narrazione potrebbe far pensare, ma rappresenta, al contrario, un'attività che impegna il soggetto economico per lungo tempo, a volte per vari anni e spesso per tutta la sua vita, in quanto non si tratta solo di porre in armonia elementi diversi tra di loro (beni materiali, immateriali, persone) quanto coniugare felicemente tali elementi con l'ambiente, vario e variabile come abbiamo visto, nel quale l'aziende vive ed opera.

Basterebbe la semplice descrizione del processo di creazione dell'azienda e del suo inserimento nel mercato – che ripetiamo impegnano il soggetto economico per lungo tempo – per far capire – ove ce ne fosse bisogno – che l'azienda non può che possedere intrinsecamente il carattere della durabilità.

Perché non può avere il tratto dell'effimero una delle sfide più emozionanti dell'essere umano: appunto la creazione di una azienda.

Ma vi è di più.

Man a mano che si avvia la più o meno felice combinazione degli elementi costitutivi di azienda e la loro consonanza con l'ambiente, si realizza anche un processo di simbiosi tra l'imprenditore e la stessa azienda, la **sua** azienda, la **sua** creatura, per cui la vista del primo si confonde con la vita della seconda e viceversa, processo, pertanto, che rafforza il carattere di durabilità d'azienda che si confonde, ripetiamo, con quella dei suoi soggetti promotori.

Ma oltre che nel processo di creazione e di sviluppo dell'azienda, un'altra significativa chiave di lettura della durabilità si può concretamente osservare nel cambiamento del potere di controllo della grande impresa, che ha caratterizzato l'impresa matura americana dal 1930 ad oggi; tale cambiamento ha portato, nella **grande impresa**, alla separazione tra proprietà e controllo, nel senso che la grande impresa non è più gestita dai suoi soci o, come si dice, dalla sua proprietà, ma dai suoi più alti *manager* che, svincolati dal potere di nomina prima esercitato dal

---

Sull'argomento si può consultare l'interessante volume di W.D. Bygrave, *The portable MBA in entrepreneurship*, 1997, pag. 13 e segg.

capitale di rischio, assumono, di fatto, il governo d'impresa attraverso il loro potere di auto-genesi.

Le cause della separazione tra proprietà e controllo nelle grandi imprese vanno individuate nella crescente dimensione aziendale e nella corrispondente polverizzazione della proprietà azionaria, nonché nella necessità di conoscenze tecniche sempre più specialistiche, necessarie per il governo delle suddette imprese.

Conoscenze che, essendo possedute dai più alti *manager* delle varie funzioni direttive (programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo) portano - insieme alla mancanza di una proprietà di riferimento, conseguente alla crescente polverizzazione del capitale sociale - ad una coalizione di comando e di gestione della grande impresa formata da quei *manager*.

Tali *manager*, in altre parole, fanno leva sul patrimonio di conoscenze tecniche necessarie al governo della grande impresa, nonché sulla evanescente proprietà di riferimento della stessa impresa, per affrancarsi dal potere di nomina prima esercitato dal capitale di rischio e divenire, pertanto, il vero soggetto economico d'azienda.

Avviene così, in altri termini, che i soci permangono proprietari delle azioni ma non dell'azienda cui si riferiscono le stesse azioni, il cui governo passa ai *manager* che sono legati alla stessa azienda da un rapporto di impiego.

Il fenomeno, qui brevemente descritto, è certamente graduale, in quanto passa attraverso forme intermedie di direzione aziendale che vanno dal modello ***imprenditoriale puro*** – tipico dell'impresa governata esclusivamente dal capitale di rischio – al modello ***imprenditoriale-manageriale*** – tipico dell'impresa governata dai soci con l'ausilio del *top-management* – al ***modello manageriale assoluto***, tipico della grande impresa dominata dalla coalizione dei *manager* che costituiscono l'unità di direzione e di comando della grande impresa<sup>34</sup>.

Così, svincolata più o meno marcatamente dalla proprietà di riferimento, l'azienda vive in queste ipotesi una sua vita propria, indipendente, che va al di là, pertanto, delle persone che ne controllano il capitale e quindi con un percorso evolutivo che va al di là della durata fisica di queste persone.

---

<sup>34</sup> Su questi concetti, qui appena adombrati, si veda, comunque, la pregevole opera di G. Bruni, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo*

E si realizza pertanto, totalmente, in tali realtà economiche, il concetto di azienda come istituto economico duraturo, ossia di unità economica che ha un suo processo biologico indipendente da uno dei suoi elementi primi, i portatori del capitale di comando<sup>35</sup>.

Non è questo fenomeno - della separazione tra proprietà e controllo nella grande impresa - un'evidente manifestazione della durabilità dell'azienda, ossia della sua permanenza nella mutabilità? Certamente, sì.

Fenomeno, pertanto, che va al di là delle affermazioni di principio dello stesso carattere, pur esse qualificanti, e ne costituisce, in ogni caso, un loro rafforzamento.

Si vuol dire, in altre parole, che il fenomeno in questione rappresenta, anche, per via induttiva o sperimentale, l'affermazione di un principio in via deduttiva.

#### **§ 4. La dinamicità d'azienda come sistema aperto all'ambiente ed in rapporto alla sua durabilità.**

Al carattere della durabilità d'azienda è intimamente legato quello della sua dinamicità.

L'azienda, si afferma spesso, è un istituto economico duraturo e, in quanto tale, non può che essere contrassegnato anche dal dinamismo, perché la dimensione temporale implica, appunto, movimento, dinamismo.

Varie sono le modalità per l'individuazione del carattere della dinamicità in azienda.

---

*dell'impresa*, Etaslibri, Milano, 1990, pag. 39 e segg. Sui modelli di direzione aziendale torneremo in seguito, Cap. IV, § 3.

<sup>35</sup> Notiamo, qui, per inciso, che l'avvento ed il potere di autonomia dei *manager* al governo d'impresa ha portato, secondo alcuni, ad una crisi di creatività nella formulazione delle scelte strategiche d'impresa, prima naturale espressione del capitale di rischio, ed alla sua surrogazione da parte degli stessi *manager* che - in assenza di una proprietà di riferimento e nella crescente evanescenza di questa proprietà - hanno assunto il compito di quelle scelte.

In merito alla crisi di creatività, particolarmente presente nel sistema economico statunitense, si veda G. Bruni, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, op. cit., pag. 49-50.

Non così avviene nel nostro Paese, dove il dominio delle grandi imprese è ancora espressione, salvo rare eccezioni, della proprietà azionaria. Più ampiamente sui concetti qui esposti, G. Zanda,

Vogliamo, qui, considerare quelle connesse ai bisogni umani da soddisfare, nonché quelle relative al rapporto azienda-ambiente.

Un primo segno del carattere della dinamicità d'azienda, balza subito in evidenza se si considera che la stessa azienda sorge, come già riferito, dall'aggregazione di più persone per la soddisfazione diretta o indiretta di bisogni umani.

Dato che le persone, ma soprattutto i bisogni cambiano e si presentano nel tempo con varia intensità, ecco di conseguenza il dinamismo dell'azienda che, ripetiamo, direttamente o indirettamente, deve provvedere alla soddisfazione di quei bisogni.

I bisogni, aggiungiamo, rappresentano il prodotto dello stato della tecnica e della cultura di un dato aggregato sociale, in un determinato periodo di tempo<sup>36</sup>.

Dove per cultura di un dato aggregato sociale vogliamo qui intendere - in senso estensivo - l'insieme delle motivazioni fisio e psico-sociologiche da una parte, ed etico-morali, religiose, sociali dall'altra, che fanno sorgere i bisogni avvertiti da quell'aggregato.

Variando nel tempo, e ritorna imperiosamente il connubio durabilità-dinamicità, lo stato della tecnica, a causa del progresso incessante delle sue metodologie, nonché quello culturale del dato aggregato sociale - nel significato da noi convenzionalmente inteso - cambiano naturalmente le modalità di gestione e di organizzazione, nonché di rilevazione, nell'azienda che, direttamente o indirettamente, deve soddisfare quei bisogni; donde, il suo dinamismo.

Ma il segno più evidente della dinamicità in azienda deriva dalla considerazione della stessa come sistema in continua interazione con l'ambiente, in cui l'azienda vive ed opera.

Ricordiamo che gli elementi costitutivi dell'ambiente sono rappresentati dai clienti, dai fornitori, dai conferenti capitali di rischio e di risparmio, dai

---

*La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento, op. cit.*, pag. 293; S. Sarcone, *I gruppi aziendali. Strutture e bilanci consolidati*, Giappichelli, Torino, 1993, pag. 94 e segg.

<sup>36</sup> «Un italiano ha bisogno di cibo o di abbigliamento o di stima, e desidera un piatto di tagliatelle o un vestito di Zegna o un'Alfa 164. In un'altra società, questi bisogni sono soddisfatti diversamente: ad esempio, un abitante dell'isola di Bali soddisfa il proprio bisogno di cibo con i frutti di mango, il bisogno di abbigliamento con una fascia ai fianchi e quello di stima con una collana di conchiglie». Così, P. Kotler - W. G. Scott, *Marketing management*, Isedi, Torino, 2<sup>a</sup> ed., 1993, pag. 6-7.

lavoratori, dai sindacati, dallo Stato, tutti elementi, questi, che Bertini definisce come gli "ingranaggi" del sistema sociale<sup>37</sup>.

Come abbiamo già riferito, è proprio la varietà e la variabilità dell'ambiente che in uno con la tendenziale rigidità della struttura d'azienda dà luogo alle strategie d'impresa.

Ebbene, le modalità dei rapporti di questi ingranaggi con l'azienda variano continuamente nel tempo e ciò porta, naturalmente, al dinamismo d'azienda.

### **§ 5. L'equifinalità d'azienda.**

I caratteri d'azienda sin qui illustrati, e quindi l'unità, l'autonomia, la durabilità e la dinamicità, rappresentano i tratti tipici attribuiti alla stessa azienda dalla dottrina economico-aziendale classica e moderna.

Da alcuni anni, tuttavia, gli studiosi di economia aziendale hanno riconosciuto all'azienda un ulteriore carattere, rappresentato dall'equifinalità, che sintetizza l'attitudine della data azienda a conseguire le stesse situazioni finali partendo da combinazioni produttive, commerciali o distributive differenti, e, quindi, combinando variamente capitale e lavoro.

Il concetto di equifinalità non è stato coniato, tuttavia, dagli economisti d'azienda, bensì ha radici nelle scienze biologiche e fisiche, ove, più in particolare, essa rappresenta una proprietà attribuibile ai sistemi cosiddetti "*aperti*".

Ricordiamo, al riguardo, che un sistema si considera *aperto* nel momento in cui tra il complesso degli elementi interagenti che lo compongono e l'ambiente circostante avvengono degli scambi di "materia", di "energia".

Questi sistemi si contrappongono ai sistemi cosiddetti "*chiusi*", ove avvengono relazioni di interazione soltanto tra le parti costituenti il sistema stesso, ma non tra esse e l'ambiente esterno.

Le aziende sono per loro natura, chiaramente, dei sistemi aperti. Basti pensare al momento in cui esse acquisiscono al loro interno uomini, mezzi tecnici, capitali finanziari e informazioni (processo di immissione, ossia *input* di

---

<sup>37</sup> U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, già cit.

materia/energia dall'ambiente), che vengono variamente combinati (processo di trasformazione della materia) per ottenere dei prodotti/servizi destinati ad essere collocati sul mercato (*output* verso l'ambiente esterno).

Anche nell'azienda, dunque, come in tutti i sistemi aperti, è operante il carattere dell'equifinalità, ovvero la capacità di raggiungere un determinato obiettivo partendo da diversi stati iniziali, e seguendo percorsi differenti.

Ad esempio, uno stesso obiettivo di redditività può essere raggiunto da imprese con un differente impiego di impianti e risorse umane disponibili. Se per ipotesi la data impresa realizza un dato risultato positivo impiegando impianti e risorse umane, rispettivamente, nella misura del 60% e del 40%, si avrebbe equifinalità se quel risultato fosse conseguito utilizzando una diversa combinazione di quei fattori, ad esempio rispettivamente del 70% e del 30%.

## **§ 6. Conclusioni. Le relazioni di interazione e complementarità tra i caratteri d'azienda.**

Lo studio specifico dei caratteri d'azienda rappresentati dall'unità, autonomia, durabilità, dinamicità ed equifinalità - da noi effettuato nelle pagine precedenti - corrisponde, come si può immaginare, ad uno schema astratto che non ha consentito di cogliere pienamente le relazioni di interazione e complementarità esistenti tra gli stessi caratteri.

Abbiamo avuto occasione di mettere in evidenza qua e là, e quindi in modo sporadico, nel corso di quelle pagine, i rapporti di interazione e complementarità, rispetto al fine d'azienda, tra il carattere della durabilità e quello della dinamicità, ma abbiamo sottaciuto di quei rapporti tra tutti i caratteri d'azienda.

Che, si badi bene, esistono ed esercitano significativa influenza nel perseguimento delle finalità assegnate all'azienda dal suo soggetto economico.

Si vuol dire, in altre parole, che i caratteri d'azienda considerati, ossia l'unità, la durabilità, l'autonomia, la dinamicità, l'equifinalità, sono legati da rapporti di interazione e complementarità rispetto al fine aziendale, in quanto



l'azienda - da qualsiasi angolo visuale la si voglia osservare - costituisce un sistema i cui elementi non acquistano significato in sé, ma solo in virtù del sistema che essi concorrono a formare.

E in questo sistema - che, ripetiamo, dà significato ai suoi elementi costitutivi<sup>38</sup> - non v'è chi non veda, tanto per fare una banale esemplificazione, come il carattere dell'unità d'azienda influenzi (ed è influenzato da) gli altri elementi dell'autonomia, della durabilità, della dinamicità, dell'equifinalità.

In queste relazioni di interazione e complementarità rispetto al fine dei caratteri d'azienda, si può scorgere - ove ce ne fosse bisogno - un'altra chiave di lettura dell'azienda come sistema.

---

<sup>38</sup> In tal senso, L. Azzini, *Istituzioni di economia d'azienda*, già cit., pag. 73.

## **PARTE II**

### **L'azienda dal punto di vista soggettivo**

## Premessa

Dopo aver studiato l'azienda nei suoi tratti tipici strutturali, ossia nelle componenti fondamentali e nei caratteri suoi propri, osserviamo ora il nostro istituto nel suo comportamento, o meglio nel comportamento dell'elemento personale, andando ad individuare prima il soggetto giuridico ed il soggetto economico d'impresa ed i riflessi di questi nella sua economia (Cap. IV), poi le scelte strategiche che compie il soggetto economico d'impresa, ed il suo orientamento strategico di fondo (Cap. V).

Si parla, al riguardo, di studio dell'azienda dal punto di vista soggettivo, che riguarda sia la forma scelta per l'esercizio dell'attività economica, forma da cui discende il *soggetto giuridico d'impresa*, che l'esercizio del supremo potere di comando nell'azienda, potere che dà luogo al cosiddetto *soggetto economico d'impresa*.

E se il soggetto giuridico rappresenta la *forma* d'azienda, possiamo dire che il soggetto economico ne rappresenta la *sostanza*.

Il capitolo sul soggetto giuridico ed economico d'impresa si conclude con lo studio delle relazioni di interazione e complementarità esistenti tra essi nonché con lo studio dei rapporti tra questi soggetti e l'ambiente economico nel quale l'azienda vive ed opera.

