

CORSO DI ECONOMIA AZIENDALE

PARTE GENERALE

Riccardo Cimini

Ricercatore di Economia Aziendale

rcimini@unitus.it

A.A. 2018/2019

1

INDICE DEL FASCICOLO:

LEZIONE N. 1: Nascita delle aziende, componenti strutturali e rapporto impresa-ambiente

LEZIONE N. 2: Alcune rappresentazioni dinamiche delle attività svolte all'interno delle aziende: i circuiti

LEZIONE N. 3: L'azienda dal punto di vista soggettivo

LEZIONE N. 4: Le forme tipiche d'impresa

LEZIONE N. 5: La classificazione delle aziende e i caratteri d'azienda

LEZIONE N. 1

Nascita delle aziende, componenti strutturali e
rapporto impresa-ambiente

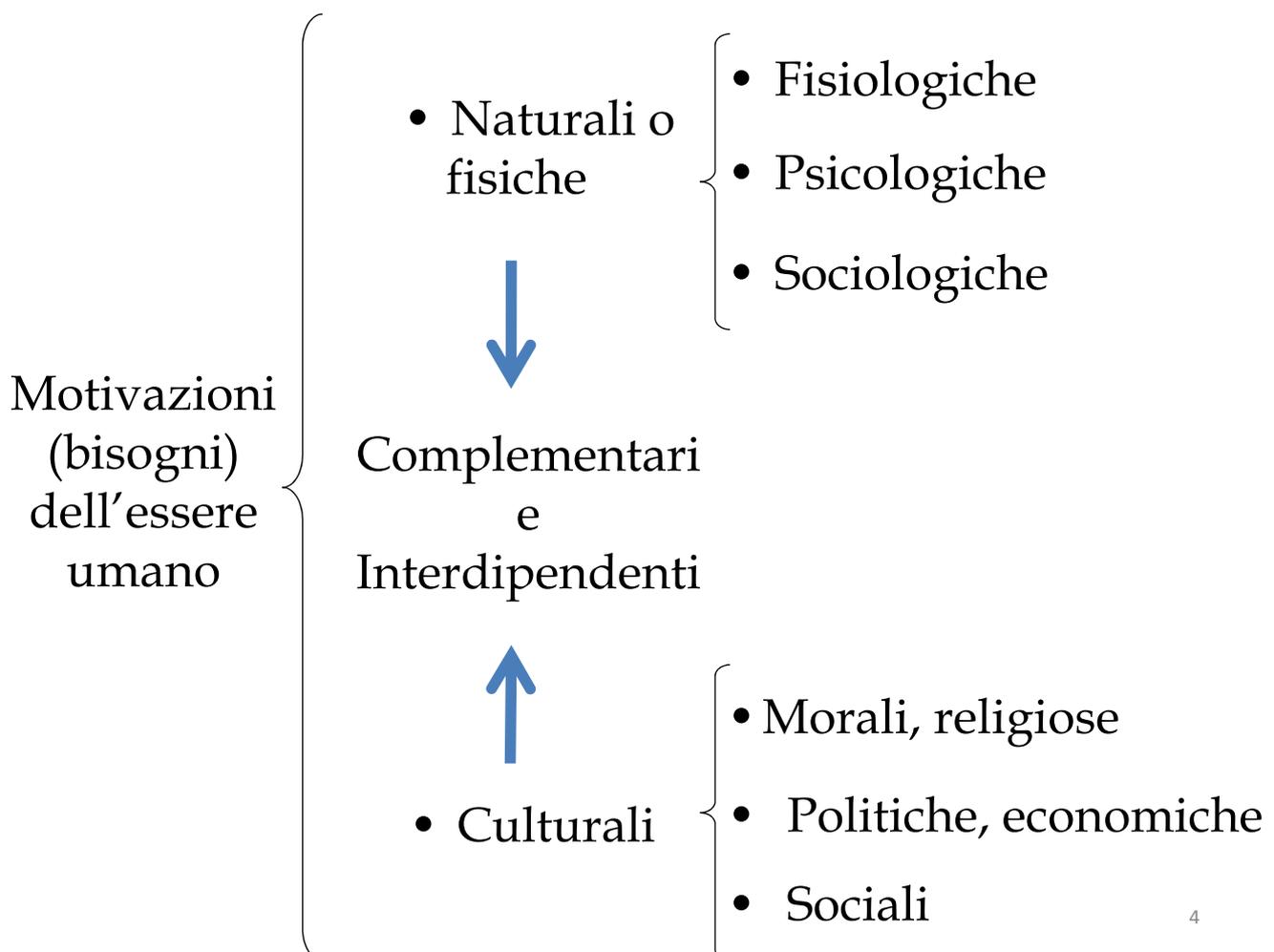
Riccardo Cimini

Ricercatore di Economia Aziendale

rcimini@unitus.it

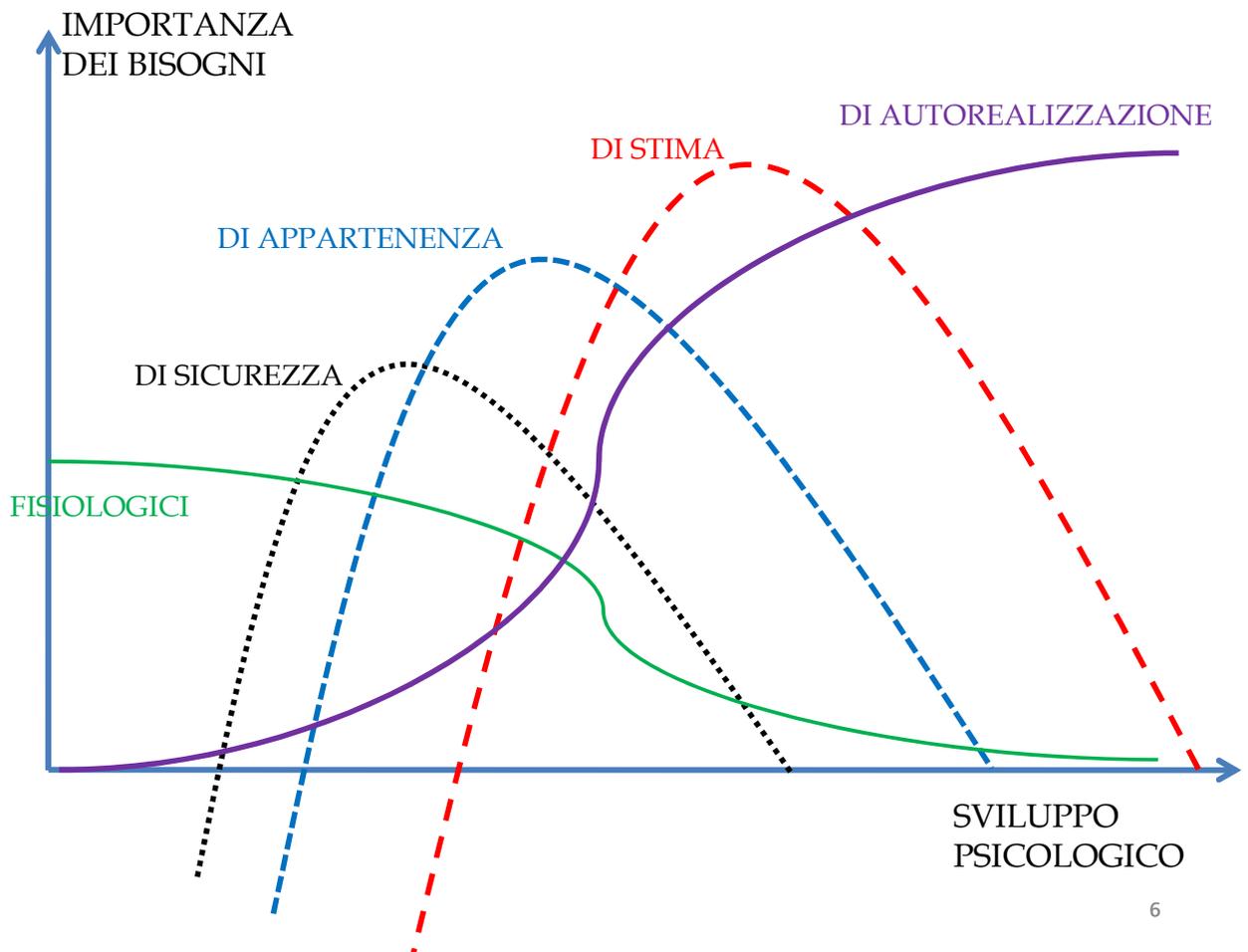
A.A. 2017/2018

3





LA "PIRAMIDE DEI BISOGNI" DI MASLOW



Rapporti tra

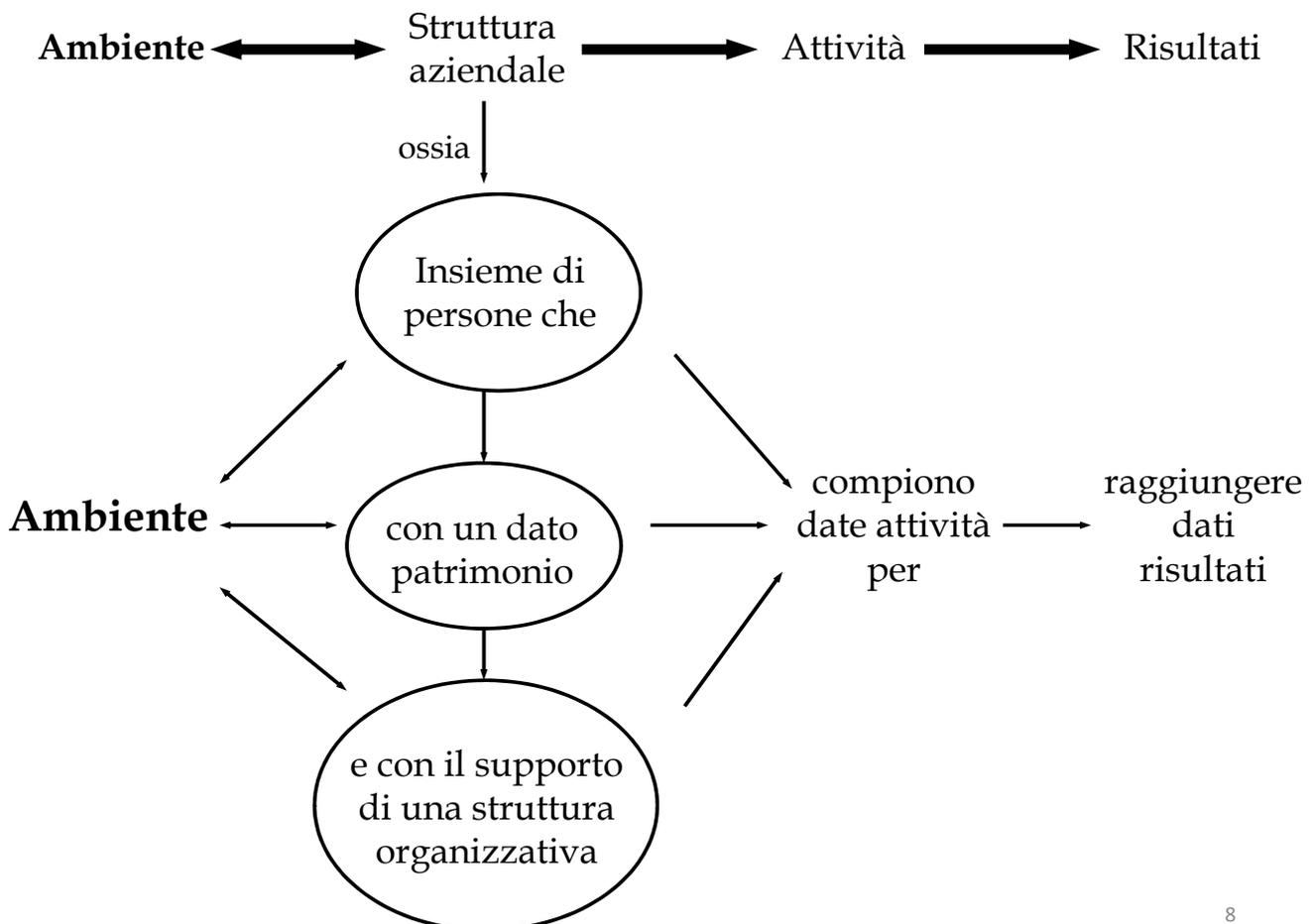
- **Motivazioni etiche** o di ordine morale
- +
- **Motivazioni** o esigenze da soddisfare con beni economici → **BISOGNI**

Portano alla costituzione di

- **Aziende** o **Istituti** dove si svolge attività economica

Le **Aziende** sono **Strumenti** per realizzare

7



8

L'ambiente d'impresa

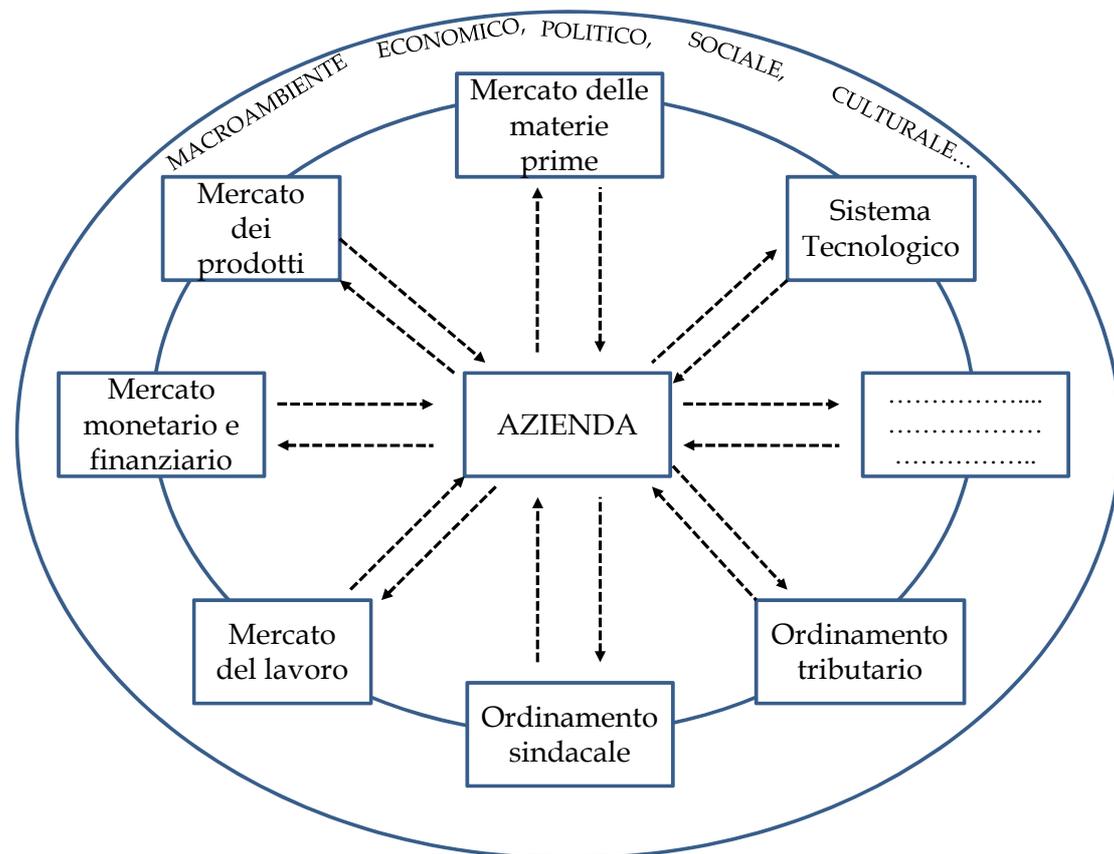
- **Nozione** → È lo spazio o anche il contesto, economico, politico, sociale nel quale l'azienda svolge la sua attività
- **Tipi di ambiente**
 - **Ambiente generale**
 - Ambiente fisico
 - Ambiente politico-istituzionale
 - Ambiente economico generale
 - Ambiente socio-culturale
 - **Ambiente specifico o mercati**
 - **Acquisizione di fattori**
 - Materie
 - Tecnologia
 - Lavoro
 - Servizi
 - Capitale
 - **Collocamento prodotti**
- **Caratteri specifici**
 - **Varietà**
 - Dell'ambiente generale
 - Dell'ambiente specifico
 - **Variabilità**
 - Dell'ambiente generale
 - Dell'ambiente specifico

Ambiente

- **Vario (per es. in relazione alla localizzazione geografica)**
 - **Italia**
 - Nord
 - Centro
 - Sud
 - **Mondo**
 - USA
 - Cina
 - Giappone
 - Europa
- **Varietà tocca sia**
 - Piccola impresa
 - Grande impresa globale (che opera in tutto il mondo)

Differenziazione (salvo qualche eccezione)
- **Variabile o Dinamico** → Per effetto dell'evoluzione/innovazione di tutti gli elementi che costituiscono sia l'azienda che l'ambiente (es. Ford: da un solo modello nero a 115 colori attuali)

Macro-ambiente e sottosistemi ambientali rilevanti dell'azienda



11

Esempio dell'influenza dell'ambiente politico sulle imprese

Condotte S.p.A. : fatturato annuo € 850 milioni (circa)

Tratte ferrovie Alta Velocità

Durata dei lavori prevista: 5 anni c.a.

Importo dei lavori: **1,8 mld / €** c.a.

Quota Condotte: **950 mil/€** c.a. con partecipazioni nel Consorzio COCIV (Milano - Genova), nel Consorzio CEPAV 2 (Milano - Verona), e IRICAV 2 (Verona - Venezia).

Il progetto della tratta Milano - Genova veniva approvato dal CIPE nel 2006 che conferiva mandato alla Cassa Depositi e Prestiti per il reperimento di risorse.

Nel 2007 il Decreto Bersani ha portato alla revoca delle concessioni ai General Contractors da parte di RFI.

Ponte sullo stretto di Messina

Durata dei lavori prevista: 6 anni c.a.

Importo dei lavori: **3,9 mld / €**

Quota Condotte: **580 mil/€** c.a. con partecipazione al 15 % alla Società Eurolink

La Società Eurolink nel 2006 ha sottoscritto il contratto con la Società Stretto di Messina con un inizio dei lavori previsto per il 2007.

Nel 2007 il Ponte è stato eliminato dalle opere prioritarie e di interesse strategico ed i capitali già destinati per le prime opere (per un valore di 1,3 mld / €) sono stati trasferiti su altri capitoli di spesa.