Quanto alle strategie, studieremo le cause di queste, il loro oggetto, le motivazioni dei soggetti che le compiono – motivazioni sintetizzate nell'espressione *Orientamento strategico di fondo* – nonché le modificazioni della struttura aziendale conseguenti alle scelte strategiche, tutti temi di grande interesse dell'economia aziendale e di altre scienze sociali.

## CAPITOLO IV

### **Il soggetto giuridico ed il soggetto economico d'impresa**

#### ***§ 1. Il soggetto giuridico d'impresa. Persone fisiche e persone giuridiche come entità di riferimento dei diritti e degli obblighi derivanti dall'esercizio dell'azienda.***

Il soggetto giuridico d'azienda è rappresentato dal suo "titolare", o come anche si dice, dall' "ente", persona fisica o giuridica, cui fanno capo i diritti e gli obblighi derivanti dall'esercizio dell'attività economica relativa alla stessa azienda.

Nel caso, quindi, di azienda gestita da una persona fisica, ossia nel caso di azienda gestita in forma individuale o, in altre parole, di azienda individuale, il suo titolare, ossia il soggetto giuridico, è rappresentato dalla persona fisica, l'imprenditore individuale, cui fanno capo i diritti e gli obblighi derivanti dall'esercizio della stessa azienda.

Nel caso, invece, di azienda gestita in forma di società di capitali, come nell'ipotesi di società per azioni, il soggetto giuridico è rappresentato dalla stessa società, ossia da quell'entità dotata di propria personalità giuridica ed autonomia patrimoniale distinta e separata da quella dei soci della medesima società.

E' ovvio, tuttavia, che essendo la persona giuridica una "costruzione giuridica", ossia un ente astratto, in quanto tale non può, al pari della persona fisica, svolgere alcuna attività. Ne consegue che l'esercizio dei diritti e degli obblighi conseguenti allo svolgimento dell'attività economica della data società, ricadono sulla persona del suo legale rappresentante, costituito, nel caso di amministratore unico, dal soggetto che ricopre tale carica e, nel caso di consiglio di amministrazione, dal presidente di tale organo o da altro amministratore all'uopo delegato.

Il ricorso alla personalità giuridica, per l'attribuzione alla data società dei diritti e degli obblighi derivanti dall'esercizio dell'azienda, va visto come un espediente, o meglio, come uno strumento per limitare la responsabilità patrimoniale dei soci della stessa società, considerando che nelle società con

propria personalità giuridica, come ad esempio le società di capitali, quella responsabilità è limitata alla quota di capitale conferita dagli stessi soci.

Nel prosieguo delle pagine successive metteremo in evidenza i tratti essenziali dei soggetti giuridici rappresentati da persone fisiche e persone giuridiche a carattere privatistico.

## **§ 2. Le forme tipiche d'impresa ed i loro tratti caratteristici: l'impresa individuale.**

In relazione alla forma, le aziende possono essere costituite secondo varie modalità, che sono le seguenti:

- 1) aziende individuali;
- 2) aziende collettive o societarie, o società, le quali, a loro volta, sono

distinte in:

- 2.1) società di persone;
- 2.2) società di capitali.

Le società di persone sono rappresentate dalla:

- 1) società semplice;
- 2) società in nome collettivo;
- 3) società in accomandita semplice.

Le società di capitali, d'altra parte, sono le seguenti:

- 1) società a responsabilità limitata;
- 2) società per azioni;
- 3) società in accomandita per azioni.

Inoltre, le aziende gestite in forma di società di capitali, di cui al punto 2.2), possono essere intensamente collegate ad altre aziende, attraverso lo strumento tipico delle partecipazioni societarie, dando luogo al fenomeno dei gruppi aziendali.

L'*azienda individuale* corrisponde alla forma più semplice d'azienda, in relazione alla quale il soggetto giuridico - titolare, quindi, dei diritti e delle

obbligazioni nascenti dell'esercizio della stessa azienda - è la persona fisica che ha proceduto alla sua costituzione.

In particolare, per le obbligazioni assunte nell'esercizio dell'attività d'impresa, l'imprenditore risponde non soltanto con il patrimonio che egli ha destinato all'esercizio di tale attività, ma con tutti i propri averi.

Si consideri, in proposito, a rinforzare quanto appena detto, che in caso di insolvenza, l'imprenditore viene dichiarato fallito, e *l'intero suo patrimonio* viene impiegato per il soddisfacimento dei creditori.

Tale caratteristica riveste, in relazione all'oggetto dei nostri studi, un interesse particolare.

Infatti, non è l'impresa ma l'imprenditore persona fisica ad essere dichiarato fallito, ad evidenziare quasi l'attribuzione ad un unico soggetto, appunto l'imprenditore, di tutte le responsabilità nascenti dall'attività esercitata; diversamente accade, come vedremo meglio più avanti, nelle società di capitali, dove il fallimento, salvo ipotesi particolari, investe la società, e non coinvolge la sfera personale dei singoli soci, a riprova della separazione tra il patrimonio societario e quello personale dei singoli soci.

Nell'azienda individuale, pertanto, il titolare dell'azienda, rappresenta, di norma, sia il suo soggetto giuridico che il suo soggetto economico.

In linea di principio, pertanto, nell'azienda individuale vi è corrispondenza tra soggetto giuridico e soggetto economico, rappresentati, ripetiamo dalla medesima persona, titolare della stessa azienda.

Accade, tuttavia, in determinate fattispecie, che in questa forma elementare d'impresa, il suo soggetto giuridico non sia anche il suo soggetto economico, rappresentato da altra persona, diversa quindi dal titolare.

Tale divergenza, tra soggetto giuridico e soggetto economico, si verifica quando il titolare d'impresa e quindi il soggetto giuridico della stessa impresa, abbia la capacità giuridica e quindi la capacità ad assumere diritti ed obblighi, ma non la capacità di agire.

Al riguardo, nel nostro ordinamento giuridico, un soggetto è nella piena capacità di agire nel momento in cui è in grado di compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il nostro codice civile, al riguardo, individua le seguenti fattispecie di soggetti che non sono in possesso della piena capacità di agire:

- 1) l'interdetto<sup>39</sup>;
- 2) il minore;
- 3) il minore emancipato<sup>40</sup>;
- 4) l'inabilitato<sup>41</sup>.

Le prime due fattispecie, ossia l'interdetto ed il minore, non possono compiere alcun atto, né di ordinaria, né tantomeno di straordinaria amministrazione.

Tuttavia la legge riconosce ad entrambi il diritto a continuare l'attività d'impresa, esercitata prima dell'interdizione - nel caso dell'interdetto - o ricevuta in eredità - nel caso del minore o dello stesso interdetto - con l'ausilio di un tutore o dei genitori che indirizzino ed orientino le scelte inerenti alla gestione dell'impresa.

In questo caso, è evidente che siamo in presenza di un soggetto giuridico, quale il minore o l'interdetto, titolare dei diritti e degli obblighi relativi all'esercizio dell'impresa, cui è sottratto l'effettivo esercizio del supremo potere volitivo, che contraddistingue la figura del soggetto economico.

Per quanto attiene invece alle altre due fattispecie, l'inabilitato ed il minore emancipato, si tratta di soggetti che possono compiere soltanto gli atti di ordinaria amministrazione; per quelli invece di straordinaria amministrazione, in cui rientra l'esercizio dell'impresa, è necessaria una particolare autorizzazione da parte del tribunale.

La differenza tra l'inabilitato ed il minore emancipato è che, nel primo caso l'esercizio dell'impresa deve essere comunque svolto con l'assistenza del curatore, che nel secondo caso può invece mancare<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> A norma dell'art. 414 cod. civ., devono essere dichiarati interdetti coloro i quali si trovano in condizioni di abituale infermità di mente che li rende incapaci di provvedere ai propri interessi.

<sup>40</sup> Dopo la riforma del diritto di famiglia, in base all'art. 390 cod. civ., il minore è emancipato di diritto con il matrimonio. Allo stato attuale non esistono altre fattispecie in cui si preveda l'emancipazione del minore.

<sup>41</sup> A norma del primo comma dell'art. 415 cod. civ., può essere inabilitato il maggiore di età infermo di mente, lo stato del quale non è talmente grave da far luogo all'interdizione.

<sup>42</sup> In proposito l'art. 397, primo comma, cod. civ., testualmente recita: "Il minore emancipato può esercitare un'impresa commerciale senza l'assistenza del curatore, se è autorizzato dal tribunale, previo parere del giudice tutelare e sentito il curatore".

Pertanto, per l'inabilitato possono mutuarsì le considerazioni che abbiamo svolto per il minore e per l'interdetto, in quanto ci troviamo di fronte ad una figura, appunto l'inabilitato, che - come lo stesso minore ed interdetto - può essere soggetto giuridico ma non anche soggetto economico d'impresa.

La situazione è diversa, invece, per il minore emancipato, che se autorizzato dal tribunale, può esercitare l'impresa autonomamente, e quindi essere non solo il soggetto giuridico, titolare dei diritti e degli obblighi connessi all'attività d'impresa, ma anche il soggetto economico della stessa.

Al di là, comunque, dei casi segnalati, nell'impresa individuale il titolare d'impresa rappresenta, in linea di principio, sia il suo soggetto giuridico che il suo soggetto economico.

### **§ 2.1. Le forme tipiche d'impresa ed i loro tratti caratteristici (segue). Le società di persone.**

Detto delle imprese individuali, veniamo ora alle forme societarie assunte dalle aziende, forme che si dividono in due grandi categorie che vanno, comunemente, sotto il nome di *società di persone* e *società di capitali*.

La differenziazione delle aziende gestite in forma societaria con l'attributo "di persone" o "di capitali" fa leva sui tratti tipici, caratteristici di queste forme societarie.

Così, per le prime, società di persone, il fulcro sul quale si basa l'opportunità, per date persone, di dar luogo alla costituzione ed alla gestione di un'attività d'impresa è rappresentato dai legami di ordine etico, morale, di parentela, esistenti, appunto, tra le stesse persone.

Si tratta, pertanto, di società che nascono, di solito, tra persone della stessa famiglia o tra persone che, pur non avendo intensi vincoli di parentela, sono accomunati da reciproci sentimenti di amicizia, di stima, sui quali si cementa l'associazione al fine della data attività imprenditoriale.

D'altronde, le rilevanti responsabilità patrimoniali derivanti, come meglio vedremo tra poco, dalla partecipazione ad una società di persone, possono essere



assunte dai soci della stessa società solo e proprio in virtù di quei vincoli di amicizia, di stima, di parentela, che hanno spinto gli stessi alla costituzione della data società.

Per le seconde, invece, società di capitali, il dato caratteristico loro tipico è rappresentato, appunto, dal "capitale", ossia dai rilevanti mezzi finanziari che con le stesse società è possibile raccogliere al fine dell'esercizio di un'attività di impresa.

Possono, ovviamente, esistere vincoli di amicizia, di stima, di parentela anche tra i soci della data società di capitali, ma detti vincoli sono senz'altro meno intensi rispetto a quelli che legano i soci della data società di persone.

Altro carattere differenziatore tra le società di persone e quelle di capitali è quello relativo alla dimensione dell'impresa e quindi dell'attività economica esercitata per mezzo della stessa società, dimensione che è relativamente piccola per le prime e più grande per le seconde.

In linea di principio, cioè, le società di persone sono forme societarie adatte - in relazione, appunto, alle rilevanti responsabilità patrimoniali in capo ai soci - alle piccole aziende, mentre le società di capitali sono più adatte, in relazione alle loro varie tipologie, per medie, grandi e grandissime aziende.

Detto dei caratteri differenziati tra le cosiddette *società di persone* e le cosiddette *società di capitali*, vediamo, più da vicino, i tipi delle prime e quelli delle seconde, cominciando dalle società di persone<sup>43</sup>.

Com'è noto, le fattispecie di "società di persone", previste dalla nostra disciplina giuridica, sono rappresentate dalla:

- 1) società semplice;
- 2) società in nome collettivo;
- 3) società in accomandita semplice.

Per quanto attiene alla prima fattispecie, *società semplice*, rileviamo che la stessa risulta essere una forma giuridica non largamente diffusa nella realtà economica del nostro Paese, in quanto con la stessa non si possono esercitare attività commerciali, ma soltanto attività agricole, artigianali o quelle relative a professioni intellettuali.

Per individuare il soggetto giuridico in questa tipologia di società, occorre tenere presente che per le obbligazioni sociali rispondono illimitatamente<sup>44</sup> e solidalmente<sup>45</sup> tutti i soci, a meno che, attraverso un patto tra gli stessi, si escluda tale responsabilità per alcuni di loro.

Dunque, alcuni soci, possono essere esclusi dalla responsabilità illimitata e solidale per le obbligazioni sociali, a condizione però che siano rispettate le seguenti condizioni:

- 1) il patto deve essere portato a conoscenza dei terzi con mezzi idonei;
- 2) il socio di cui si intende limitare la responsabilità non deve partecipare all'amministrazione della società<sup>46</sup>.

Per completare il quadro, che attiene alla responsabilità dei soci della società semplice, è opportuno ricordare che i creditori sociali possono agire, per il soddisfacimento dei loro crediti, nei confronti dei soci, a condizione che non esistano beni sociali su cui gli stessi possano, in modo capiente, rivalersi per le ragioni dei loro stessi crediti; in queste società però - e qui è la differenza con le altre società di persone, come vedremo meglio in seguito - spetta ai soci compulsati per il pagamento indicare, se esistono, i beni sociali su cui il creditore possa soddisfare le sue pretese<sup>47</sup>.

Nella società semplice dunque, responsabile delle obbligazioni sociali è la stessa società, e contemporaneamente tutti i soci, salvo l'ipotesi di esclusione poc'anzi accennata; per tali ragioni possiamo asserire che il soggetto giuridico è, in questo caso, un'entità complessa formata da più soggetti, che sono appunto la società e gli stessi soci.

---

<sup>43</sup> Sui tratti caratteristici delle società di capitali ci diffonderemo, in particolare, nel prossimo paragrafo.

<sup>44</sup> Per responsabilità illimitata, si intende la possibilità che il socio venga chiamato a rispondere per le obbligazioni sociali, non soltanto con il patrimonio che ha conferito nella società, ma anche con tutto il proprio patrimonio personale, senza alcun limite.

<sup>45</sup> Per responsabilità solidale, si intende la facoltà dei creditori sociali di rivalersi su ciascun socio per soddisfare interamente il proprio credito, salvo poi il diritto del socio che abbia pagato, di rivalersi sugli altri soci in proporzione alla misura in cui questi partecipano al capitale sociale.

<sup>46</sup> In tal senso, l'art. 2267 cod. civ.

<sup>47</sup> Recita, infatti, l'art. 2268 cod. civ. (*Escussione preventiva del patrimonio sociale*): «Il socio richiesto del pagamento di debiti sociali può domandare, anche se la società è in liquidazione, la preventiva escussione del patrimonio sociale, indicando i beni sui quali il creditore possa agevolmente soddisfarsi».

Rileviamo peraltro che, relativamente a quei soci che svolgono anche funzioni amministrative, si realizza quell'identità tra soggetto giuridico e soggetto economico, vista in precedenza per le imprese individuali.

Per quanto attiene alla *società in nome collettivo*, si può affermare che questa è la forma giuridica che è maggiormente utilizzata nell'ambito delle società di persone.

Questa fattispecie societaria prevede precisi obblighi a carico dei soci che sono, a norma dell'art. 2291 del codice civile, illimitatamente e solidalmente responsabili delle obbligazioni sociali.

Da questa prima indicazione, sembrerebbe che i soci della società in nome collettivo si trovino nella stessa condizione dei soci della società semplice; in realtà, esistono significative divergenze tra le due categorie di soci, che vogliamo, ora, brevemente descrivere.

In primo luogo, la responsabilità per le obbligazioni sociali è inderogabile per ogni socio, partecipi o meno all'amministrazione della società.

Infatti i terzi creditori sociali possono rivalersi su ogni socio per incassare i propri crediti.

Quanto appena detto, naturalmente, non impedisce ai soci di stipulare tra di loro un accordo, con efficacia interna tra gli stessi soci, e non quindi nei confronti di terzi, con il quale si limita la responsabilità di un socio fino ad una data somma.

In questo caso, il socio che venisse chiamato in causa da un creditore sociale, sarebbe costretto a pagare quanto richiesto, salvo poi il diritto di rivalersi sugli altri soci per la restituzione delle somme pagate in eccesso rispetto alla sua quota di responsabilità fissata con l'accordo in questione.

In secondo luogo, i soci possono essere compulsati per il pagamento delle obbligazioni sociali soltanto nell'ipotesi in cui non esistano più beni sociali, in quanto quelli esistenti sono stati preventivamente escussi dai creditori sociali.

Si parla, al riguardo, di *beneficium excussionis*, riferendosi alla circostanza che i soci possono essere sollecitati al pagamento delle obbligazioni

sociali, soltanto nell'ipotesi in cui siano stati preventivamente escussi gli altri beni della società.

Da tale caratteristica si evince come, per tali società, vi sia una maggiore distinzione, rispetto alle società semplici, tra il patrimonio della società e quello personale dei singoli soci, che può essere chiamato in causa soltanto nell'ipotesi in cui i creditori sociali abbiano escusso tutti i beni della società.

Al riguardo, in dottrina si parla di responsabilità dei soci con un carattere *rigorosamente sussidiario*<sup>48</sup>.

In tali società quindi, come per le società semplici, il soggetto giuridico è rappresentato da un'entità complessa formata da più soggetti, che sono la stessa società ed i soci, tenendo però presente che in un primo momento, per le obbligazioni sociali risponde la società con i suoi beni, mentre il patrimonio personale dei singoli soci è chiamato in causa soltanto nell'ipotesi in cui quello della società non sia capiente.

Occupiamoci, infine, delle *società in accomandita semplice* nelle quali, a differenza delle altre società fin qui esaminate, sono previste due categorie di soci, rappresentate dai soci accomandatari, solidalmente e illimitatamente responsabili per le obbligazioni sociali, ed i soci accomandanti, che rispondono, per le stesse obbligazioni, soltanto limitatamente alla quota conferita.

Come si può notare, la responsabilità illimitata e solidale per le obbligazioni sociali coinvolge soltanto i soci accomandatari, i quali, pertanto, hanno gli stessi diritti e gli stessi obblighi dei soci della società in nome collettivo, com'è, anche, specificamente previsto dall'art. 2318, primo comma, cod. civ.

Proprio a motivo delle pesanti responsabilità patrimoniali a carico dei soci accomandatari, il cod. civ. riserva solo a questi soci l'amministrazione della società (art. 2318, secondo comma, cod. civ.).

Vi è pertanto, in questa forma di società, una sorta di corrispondenza biunivoca, per usare un'espressione matematica, tra socio accomandatario e

---

<sup>48</sup> In tal senso F. Ferrara jr. - F. Corsi, *Gli imprenditori e le società*, Giuffrè, Milano, 7<sup>a</sup> ed., 1987, pag. 317.

amministratore, nel senso, ripetiamo, che l'amministrazione delle società è riservata, appunto, soltanto ai soci accomandati.

Tuttavia, anche il socio accomandante risponde, per le obbligazioni sociali di fronte a terzi, illimitatamente e solidalmente con i soci accomandati, nel caso lo stesso accomandante consenta che il suo nome sia compreso nella ragione sociale (art. 2314, secondo comma, cod. civ.).

Tale forma di società viene, di solito, utilizzata nel caso si intenda tutelare il patrimonio personale di alcuni soci, che assumono la figura di soci accomandanti, rinunciando, per converso, a partecipare all'amministrazione della società; si tratta, ad evidenza, di realtà aziendali medio - piccole, per le quali non risulta conveniente assumere la forma giuridica di società di capitali, che garantirebbe la totale estraneità del patrimonio dei soci dalle pretese dei creditori sociali.

In questa forma di società, come nelle precedenti, il soggetto giuridico è un'entità complessa, composta da più soggetti, costituiti dalla stessa società e dai soci accomandati; come per le società in nome collettivo, ci pare opportuno ricordare che la sfera patrimoniale dei soci accomandati può essere interessata soltanto quando i beni della società siano stati preventivamente escussi, e non ne esistano, pertanto, in misura capiente per soddisfare le ragioni dei creditori della stessa società.

## **§ 2.2. Le forme tipiche d'impresa ed i loro tratti caratteristici (segue). Le società di capitali.**

Delineate le caratteristiche principali delle società di persone, in ordine all'individuazione del loro soggetto giuridico e quindi ai diritti ed alle responsabilità patrimoniali dei soci delle stesse società, delineiamo, ora, con riferimento allo stesso soggetto, i tratti tipici delle società di capitali.

Nel nostro ordinamento giuridico, sotto la denominazione di società di capitali, rientrano le seguenti fattispecie di società:

- 1) società a responsabilità limitata, o S.r.l.;
- 2) società per azioni, o S.p.A.;

3) società in accomandita per azioni, o S.a.p.A.

In tutte queste forme di società, il soggetto giuridico è rappresentato dalla società stessa, alla quale vanno pertanto riferiti i diritti e gli obblighi derivanti dall'esercizio della data attività imprenditoriale.

Inoltre, salvo che per i soci accomandatari della società in accomandita per azioni, che sono solidalmente e illimitatamente responsabili, i soci delle società di capitali assumono, per le obbligazioni sociali, responsabilità patrimoniale limitata al capitale conferito<sup>49</sup>.

Qualche tratto differenziatore tra le stesse società di capitali, si può trovare nella dimensione dell'attività economica per mezzo di esse esercitabile, nel senso che mentre la S.r.l. è una forma scelta per società di piccole dimensioni, la S.p.A. e la S.a.p.A. rappresentano fattispecie tipiche delle medie e grandi dimensioni.

Un indice di quanto appena affermato si può trovare, indirettamente, nell'ammontare di capitale minimo richiesto per la costituzione di queste società, che è di € 10.000 per la S.r.l. e di € 120.000 per le società azionarie, S.p.A. e S.a.p.A.

Altro tratto differenziatore tra le società di capitali è dato dai titoli costituenti il capitale sociale delle stesse società, rappresentati da *quote* nelle società a responsabilità limitata e da *azioni* nelle società azionarie, entrambi titoli a reddito variabile.

Questo tratto differenziatore rappresenta un fattore che influisce notevolmente sulla struttura e sul finanziamento delle società di capitali.

Invero, le quote costituenti il capitale sociale delle S.r.l. non essendo formalmente incorporate in un titolo, e non essendo, quindi, facilmente trasmissibili, limitano il finanziamento esterno delle stesse società le quali, pertanto, nel caso di necessità finanziarie a titolo di capitale proprio, possono contare quasi esclusivamente sui relativi apporti da parte dei soci.

Diversamente accade, invece, per le società azionarie le quali, rispetto alle società a responsabilità limitata e ancor di più alle società di persone, hanno più elevate possibilità di ricorrere a finanziamenti esterni, sia a titolo di capitale

---

<sup>49</sup> L'unica eccezione a quanto appena riferito può essere rinvenuta, invero, nell'art. 2362 cod. civ. che, in riferimento alla società per azioni, sancisce la responsabilità illimitata dell'unico socio, in

proprio, che a titolo di capitale di credito, proprio a motivo della facile trasmissibilità dei titoli costituenti il capitale sociale delle stesse società, rappresentate, ripetiamo, da azioni.

In altre parole, i soci della società a responsabilità limitata hanno, oggettivamente, minore possibilità - rispetto ai soci delle società azionarie - di rendere liquide, ove se ne presenti l'opportunità o la necessità, le quote di capitale sottoscritte e versate.

E questa circostanza influisce, quindi, sul finanziamento e quindi sulla struttura di queste società.

Struttura che, a motivo della circostanza richiamata, non può assumere le caratteristiche della media e della grande dimensione.

Nell'ultimo decennio, tuttavia, un ruolo significativo nel panorama delle forme scelte per l'esercizio di attività imprenditoriali, è stato assunto dalla società in accomandita per azioni.

Forma di società, questa, che, pur essendo prevista nel cod. civ. sin dal 1942, anno della promulgazione dello stesso cod. civ., è stata poco utilizzata sinora, per essere "riscoperta", diciamo, soltanto a partire dagli anni ottanta.

E' che, forse, soltanto negli anni a noi più vicini sono maturate, nella nostra realtà aziendale, le esigenze che possono spiegare l'opportuno ricorso a tale forma di società.

Esigenze avvertite nell'ambito, soprattutto, dei gruppi familiari italiani, e rappresentate:

- 1) dalla necessità di separare la proprietà dalla loro gestione;
- 2) dalla difesa della proprietà azionaria di riferimento degli stessi gruppi, minata, potenzialmente, dall'eccessivo frazionamento del capitale sociale fra un numero elevato di soci<sup>50</sup>.

---

caso di insolvenza della società, per le obbligazioni sociali sorte nel periodo in cui è venuta meno la pluralità dei soci.

<sup>50</sup> Sul punto, più in dettaglio, S. SARCONI, *L'azienda. Caratteri d'Istituto - Soggetti - Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997, Cap. IV, §4.

### **§ 2.3. Le forme tipiche d'impresa ed i loro tratti caratteristici (segue). I gruppi aziendali: tipiche strutture formali ed elementi costitutivi**

Delineato l'aspetto formale delle aziende come entità economiche singole, vediamo ora di completarlo, trattando le stesse aziende come entità economiche tra loro variamente collegate, fenomeno che dà luogo alla realtà delle aggregazioni o coalizioni aziendali, e, più in particolare, dei gruppi aziendali.

Tra le varie fattispecie di aggregazioni aziendali<sup>51</sup>, noi accenneremo, soprattutto, nel corso delle pagine successive, ai gruppi aziendali.

Nella sua espressione più semplice, un gruppo di aziende è costituito dalla coalizione di almeno due società, poniamo A e B, con propria personalità giuridica, nella quale una di esse, per ipotesi la società A, detiene nell'altra, la società B, una quota di capitale sufficiente per consentirne il controllo.

E si può trattare nel caso specifico di partecipazioni totalitarie, di maggioranza assoluta e relativa.

Volendo rappresentare graficamente il gruppo costituito dalle società A e B, avremmo il seguente diagramma:



in cui la società A, controlla, appunto, la società B.

La prima, poiché posta al primo livello del suddetto schema, è detta in inglese *holding company* o *parent company*, mentre la seconda, posta al secondo livello, *subsidiary*.

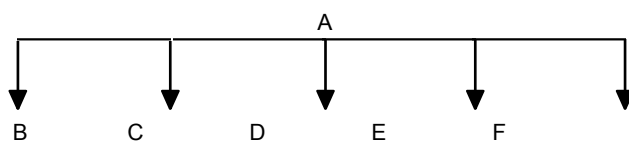
Se le società controllate sono più di una, il diagramma del gruppo può essere costituito estendendo la base del diagramma stesso in senso orizzontale.

Avremo, cioè, strutture del seguente tipo:

---

<sup>51</sup> Sulle varie forme di aggregazioni o coalizioni aziendali diverse dal gruppo, si vedano P. E. Cassandro, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 7<sup>a</sup> Ed., 1982 (in particolare i §§ 10, 11 e 12 del Cap. I) e B. Passaponti, *Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni*, Colombo, Pisa, 1975.





in cui la società A, capogruppo, controlla direttamente le società B, C, D, E ed F, sussidiarie o affiliate.

Strutture più complesse di gruppo sono quelle contraddistinte da rapporti di partecipazioni dirette ed indirette, reciproche e circolari.

Le strutture di gruppo con partecipazioni indirette altro non sono che uno sviluppo di quelle semplici, e si hanno quando vi sono due o più livelli di sussidiarie. Ad esse può pervenirsi in due modi:

a) una società estranea al gruppo, che chiamiamo A, acquista una partecipazione di maggioranza nella società B, società madre, che già esercitava il controllo sulla società C;

b) la società B, già sussidiaria della società A, acquista una partecipazione in una società estranea al gruppo, poniamo la società C.

La struttura del nuovo gruppo è la seguente:



Tra le società A, B, e C, esistono le seguenti relazioni:

1) rapporto di partecipazione diretta tra la società A, capogruppo, e la società B, sussidiaria, in quanto la prima detiene una partecipazione di maggioranza nella seconda;

2) rapporto di partecipazione diretta tra la società B e la società C, in quanto la prima detiene una partecipazione di maggioranza o meno, nella seconda; la società B, pertanto, è sussidiaria rispetto alla società A e capogruppo

rispetto alla società C, anche se di grado inferiore rispetto alla società A. Per distinguerla dalle sussidiarie pure e semplici, la B viene detta società intermedia;

3) rapporto di partecipazione indiretta tra la società A e la società C; tale rapporto si realizza attraverso la partecipazione diretta della società B nella C di cui al punto 2).

La società A, posta al primo livello della struttura del gruppo, viene detta **top holding company**, o **mayor parent**; la società B, posta al secondo livello, oltre che intermedia, viene, anche, detta **sub holding company** o **minor parent**, o, ancora, **son company**, mentre la società C, oltre che semplicemente sussidiaria, viene anche detta **grand son company**.

Quello su delineato, è lo schema più semplice di gruppo con partecipazioni indirette; schemi più complessi si possono avere in altri casi.

Il motivo principale delle partecipazioni indirette è quello di conseguire il controllo, sia pure indiretto, della data società, realizzando però risparmi o vantaggi finanziari rispetto all'ipotesi del controllo diretto della stessa società.

Supponiamo, al riguardo, che la società A voglia controllare due altre società, per ipotesi B e C, il cui capitale sociale sia pari a € 100, composto da azioni del valore nominale di € 1 cadauna.

Se la società A volesse controllare direttamente sia la B che la C, dovrebbe assicurarsi la metà più una delle azioni votanti delle società stesse e dovrebbe, pertanto, investire € 102 (51 + 51); nel caso, invece, la società A, una volta acquisito, con un investimento di € 51, il controllo della società B, facesse acquisire a quest'ultima una partecipazione di maggioranza nella società C, otterrebbe pertanto il controllo delle due società con un capitale di € 51, invece di € 102, come sarebbe stato altrimenti necessario. Ed economia di mezzi finanziari si avrebbe se la società A creasse un'apposita società intermedia I - con un capitale di € 102 di cui si assicura la maggioranza assoluta, con un esborso di € 52 - a cui far acquisire le partecipazioni, anch'esse di maggioranza assoluta, nelle società B e C, con un investimento cadauno di € 51 e complessivo di € 102; in tal caso la società A per

ottenere il controllo di queste società farebbe un investimento di € 52 invece che di € 102, come sarebbe stato necessario, altrimenti, con partecipazioni dirette<sup>52</sup>.

E veniamo alle strutture di gruppo contraddistinte da partecipazioni reciproche dette, anche, "strutture a catena" o "*bilateral relationships*". Esse si hanno quando due società, poniamo A e B, sono legate da due rapporti di partecipazione dirette: della società A nella società B e della seconda nella prima.