12

Attività d'impresa

- Attività strategica: creativa ed innovativa

Scelte a lungo termine
(Scelte di fondo)
(Scelte politiche)
(Scelte strategiche)

- Svolta, soprattutto, dal soggetto economico per :
 - ✓ Produzione e vendita (strategia economica)
 - ✓ Aziende concorrenti/Clienti (strategia competitiva)
 - ✓ Interlocutori sociali (strategia sociale)
 - ✓ Modello organizzativo (strategia organizzativa)

- Attività operativa o di gestione

- Svolta, soprattutto, dai dirigenti funzionali e dal cosiddetto "nucleo operativo":
 - ✓ nel circuito della produzione
 - ✓ nel circuito dei finanziamenti

13

Risultati d'impresa

- Economici → Utile o Risultato positivo di periodo
- Sociali → Componente principale: Forza LAVORO
- Competitivi → Aziende concorrenti
- Sviluppo → Dell'impresa

14

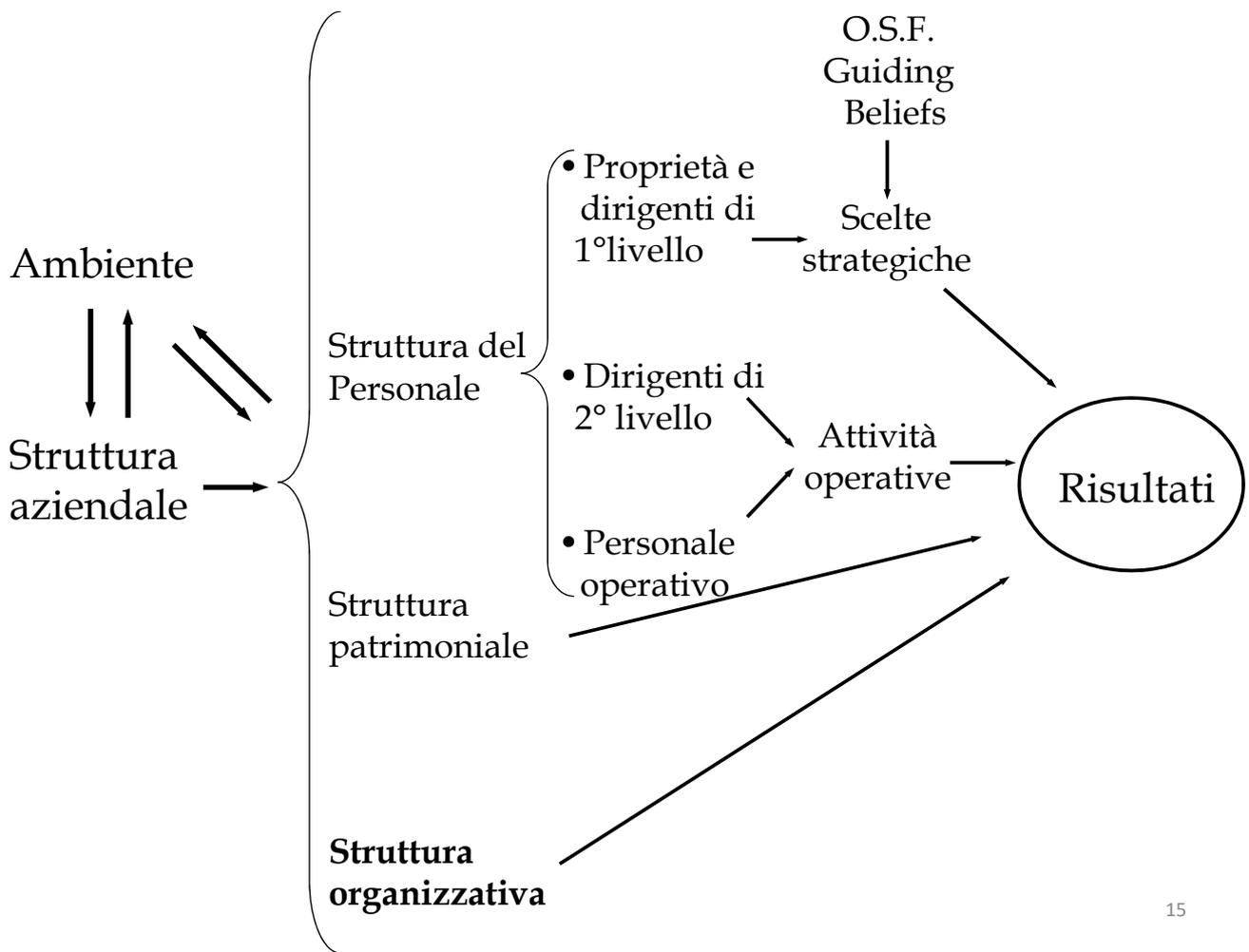
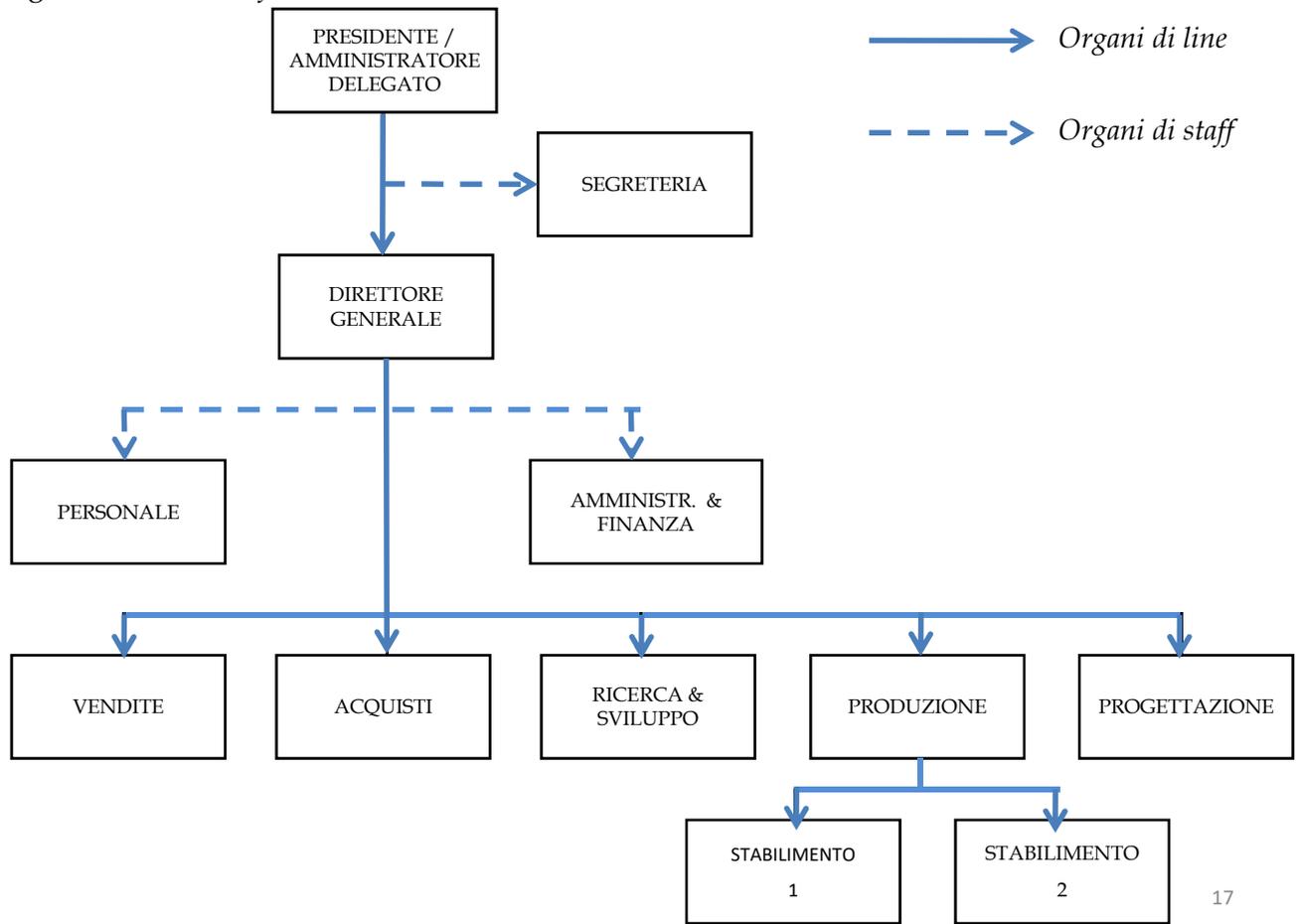
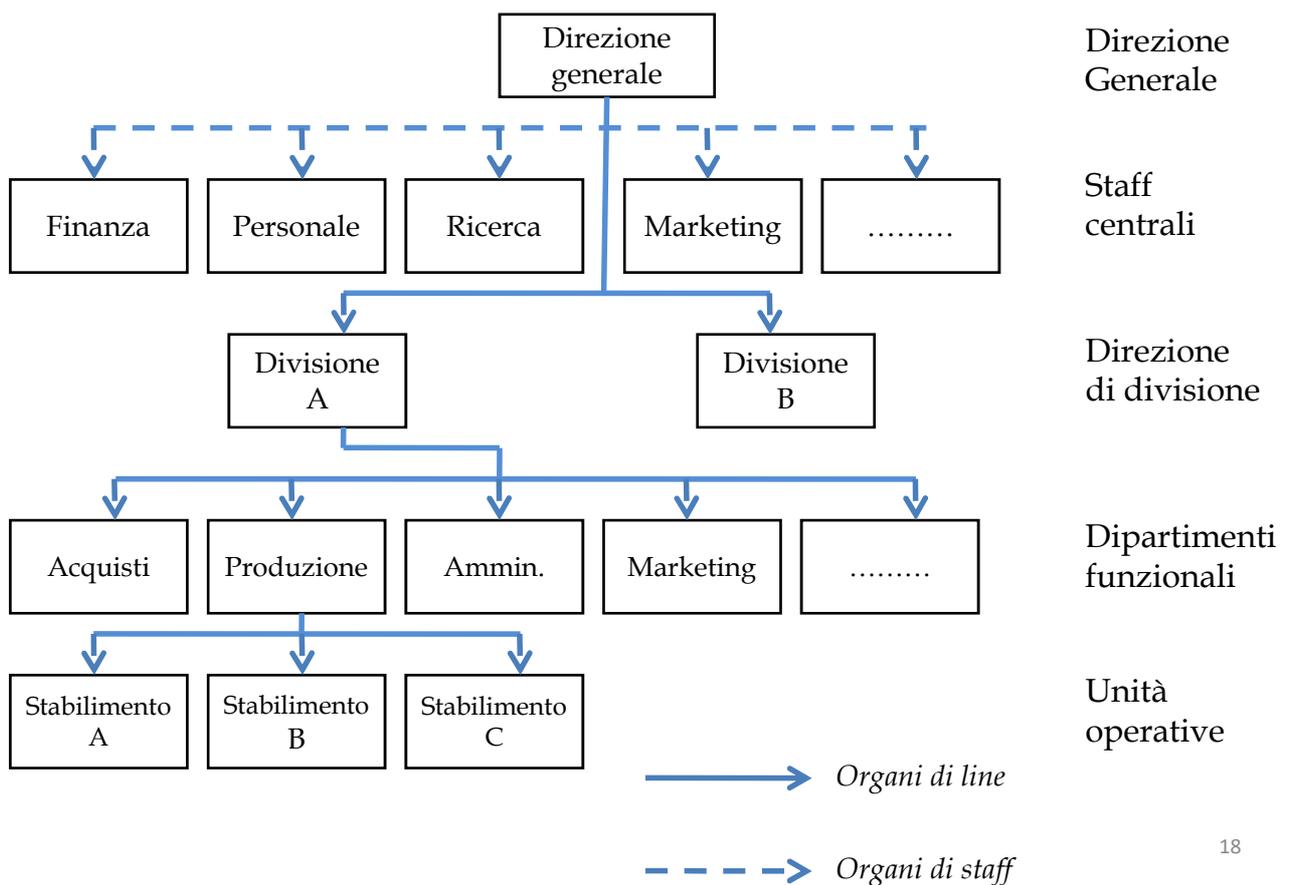


Figura 1. *Struttura funzionale*



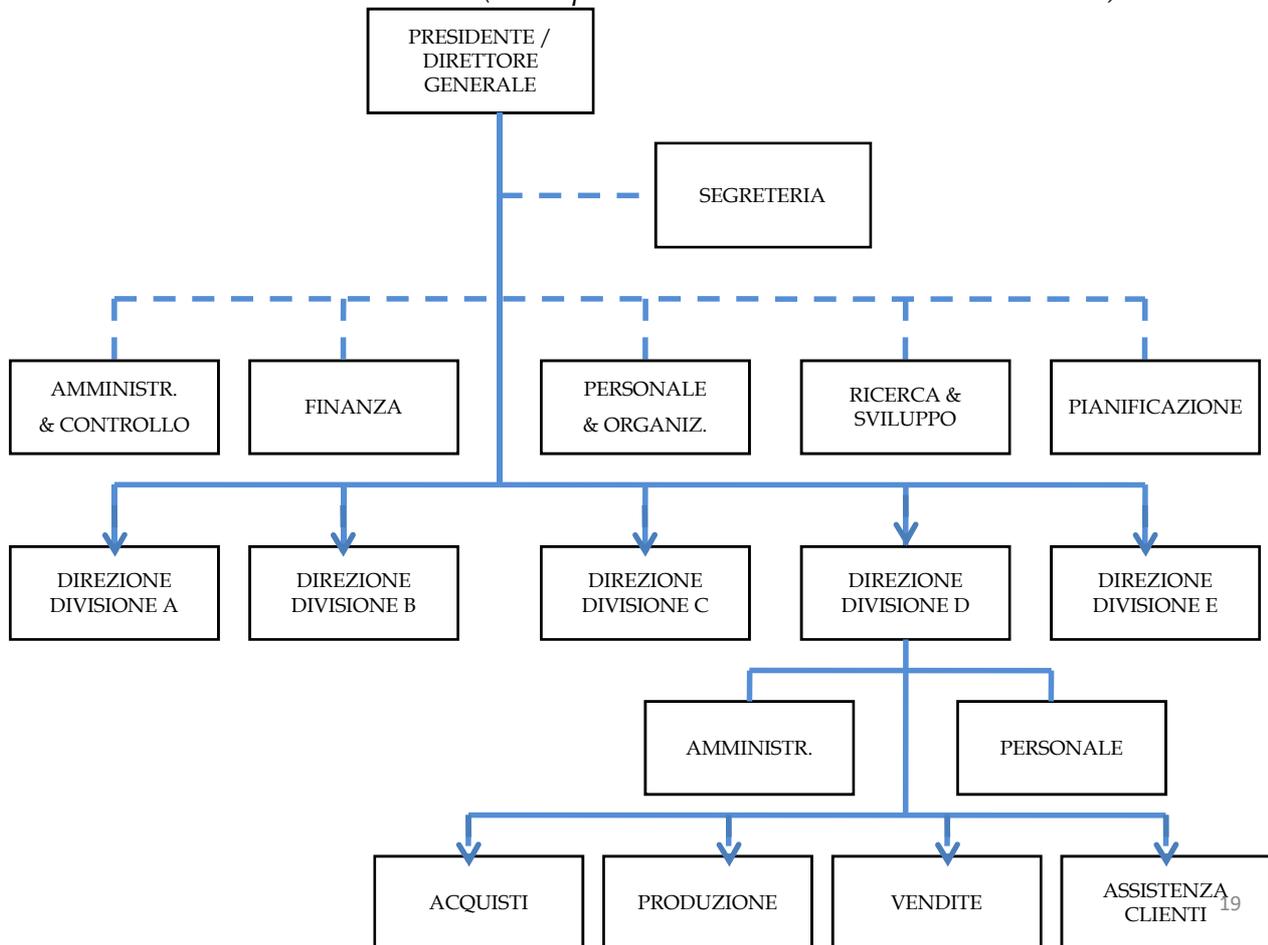
17

FIGURA 2 *Esempio di struttura multidivisionale.*



18

FIGURA 3. *Struttura divisionale (con esplosione della struttura di una divisione).*

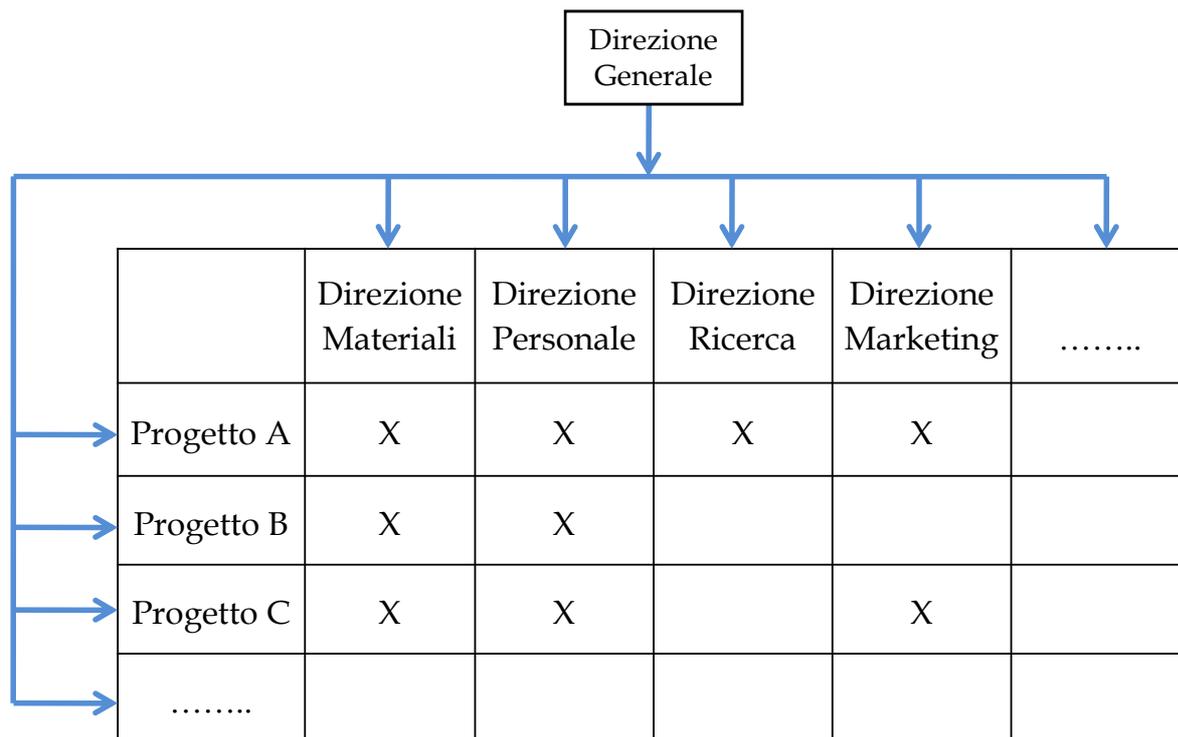


Strutture
Multidivisionali

- per prodotto
struttura MD per prodotto
- geografica (area)
struttura MD per area geografica
- per prodotto e per area geografica
struttura multi-prodotto
“ multi-area geografica”

FIGURA 4. *Struttura a matrice (con esplosione della struttura di una divisione).*

Esempio di struttura a matrice



21

Limiti dell'org.ne multidiv.le

- Più costosa di un'azienda centralizzata

Organi di Staff a livello centrale per assistere le varie divisioni

- Più tempo per essere assimilata

Dalle capacità operative a quelle di Pianificazione-coordinamento- controllo

22

LEZIONE N. 2

Alcune rappresentazioni dinamiche delle attività svolte all'interno delle aziende: i circuiti degli investimenti e dei finanziamenti

Riccardo Cimini

Ricercatore di Economia Aziendale

rcimini@unitus.it

A.A. 2017/2018

23

Attività operativa d'impresa
(gestione operativa)

• Circuito della produzione

Creazione di valore

✓ Acquisizione di fattori produttivi e servizi

✓ Trasformazione dei fattori produttivi

✓ Vendita dei prodotti

✓ Materiali

✓ Immateriali

✓ A fec. semplice

✓ A fec. ripetuta

Recupero immediato

Recupero nel tempo

✓ Inizia il contributo alla produzione del reddito

✓ Gamma dei prodotti offerti

✓ Cicli di vita dei prodotti offerti

• Circuito dei finanziamenti

✓ Diretti

✓ Attinti

✓ Con vincolo di proprietà (Capitale di proprietà)