Lo schema tipo di rappresentazione della struttura in oggetto, è il seguente:



E' chiaro, però, che perché si possa avere la costituzione del gruppo è necessario, nel nostro esempio, che la società A abbia, nella società B, una partecipazione di maggioranza che ne assicuri il controllo.

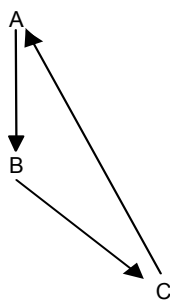
E', tuttavia, da rilevare che la costituzione di gruppi caratterizzati da partecipazioni reciproche è molto limitata, nel nostro Paese, come in altri, da disposizioni legislative il cui scopo è quello di evitare gli abusi e gli *annacquamenti* di capitale cui esse danno luogo.

I gruppi con partecipazioni circolari, infine, derivano dalla combinazione di partecipazioni indirette e reciproche. Più precisamente, essi si hanno quando, in un gruppo costituito da tre o più società legate da partecipazioni indirette, quella posta alla base di esso possiede una partecipazione nella capogruppo.

Tali strutture di gruppo, denominate in America *circular stockholdings* o *multilateral relationships*, sono praticamente uno sviluppo delle "strutture a catena" di cui possono considerarsi una varietà, e possono essere rappresentate dal seguente schema:

---

<sup>52</sup> Sulla determinazione quantitativa dei vantaggi finanziari conseguibili con l'utilizzo di società intermedie, v., più ampiamente, L. Petix, *Aspetti della gestione finanziaria dei gruppi*, Cedam, Padova, 1979, pag. 24 e segg.; G. Zadra, *L'enigma della scatole cinesi*, in «Economia, Società e Istituzioni», Quadrimestrale della LUISS, Società Editrice Romana, n. 3, settembre - dicembre, 1991, pag. 586 e segg.



nel quale la società C, controllata indirettamente dalla società A, possiede in quest'ultima una partecipazione.

Dall'analisi delle strutture tipiche formali di gruppo - esaminate nelle pagine precedenti - emerge che gli elementi formali che consentono di individuare un gruppo di imprese sono i seguenti:

- 1) più società con propria autonomia giuridica;
- 2) possesso di partecipazioni di controllo della società capogruppo nelle società controllate;
- 3) forma di società di capitali, e con maggiore ricorrenza di società azionaria.

### **§ 3. Il soggetto economico d'impresa.**

Per soggetto economico di impresa s'intende la persona o le persone che hanno il supremo potere di comando nell'azienda ed in virtù di questo potere si adoperano per realizzare i fini istituzionali della stessa azienda.

Per la realizzazione di questi fini il soggetto economico svolge una complessa attività, che è nel contempo *creativa-intellettuale* ed *attuativa-professionale*.

Prima di parlare di tali fattispecie di attività, è doveroso mettere in evidenza che, in linea di principio, una precipua caratterizzazione dell'imprenditore e, quindi, anche del soggetto economico, è l'assunzione del rischio d'impresa, ossia l'eventualità del fallimento della stessa impresa e del suo disegno strategico, e quindi la perdita dei capitali in essa investiti, con pesanti

conseguenze sul piano etico, morale oltre che professionale, *in primis* per lo stesso imprenditore nonché, anche, per la comunità dei lavoratori della medesima impresa.

Diciamo di più. L'assunzione del rischio d'impresa rappresenta una delle più potenti spinte all'attività imprenditoriale, da costituirne quasi la sua sublimazione. Afferma al riguardo G. Bruni: "L'incertezza e l'aspettativa, parafrasando una suggestiva espressione letteraria, sono le gioie proprie della vita dell'impresa, quelle che rendono stimolante e affascinante l'avventura imprenditoriale"<sup>53</sup>.

Tutto ciò premesso, torniamo ora alla complessa attività **creativa-intellettuale** ed **attuativa-professionale** del soggetto economico d'impresa.

L'**attività creativa** consiste nella scelta dei fini istituzionali dell'azienda e nella definizione delle strategie relative, ossia, per dirla con un'espressione ricorrente, nel concepimento della **business idea**<sup>54</sup>.

L'**attività**, invece, più spiccatamente **attuativa** è quella diretta a realizzare il progetto strategico definito e richiede una solida preparazione culturale, arricchita da esperienze tecno-amministrative, appannaggio, in linea di principio, dei *manager* adibiti alle varie aree funzionali ed operative d'impresa.

Questa complessa attività **creativa e professionale** va a definire quella che viene, anche, denominata la funzione imprenditoriale del soggetto economico d'impresa.

Nelle varie realtà aziendali che è dato osservare, la funzione imprenditoriale è svolta da vari soggetti, a volte singolarmente, altre volte da più soggetti.

---

<sup>53</sup> G. Bruni, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, op. cit., pag. 32.

Notiamo, per inciso, che l'espressione letteraria, cui fa riferimento l'I.A. per caratterizzare il rischio dell'attività imprenditoriale, è tratta da un dialogo della commedia di W. Congreve, *Love for love* – pubblicata da Jacob Tonson nel 1695 (ed. italiana *Amare per amore*, a cura di M. Corsani, Ed. Il Melangolo, Genova, 1992, pag. 173) – che qui (il corsivo e nostro) riportiamo: "Valentine: Non mi lascerete in questa incertezza? Angelica: Chi se non un pazzo si lamenterebbe dell'incertezza? L'incertezza e l'aspettativa sono le gioie della vita. La certezza è una cosa insipida, e il conseguimento e il possesso di un desiderio scoprono l'insensatezza della caccia. Meglio non conoscersi meglio a vicenda, perché il piacere di una mascherata è finito quando si arriva a vedersi in faccia ...".

<sup>54</sup> Più ampiamente, sul concetto di creatività, U. Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991, pag. 79 e segg.

Si può dire, in via generale, che man a mano che cresce la dimensione d'impresa e la dispersione del capitale sociale, la funzione imprenditoriale passa dall'azionista di riferimento (modello imprenditoriale) alla coalizione dei *manager* di 1° livello e/o delle varie aree funzionali di 2° livello, i quali agiscono o insieme alla proprietà (modello imprenditoriale-manageriale) o isolatamente (modello manageriale).

Più in particolare, vi sono aziende in cui i portatori del capitale di rischio posseggono tutte le qualità creative e professionali richieste dall'assolvimento della funzione imprenditoriale, per cui essi rappresentano il soggetto economico delle stesse aziende.

Si tratta del **modello imprenditoriale** riscontrabile nelle aziende individuali e nelle società di persone, nonché nelle società di capitali a ristretta base societaria e non quotate.

Esistono, inoltre, altre realtà aziendali nelle quali i portatori del capitale di rischio dispongono delle qualità creative ma non di quelle professionali richieste per l'assolvimento della funzione imprenditoriale; in queste realtà, pertanto, il soggetto economico può dirsi rappresentato dai portatori del capitale di rischio nonché dai *manager* delle varie aree funzionali.

Si tratta del **modello imprenditoriale-manageriale** – con prevalenza comunque del peso degli azionisti di riferimento – riscontrabile, tra l'altro, nella realtà aziendale delle società quotate del nostro Paese.

All'assolvimento della funzione imprenditoriale, i portatori del capitale di rischio contribuiscono con l'assegnazione, all'impresa, dei suoi fini istituzionali e con le facoltà creative dell'innovazione, mentre i *manager* apportano, a quella funzione, la loro competenza professionale, la capacità di analisi nonché quella di attuazione dei piani e dei programmi predisposti dai primi con il concorso dei secondi.

Si dice, anche, che i portatori del capitale di rischio - che rappresentano «l'anima politica» del soggetto economico - apportano un contributo di **imprenditorialità**, mentre i *manager* - che rappresentano «l'anima tecnica»<sup>55</sup> di

---

<sup>55</sup> Queste espressioni - che ci piace riportare per la loro incisività - sono di U. Bertini, *Il governo dell'impresa tra «managerialità» e «imprenditorialità»*, in *Scritti di politica aziendale*, già cit., pag. 25 e segg.

quel soggetto - forniscono un contributo di *managerialità*, *imprenditorialità* e *managerialità* intese come qualità del soggetto economico da considerare, pertanto, come organo collegiale<sup>56</sup>.

Si osservano, infine, unità economiche nelle quali la proprietà azionaria è così frazionata da rendere molto difficile, ed in alcuni casi impossibile, l'individuazione di un organo volitivo stabile; in queste unità, di conseguenza, il soggetto economico e le relative funzioni sono espressione della coalizione dei dirigenti che rappresentano il "top-management".

Si tratta del *modello manageriale* tipico delle grandi imprese – come le *public companies* inglesi e le *public corporation* americane – nelle quali, come abbiamo già riferito a proposito della durabilità d'azienda (§ 3, Cap. III), il capitale è così frazionato da rendere alquanto problematica, l'individuazione di un organo volitivo stabile; in dette realtà, pertanto, il gruppo che rappresenta la coalizione dei *manager* finisce, così, per dominare l'impresa, surrogandosi al capitale di rischio anche per quell'attività creativa, espressa compiutamente, di norma, dai portatori del capitale di rischio.

In tali realtà, pertanto, la coalizione dei *manager* che forma il top management assolve la funzione imprenditoriale a tutto tondo, e svolge, quindi, sia l'attività più spiccatamente professionale loro tipica, sia l'attività più propriamente creativa, di solito espressione del capitale di rischio<sup>57</sup>.

Come abbiamo già riferito (Cap. III, § 3), si ritiene al riguardo, che questo modello abbia, però, portato negli U.S.A., negli anni novanta, ad una crisi di

---

<sup>56</sup> Come possiamo notare, si forma nell'ambito dell'impresa moderna un modello di *leadership* a due - tra loro interattivi e complementari - di cui uno provvede ad una attività essenzialmente creativa e strategica, l'altro principalmente a quella di attuazione della prima.

Questo modello di *leadership* a due sembra la conferma di indagini sociologiche le quali hanno messo in evidenza come nei gruppi sociali emergano due *leaders* che interagiscono tra loro e si appoggiano reciprocamente nell'esercizio della loro funzione. Di questi leader, «... il primo [è] un *leader* in senso strumentale, una persona che si d[à] da fare per orientare il gruppo, esprimere opinioni e proporre suggerimenti; il secondo [è] la persona valutata più positivamente dagli altri membri». Il primo viene, pertanto, denominato *leader strumentale*, il secondo *leader espressivo*.

Il fatto che questi due *leaders* non coincidessero, che tendessero a interagire tra loro e che detta interazione non fosse competitiva ma di appoggio reciproco, suggerisce, secondo i sociologi «... un modello di *leadership* a due: uno specialista provvede al lavoro del gruppo, l'altro alle sue esigenze emotive. A questo fine, i due *leaders* formano una sorta di coalizione implicita tra loro». In tal senso, N. J. Smelser, *Manuale di sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1987, pag. 155.

<sup>57</sup> In tal senso, G. Bruni, *Contabilità per l'Alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, già cit., pag. 49 e segg.; H. J. Leavitt, *Corporate pathfinders*, Penguin Books, New York, 1987, pag. 3 e segg.

creatività imprenditoriale – espressione naturale del capitale di rischio – nonché, anche, delle scuole di management dello stesso Paese, tese a porre l'accento sugli aspetti professionali dei dirigenti, trascurando, per converso, i valori più spiccatamente imprenditoriali, come quelli relativi alla creatività ed alla innovazione. Di conseguenza una minore competitività del sistema economico americano rispetto, soprattutto, a quello del Sol Levante.

Per altri aspetti, si verifica, in questa ipotesi, quel fenomeno, già osservato negli U.S.A. sin dagli anni '30 per le cosiddette imprese mature, di dissociazione tra potere di disposizione e facoltà di godimento, per cui il soggetto volitivo di impresa - ossia la componente soggettiva che possiede il capitale di controllo - ha il diritto di godere dei frutti di questo capitale, ossia dei relativi dividendi, ma non il potere di dominio dell'azienda, potere che, di fatto, passa ai dirigenti.

L'azienda vive, pertanto, in queste ipotesi, come organismo produttivo e come comunità sociale, una vita propria indipendente dalle persone che ne controllano il capitale e quindi con un percorso evolutivo che va al di là della durata fisica di queste persone.

Si realizza, cioè, totalmente, in queste realtà economiche, la nozione di azienda come istituto economico duraturo, ossia di unità economica oggettiva, che ha un suo processo biologico indipendente da quello dei suoi elementi primi, tra cui, appunto, i portatori del capitale di controllo<sup>58</sup>.

A conclusione dell'argomento sul soggetto economico d'impresa, vogliamo mettere in evidenza che il *mix* di elementi da cui promana il soggetto economico nella grande impresa nonché nei grandi gruppi di società, comprende non solo i portatori del capitale di rischio ed il *management* ma, pure, le forze politiche e sociali, e cioè gli organi presenti nello spazio economico in cui queste unità economiche svolgono la propria attività.

Le forze politiche e sociali definiscono il quadro istituzionale esterno nel cui rispetto devono operare le unità economiche; ecco, pertanto, la necessità che l'azione imprenditoriale espressa dai portatori del capitale di rischio e dal *management*, si svolga con il favore di quelle forze in modo che le stesse non rappresentino un rilevante ostacolo alla vita ed allo sviluppo dell'impresa.

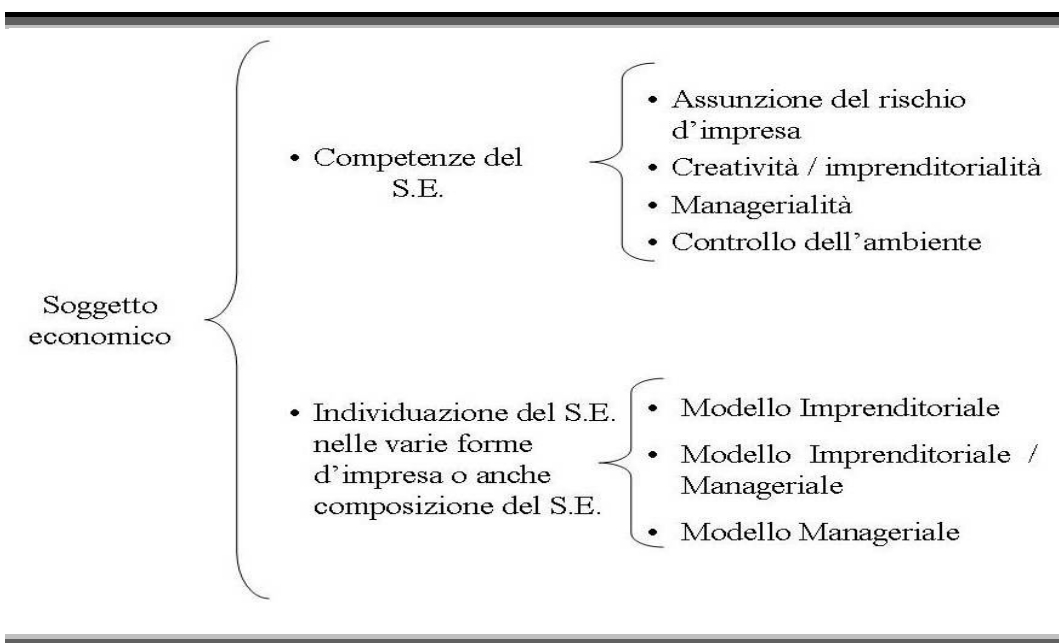
---

<sup>58</sup> Sul concetto della durabilità d'azienda, si rinvia a quanto già riferito in precedenza, Cap. III, § 3.