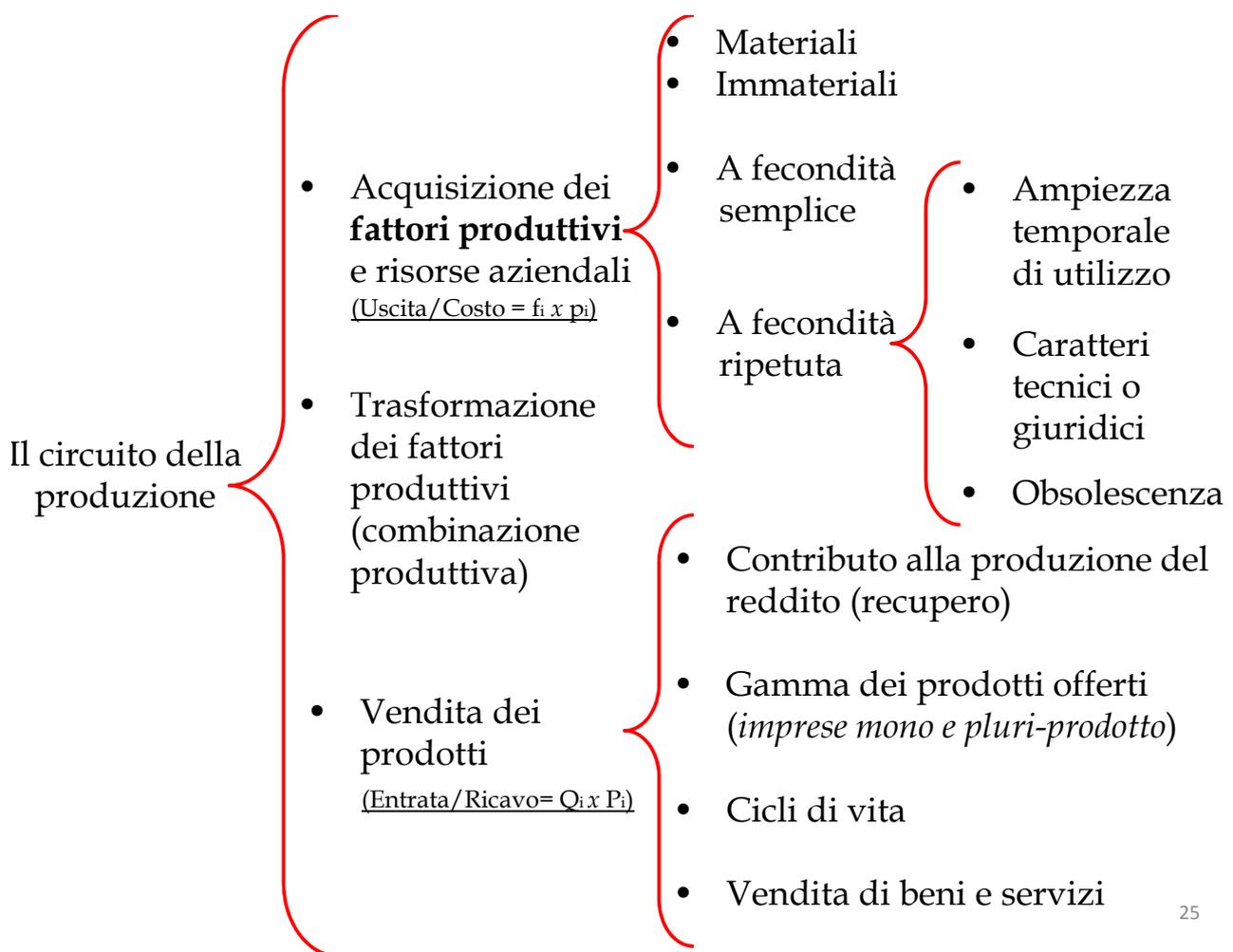
✓ Con vincolo di prestito (Indebitamento)

✓ Concessi

✓ Indiretti

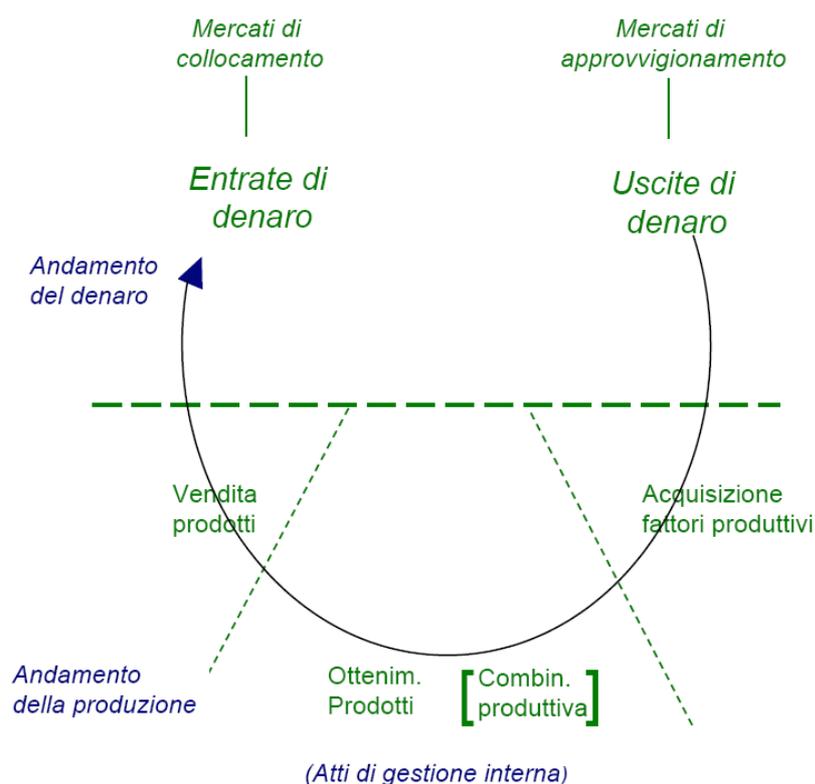
✓ Crediti di funzionamento

✓ Debiti di funzionamento



25

CIRCUITO DELLA PRODUZIONE



26

Fattori produttivi e risorse aziendali
(classificazione)

Sulla base della modalità di partecipazione al processo produttivo e delle correlate modalità di recupero

Sulla base della materialità

- Materiali → Beni
- Immateriali → Servizi

- A fecondità semplice



Recupero immediato

- A fecondità ripetuta



Recupero nel tempo

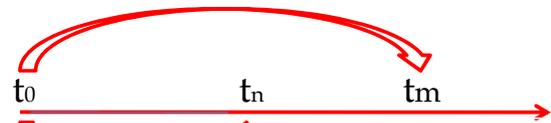


Correlato all'economia del prodotto per l'ottenimento del quale cede utilità

- Ampiezza temporale di utilizzo (fattori):
- A. Caratteri tecnici o giuridici

B. Obsolescenza

- Colpisce direttamente i FFR
- Colpisce indirettamente i prodotti e la **struttura organizzativa**



$t_0 - t_m$: tempo di durata fisica

$t_0 - t_n$: tempo di durata economica ²⁷

Vendita dei prodotti

- Permette la creazione di nuova ricchezza (reddito = Δ ricchezza)
- Il contributo di ciascun prodotto alla formazione del reddito cambia a seconda del **Ciclo di vita** del prodotto stesso:
 - Introduzione
 - Sviluppo
 - Maturità
 - Saturazione
 - Declino

- Vendita di beni e servizi

- Soggetti potenziali acquirenti & Soggetti che attuano la produzione

• Singoli → **IMPRESE**

• Soggetti protetti **COOPERATIVE**

• Collettività → **STATO**

- Normalmente non coincidono

- Se coincidono danno luogo a forme di organizzazione diversa dalle imprese

→ **ASSOCIAZIONI FONDAZIONI** ³⁸

I circuiti dei finanziamenti

• Diretti

- Attinti
- Concessi

- Con vincolo di capitale di **proprietà**
- Con vincolo di capitale di **prestito**

• Indiretti

• Crediti di funzionamento



HANNO ORIGINE NEL CIRCUITO DELLA PRODUZIONE



• Debiti di funzionamento

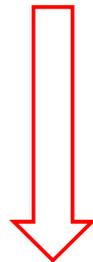
Finanziamenti DIRETTI

• Con vincolo di proprietà

• In denaro

• In natura (apporti)

- Congiunti
- Disgiunti



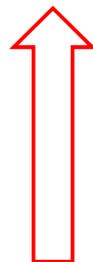
ELEMENTI DI DIFFERENZIAZIONE

• Vincolo di permanenza

• *temporaneo vs permanente*

• Remunerazione

• *certa vs incerta*
• *interesse vs dividendo*



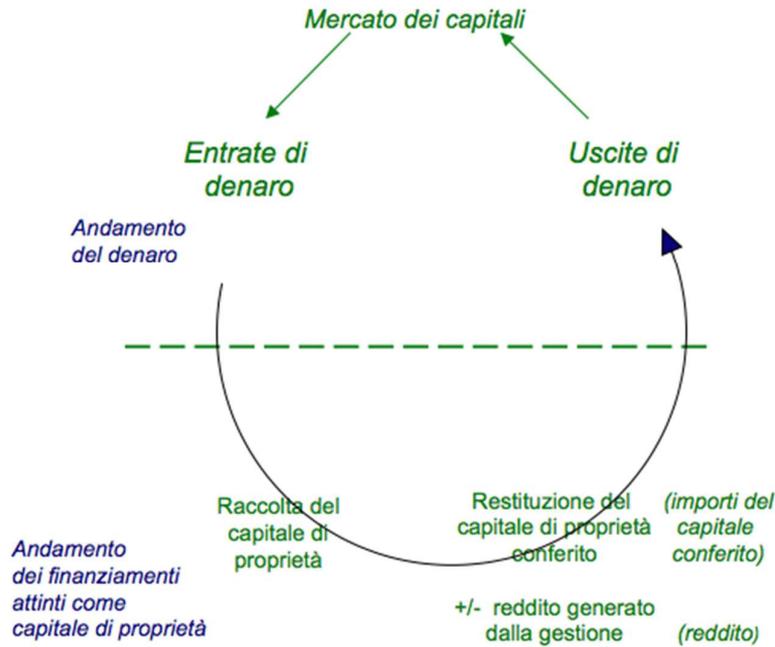
• Con vincolo di capitale di prestito ...

Forme tecniche:

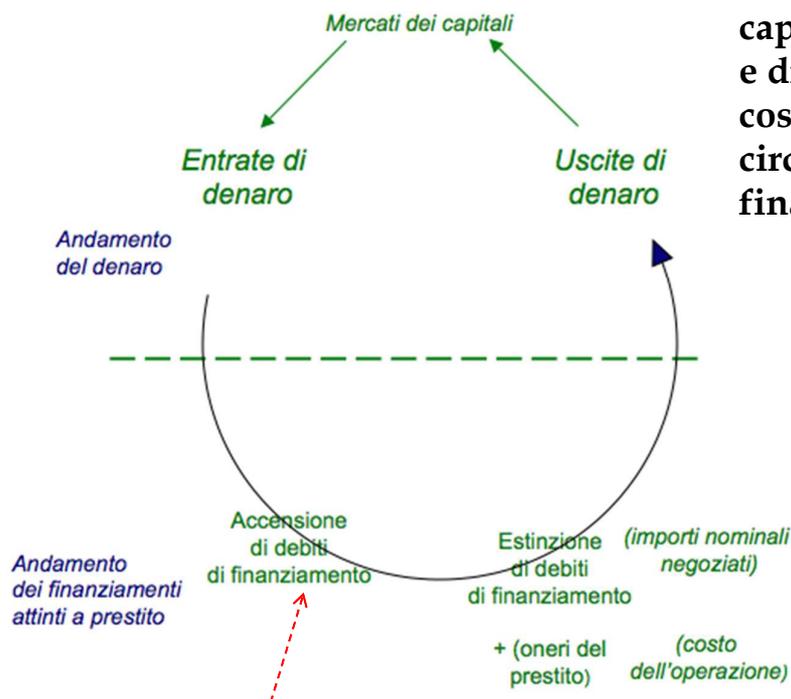
- Mutui;
- Prestiti obbligazionari;
- ...

Il conseguimento dei ricavi ne assicura la restituzione

**CIRCUITO DEI FINANZIAMENTI ATTINTI
CON VINCOLO DI CAPITALE DI PROPRIETA'**

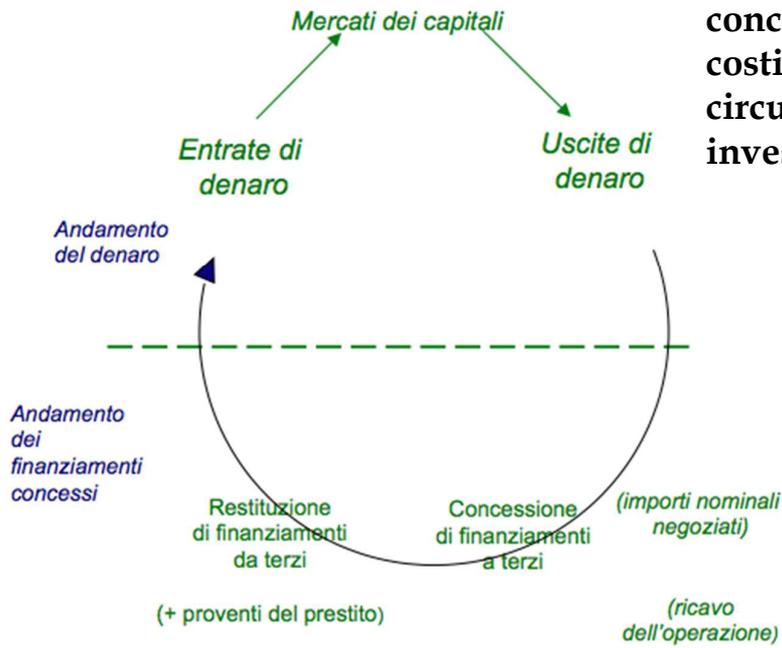


**CIRCUITO DEI FINANZIAMENTI ATTINTI
CON VINCOLO DI CAPITALE DI
PRESTITO**

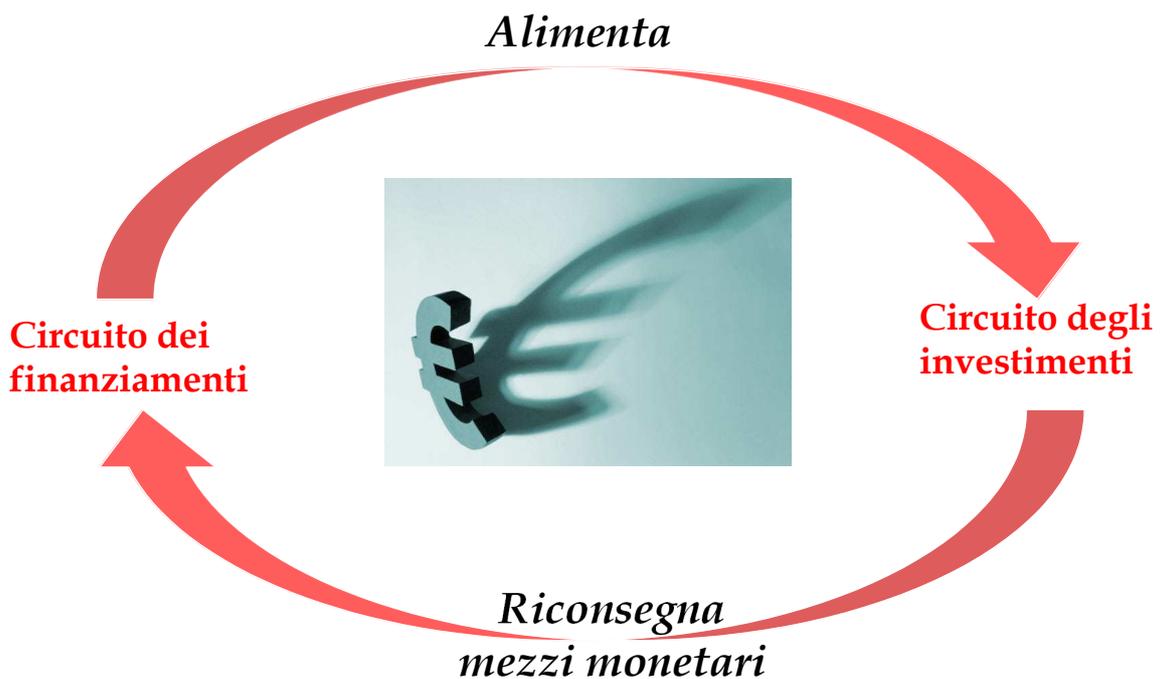


I circuiti dei finanziamenti attinti con vincolo di capitale proprio e di prestito costituiscono il circuito dei finanziamenti

**CIRCUITO DEI FINANZIAMENTI CONCESSI
CON VINCOLO DI CAPITALE DI PRESTITO**



Il circuito della produzione e quello dei finanziamenti concessi costituiscono il circuito degli investimenti



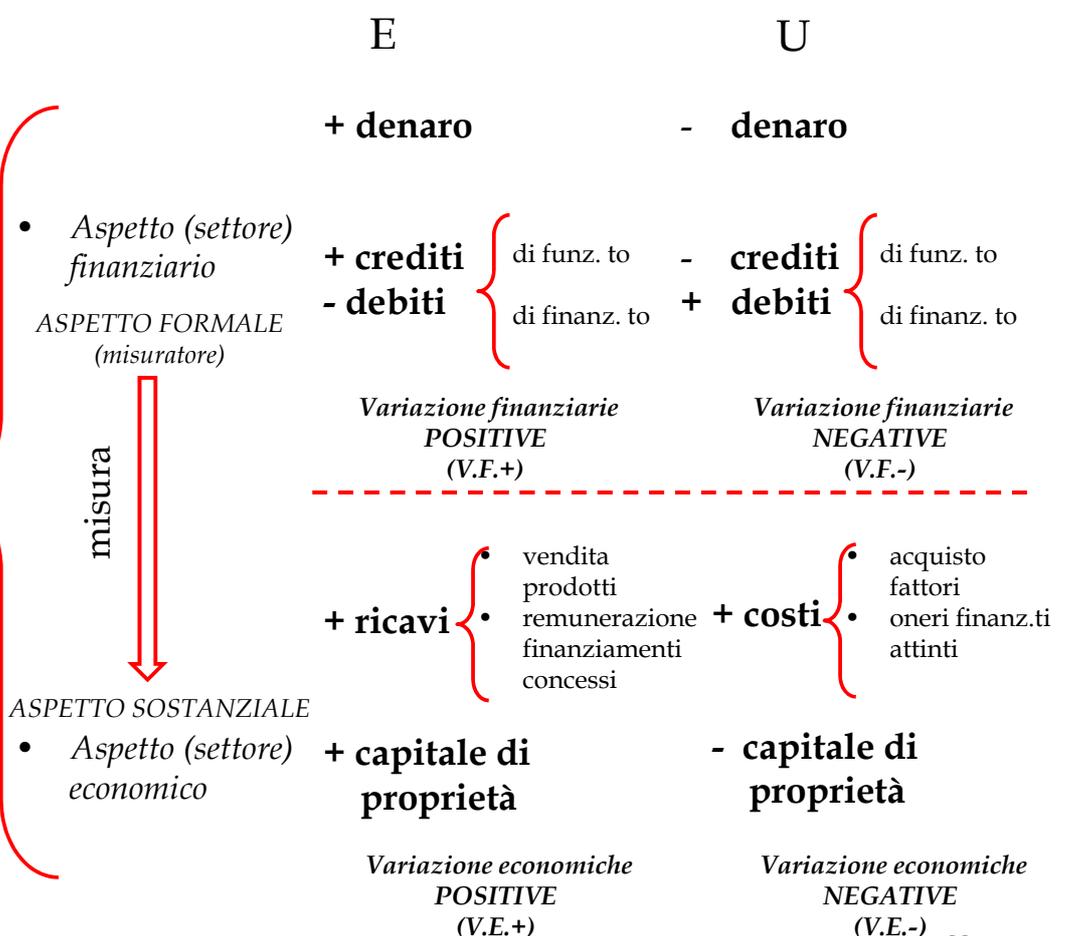
... purché ci siano i ricavi e le connesse entrate finanziarie₈₄

Finanziamenti
INDIRETTI

- Sono costituiti dai crediti e dai debiti di funzionamento, detti anche di regolamento
 - Sostituiscono pro-tempore le uscite e le entrate di denaro relative a qualsiasi operazione compiuta dall'impresa
 - Possono nascere **anche** nella fase iniziale (debiti di funzionamento) e finale (crediti di funzionamento) del circuito della produzione
- Esempio:**
1. Acquisto i fattori della produzione e li pago tra 60 giorni;
 2. Vendo i prodotti finiti e concedo che il l'incasso venga effettuato tra 30 giorni
 3. Costituisco la società e stabilisco che i soci possono versare il denaro tra 15 giorni.