A scopo puramente didattico presentiamo una slide che riassume le competenze distintive del soggetto economico, nonché la sua individuazione (in forma singola o associata) nelle varie realtà d'impresa.

*Tav. n. 17*



**§ 4. Il soggetto giuridico ed il soggetto economico d'impresa nelle loro mutue relazioni e nei rapporti con l'ambiente economico di riferimento.**

Abbiamo già accennato che tra soggetto giuridico e soggetto economico d'impresa, nonché tra questi soggetti e l'ambiente economico di riferimento, corrono rapporti di interazione e complementarità, che influiscono, spesso notevolmente, sul comportamento d'impresa.

Si vuol dire, in altre parole, che tra forma (soggetto giuridico) e sostanza (soggetto economico) esistono rapporti di influenza che incidono sulle manifestazioni concrete in azienda; così come su queste manifestazioni influiscono i complessi rapporti tra soggetto giuridico, soggetto economico ed ambiente di riferimento della nostra impresa.

Quanto alle relazioni di interazione tra soggetto giuridico e soggetto economico, annotiamo, innanzitutto, l'influenza del primo sul secondo, citando ad evidenza il caso della società in accomandita per azioni, la quale – lo ricordiamo nuovamente – riserva il potere di comando ad alcuni soci, gli *accomandatari*, che in quanto tali sono di diritto amministratori della stessa società, a scapito di altri, gli *accomandanti*, che in tal veste non possono assumere responsabilità di gestione.

Pertanto, quanto all'influenza della forma (soggetto giuridico) sulla sostanza (soggetto economico) si può dire che la prima può condizionare, e di fatto condiziona, la seconda.

E' vero, d'altra parte, che le modalità di espressione del potere di comando in azienda, e quindi il suo soggetto economico, ne influenzano anche la forma, che dà luogo, ripetiamo, al soggetto giuridico della medesima azienda; si vuol dire, cioè, che il soggetto economico d'azienda sceglie la forma di questa in relazione, anche, alle varie modalità con cui il medesimo soggetto possa esercitare o meno in essa il suo dominio.

Così, nel caso della società in accomandita per azioni, il socio che vuole esercitare il supremo potere di comando in azienda per tutta la sua vita, sceglie, potendo, la veste di socio accomandatario, perché sa che, in tale veste, è di diritto amministratore della stessa società.

Per contro, il socio che nella stessa forma di società non vuole esercitare quel dominio, sceglie la veste di socio accomandante che, in quanto tale, non può essere amministratore di tale società.

Quando ciò accade, si può anche affermare, come in questo caso, che la sostanza (soggetto economico) influenza la forma (soggetto giuridico).

Quanto alle relazioni di complementarità tra soggetto giuridico (forma) e soggetto economico (sostanza) è noto che dette entità rappresentano due degli elementi della struttura aziendale diretti, appunto, complementariamente, al conseguimento delle prefissate finalità d'azienda.

Illustrati, sia pure brevemente, i rapporti e le reciproche influenze tra soggetto giuridico e soggetto economico, osserviamo ora le relazioni tra questi soggetti e l'ambiente economico nel quale le aziende svolgono la propria attività

e, quindi, i tratti caratteristici che gli stessi soggetti traggono dal medesimo ambiente.

Così, quanto all'influenza dell'ambiente sul soggetto giuridico e quindi sulla forma d'azienda, è noto che questa rappresenta un fattore del contesto economico nel quale la stessa azienda vive ed opera; ne consegue, di solito, che la forma viene fatta variare in relazione, appunto, ai cambiamenti dell'ambiente economico d'impresa.

Un accenno ai cambiamenti di forma della data società, dovuti alle variazioni dell'ambiente economico, si può trarre dalle trasformazioni, in società per azioni, di alcune Casse di Risparmio italiane, avvenute per effetto della Legge Amato, allo scopo di renderle più competitive nei confronti di altre banche con una struttura societaria più moderna, appunto, di società per azioni.

Per quanto concerne invece l'influenza dell'ambiente sul soggetto economico d'azienda, si fa presente - salvo maggiori approfondimenti nel capitolo successivo - che le economie di mercato dei paesi più avanzati - nei quali le società sono caratterizzate da un eccessivo frazionamento del capitale sociale e, quindi, dalla mancanza di una proprietà azionaria stabile - conducono, tra l'altro, a forme di direzione aziendale in cui il soggetto economico d'impresa è espresso da un *mix* di persone, composto da soci capitalisti e da *manager* della stessa impresa.

Si tratta del modello di direzione aziendale denominato ***imprenditoriale-manageriale***, che nelle economie di mercato cosiddette "mature" evolve, come già riferito, verso il modello cosiddetto ***manageriale***, in cui il soggetto economico d'impresa è rappresentato in modo preponderante dai *manager* di più elevato livello della data società<sup>59</sup>.

Va da sé che le modalità di espressione del soggetto giuridico e del soggetto economico, influenzano anche l'ambiente nel quale l'azienda opera, specialmente, però, quando la stessa azienda assume una notevole dimensione.

Per concludere, il fenomeno dei rapporti tra soggetto giuridico, soggetto economico e ambiente d'azienda rappresenta un altro modo in cui si esplica la visione sistemica d'azienda, nella quale i suoi elementi non hanno un significato

---

<sup>59</sup> Sull'argomento, si rinvia il cortese lettore al precedente § 3.

proprio autonomo, ma un valore che varia, con modalità interattive e complementari, in virtù del complesso a cui gli stessi elementi appartengono.

A conclusione del paragrafo, presentiamo una tavola di sintesi dell'azienda dal punto di vista soggettivo con i rapporti di interazione e complementarità tra soggetto giuridico e soggetto economico.

**Tav. n. 18**

---

L'azienda dal punto di vista soggettivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soggetto giuridico (forma)</li><li>• Soggetto economico (sostanza)</li><li>• Relazione di interazione e complementarità tra forma (soggetto giuridico) e sostanza (soggetto economico) Es.: S.a.p.a.</li><li>• Relazione di interazione e complementarità<ul style="list-style-type: none"><li>a) tra soggetto giuridico e ambiente Es.; trasformazione di casse di risparmio in S.p.A.</li><li>b) tra soggetto economico e ambiente Es.: diffusione del modello manageriale</li></ul></li><li>• O.S.F. e Strategie</li></ul>
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

## CAPITOLO V

### **Le strategie d'impresa, gli assunti motivazionali dei soggetti che le compiono (O.S.F.) ed il loro rapporto con la struttura organizzativa**

#### **§ 1. Premessa**

A completamento dello studio sulla struttura aziendale, nella componente oggettiva prima, soggettiva ora, ci pare utile fornire al cortese studente qualche utile riferimento riguardante le strategie d'impresa.

Partiremo, al riguardo, dalle cause delle strategie, per individuarne poi il loro oggetto specifico (§ 2) nonché quelle che vanno a costituire il cosiddetto *finalismo aziendale* (§ 3), che rappresenta, lo diciamo sin d'ora, la massima espressione del soggetto economico in tema di strategie; passeremo, quindi (§ 4), a presentare gli assunti motivazionali del soggetto che compie le strategie, assunti che costituiscono l'*Orientamento Strategico di Fondo*, per considerare poi (§§ 5 e 5.1) l'influenza dell'O.S.F. sulle strategie. Il capitolo si conclude, (§ 6) con lo studio del rapporto tra strategia e struttura organizzativa, rapporto che rivela spunti interessanti sul rapporto interattivo tra azienda e ambiente.

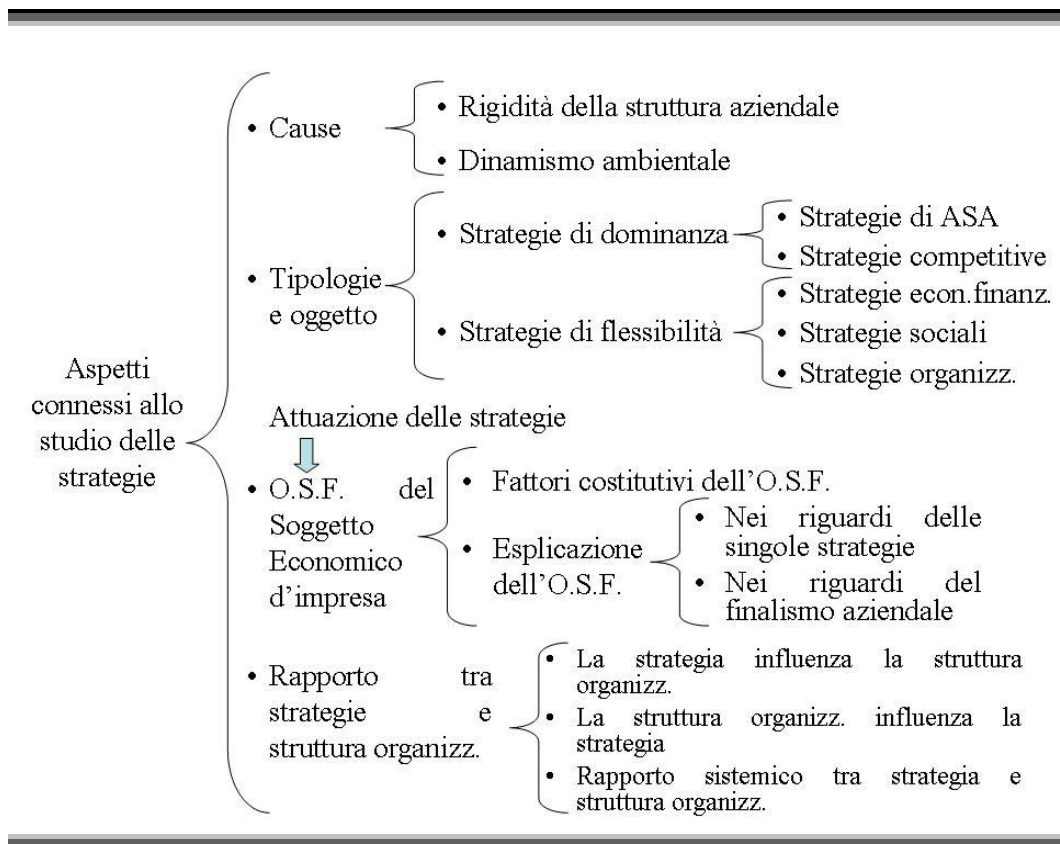
L'argomento segue, sostanzialmente, l'impostazione del Prof. Coda<sup>60</sup>, fa leva su un notevole spunto del Prof. Cavalieri<sup>61</sup> sulle cause delle strategie, e contiene, anche, alcuni contributi personali sugli elementi costitutivi dell'Orientamento Strategico di Fondo, nonché sul rapporto tra strategia e struttura organizzativa.

A scopo puramente didattico, presentiamo una tavola che possa dare un quadro di sintesi degli aspetti che riguardano le strategie d'impresa.

---

<sup>60</sup> V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*.

<sup>61</sup> E. Cavalieri, *Variabilità e strutture d'impresa*.



**§ 2. Le cause delle strategie d'impresa, le loro tipologie ed il loro oggetto.**

Abbiamo già accennato - parlando delle componenti della struttura aziendale - che mentre l'azienda e le sue componenti sono tendenzialmente e direi strutturalmente rigide, l'ambiente nel quale l'azienda vive ed opera è - diversamente dalle componenti aziendali - tendenzialmente dinamico.

Da questo contrasto tra struttura aziendale - ripetiamo tendenzialmente rigida - ed ambiente - geneticamente dinamico, nasce il rischio d'impresa e quindi il rischio per l'imprenditore di non remunerare congruamente i fattori produttivi avvinati all'impresa per il raggiungimento delle prefissate finalità aziendali.

Le azioni dirette a fronteggiare detto rischio costituiscono, appunto, quelle che vengono denominate strategie d'impresa, che possono essere meglio specificate in relazione al loro oggetto di riferimento, ossia:

1. *strategie di flessibilità*, per quelle riferite alla struttura aziendale;
2. *strategie di dominanza*, per quelle riferite all'ambiente di riferimento.

Le *prime* vengono poi distinte, in relazione alle componenti d'azienda, in:

- *strategie del personale* o anche, più in generale, *strategie sociali*, che riguardano i cosiddetti interlocutori sociali e quindi non solo il personale ma anche conferenti di capitale di rischio, finanziatori a titolo di credito, fornitori, Stato, ecc.
- *strategie economico-finanziarie* che riguardano la struttura del patrimonio;
- *strategie organizzative*, che interessano il modello organizzativo, e quindi la macro-struttura nonché i meccanismi operativi ed i sistemi di compenso del personale.

Le *secondo*, invece, le strategie cioè nei confronti dell'ambiente, vengono distinte in *strategie di portafoglio*, per le (molte) imprese operanti in vari settori di attività e in *strategie competitive*, riferite alle (poche) imprese monobusiness, e riguardanti le funzioni aziendali tipiche d'impresa.

Più in particolare, le strategie di portafoglio consistono nella scelta delle ASA (Aree Strategiche di Affari) corrispondenti alle divisioni prodotto/mercato in cui opera l'impresa multibusiness. All'interno, poi, delle singole ASA sono collocate le strategie competitive, costituite, dalle strategie funzionali tipiche di ogni divisione (come per es. quelle riguardanti le operazioni di acquisizione di materie prime, di trasformazione di materie prime, di marketing, di ricerca e sviluppo, ecc.).

Nelle imprese monobusiness, non esistono evidentemente strategie di portafoglio, o di ASA, ma solo strategie competitive costituite, ripetiamo, dalle strategie funzionali della stessa impresa monobusiness.

Per concludere sul punto, nelle imprese multibusiness, esistono sia strategie di portafoglio o strategie di ASA, che strategie competitive delle singole divisioni, mentre nelle imprese monobusiness, mancando le strategie di portafoglio, vi sono solo strategie competitive<sup>62</sup>.

Passiamo, ora, ad individuare meglio l'oggetto delle *strategie di flessibilità*, ossia delle strategie dirette a ridurre la tendenziale rigidità aziendale,

che sono rappresentate, come è ormai noto, dalle strategie del personale, dalle strategie economico-finanziarie, dalle strategie organizzative.

Le *strategie nei confronti del personale* operano, tipicamente, in due direzioni, tra l'altro intimamente connesse, rappresentate:

- 1) da quelle dirette a rendere più consapevole il personale dipendente dei processi di gestione in atto nella data azienda, e
- 2) da quelle dirette a venire incontro ai bisogni di carattere etico-morale-sociale del lavoratore, oltre ovviamente ai bisogni più tipicamente fisiologici dello stesso lavoratore.

Le prime hanno il compito di rendere il personale dipendente più partecipe alla realizzazione dei processi aziendali; si pensi, a titolo di esempio, al processo in atto di inserimento del controllo di gestione nelle aziende pubbliche, da quelle sanitarie agli enti locali (Comuni, Province, Regioni) che ha comportato la realizzazione di corsi di formazione del personale, dirette a far conoscere, ai vari livelli, le implicazioni di questo nuovo strumento di gestione.

Le seconde - quelle dirette a venire incontro alle esigenze di carattere etico-morale del personale dipendente (oltre ovviamente a quelle più tipicamente fisiologiche) - hanno lo scopo di migliorare il rapporto tra l'impresa ed il personale dipendente, facendo sentire quest'ultimo parte integrante della data azienda.

Con queste strategie, dirette verso la sfera emotiva del lavoratore, si cerca, in altre parole, di *fidelizzare* il personale dipendente attraverso una migliore gestione dei rapporti umani, idonei a realizzare non solo i bisogni fisiologici del lavoratore (tipicamente i bisogni dei gradini bassi della scala di Maslow) ma anche e soprattutto i suoi bisogni di carattere etico, morale, sociale (i bisogni dei gradini alti della scala di Maslow).

Lo scopo ultimo delle strategie nei confronti del personale, e quindi sia di quelle dirette ad una migliore conoscenza dei processi aziendali, che di quelle dirette verso la sfera *emotiva* del lavoratore, è quello di far interiorizzare al lavoratore i fini della data azienda allo scopo della sua condivisione, con il soggetto economico d'impresa.

---

<sup>62</sup> Più ampiamente, sui concetti qui appena accennati, in E. Cavalieri, *Variabilità e strutture d'impresa*; V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*.



Condivisione che realizza in sostanza il processo – di grande successo per l’impresa – di fusione tra la funzione socializzante dell’impresa e quella personalizzante del lavoratore.

Le *strategie economico-finanziarie*, hanno per oggetto il miglioramento dei risultati aziendali, sia direttamente mediante apposite strategie di ASA o competitive, che indirettamente attraverso lo studio del rapporto tra capitale proprio e capitale di credito, nonché del rapporto tra investimenti e quindi fabbisogno di finanziamento che questi comportano e fonti di finanziamento, e quindi tipicamente capitale proprio e capitale di credito, nelle loro varie forme<sup>63</sup>.

E veniamo, infine, alle *strategie* che hanno per oggetto la *struttura organizzativa*, dette anche strategie organizzative, che possono riguardare uno o più parametri del dato modello, dal sistema dei compensi, ai meccanismi operativi, e nei casi più eclatanti, alla riprogettazione della macro-struttura organizzativa.

Facciamo seguire, a questo punto, una tavola che rappresenta il sistema d’impresa, con le sue componenti e le relative strategie, nonché con l’indicazione dell’Orientamento Strategico di Fondo, detto, anche, con espressione inglese *Guiding Beliefs*.

Tav. n. 20 (Orientamento strategico di fondo e strategie d’azienda)



<sup>63</sup>Si rinvia, al riguardo, a E.Cavaliere, *Economia Aziendale*, Vol. 1°, Cap. 6.

### § 3. *Le strategie costituenti il finalismo aziendale*

Volendo contrassegnare meglio le singole strategie, osserviamo che:

1. le *strategie di portafoglio*, riguardano il *Dove* delle scelte strategiche;
2. le *strategie competitive*, i soggetti esterni con cui la data azienda deve confrontarsi, e quindi *clienti e aziende concorrenti*;
3. le *strategie sociali, la ricerca del consenso* della componente interna più importante dell'impresa, rappresentata *dal personale dipendente* e dagli altri interlocutori sociali d'impresa;
4. le *strategie economico-finanziarie*, le *Finalità* economiche del soggetto economico d'impresa;
5. le *strategie organizzative*, il *Come*, appunto, la data azienda appronta il modello organizzativo necessario per l'attuazione di tutte le altre strategie.

Possiamo anche dire, più in particolare, che le strategie di portafoglio (il *Dove* dell'azione strategica) rappresentano la cornice esterna, all'interno della quale, gli organi massimi d'azienda, con il supporto di un'apposita strategia organizzativa (il *come*, che rappresenta il cuore del sistema delle strategie) operano in vista di dati risultati economici, sociali e competitivi (*Finalità*).

Ciò che vogliamo mettere in evidenza, ora, è che le strategie economico-finanziarie, le strategie sociali e quelle competitive, con i relativi risultati, possono essere meglio aggregate per i legami più o meno intensi che si possono stabilire tra di loro, nel senso che il soggetto economico d'impresa può attribuire ad una di esse, per ipotesi, la strategia di risultato economico, una posizione di dominio o di equilibrio nei confronti delle altre.

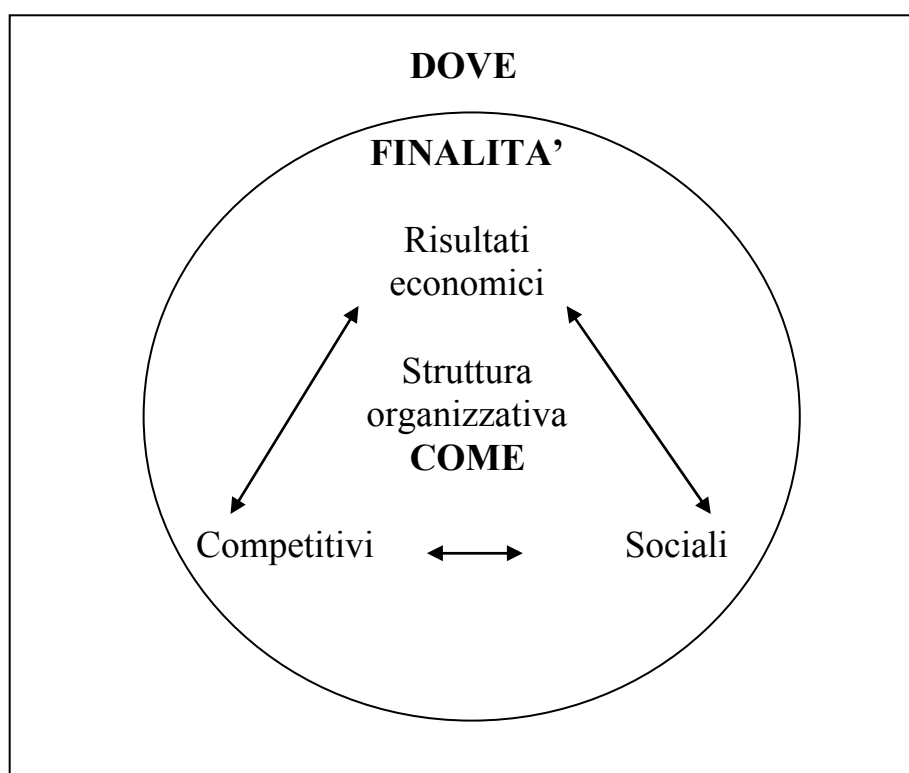
L'insieme di queste strategie va a costituire quello che viene comunemente definito *finalismo aziendale*, che rappresenta, pertanto, il cuore dell'O.S.F. del soggetto economico nei confronti delle strategie, in quanto attraverso il finalismo, e quindi con la considerazione congiunta delle tre sottostanti strategie, possiamo osservare il modo di porsi del soggetto economico rispetto ai risultati economici, sociali e competitivi, e, più in particolare, si potrà osservare se il soggetto economico pone questi risultati su un piano fisiologico di

equità, senza privilegiare alcuno di essi rispetto agli altri – orientamento tipico delle imprese eccellenti – oppure se pone uno di quei risultati, di solito il profitto, qui genericamente inteso, in una posizione assoluta, prioritaria rispetto agli altri due risultati, con un atteggiamento tipico delle imprese mediocri.

Quando andremo a studiare l'influenza dell'O.S.F. sulle strategie, dovremo osservare la sua esplicazione sia con riferimento alle singole strategie che, soprattutto, con riguardo, appunto, al finalismo aziendale.

Riportiamo, a questo punto, dal Coda una tavola, adattata per l'occasione, che mette in evidenza il **DOVE** delle strategie di dominanza, il **COME** delle strategie organizzative e le **FINALITA'** del soggetto economico, rappresentate dai risultati economici, sociali e competitivi, espressione delle omonime strategie.

*Tav. n. 21 (Contenuto delle cinque strategie e finalismo aziendale)*



A conclusione di queste note sulle singole strategie, vogliamo porre due annotazioni riguardanti:

1. una sorta di corrispondenza biunivoca tra le componenti della struttura aziendale e le singole strategie, ambedue nel loro rapporto con l'ambiente di riferimento;
2. il carattere sistemico tra le varie strategie, che altro non è che una manifestazione del carattere sistemico d'azienda.

Quanto al rapporto tra componenti d'impresa e strategia – di cui al punto sub 1 – notiamo che ad ogni elemento della struttura aziendale corrisponde una sua strategia e così:

- all'ambiente, le strategie di dominanza, di portafoglio e competitive;
- alla componente personale, le strategie sociali;
- alla componente organizzativa, le strategie organizzative;
- alla componente patrimoniale, le strategie economico-finanziarie.

Questa corrispondenza tra elementi della struttura aziendale e corrispondenti strategie, mette in evidenza che nessuna componente aziendale può essere esclusa da un'azione di scelta strategica, ai fini del conveniente rapporto sia tra gli stessi elementi, che tra questi elementi e l'ambiente di riferimento.

Quanto ai rapporti di interazione tra le varie strategie e quindi al carattere sistemico delle strategie d'impresa – di cui al punto sub 2 – osserviamo che per motivi di ordine didattico, abbiamo presentato, *sia pure in sintesi*, le singole strategie assegnando alle stesse, un dato oggetto. Ciò potrebbe far pensare, erroneamente, che ogni singola strategia si possa attuare singolarmente senza conseguenze o legami con le altre. In realtà, l'attuazione della data strategia non può avvenire senza modifiche più o meno profonde in tutte o in alcune componenti della struttura aziendale. Tanto per fare un esempio, una strategia competitiva che si estrinseca nell'acquisizione della data azienda, comporterà senza dubbio modifiche più o meno profonde nella componente personale, patrimoniale, organizzativa, sia dell'azienda acquirente, che di quella acquisita.

D'altra parte, tanto per fare un altro esempio, abbiamo appena messo in evidenza il rapporto di interazione reciproca delle dimensioni costituenti il finalismo aziendale, rappresentate dai risultati economici, sociali e competitivi<sup>64</sup>.

Le singole strategie, per concludere sul punto, non sono isolate ma collegate tra loro e costituiscono, pertanto, il sistema delle strategie d'impresa<sup>65</sup>.

#### **§ 4. I soggetti che compiono le strategie ed i loro assunti motivazionali: l'Orientamento Strategico di Fondo.**

Cerchiamo di individuare, a questo punto, i *soggetti* che effettuano le strategie ed i valori, le convinzioni di fondo da cui discendono le stesse strategie.

Quanto ai soggetti che compiono le strategie, essi sono rappresentati dal soggetto economico d'impresa, nelle sue varie espressioni della realtà economica e quindi dall'imprenditore, persona fisica nel modello imprenditoriale, dagli azionisti di comando e dai *manager* di 1° livello con predominanza dei primi, nel modello imprenditoriale-manageriale, e dai soli *manager* di 1° livello, nel modello manageriale.

Le strategie, in altre parole, sono espressione del capitale di comando, ossia dei soci e/o dei *manager* di 1° livello, i quali esprimono meglio, rispetto alle altre figure della componente personale (*manager* di 2° livello e livello operativo) la cosiddetta creatività d'impresa.

Fa eccezione, a questo assunto, il modello manageriale dove, essendo meno netta una precisa proprietà di riferimento, le strategie sono effettuate, soprattutto, dai *manager* di 1° livello, che di fatto, esprimono anche la creatività d'impresa.

Individuati i soggetti che compiono le scelte strategiche, occupiamoci ora dei loro assunti motivazionali, assunti che sono ricompresi nell'espressione "**Orientamento Strategico di Fondo**" o, con espressione inglese, "**Guiding beliefs**" il quale, a sua volta, rappresenta il motore di sviluppo di quelle scelte, nonché dei conseguenti comportamenti quotidiani necessari per attuare le stesse strategie (*daily beliefs*).

---

<sup>64</sup> Sul punto, più ampiamente, infra, § 5.1.

<sup>65</sup> Per questo carattere della strategia, v., più ampiamente, G. Invernizzi, *Il sistema delle strategie a livello aziendale*.

Orbene, l'Orientamento Strategico di Fondo è costituito dalle idee, dalle convinzioni di fondo, dai valori custoditi dagli uomini chiave d'impresa, tutte qualità che dipendono a loro volta, come ogni comportamento umano, da due variabili, tra di loro intimamente interrelate, che sono rappresentate:

1. dalla struttura biologica dell'essere umano;
2. dall'ambiente di riferimento.

Quanto alla struttura biologica, è noto che l'essere umano nasce con tratti caratteristici intellettivi e fisici, che lo accompagneranno, poi, nel corso della sua vita.

Questi valori troveranno poi il terreno della loro manifestazione e del loro completamento nell'ambiente in cui vive l'essere umano, e quindi nel suo ambiente familiare, in quello della scuola ed in quello generale della società.

L'Orientamento Strategico di Fondo è, quindi, caratterizzato dalle idee, dai valori, dalle convinzioni di fondo degli uomini chiave dell'impresa e quindi dai valori da questi posseduti, sia perché presenti nella loro struttura biologica, in quello che comunemente viene denominato DNA, sia perché acquisiti o rafforzati nell'ambiente di riferimento, e quindi anche nel corso della loro esperienza manageriale.

In quanto rappresentato da valori, idee, convinzioni di fondo, l'O.S.F. è una componente impalpabile, invisibile, che viene ad esplicitarsi proprio con le scelte strategiche cui esse danno luogo, nonché con i comportamenti quotidiani (*daily beliefs*) con cui si realizzano concretamente le stesse strategie. Componente impalpabile, dicevamo per l'O.S.F. ma non meno significativo dei componenti materiali, visibili, che cadono quindi sotto la nostra osservazione, in quanto sono i valori, le idee, le convinzioni di fondo nonché la fede in essi che muovono verso i traguardi più importanti della vita umana, nonché di quella squisitamente aziendale.

Una volta individuati, i valori che costituiscono l'O.S.F. devono essere sintetizzati in poche espressioni, da diffondere in tutta la struttura aziendale, dal top management alla base operativa, espressioni che diverranno così con il tempo *il credo, la missione* della data azienda.

Ricordiamo, qui di seguito, i valori costituenti l'O.S.F. di AMS, Alenia Marconi Systems, società del gruppo IRI, codificati qualche anno fa nelle seguenti espressioni:

- *Focus on customer*, attenzione verso il consumatore;

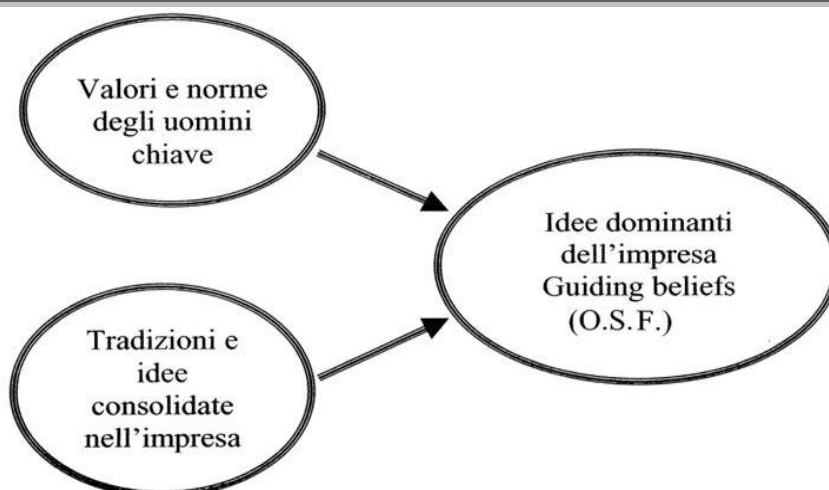
- *Appreciate people*, valorizzare le persone;
- *Think AMS First*, pensare AMS;
- *Excel with technology*, eccellere con la tecnologia;
- *Play to win*, competere per vincere.