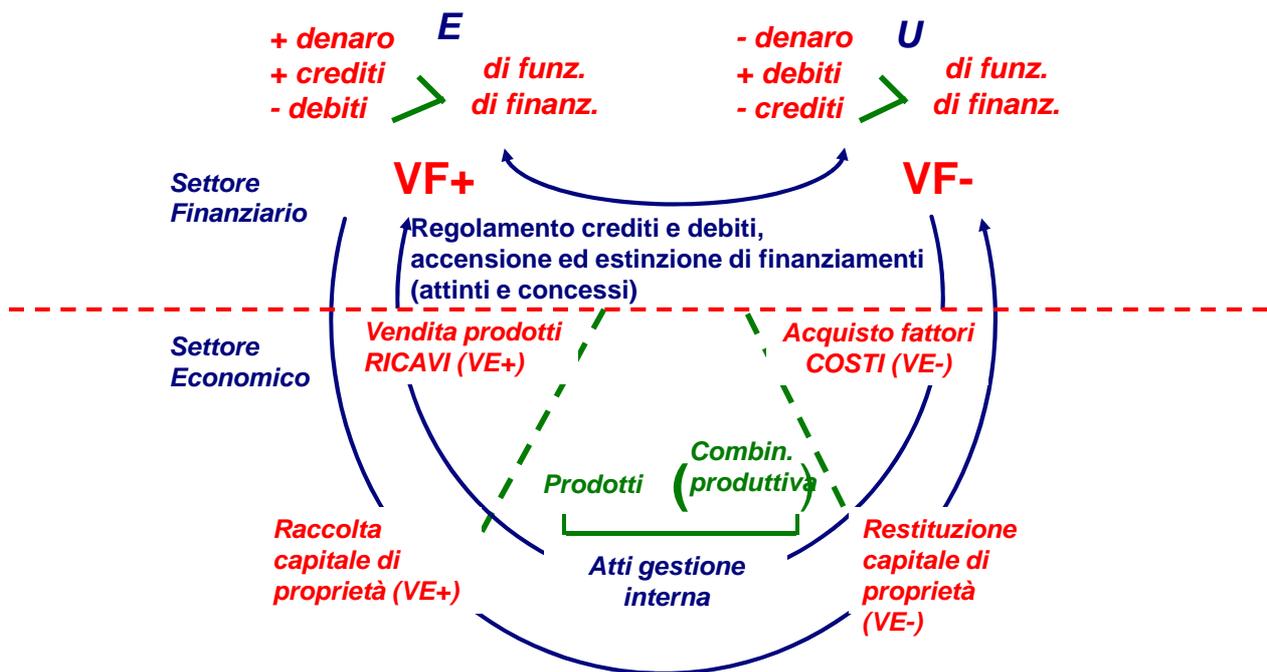
35

Rappresentazione
e dell'attività
dell'impresa

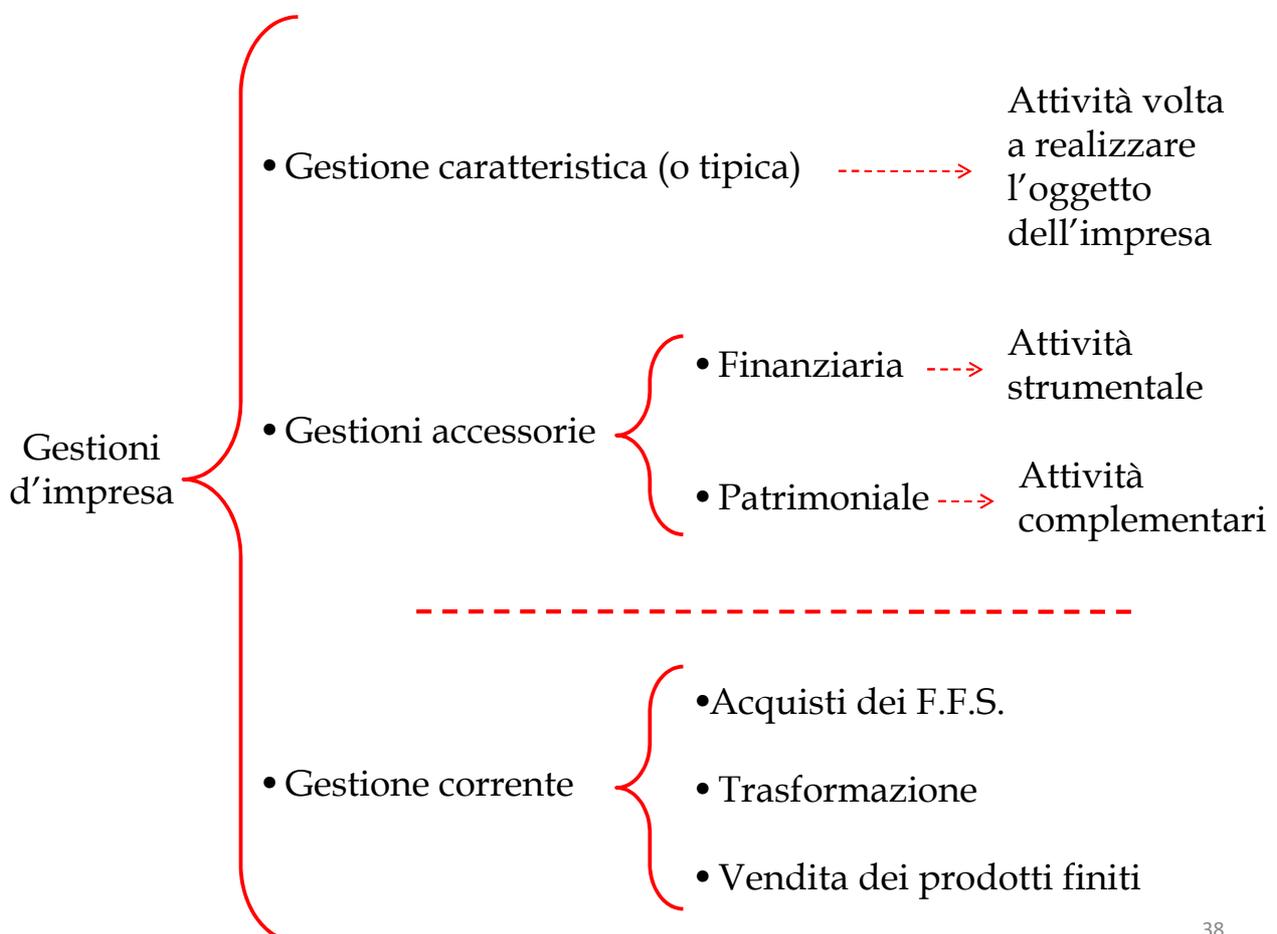


36

Schema totale dell'attività aziendale (operazioni, valori e variazioni)



Procediamo, a questo punto, ad analizzare alcune operazioni di esercizio, che contraddistinguono l'attività d'impresa



LEZIONE N. 3

L'azienda dal punto di vista soggettivo

Riccardo Cimini

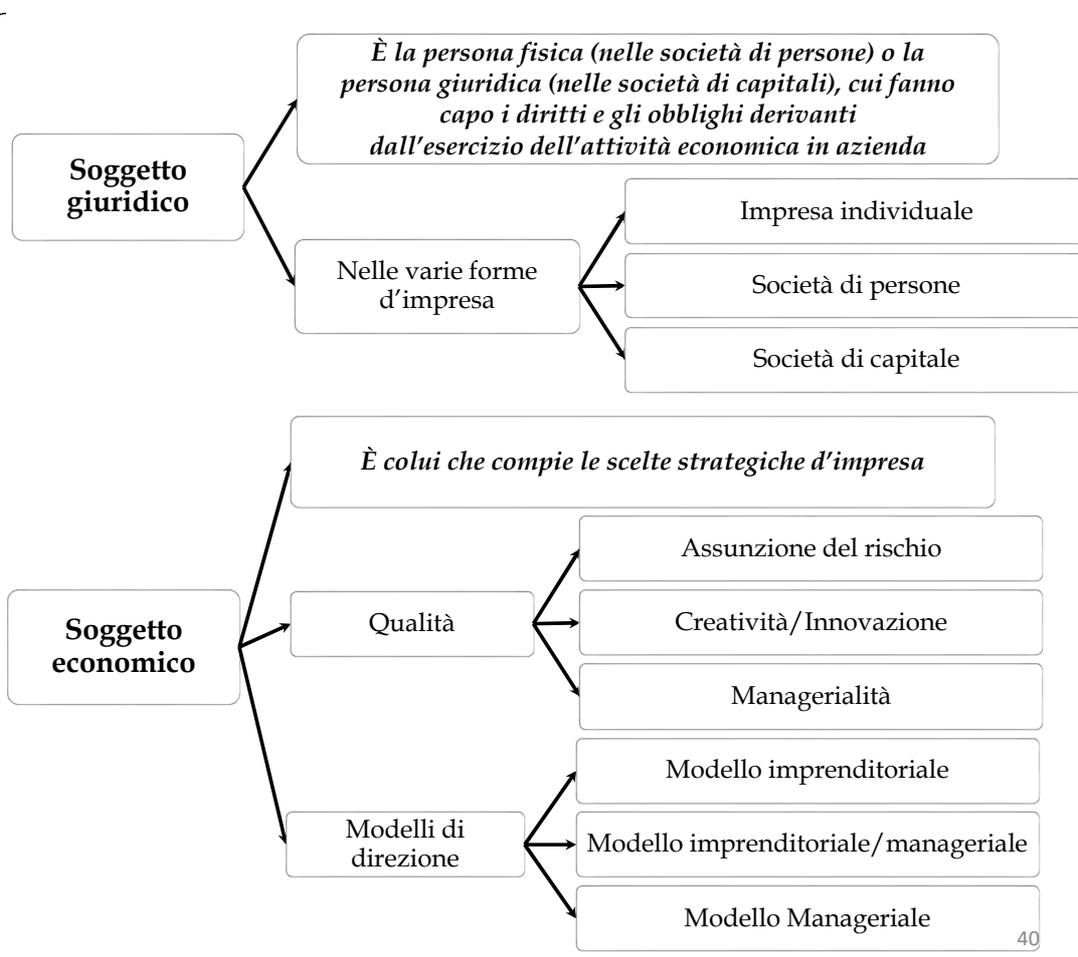
Ricercatore di Economia Aziendale

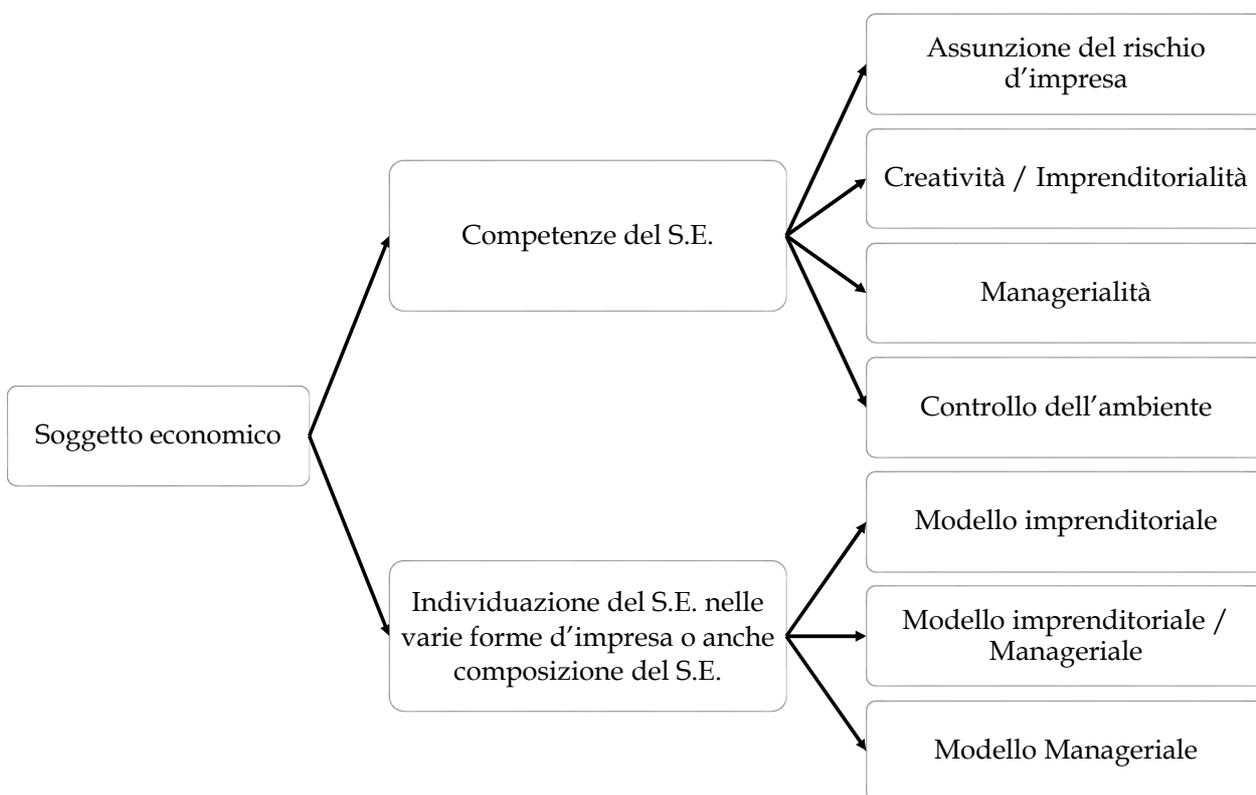
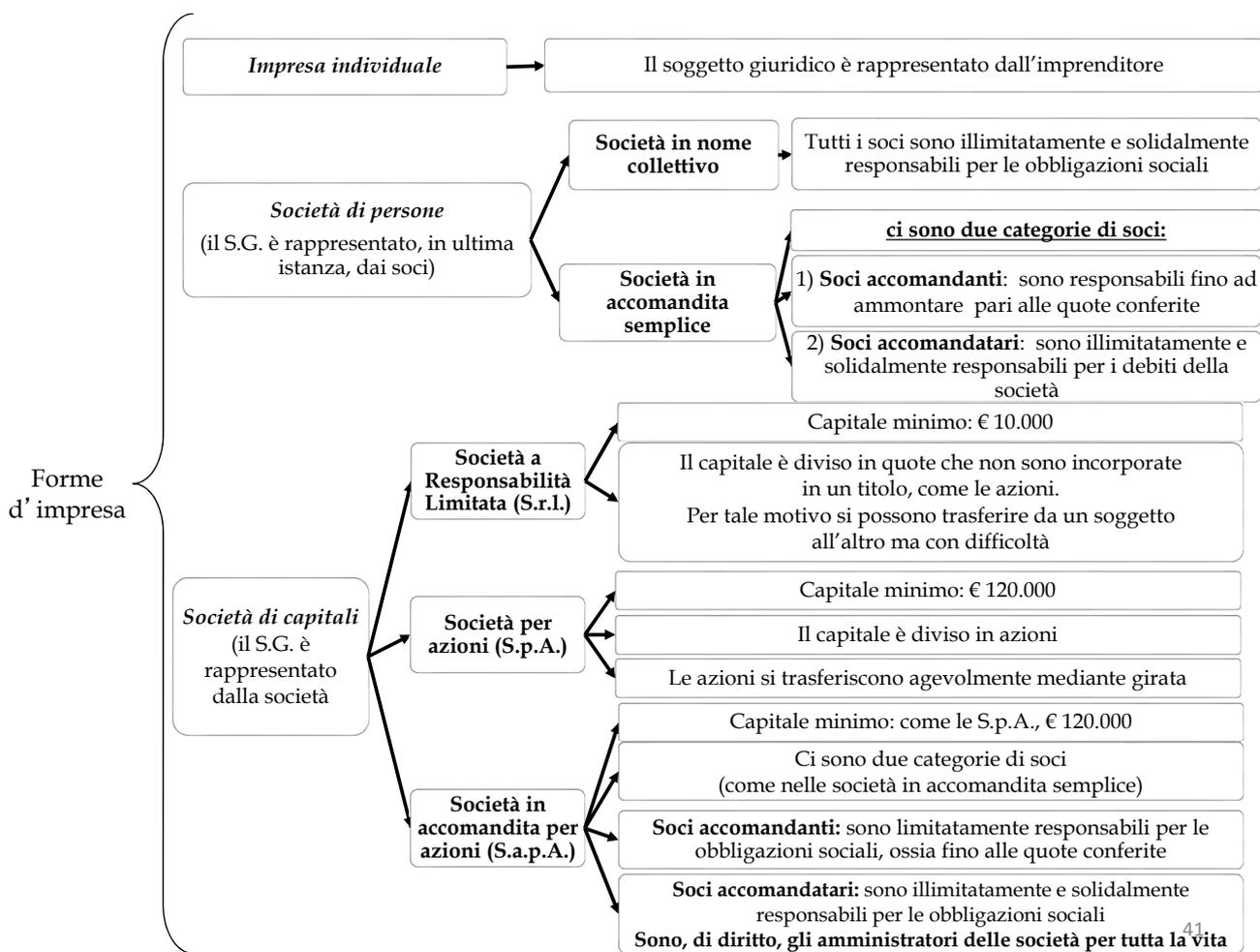
rcimini@unitus.it

A.A. 2017/2018

39

L'azienda
sul piano
soggettivo





Considerazioni su:
1) assunzione del rischio e
2) creatività

43

Dialogo tratto da William Congreve, *Love for love* (Amare per amore), a cura di M. Corsani, traduzione di M.R. Miglietta, ed. Il Melangolo, pag.173.

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. Ma prima di lasciarvi vi dirò due cose: io non sono la sciocca per cui mi prendete, e voi siete matto e non lo sapete.

44

U. BERTINI

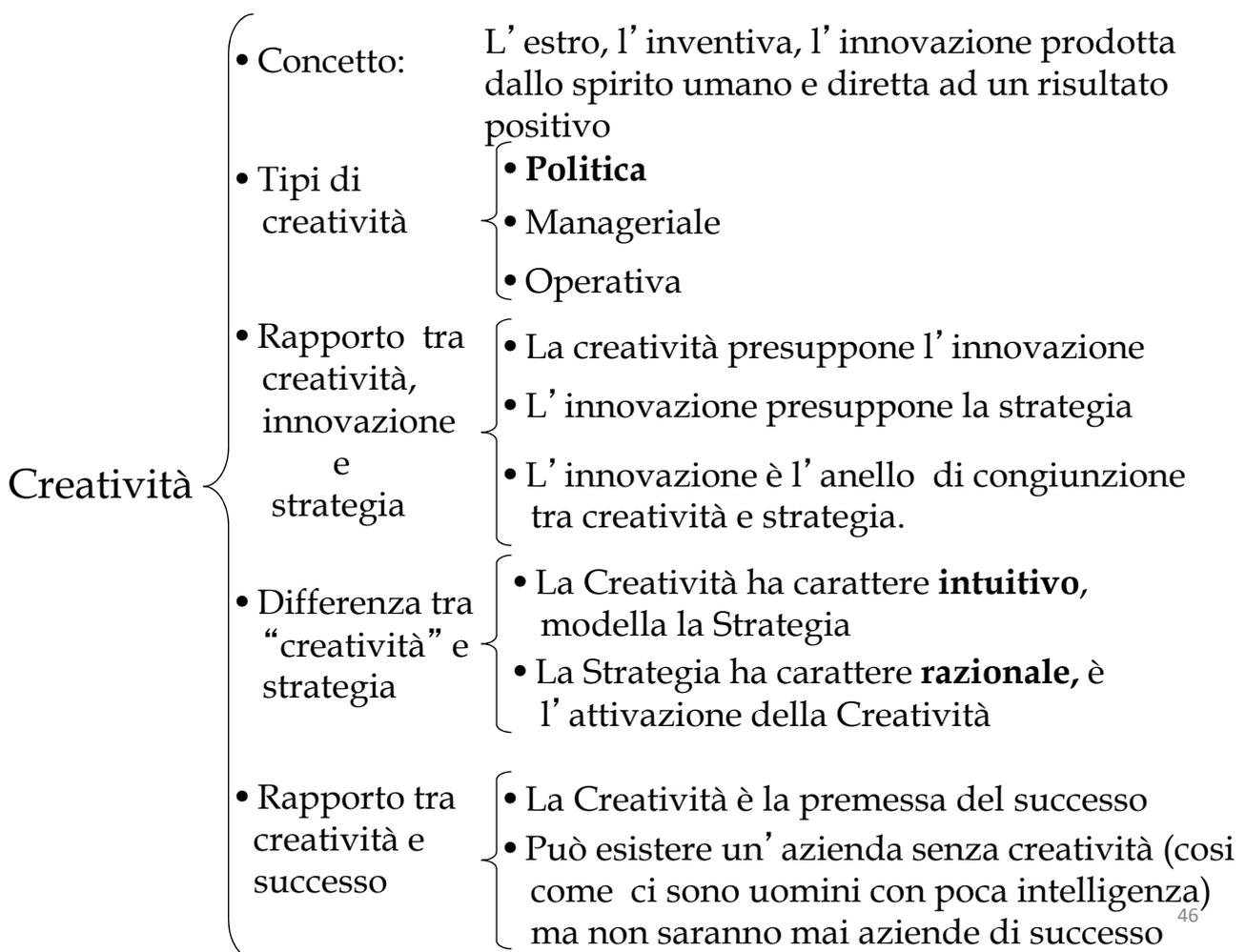
CREATIVITA' E GESTIONE STRATEGICA DELL' AZIENDA

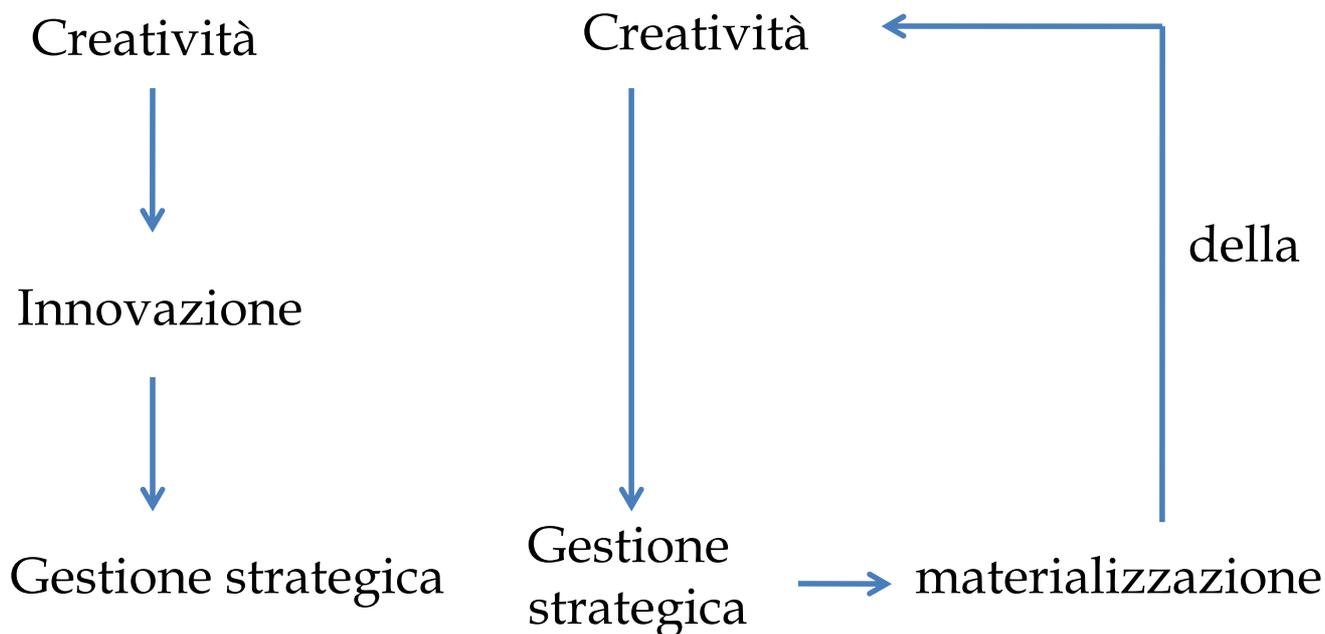
da

UMBERTO BERTINI:

SCRITTI DI POLITICA AZIENDALE,
Giappichelli, Torino.