Per diffondere questi valori la società in discorso aveva anche fatto stampare dei bigliettini, di color giallo o rosso, sui quali erano riportate le frasi appena citate; bigliettini che venivano distribuiti in tutta la struttura aziendale, ai vari livelli, per diffondere appunto i valori culturali che rappresentavano all'epoca l'O.S.F. o anche i *Guiding Beliefs* della stessa società.

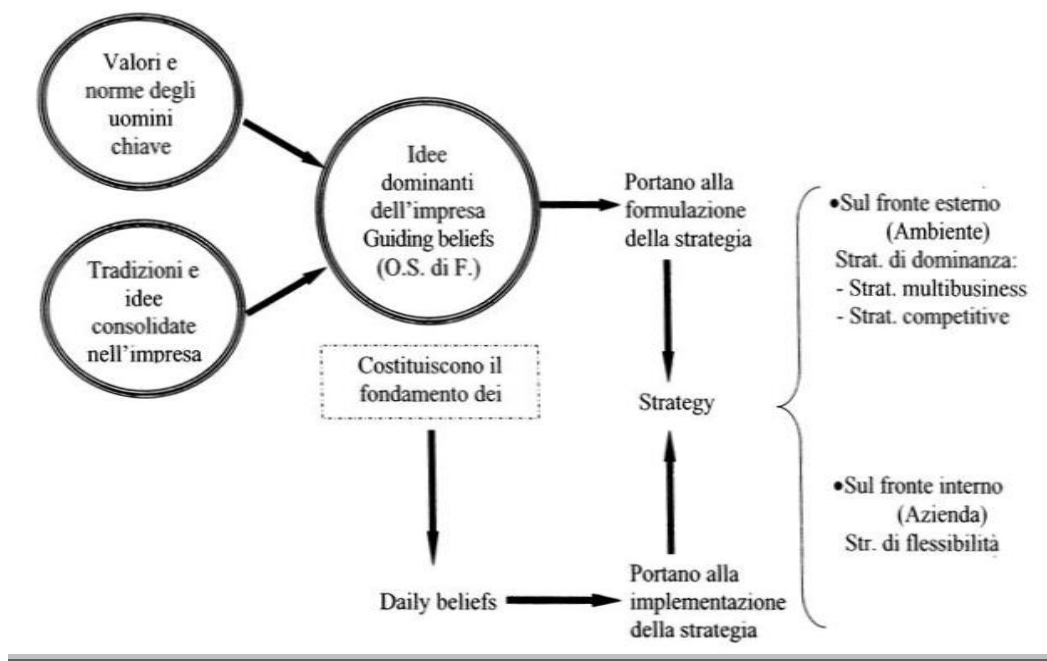
Ricordiamo, infine, che l'individuazione dei valori costituenti l'O.S.F., e la loro diffusione nella struttura aziendale, richiedono spesso un lungo periodo di tempo, che nel caso dell'Alenia ha richiesto 3 anni di tempo ed è tutt'ora in corso.

Presentiamo a questo punto due tavole, di cui una relativa agli assunti motivazionali delle strategie, assunti che vengono espressi, ripetiamo, con l'espressione *O. S. di F. o Guiding Beliefs*, l'altra che completa la prima e dimostra l'influenza dei *Guiding beliefs* nella formulazione delle varie strategie e nella implementazione di queste, attraverso i comportamenti quotidiani o *daily beliefs*<sup>66</sup>.

**Tav. n. 22 (Componenti dell'Orientamento strategico di fondo)**



<sup>66</sup> Sui *Guiding Beliefs*, si veda, più ampiamente, S.M. Davis, *Managing, Corporate Culture*, 1984.



### § 5. La realizzazione concreta dell'Orientamento Strategico di Fondo attraverso l'attuazione delle strategie

Dopo aver studiato le cause delle strategie, il loro oggetto, nonché gli assunti motivazionali del soggetto che le compie, assunti sintetizzati nell'espressione O.S.F. o *Guiding beliefs*, cerchiamo di vedere, ora, come si concretizza l'O.S.F. nell'attuazione delle singole strategie.

Abbiamo prima riferito che l'O.S.F. è rappresentato dalle idee, dai valori, dalle convenzioni di fondo degli uomini chiave dell'impresa; proprio perché rappresentato da valori, esso è la parte nascosta, impalpabile posseduta da quegli uomini, che si materializza attraverso il loro comportamento e quindi concretamente con le loro scelte di fondo, che abbiamo denominato scelte strategiche.

Per dare, quindi, un significato più concreto all'O.S.F., per cercare di osservare come esso si materializza, dobbiamo osservare quali sono le idee, i valori, le convinzioni di fondo degli uomini chiave dell'impresa con cui questi uomini attuano le scelte strategiche.



Ricordiamo, al riguardo, che cinque sono le strategie, costituite da strategie di ASA, strategie competitive, ( quanto alle strategie di dominanza), da strategie economico-finanziarie, da strategie sociali e da strategie organizzative (quanto alle strategie di flessibilità); cinque sono, pertanto, le dimensioni strategiche lungo le quali si può esprimere l'O.S.F.

Abbiamo anche riferito che le strategie economico-finanziarie, le strategie sociali e quelle competitive costituiscono il cosiddetto *finalismo d'azienda*, che rappresenta un'altra dimensione lungo la quale si può esprimere l'O.S.F; dimensione, questa, ancor più nobile di quelle rappresentate dalle singole strategie, in quanto quando si considera il rapporto tra finalismo aziendale e O.S.F. si va al cuore di questo, ossia alla ricerca della posizione, di dominio o di equilibrio, del soggetto economico d'impresa, nei riguardi del profitto, dei risultati sociali e dei risultati competitivi, oggetto delle omonime strategie.

Tutto ciò premesso, tratteremo, pertanto, prima il rapporto tra O.S.F. e singole strategie, per poi (§ 5.1) qualificarlo meglio per osservarlo nei riguardi del finalismo d'impresa.

Quanto al rapporto tra O.S.F. e singole strategie, il rapporto degli uomini chiave dell'impresa con le singole strategie può essere, in sintesi, il seguente:

- 1) Quanto alle strategie di dominanza, di apertura o di chiusura nei riguardi dell'ambiente, e più in particolare:
  - di apertura o di chiusura nella selezione di nuove ASA, quanto alle strategie di ASA;
  - di orientamento o di non orientamento al cliente, di confronto aperto o di chiusura con le aziende concorrenti, quanto alle strategie competitive;
- 2) quanto alla strategia sociale, di ricerca o meno del consenso nei riguardi della componente personale o degli altri interlocutori d'impresa;
- 3) quanto alle strategie economico-finanziarie, di considerare il profitto:
  - a) come categoria di medio lungo termine ed in posizione paritetica rispetto alla congrua remunerazione del personale dipendente, oppure

- b) come categoria di breve termine ed in posizione prioritaria nei riguardi della remunerazione della forza lavoro;
- 4) quanto alle strategie organizzative, di privilegiare strutture organizzative burocratiche oppure organiche, improntate, quindi, rispettivamente, più al rispetto delle regole, che non a promuovere nuove idee imprenditoriali.

Ebbene:

- le strategie (**di ASA**) che tengono conto dell'eventuale ingresso in nuovi settori di attività o in settori correlati a quello/i nei quali l'impresa già esercita la propria attività;
- le strategie (**competitive**) orientate alla cura e soddisfazione del cliente, al confronto costruttivo con le imprese concorrenti;
- le strategie (**sociali**) volte a cercare il consenso della componente personale, nonché degli altri interlocutori sociali (sindacati, banche, organi statali di controllo);
- le strategie (**economico-finanziarie**) che guardano al profitto come categoria economica di medio e lungo termine, e che lo pongono non in posizione prioritaria rispetto all'interesse della componente personale, ma in un rapporto di armonia con questo interesse;
- le strategie (**organizzative**) infine, ispirate alla partecipazione dei lavoratori alla formazione delle decisioni e, quindi, a promuovere strutture organizzative organiche;

tutte queste strategie denotano un O.S.F. in linea con i caratteri propri dell'azienda (unità, durabilità, dinamicità, ecc.) e quindi un O.S.F. di lungo periodo, aperto ed in continua interazione con l'ambiente esterno, nonché, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, un O.S.F. che considera l'impresa come strumento di sviluppo di tutta la comunità che ruota all'interno o intorno ad essa.

È questo, d'altra parte, l'O.S.F. delle imprese eccellenti, che sono caratterizzate, quindi, da formule imprenditoriali di successo.

Viceversa:

- le strategie (**di ASA**) chiuse all'ingresso in nuovi settori di attività o in settori correlati a quello/i in cui l'impresa è già presente;

- le strategie (*competitive*) non orientate alla cura e soddisfazione della propria clientela, chiuse al confronto costruttivo con le imprese concorrenti;
- le strategie (*sociali*) che non cercano il consenso con la componente personale;
- le strategie (*economico-finanziarie*) che considerano il profitto come entità a breve termine e che attribuiscono allo stesso una posizione prioritaria rispetto agli interessi della componente personale e rispetto all'interesse del cliente;
- le strategie (*organizzative*), infine, dirette a promuovere strutture burocratiche che premiano la rigida osservanza delle regole, dominio della *teoria X dell'organizzazione*;

tutte queste teorie denotano un O.S.F. non in linea con i caratteri propri dell'azienda (unità, durabilità, dinamicità ecc.) e quindi un O.S.F. di breve periodo, chiuso nei confronti dell'ambiente esterno; e, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, un O.S.F. che considera l'impresa non come strumento di sviluppo della comunità che ruota intorno ad essa, ma come mezzo di tutela degli interessi particolari del soggetto economico d'impresa e/o del management, a scapito dei portatori dei risultati sociali e competitivi, rappresentati particolarmente dalla forza lavoro e dalla clientela.

È questo, tra l'altro, l'O.S.F. delle imprese mediocri che, in quanto tali, non vivono a lungo, o non percorrono un sentiero di sviluppo fecondo.

### **§ 5.1. La realizzazione concreta dell'O.S.F. attraverso l'attuazione delle strategie (segue): O.S.F. e Finalismo Aziendale.**

Il discorso sin qui condotto ha considerato, fondamentalmente, il rapporto tra O.S.F. e singole strategie.

Se però vogliamo qualificare meglio l'*O.S.F.* ed andare *al cuore di esso*, prescindiamo per un momento dalle strategie di ASA (il DOVE dell'O.S.F.) e delle strategie organizzative (il COME dell'O.S.F.) per studiare più da vicino le

strategie rimanenti, ossia le strategie economico-finanziarie, le strategie competitive e le strategie sociali, ed osservare quindi come si manifesta l'O.S.F. nei riguardi del cosiddetto *finalismo d'impresa*, costituito da risultati economici, sociali e competitivi, oggetto rispettivamente delle tre ultime strategie, di cui sopra.

Quando consideriamo l'O.S.F. nei riguardi del *finalismo d'impresa* si va, come dicevamo prima, al cuore dell'O.S.F., in quanto si ha qui a che fare, più propriamente, con la divisione della *torta* rappresentata dalla nuova ricchezza prodotta, nonché con la realizzazione dei valori di ordine etico di tutti coloro che hanno partecipato alla produzione di nuova ricchezza e quindi con la posizione di privilegio o meno che il soggetto economico si assegna nei confronti degli altri interlocutori aziendali.

Potremmo così meglio renderci conto se il nostro soggetto economico considera l'impresa come strumento di sviluppo della comunità che ruota all'interno o intorno ad essa, o viceversa come strumento di tutela dei suoi interessi, e quindi del profitto, a scapito dei portatori di altri interessi, rappresentati segnatamente dai risultati sociali e da quelli competitivi.

Come già accennato nel paragrafo precedente, l'atteggiamento del soggetto economico d'impresa nei riguardi del *finalismo* si può manifestare secondo due direzioni:

1. un'impostazione *fisiologica* secondo la quale il profitto, i risultati sociali ed i risultati competitivi sono posti sullo stesso piano di importanza ed in reciproca interazione tra loro;
2. un'impostazione *patologica* o *gerarchico-piramidale*, secondo la quale uno di quei risultati e segnatamente il profitto viene posto in posizione dominante rispetto agli altri.

Nel primo caso, si è in presenza di un O.S.F. di lungo termine in linea con i caratteri propri dell'Azienda, considerata come Istituto economico duraturo e quindi come strumento di sviluppo della comunità che ruota all'interno ed all'esterno di essa.

Secondo questa impostazione, il soggetto economico d'impresa tende a conseguire risultati economici che – oltre a soddisfare le sue aspettative in termini

di congrua remunerazione del capitale – segnino l’abbrivio per soddisfare le attese della componente personale sul fronte interno e quelle della clientela sul fronte esterno.

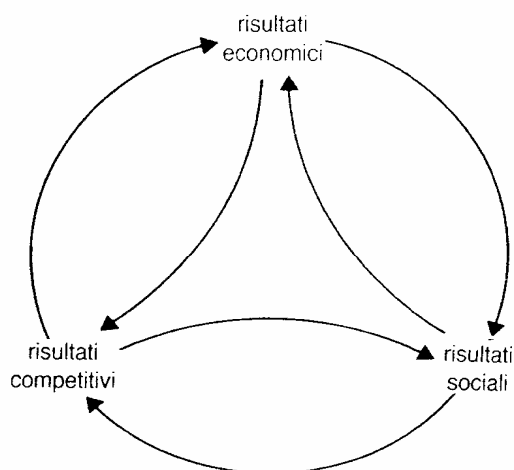
In questo significato l’utile di periodo non rappresenta un fine da raggiungere a scapito di altri (fini), come secondo l’impostazione gerarchico-piramidale, ma un mezzo per la soddisfazione delle attese di tutti coloro che partecipano direttamente o indirettamente alla creazione di nuova ricchezza, rappresentati in particolar modo, rispettivamente, dal soggetto economico, dalla componente personale e dalla clientela.

Tra risultati economici, sociali e competitivi, si realizza, pertanto, un rapporto di interazione e circolarità per il quale il bene dell’uno, si riversa sugli altri e viceversa.

Prendiamo dal Coda una figura che esprime chiaramente questo rapporto di interazione tra risultati economici, sociali e competitivi.

**Tav. n. 24 (Una concezione fisiologica del profitto si traduce nella produzione sinergica di risultati economici, competitivi e sociali)**

---



---

L’*impostazione gerarchico-piramidale*, invece, denota un O.S.F. di breve periodo, che non é in linea con i caratteri propri dell’Istituto Azienda, in quanto,

assegnando al profitto una posizione dominante, di privilegio nei confronti dei risultati sociali e competitivi, considera l'azienda come strumento di tutela degli interessi della proprietà e/o del management a scapito dei risultati sociali e/o competitivi.

Secondo questa impostazione, in altre parole, l'impresa ed il profitto rappresentano strumenti di prevaricazione e di speculazione a favore di interessi particolari, rappresentati dalla proprietà e/o dal management, ed a scapito quindi di altri interessi, segnatamente forza lavoro e clientela.

Sono queste, ripetiamo, le caratteristiche dell'O.S.F. di breve periodo, tipico delle imprese mediocri che non sopravvivono a lungo in quanto, ripetiamo, strumento di prevaricazione di date categorie di soggetti nei confronti di altre.

Cade qui opportuno il ricordo della teoria dei massimi simultanei di P. Onida, che idealizza una visione d'azienda nella quale tutte le sue componenti e in particolare finanziatori a titolo di credito, proprietari, componente personale, Stato, ottengano simultaneamente una congrua remunerazione delle proprie prestazioni.