45





47

Rapporto tra
creatività
e
successo
in azienda

- Creatività: è la premessa del successo in tutti i campi e quindi anche in quello aziendale.

EINSTEIN: Imagination is more important than knowledge.

Può esistere, un' azienda senza creatività (come esistono uomini con poca intelligenza) ma non sarà mai un azienda di successo.

48

Modelli di Direzione Aziendale



Individuazione del Sogg. Ec.co nelle varie forme di impresa

49

Modelli di direzione aziendale

Modello imprenditoriale

Si riscontra nell'impresa individuale, nelle società di persone e nelle società di capitale a stretta base familiare.

Modello
imprenditoriale/
manageriale

Il soggetto economico è rappresentato dai soci di maggioranza e dai manager con prevalenza dei primi per le scelte strategiche.

Si riscontra nelle società quotate in borsa del nostro Paese.

Modello manageriale

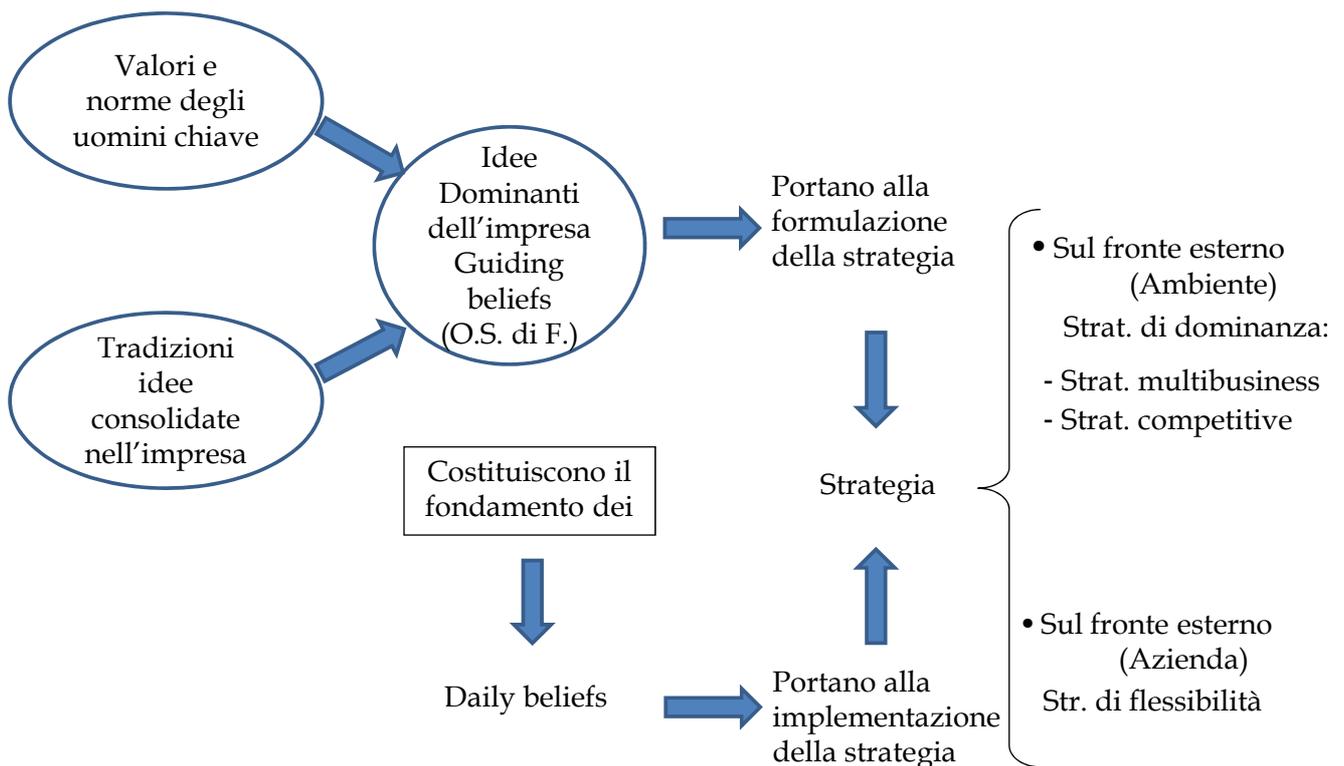
Il soggetto economico è rappresentato dai manager o meglio dalla coalizione di manager che ruota intorno al C.E.O. (Chief Executive Officer).

Si riscontra nelle public companies americane (società dove gli azionisti di controllo posseggono appena il 12-15% delle azioni, mentre il resto è diffuso sul mercato).

50

Scelte del Sogg. Ec.co:
 Scelte strategiche dette anche:
 • scelte di fondo,
 o
 • scelte politiche

- Cosa produrre
 - Es.
 - Prodotti di massa
 - Prodotti di media qualità
 - Prodotti di alta qualità
- Dove produrre
 - Localizzazione d'impresa, ossia territorio, ossia per es. solo in Italia, oppure in parte in Italia, in parte nei Paesi dell'Est, per il basso costo della manodopera
- Come produrre, ossia come organizzare l'impresa e quindi scelta del modello di organizzazione
 - Line and staff o multifunzionale
 - Multidivisionale
 - Struttura a matrice
- Come finanziare l'impresa
 - + capitale di proprietà - capitale di credito
 - capitale di proprietà + capitale di credito
- Come gestire l'impresa, ossia stile di direzione
 - Teoria X
 - Teoria Y



Guiding Beliefs

focus on customer , attenzione verso il cliente

appreciate people , valorizzare le persone

think AMS First , pensare AMS

Excel with tecnologia, eccellere la tecnologia

play to win, competere per vincere

53

Aspetti connessi allo studio delle strategie

- Cause
 - Rigidità della struttura aziendale
 - Dinamismo ambientale
- Tipologie e oggetto
 - Strategie di dominanza
 - Strategie di ASA
 - Strategie competitive
 - Strategie di flessibilità
 - Strategie econ.-finanz.
 - Strategie sociali
 - Strategie organizz.
- Attuazione delle strategie
- ↓
- O.S.F del Soggetto Economico d'impresa
 - Fattori costitutivi dell' O.S.F
 - Esplicazione dell' O.S.F
 - Nei riguardi delle singole strategie
 - Nei riguardi del finalismo aziendale
- Rapporto tra strategie e struttura organizz.
 - La strategia influenza la struttura organizz.
 - La struttura organizz. influenza la strategia
 - Rapporto sistematico tra strategia e struttura organizz.

54

Orientamento strategico di fondo Guiding Beliefs

Strategie

di dominanza
per il governo della

Variabilità ambientale

• **strategie di portafoglio**
(in aziende multibusiness)

• **competitive**
(in aziende monobusiness)

di flessibilità
per il governo della

Rigidità
delle
strutture
e delle
attività

• Personale
Strategia sociale

• Patrimoniale/Operativa
Strategia econ./finanz.

• Organizzativa
Strategia organizzativa
(comprende anche la
strategia di integrazione)

Risultati

55

ESEMPI DI STRATEGIA SOCIALE

MODELLO DI DIREZIONE BASATO SUL COMANDO
DEL CAPO AI SUOI SUBORDINATI

MODELLO DI DIREZIONE BASATO SULLA
PARTECIPAZIONE TRA CAPO E I SUOI COLLABORATORI

Teoria X

Teoria Y

Due parti, CAPO E SUBORDINATO, MA un solo attore:
IL CAPO

Due parti, due attori: CAPO e COLLABORATORI

Due mondi separati: uno dispone, gli altri devono obbedire

Due mondi collegati: le decisioni sono collegiali

Quello che dispone, organizza, orienta, è il più forte

Uno organizza, con la partecipazione degli altri

È il mondo delle regole, fissate dal capo

Le regole ci sono sempre, ma sono condivise

Non motiva i collaboratori ad apportare nuove idee

Ognuno apporta nuove idee, che vengono premiate

Non c'è assolutamente confronto

C'è confronto continuo

È un modello che non aiuta ad eccellere in quanto
sfrutta una parte del sistema: IL CAPO

È un modello eccellente in quanto sfrutta l'intelligenza
di tutti: CAPO e COLLABORATORI

Ostacola pesantemente i lavoratori meno volenterosi,
più apatici, con date problematiche

Sollecita in modo significativo i lavoratori meno
Volenterosi o più apatici

È un modello che genera frustrazioni nel subordinato

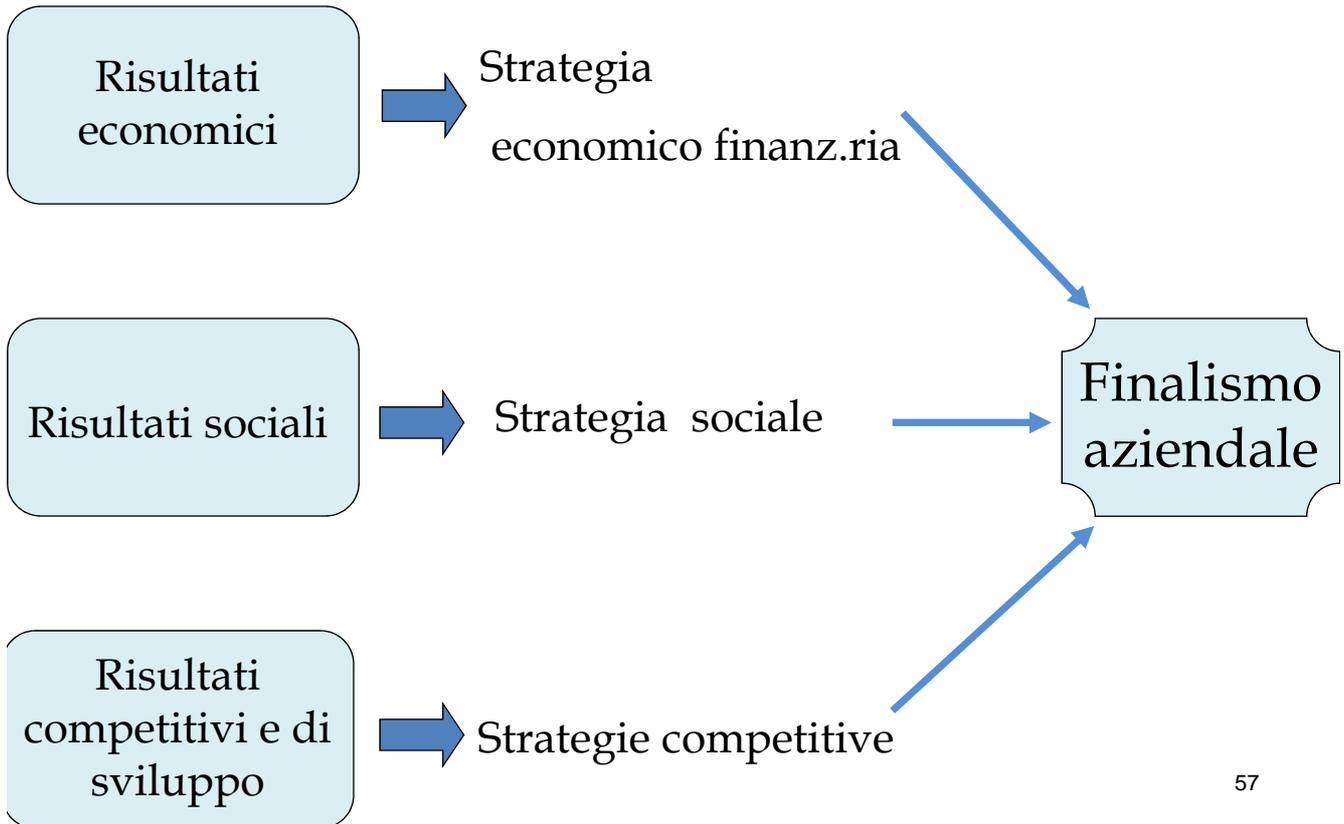
È un modello che genera soddisfazione nel
subordinato-collaboratore

IL CAPO ed i SUBORDINATI rappresentano due mondi
che si allontanano sempre di più

IL CAPO ed i SUBORDINATI rappresentano due mondi
che si avvicinano sempre di più

56

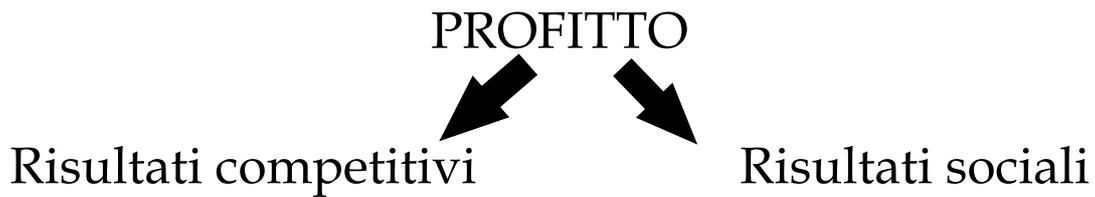
Dai risultati d'azienda alle strategie



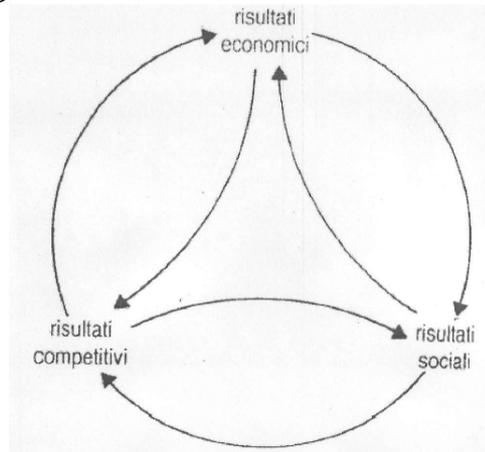
57

O.S.F.
e
Finalismo Aziendale

Rapporto patologico tra risultati economici da una parte in posizione dominante e risultati competitivi e sociali dall'altra, in posizione subordinata



Una concezione fisiologica del profitto si traduce nella produzione sinergica di risultati economici, competitivi e sociali.



Rapporto tra strategia e struttura organizzativa



(*) A.D. Chandler jr., *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, F. Angeli, Milano.

LEZIONE N. 4

Le forme tipiche d'impresa

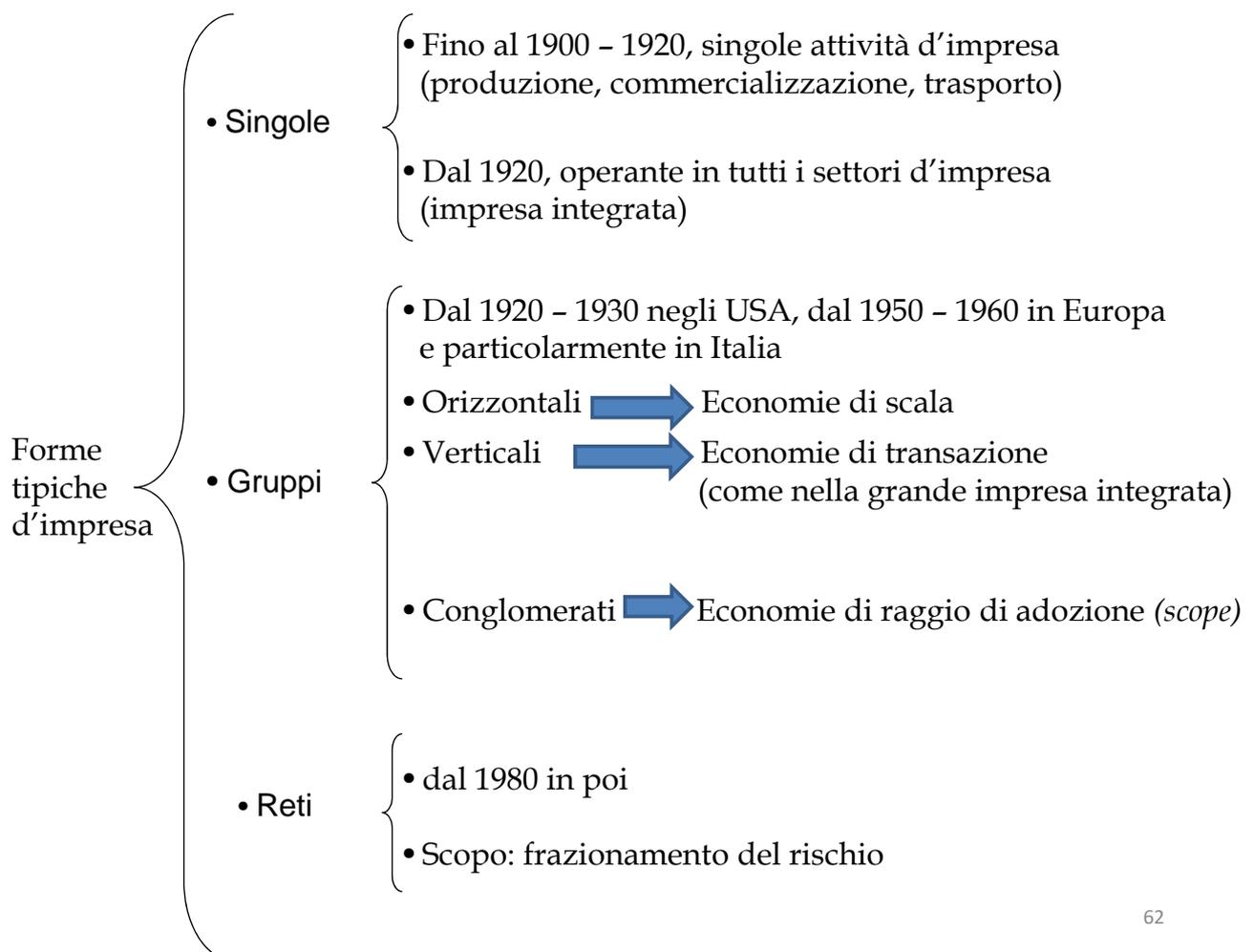
Riccardo Cimini

Ricercatore di Economia Aziendale

rcimini@unitus.it

A.A. 2017/2018

61



Tipi di economie nei vari tipi di gruppi

Aggregazioni orizzontali

- Tutte le società del gruppo svolgono la medesima attività (Es. commercio)



- **Economie di scala**

- Aggregazioni verticali

- Tra le società del gruppo vi è integrazione tecnico-economica (Es. una società produce cemento, una società produce calcestruzzo)



- **Economie di transazione**

- Aggregazioni conglomerati

- Vi sono vari gruppi operanti in settori diversi (Es. alimentare, turistico, automobilistico, aereo)



- **Economie di raggio d'azione**

63

Modalità per acquisire lo status di socio da parte di una persona fisica

- Se la società già esiste:



- Uno o più soci acquistano le quote o le azioni dai soci di una società che, pertanto, vendono i titoli rappresentativi del capitale sociale

- Se la società non esiste bisogna costituirla mediante



- Conferimenti in denaro
- Conferimento di beni (in natura)



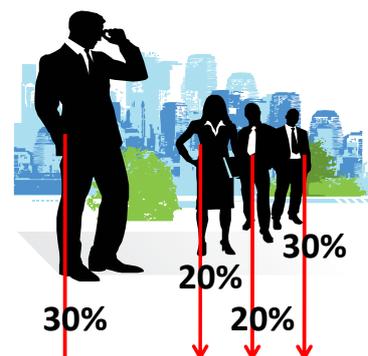
In cambio dei conferimenti in denaro o in natura si diviene soci e si acquisiscono i titoli (azioni o quote) della società costituita

64

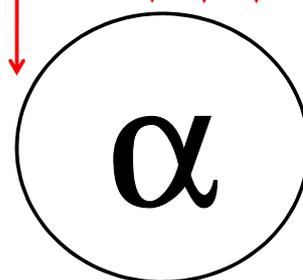
Modalità per acquisire lo status di socio: la società esiste



Soci acquirenti



30%
20%
20%
30%



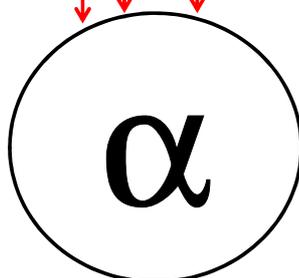
I soci acquirenti acquistano dai vecchi soci della società α la totalità delle azioni, divenendo il nuovo soggetto economico della società α .

65

Modalità per acquisire lo status di socio: la società esiste



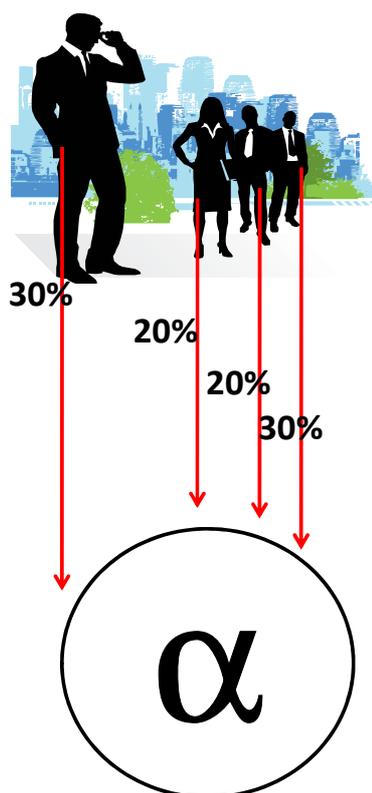
51%
20%
29%



Nuovi soci, tra cui si individua il soggetto economico della società.

66

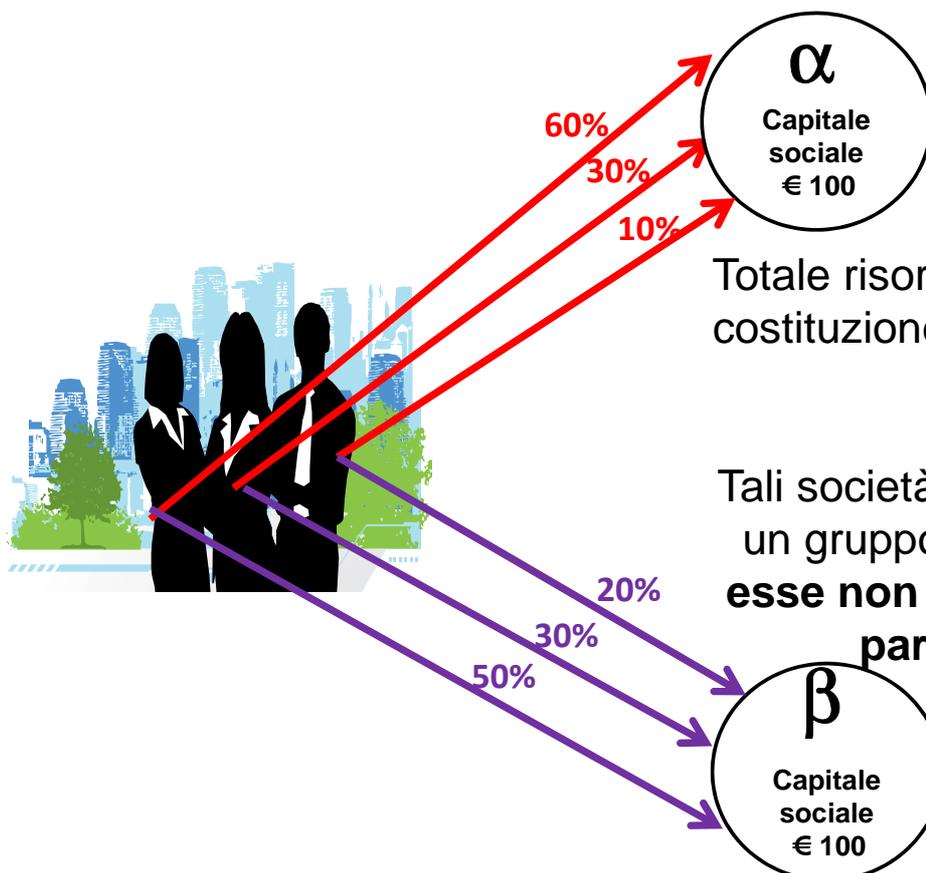
Modalità per acquisire lo status di socio: costituzione di società



I soci si recano presso un notaio per costituire la società α , conferendo denaro e/o beni e ricevendo in cambio azioni o quote della costituenda società. Nel caso di conferimento di beni è necessaria una perizia di un esperto nominato dal tribunale che accerti il valore di detti beni.

67

COSTITUZIONE DI DUE SOCIETA' DISTINTE



Totale risorse impiegate per la costituzione delle due società:
200 €

Tali società **non** costituiscono un gruppo **in quanto fra di esse non ci sono legami di partecipazioni**

68

Modalità di costituzione dei gruppi

- Acquisizione di partecipazioni di controllo (totalitarie o di maggioranza assoluta) di altre società da parte di una società (*holding*) capo-gruppo;



Cambia il soggetto economico delle società acquisite, che è rappresentato dagli azionisti di maggioranza della società capo-gruppo.

- Sottoscrizione delle azioni (partecipazioni di controllo) di una società, in sede di costituzione di tale società, da parte di un'altra società (*holding*);
- Conferimento, da parte di una società, di aziende o di rami di aziende in altre società già esistenti o nuove, **in cambio delle azioni** (partecipazioni) di tali società

69

Modalità per acquisire lo status di socio da parte di una persona giuridica

- Se la società target già esiste:



- La persona giuridica acquista le quote o le azioni dai soci di una società che, pertanto, vendono i titoli rappresentativi del capitale sociale

- Se la società target non esiste bisogna costituirla mediante



- Conferimenti in denaro
- Conferimento di beni (in natura)



In cambio dei conferimenti in denaro o in natura si diviene soci e si acquisiscono i titoli (azioni o quote) della società costituita

70

Costituzione di un gruppo per acquisizione di partecipazioni

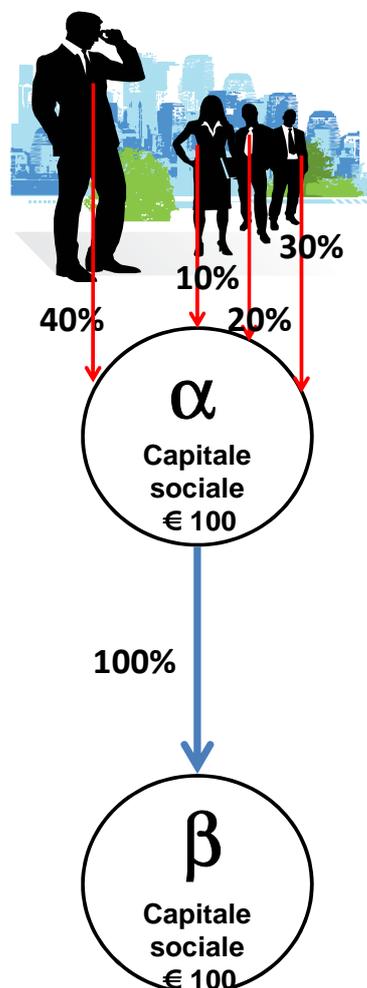


La società α acquista, **dai soci della società β** , la totalità delle azioni della società β .

A seguito di tale acquisto:

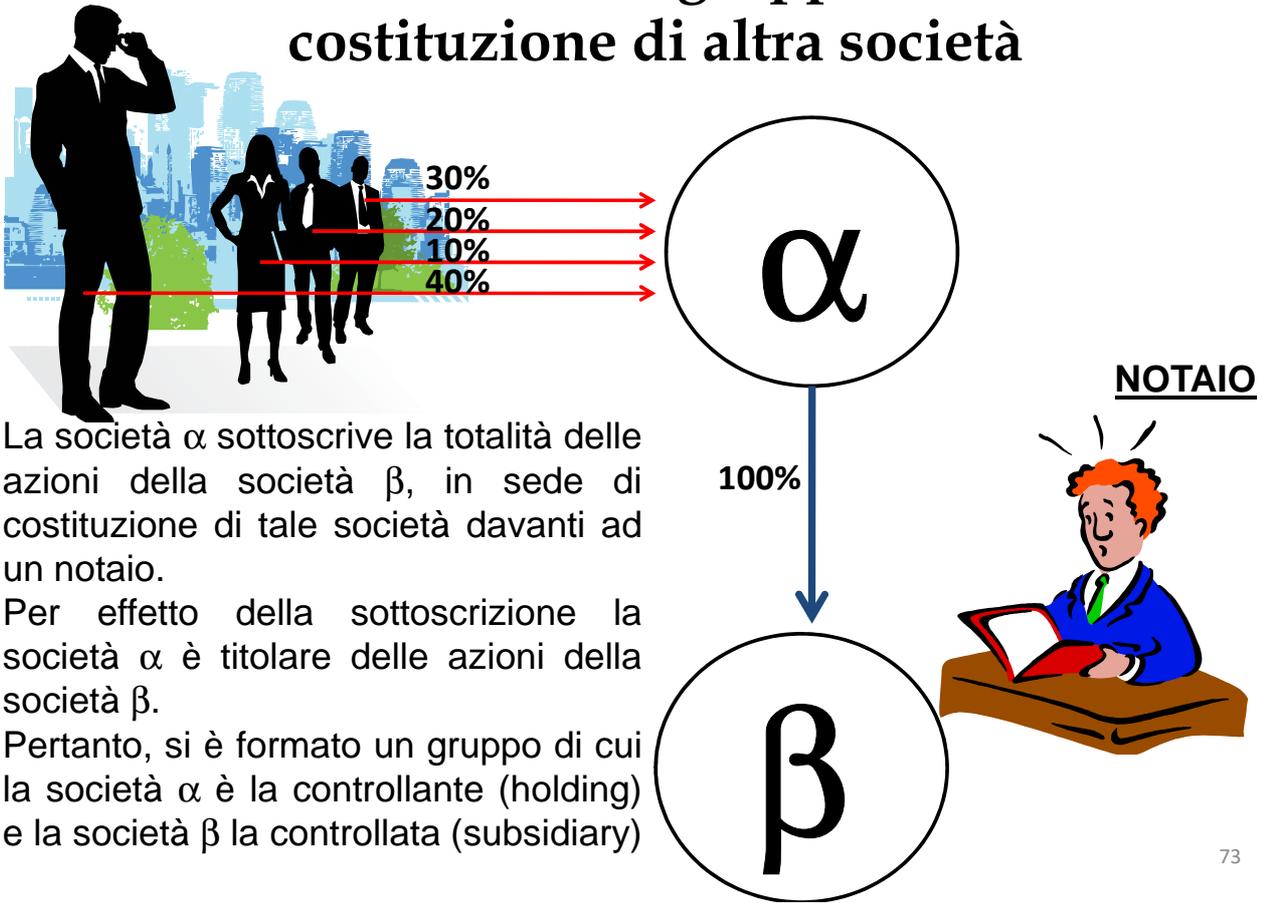
- 1) si forma un gruppo in cui la società α è la controllante (holding) e la società β la controllata (subsidiary);
- 2) cambia il soggetto economico della società β , rappresentato, ora, dalla società α e quindi dai suoi soci di riferimento (*vedi slide successiva*).

71

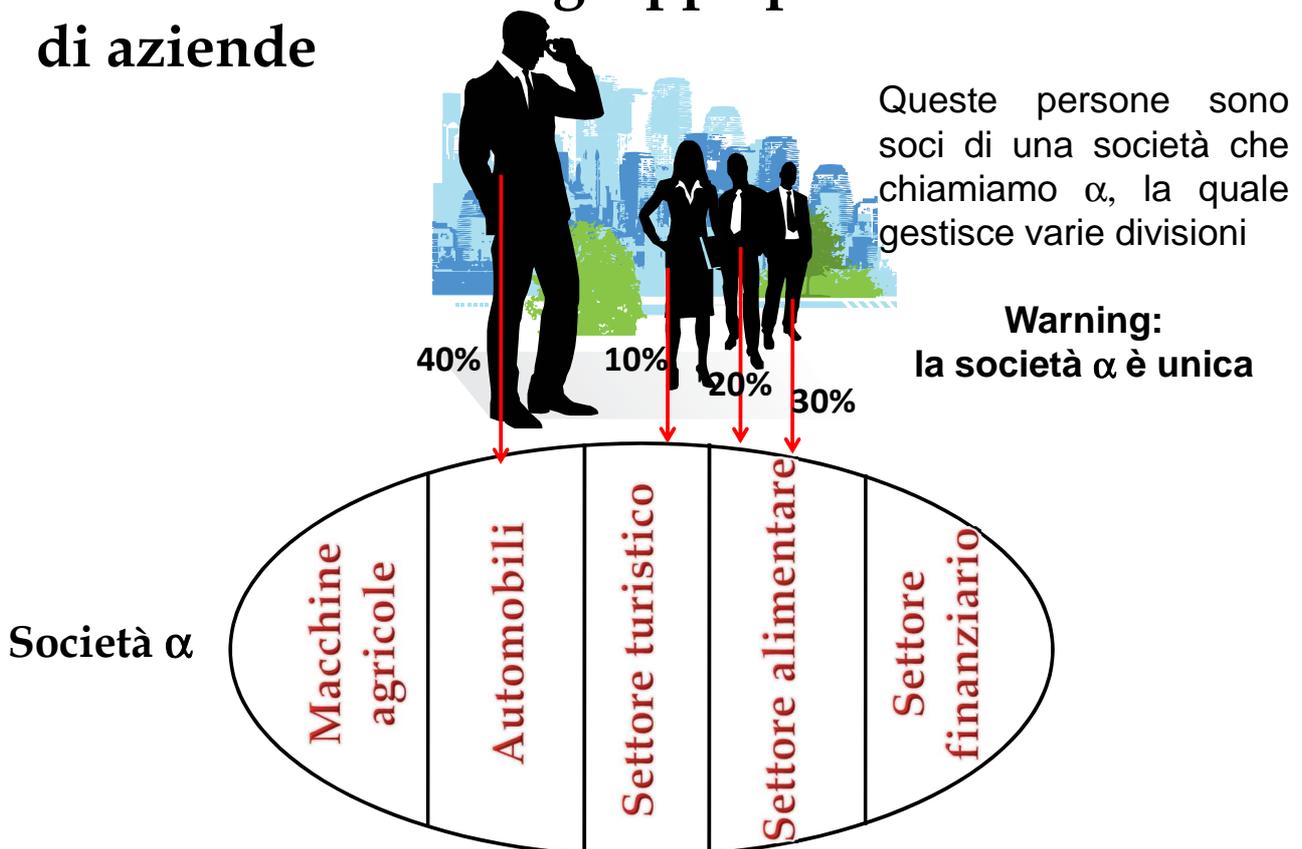


72

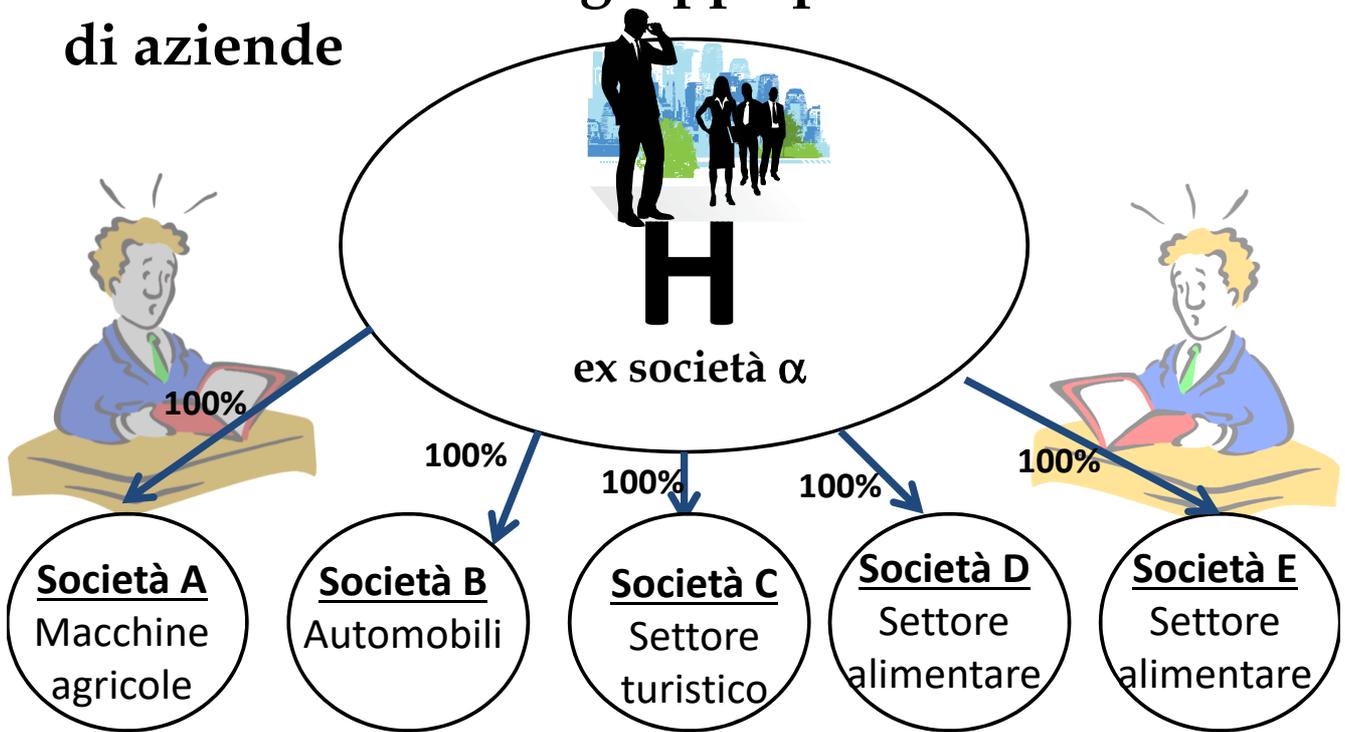
Costituzione di un gruppo in sede di costituzione di altra società



Costituzione di un gruppo per conferimento di aziende



Costituzione di un gruppo per conferimento di aziende



La società α conferisce attività e passività delle varie divisioni in distinte società, in cambio delle azioni (partecipazioni) costituenti il capitale sociale delle nuove società.