Ed ammonisce, al riguardo, “...*la prosperità si conserva durevolmente, e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro gli altri.* Non dura a lungo la prosperità degli individui, delle imprese e delle nazioni, costruita sulla miseria altrui.”<sup>67</sup>

Il rapporto patologico tra O.S.F. e finalismo d'impresa, tipico delle impostazioni gerarchico-piramidali, può essere rappresentato dalla seguente figura nella quale il profitto è posto in posizione dominante rispetto alle altre dimensioni del finalismo aziendale, rappresentate ripetiamo dai risultati competitivi e sociali<sup>68</sup>.

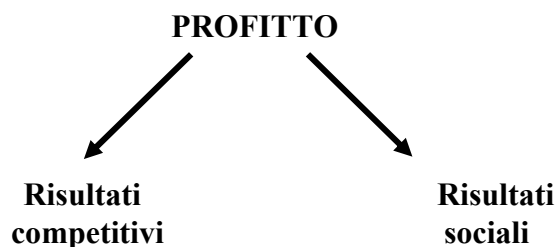
---

<sup>67</sup> P. Onida, *Economia Aziendale*, UTET, 1971, Ristampa 1990, pag.93. Il corsivo è nostro.

<sup>68</sup> Non mancano, tuttavia, impostazioni gerarchico-piramidali nelle quali, per un malinteso senso di socialità, i risultati sociali vengono posti in posizione dominante rispetto al profitto ed ai risultati competitivi, come accade di notare (soprattutto per il passato) in talune imprese pubbliche, che nonostante operino in condizioni di squilibrio economico (e, quindi, con *perdite di periodo*) vengono mantenute in vita per motivi di economicità sociale (ossia mantenimento del posto di lavoro).

**Tav. 25 (Rapporto patologico tra risultati economici da una parte in posizione dominante e risultati competitivi e sociali dall'altra, in posizione subordinata)**

---



Proviamo a riassumere, a questo punto, nella seguente tabella, i caratteri dell'O.S.F. che ora possiamo intendere meglio sia in rapporto alle singole strategie, che nei riguardi del finalismo d'impresa, caratteri che sintetizzano o un **O.S.F. virtuoso**, ossia un O.S.F. in linea con i caratteri propri di azienda e quindi nel rispetto di tutti coloro che partecipano alla creazione di nuova ricchezza (finanziatori a titolo di capitale proprio, o di credito, forza lavoro, management, Stato), oppure un **O.S.F. miope**, che considera viceversa le aziende come strumenti di tutela e di arricchimento di particolari portatori di interessi (tipicamente finanziatori a titolo di capitale e/o management) a scapito di altri tipicamente rappresentati dalla componente personale e dallo Stato.

Il primo O.S.F. è, come già riferito, tipico delle imprese eccellenti, con formule imprenditoriali vincenti nel lungo periodo, il secondo (O.S.F.) è tipico di imprese mediocri, con formule imprenditoriali di successo nel breve periodo ma di estremo rischio ed incertezza nel lungo periodo.

*Tav. n. 26 (Relazioni tra Strategia Adottata ed Orientamento Strategico di Fondo di lungo e di breve periodo)*

<b>Tipologia di strategia</b>	<b>OSF di lungo periodo, tipico delle imprese eccellenti</b>	<b>OSF di breve periodo, tipico delle imprese mediocri</b>
<b>Strategie di dominanza:</b>  <b>strategie di portafoglio</b> <b>strategie competitive</b>	Coniugano un rapporto virtuoso tra impresa e ambiente Aperte all'ingresso in nuovi settori Cura del cliente, confronto costruttivo con le imprese concorrenti	Poco attente alla varietà e variabilità d'ambiente "Chiuse" nei propri settori di attività Trascurano il cliente, non si confrontano con le imprese concorrenti
<b>Strategie sociali</b>	Ricerca del consenso della componente personale e di tutti gli altri interlocutori sociali	Poca attenzione alla ricerca del consenso della componente personale e degli altri interlocutori sociali
<b>Strategie economico-finanziarie</b>	Basate sui risultati economici in proiezione di medio-lungo periodo ed in posizione paritaria rispetto alla congrua remunerazione della componente personale ed alla soddisfazione della clientela	Orientati su risultati economici a breve termine, che assumono posizione dominante rispetto alla congrua remunerazione della componente personale ed alla soddisfazione della clientela
<b>Strategie organizzative</b>	Tendenti alla progettazione e reiterazione di modelli organizzativi organici	Tendenti alla progettazione e reiterazione di strutture organizzative burocratiche

## **§ 6. Sul rapporto tra strategia e struttura**

Completato il discorso sulle strategie, o meglio sui concetti essenziali connessi alle scelte strategiche, non ci resta che accennare al **rapporto tra strategia e struttura organizzativa**, nel senso delle interazioni profonde tra la prima e la seconda.

Il problema, che qui si vuol porre, è quello di sapere:

a) se è la strategia che influenza la struttura organizzativa della data azienda, nel senso che prima si delibera la prima e vengono quindi compiute le relative modifiche nella seconda; oppure,



b) se, fermo rimanendo la verità dell'assunto di cui sub 1), anche la struttura organizzativa influenza la strategia, nel senso che vi sono strutture organizzative che, di per sé e, quindi, in quanto tali, aiutano la realizzazione di date scelte strategiche, mentre altre ostacolano queste scelte; o, anche,

c) se, infine, il rapporto tra strategia e struttura non vada visto, semplicemente in senso unidirezionale, come supposto sub a) e sub b), ma, più correttamente, in senso interattivo e quindi sistemico, ossia di influenza della prima sulla seconda e viceversa, a causa dell'effetto di *feedback* (controreazione).

Posto nei termini suddetti il problema, possiamo tranquillamente affermare, innanzitutto, che è vero che la strategia influenza necessariamente la struttura organizzativa, per cui deliberata la data strategia occorre operare le conseguenti modifiche nelle componenti della struttura aziendale ed in particolare in quella organizzativa.

Occorre solo aggiungere che le modifiche nelle componenti della struttura aziendale non sono, potremmo dire, a comando o meccaniche, stante la più volte asserita tendenziale rigidità della struttura aziendale nelle sue varie componenti, per cui non è pensabile attuare la data strategia senza preventive modificazioni più o meno profonde della struttura aziendale ed in particolare della componente organizzativa.

L'efficacia della data scelta strategica sarà tanto più incisiva, quanto più si considerino a priori le modificazioni da apportare alle varie componenti della struttura aziendale, modificazioni necessarie all'attuazione della data strategia.

Pertanto, proprio in vista della deliberazione della data strategia, bisogna preventivamente considerare tutte le conseguenti modifiche nelle componenti della struttura aziendale e in particolar modo in quella organizzativa.

Diversamente, la strategia deliberata può non sortire i risultati positivi previsti e può addirittura dar luogo a risultati negativi.

Come abbiamo già accennato, calza qui ad esempio significativo il caso delle maggiori imprese americane all'inizio del secolo XX, che non seppero operare in tempo i cambiamenti organizzativi necessari alle strategie di espansione da loro perseguite, che generarono per molti anni - fino, appunto, al

cambiamento della struttura organizzativa, da multifunzionale a multidivisionale - pesanti perdite di capitale<sup>69</sup>.

E' fuor di dubbio, pertanto, - per concludere sul punto sub1) - che la strategia influenza la struttura organizzativa e quindi in vista di date scelte strategiche bisogna operare - ai fini della consonanza del rapporto tra strategia e struttura - le opportune modifiche della struttura organizzativa.

Questa è, appunto, ripetiamo, la lezione che ci viene narrata dal libro di Chandler, su alcune grandi imprese americane dei primi venti anni del secolo scorso.

Se è indubbiamente vero che la strategia influenza la struttura organizzativa, come abbiamo cercato prima di spiegare, non è però meno vero - e veniamo qui al punto sub b) - che anche la struttura organizzativa influenza la strategia nel senso che ci sono modelli organizzativi, come quelli cosiddetti *organici*, che meglio di altri, come quelli *burocratici*, consentono e favoriscono il cambiamento organizzativo necessario per dare attuazione alla data scelta strategica.

Più in particolare, l'influenza dei modelli organizzativi sulla strategia avviene attraverso due variabili tra loro intimamente connesse, rappresentate:

- 1) dal comportamento umano connesso al dato modello;
- 2) dalla reiterazione di questo comportamento nel tempo (organizzazione come processo di apprendimento, *learning organization*).

Quanto all'influenza del dato modello sul comportamento umano e quindi sulla strategia, ricordiamo che ogni modello influenza il comportamento attraverso gli elementi di base dello stesso modello, rappresentati, come già accennato (cap.II, § 2) dalla macrostruttura organizzativa (multifunzionale o multidivisionale) dai meccanismi operativi (strutture burocratiche ed organiche) dai sistemi di compenso (che premiano l'osservanza delle regole o nuove idee imprenditoriali).

Tutto ciò premesso, si può affermare, - come già riferito - che i *modelli organici*, con sistemi di compenso che premiano nuove idee imprenditoriali, permettono meglio dei *modelli burocratici*, con sistemi di compenso che premiano invece la rigida osservanza delle regole, i necessari cambiamenti organizzativi indispensabili per l'attuazione della data strategia.

---

<sup>69</sup> *Retro*, Cap. II, § 5.

Il *modello burocratico* è, in verità, il regno del rapporto di lavoro subordinato, dove ogni persona ha un capo, premia la rigida osservanza delle regole, diffonde un clima di apatia che raramente genera nuove idee imprenditoriali, che in ogni caso non vengono premiate. Si tratta, pertanto, del modello tipico della Teoria X dell'organizzazione, contrassegnato dalla tipica espressione del *bastone e della carota*.

Il *modello organizzativo organico*, invece, è *il regno della teoria Y*, ossia della partecipazione dei dipendenti al processo di formazione delle decisioni che, pur nel rispetto dei ruoli organizzativi di subordinazione, genera un clima di collaborazione dove fioriscono nuove idee imprenditoriali, le quali vengono puntualmente premiate<sup>70</sup>.

Occorre a questo punto considerare - e veniamo al secondo elemento di influenza sulla struttura organizzativa sulla strategia - che i modelli organizzativi siano essi burocratici o organici non solo influiscono sul comportamento dell'elemento personale secondo i tratti prima individuati ma - e questa è un'annotazione molto significativa - incorporano essi stessi valori che trasmettono nel tempo in tutta la struttura aziendale.

Un modello burocratico, cioè, diffonderà sempre di più nella data azienda la rigida osservanza delle regole, un senso di apatia nel comportamento umano, così come un modello organico trasmette sempre di più nella data azienda la partecipazione delle persone alla formazione delle decisioni, un clima dove fioriscono nuove idee imprenditoriali ecc. ecc.

Si vuol dire, in altri termini, che le caratteristiche tipiche che distinguono i modelli organizzativi vengono incorporati e trasmessi con il tempo da tali modelli in tutta la struttura aziendale.

Si usa al riguardo l'espressione *learning organization*, che vuol riferirsi a modelli organizzativi che imparano o disimparano da soli e trasferiscono nel tempo rispettivamente valori positivi o negativi. O, per dirla in altri termini, di modelli organizzativi intesi come processo di apprendimento, nel senso di modelli che incorporano valori e li trasmettono nel tempo a tutti i livelli della struttura aziendale.

---

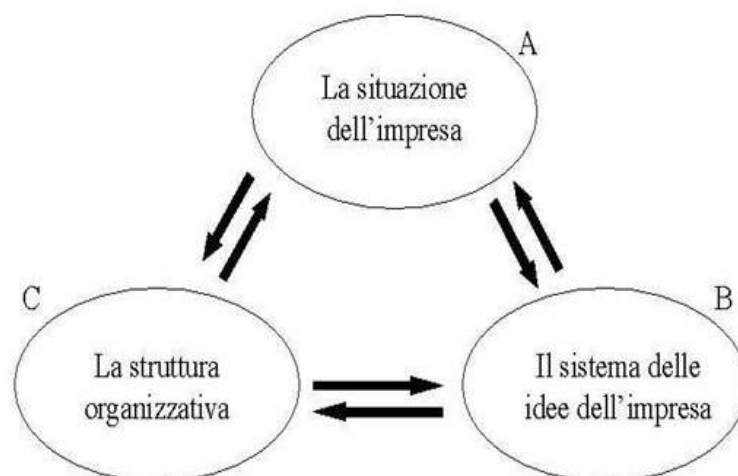
<sup>70</sup> Sui vari modelli organizzativi si veda, ampiamente, H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*.

Presentiamo, a questo punto due tavole, di cui una relativa al rapporto tra strategia e struttura in senso classico (Chandler) e l'altra relativa al rapporto fra strategia e struttura in senso moderno, che intende la strategia (e la conseguente struttura) come processo di apprendimento<sup>71</sup>.

**Tav. n. 27** (Schema tradizionale di riferimento per l'interpretazione dei problemi di crescita dell'impresa:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$ )



**Tav. n. 28** (Schema moderno di riferimento per l'interpretazione dei problemi di crescita dell'impresa:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$  ma anche  $A \rightarrow C \rightarrow B \rightarrow A$ )



<sup>71</sup> Più ampiamente in Norman, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*.

Con il primo modello, *classico*, la situazione d'impresa genera date strategie per l'attuazione delle quali vengono operati gli opportuni cambiamenti nella struttura organizzativa.

Si tratta, ormai, ripetiamo, di un modello obsoleto, in quanto, stante la rigidità della struttura aziendale e delle relative componenti, i cambiamenti di queste non possono essere attuate con successo immediatamente dopo la deliberazione delle strategie.

Con il secondo modello, invece, - più in linea con la spiccata variabilità d'ambiente dei tempi attuali - può ben darsi che la data strategia venga prima deliberata o si presenti improvvisamente e si pensi, quindi, successivamente ai connessi cambiamenti organizzativi (modello classico, percorso  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$ ); ma questo modo di operare deve essere considerato eccezionale.

In via ordinaria, oggi, è virtuoso pensare immediatamente ai necessari cambiamenti organizzativi in previsione di date scelte strategiche e, più ancora, dotarsi di modelli organizzativi cosiddetti *organici*, che possano influenzare positivamente il sistema delle idee degli uomini chiave dell'impresa, ossia il loro O.S.F. o *Guiding beliefs* (percorso  $C \rightarrow B \rightarrow A$ ), e siano, per ciò stesso, più pronte al cambiamento.

Da quanto riferito sinora, è emerso che la strategia influenza la struttura, punto sub a) e viceversa che la struttura condiziona la strategia, punto sub b).

Potrebbe pertanto sembrare, a prima vista, che il rapporto tra strategia e struttura sia unidirezionale, nel senso che la prima influenza la seconda e viceversa.

In verità – e veniamo così al punto sub c) di questo paragrafo – il rapporto in discorso non è – e solo semplicisticamente si può considerare – unidirezionale bensì – e con una valenza ben più significativa – di carattere interattivo e quindi sistemico, nel senso di due variabili intimamente connesse che si condizionano a vicenda in modo continuo, e non unidirezionale.

Si vuol dire, cioè, che la data strategia influenza la data struttura, la quale a sua volta per effetto di una controreazione (*feedback*) comporta variazioni nella strategia e così di seguito, secondo, appunto, un rapporto interattivo e sistemico tra la prima e la seconda e viceversa.

E' questa un'altra chiave di lettura, se pur ve ne fosse bisogno, della visione sistemica dell'azienda e quindi di quella tra i suoi elementi costitutivi, di cui in queste pagine abbiamo considerato, appunto, il rapporto tra strategia e struttura.