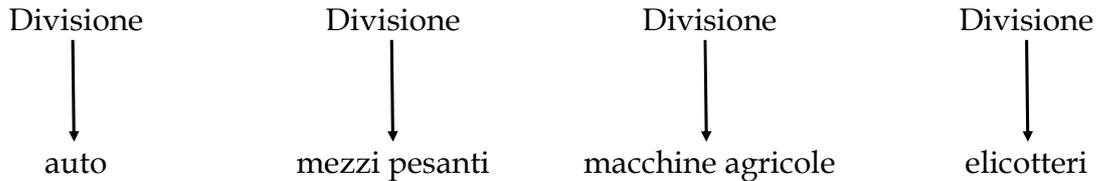
75

Esemplificazione di costituzione di gruppi per conferimento

76

Azienda singola operante in più settori o divisioni

Fiat S.p.A. (fino al 1975/1980)*



- A capo di ogni divisione c'è un manager responsabile, il Capo Divisione;
- Le divisioni non sono gestite in forma di società, pertanto non hanno personalità giuridica;
- Le divisioni hanno una contabilità interna, ma non essendo costituite in forma di società, non redigono e non possono redigere il bilancio annuale;
- La società è una sola, la FIAT S.p.A., la quale pubblica il suo bilancio, che contiene le attività e le passività di tutte le divisioni.

* La stessa cosa è avvenuta per l'ENEL, nei primi anni 2000

Società operante in più settori o divisioni che non hanno personalità giuridica

Società operanti in più settori o divisioni, costituite in società, le quali hanno personalità giuridica

Società:

Una sola

Tante quante sono le divisioni

Bilancio:

Uno, ossia quello della società

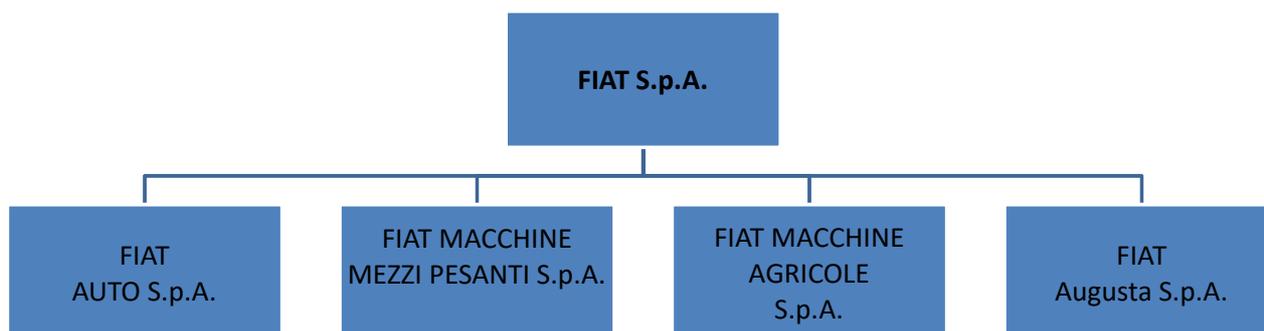
Tanti, quante sono le società nelle quali sono state conferite le divisioni

Management:

Capo-divisione, per ogni divisione o settore

Consiglio di Amministrazione/
Amministratore Delegato

Dall'azienda singola al gruppo attraverso conferimenti delle divisioni in nuove società (new company); in cambio dell'apporto, le nuove società emettono azioni che vengono cedute alla società conferente, nel nostro caso la FIAT S.p.A. come contropartita, appunto, dell'apporto.



- Dopo i conferimenti, le società diventano 5 ed ognuna pubblica il suo bilancio annuale;
- Ogni società ha i suoi organi sociali, ossia Consiglio di Amministrazione, Amministratore Delegato, ecc.;
- La FIAT S.p.A., oltre al suo bilancio, redige anche il **bilancio consolidato**;
- Il bilancio della FIAT S.p.A. cambia profondamente in quanto:
 - 1) prima dei conferimenti, tale bilancio accoglieva le attività e le passività di tutte le divisioni;
 - 2) dopo i conferimenti il bilancio FIAT accoglie le partecipazioni ricevute a seguito dei conferimenti;

ASPETTI PATRIMONIALI DELLA SOCIETÀ HOLDING, FIAT S.p.A.

ANTE CONFERIMENTO

Conto del Capitale di FIAT S.p.A.

Attività del settore auto Attività del settore Mezzi Pesanti Attività del settore Macchine Agricole Attività del settore Elicotteri	Passività del settore auto Passività del settore mezzi pesanti Pass.tà del settore macchine agricole Passività del settore elicotteri Capitale Sociale Altre poste di capitale
--	---

POST CONFERIMENTO

Conto del Capitale di FIAT S.p.A.

Part.ni in FIAT auto Part.ni in FIAT Mezzi Pesanti Part.ni in FIAT Macchine Agricole Part.ni in FIAT Elicotteri	Capitale Sociale Altre poste di capitale
--	---

Cause della
costituzione dei
gruppi

1. Integrazione tecnica (Es. una società che produce calcestruzzo, acquista o costituisce un'altra società che produce cemento);
 2. Separare le aree di attività svolte da una società ponendo tali attività in distinte società con propri amministratori esperti di tali business e quindi:
 - 2a. Razionalizzare le scelte occorrenti per ciascuna area di attività
 - 2b. Facilitare la formazione del bilancio delle aree di attività separate in distinte società
- Es. Gruppo Fiat

81

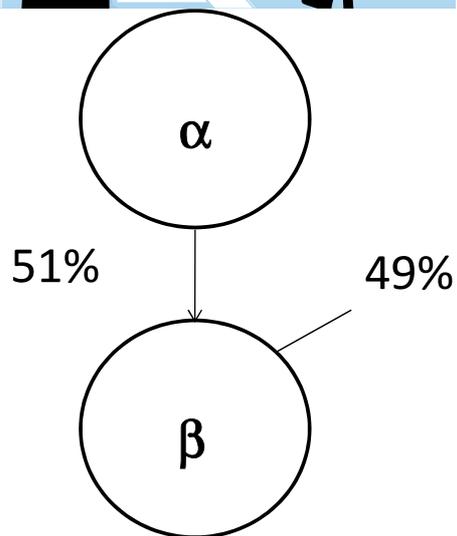
Tipi di partecipazioni

82

Struttura di un gruppo con partecipazioni dirette

La soc. A, acquista una partecipazione di controllo
(Es. 51%) nella Soc. B

Soci della società A

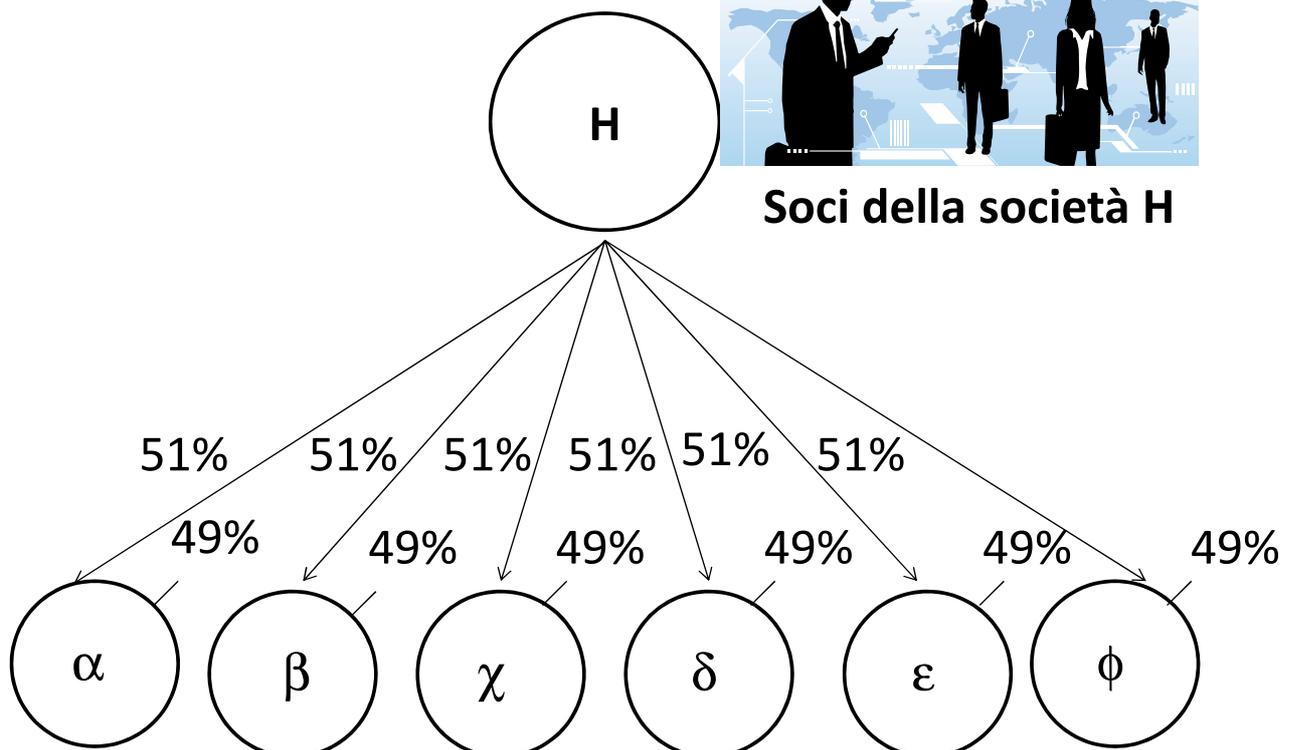


83

Struttura di gruppo con partecipazioni dirette



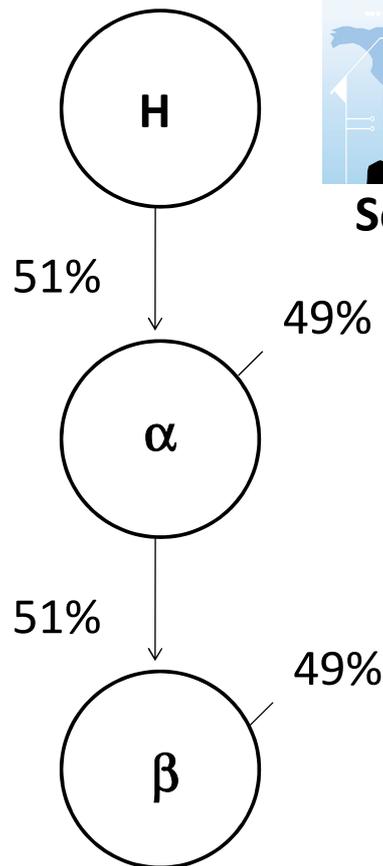
Soci della società H



84

Struttura di gruppo con partecipazioni dirette e indirette

- In tale esemplificazione la partecipazione indiretta è quella che H possiede in β per mezzo della partecipazione in α ;
- Si dice anche che la società H controlla (indirettamente) la β per mezzo della partecipazione di controllo nella società α ;
- La società α è anche detta **società intermedia**.

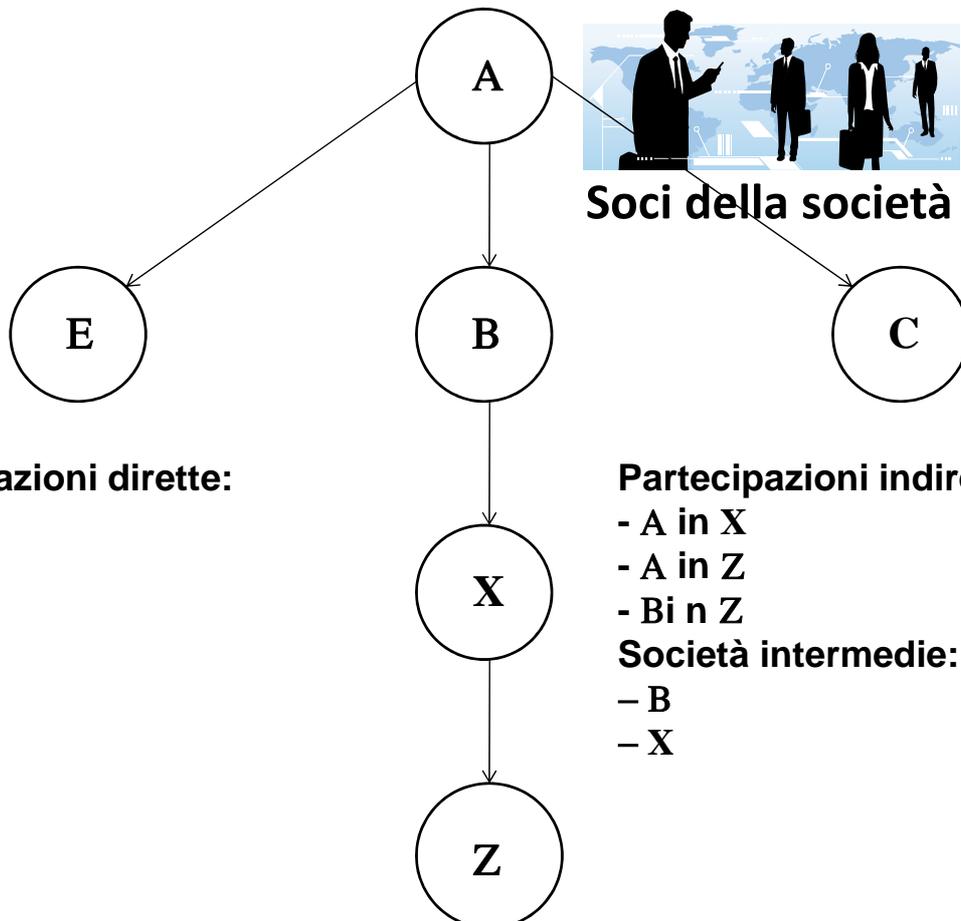


Soci della società H

85

Struttura di gruppo con partecipazioni dirette e indirette

- Partecipazioni dirette:**
- A in E
 - A in B
 - A in C
 - B in X
 - X in Z



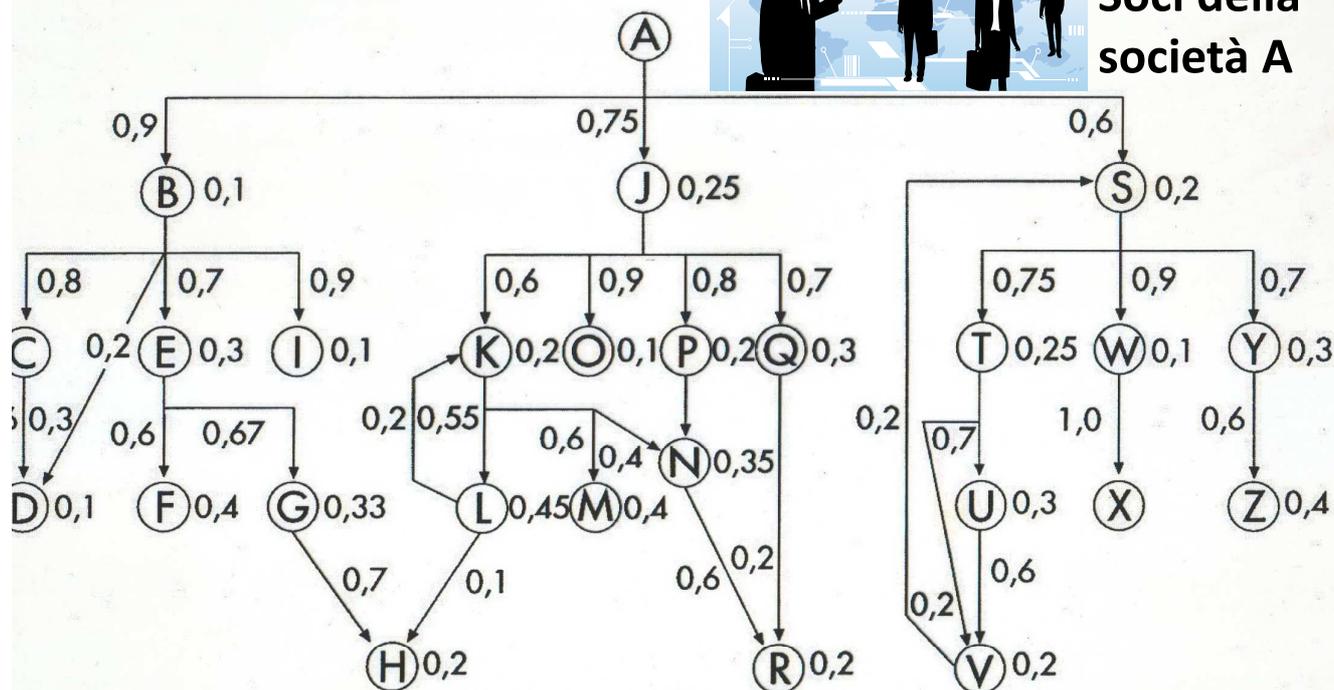
Soci della società A

- Partecipazioni indirette:**
- A in X
 - A in Z
 - B in Z
- Società intermedie:**
- B
 - X

86



Soci della
società A

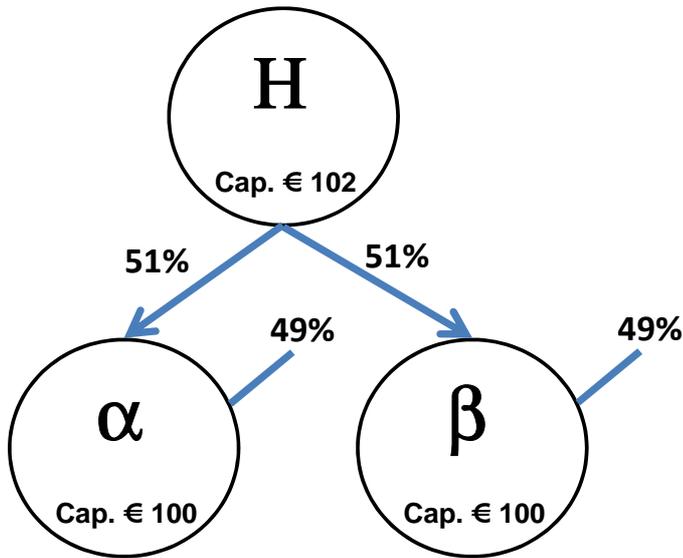


87

Vantaggi delle
partecipazioni indirette:
risparmio di mezzi finanziari
necessari alla società capo-gruppo
per controllare più società

88

Gruppo con partecipazioni dirette



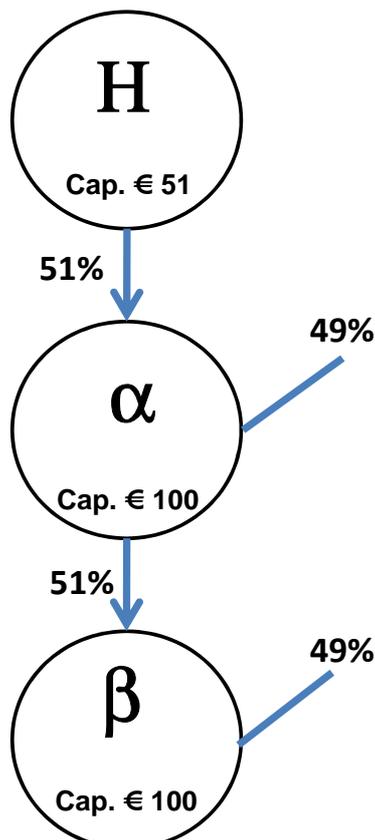
Capitale sociale di α : 100
Capitale sociale di β : 100
Capitale sociale di H: 102

Investimento complessivo: 102

Capitale controllato: 200

89

Gruppo con partecipazioni dirette e indirette



Partecipazione di H in α : **diretta**
Partecipazione di H in β : **indiretta**
Partecipazione di α in β : **diretta**

H controlla β per mezzo di α

α è detta società intermedia

Capitale sociale di α : 100
Capitale sociale di β : 100
Capitale sociale di H: 51

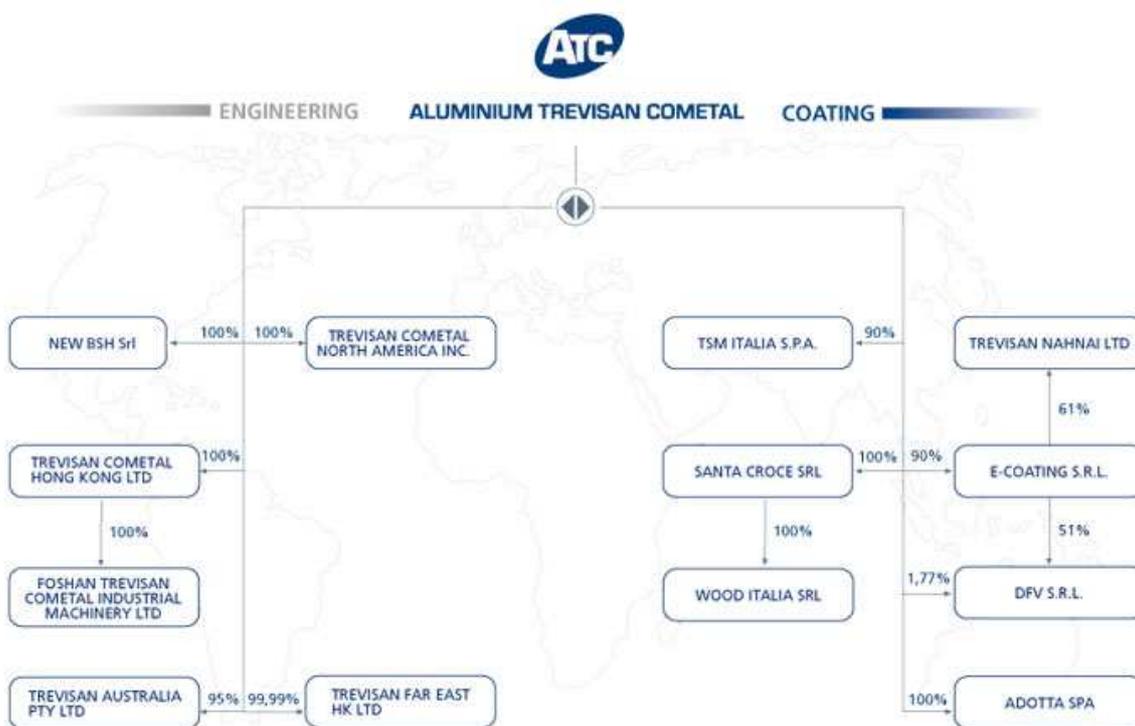
Investimento complessivo: 51

Capitale controllato: 200

90

Gruppi di imprese

- Nozione ➔ Più società di cui una, capo-gruppo, possiedono **partecipazioni** in una o più società
- Partecipazioni
 - Totalitarie
 - Maggioranza assoluta
 - Maggioranza relativa
 - Dirette
 - Indirette
- Modalità di costituzione
 - Per acquisizione di partecipazioni
 - In sede di costituzione di altra società
 - Per conferimento
- Cause di costituzione
 - Integrazione tecnico - economica
 - Separazione delle aree di attività
- Tipi di economie nei vari tipi di gruppi
 - Economie di scala
 - Economie di transazione
 - Economie di raggio d'azione
- Elementi per la costituzione dei gruppi
 - Due o più società di capitali giuridicamente autonome;
 - Possesso di partecipazioni di controllo di una capogruppo in altre società;
 - Direzione unitaria della capogruppo



Stato patrimoniale attivo della capogruppo

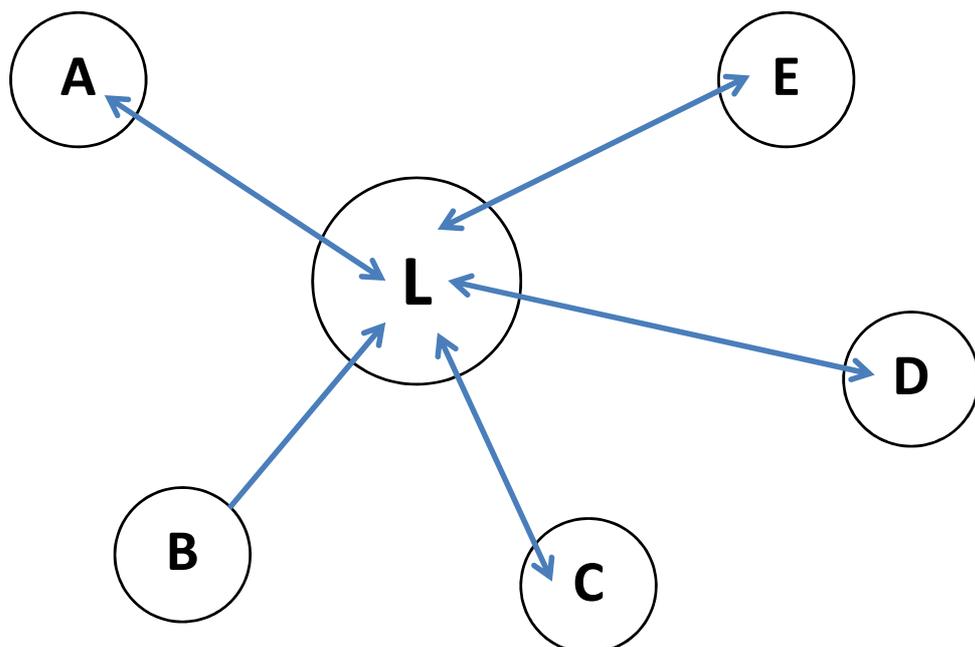
STATO PATRIMONIALE ATTIVO

(valori espressi in migliaia di Euro)	Note	31 dicembre 2006
ATTIVO NON CORRENTE		
Immobilizzazioni materiali	1	3.477
Immobilizzazioni immateriali	2	1.042
Avviamento	3	21.114
Attività finanziarie		56.984
Partecipazioni	4	53.466
Crediti fin. immobilizzati	5	3.518
Attività per imposte anticipate	6	860
Altre attività non correnti		6
TOTALE ATTIVO NON CORRENTE		83.483
ATTIVO CORRENTE		
Circolante operativo		9.530
Rimanenze	7	3.179
Crediti comm.li verso terzi	8	2.809
Crediti comm.li verso imprese del Gruppo	9	1.258
Altri crediti	10	1.578
Crediti per imposte correnti	10	706
Crediti finanziari a breve termine		-
Disponibilità liquide	11	606
TOTALE ATTIVO CORRENTE		10.136
TOTALE ATTIVO		93.619



93

Struttura di imprese in rete



Note:

- L è l'impresa centrale
- A – B - C – D – E sono le "altre imprese", ciascuna delle quali ha rapporti con il proprio ambiente.

94

Caratteristiche della "rete"
(Es. settore della moda)

- Più imprese indipendenti l'una dall'altra svolgono una o più fasi del ciclo produttivo, limitando, pertanto, gli investimenti ed il relativo rischio
- Impresa centrale
 - Attività di coordinamento delle varie aziende in rete
 - Strategie
 - Mercato
 - Pubblicità
 - Fornitura dei modelli da fabbricare (designers)
- Altre imprese
 - a) per la fabbricazione e la fornitura dei tessuti;
 - b) Per la produzione dei modelli su scala industriale;
 - c) Per il trasporto dalla produzione ai rappresentanti di zona o direttamente (più raramente) ai singoli negozi.

95

Un fenomeno tipico della grande impresa e dei gruppi di imprese: la separazione fra proprietà e controllo

96

Aziende familiari più grandi nel mondo

Dynasties :
Fortunes and Misfortunes of the world's great family business

David S. Landes
Viking - Garzanti

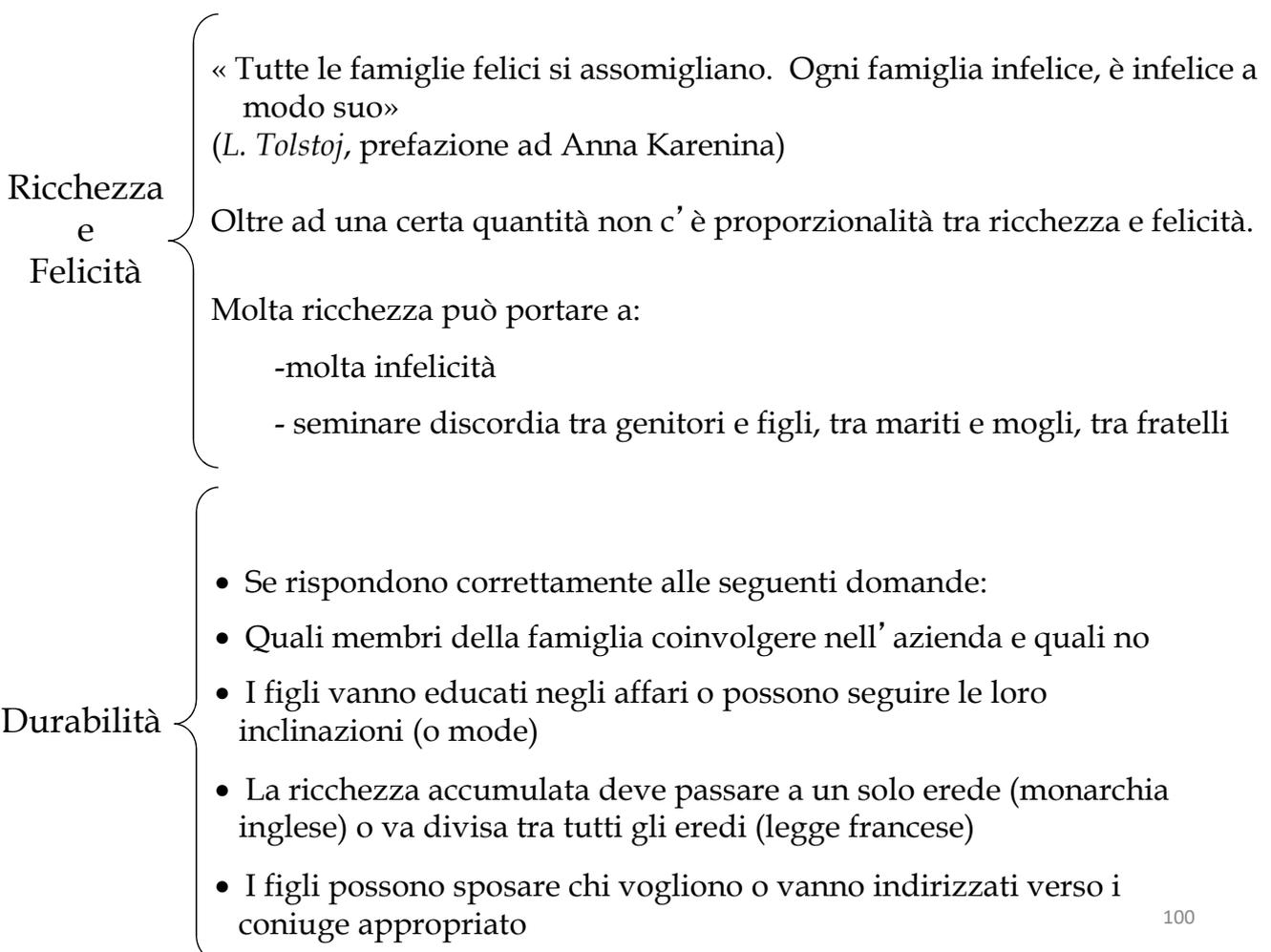
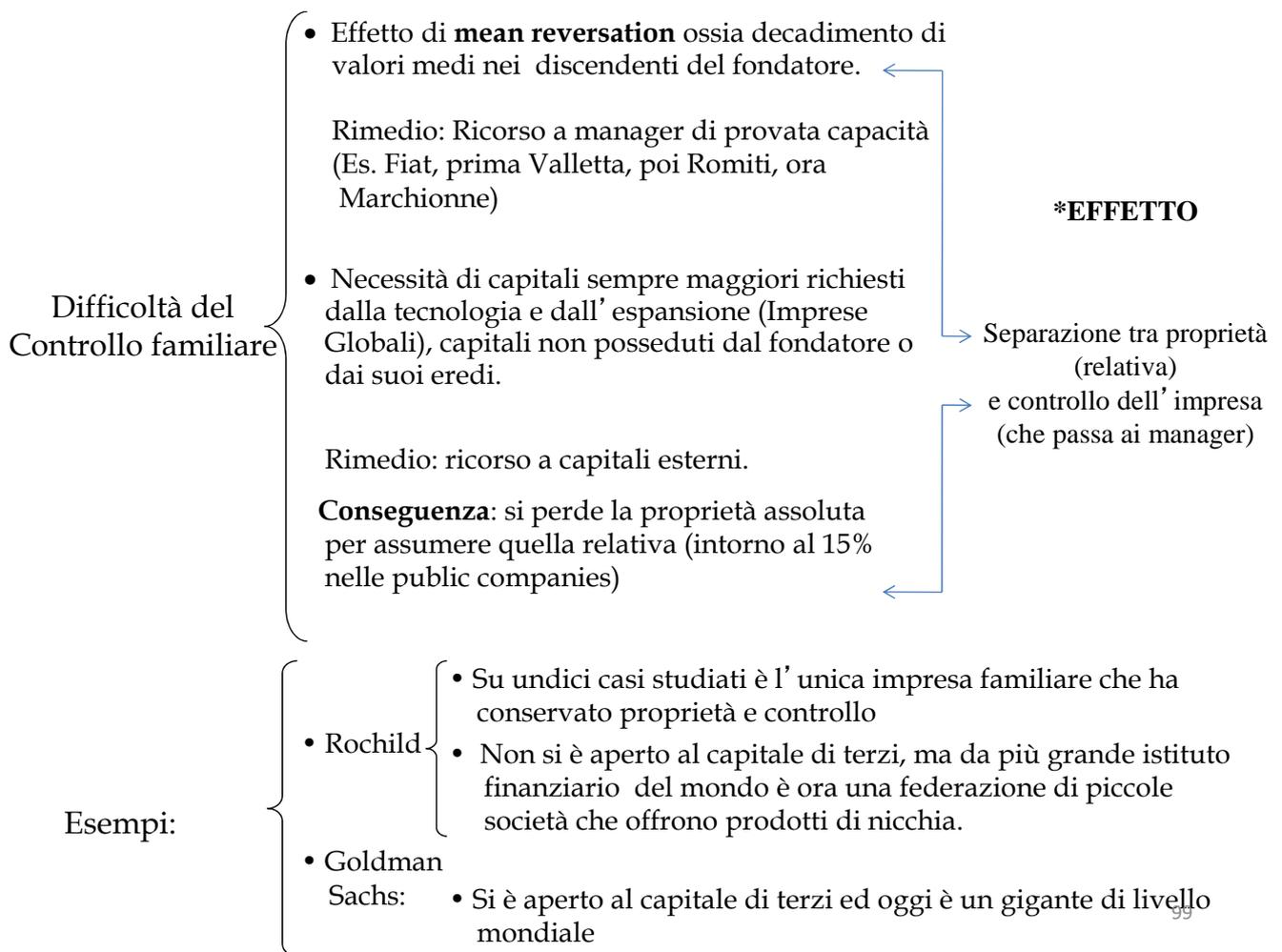
- Quali sono
 - il 90% di quelle americane
 - quasi il 90% di quelle europee
- **Fortune:** 1/3 delle prime 500 è gestito o controllato da una sola famiglia
- Quale peso hanno in termini di forza lavoro
 - (2/3 in quelle americane)
 - (1/3 in quelle europee)
- Quali risultati conseguono rispetto a quelle non familiari → migliori
- Come sono nate → Da persone eccelse che hanno avuto un'idea innovativa al momento giusto
- Perché è difficile mantenere la proprietà ed il controllo, ossia perché è difficile perpetuare in famiglia il successo del fondatore per cui si arriva alla **separazione tra proprietà e controllo**
 - Effetto di **mean reversion**
 - Necessità di grandi capitali
- Rapporto fra ricchezza e felicità

97

Come sono nate

- Da grandi uomini che:
 - si trovano al momento giusto al posto giusto
 - hanno avuto l'idea e la competenza giusta
- Questi uomini hanno in comune :
 - Tempismo
 - Innovazione netta (grande idea)
 - Robusta etica del lavoro
- Ford: pensa alle macchine come bene di massa e non di lusso
- Rockefeller: pensa al petrolio come strumento di illuminazione prima, di riscaldamento poi e quindi di alimentazione dell'industria americana.
- Rochild: emissione di obbligazioni internazionali dopo le guerre napoleoniche

98

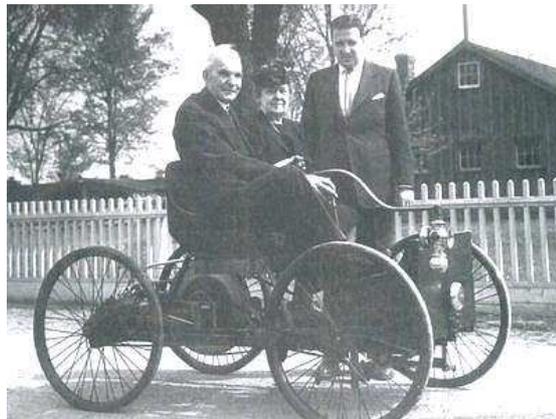


Dinastie dell'infelicità

Lo storico americano David Landes ha studiato le vicende di undici celebri famiglie imprenditoriali, da Ford a Peugeot e Agnelli. Una sola, i Rothschild, ha conservato proprietà

di Niall Ferguson

«Tutte le famiglie felici si somigliano - scrive Tolstoj nell'incipit di *Anna Karenina* - ogni famiglia infelice è infelice a suo modo». Il nuovo libro di David Landes parla di undici famiglie che si assomiglierebbero se i soldi dessero la felicità. Ma la relazione di quest'ultima con la ricchezza ha un'affascinante assenza di linearità. Una certa quantità di denaro allevia i tormenti del bisogno, non c'è dubbio, ma oltre questa soglia a ogni mille dollari in più non corrisponde un aumento proporzionale di felicità. Anzi. Molta ricchezza può portare a molta infelicità, seminare discordia tra genitori e figli, tra mariti e mogli, tra fratelli. Ogni famiglia ricchissima, insomma, è infelice a modo suo. Come lo diventa?



Alla guida. Henry Ford in una foto scattata nel 1964, sulla prima automobile da lui costruita nel 1896. Con lui la moglie e il figlio Henry Ford II

E perché rimane raramente tale per più di due generazioni? Gli storici del ramo, osserva Landes, trascurano queste domande e studiano più volentieri l'ascesa e la caduta delle grosse società che delle imprese di famiglia. Cita un dato sorprendente: il 90% delle aziende americane e quasi altrettante di quelle europee sono a base familiare, e occupano rispettivamente la metà e i due terzi della forza lavoro. Non sempre sono piccole.

Circa un terzo delle prime 500 imprese mondiali censite da «Fortune» sono controllate o gestite almeno in parte da una sola famiglia. E stando a "Business Week", negli ultimi tempi ottengono risultati migliori delle società con molti azionisti senza legami di parentela, e gestite da dirigenti stipendiati.

Le vicende delle famiglie ricche non sono quindi solo materia di gossip o di storia sociale. È chiaro che le loro aziende contano. [...] A Landes interessa in particolare ciò che le rende durevoli. Per capirlo, ha studiato undici casi: tre famiglie di banchieri (i Baring, i Rothschild e i Morgan); quattro dell'industria automobilistica (i Ford, gli Agnelli, i Peugeot e i Toyoda); tre che partirono dall'estrazione mineraria (i Rockefeller, i Guggenheim e gli Schlumberger) e una (i Wendel) dalla metallurgia.

Emergono regole generali? Spiegare il successo iniziale è forse la parte più facile. (segue)

101

Di padre in figlio

Dai ghetti alla finanza

Il banchiere inglese Sir Francis Baring (1740-1810) da piccolo soffrì di sordità, ma nonostante ciò riuscì a fondare la "merchant house". Barings. I discendenti della famiglia ebbero titoli nobiliari, così da assicurarsi la protezione della Corona durante investimenti azzardati alla fine dell'Ottocento. Il successo della dinastia Rothschild ebbe inizio con Mayer Amschel (1744-1812), nato nel ghetto di Francoforte. Egli riuscì a espandersi negli affari grazie ai figli che dopo la Restaurazione divennero baroni dell'Impero asburgico, ma i Rothschild della terza generazione furono più conosciuti sulle nevi di Megève che nei mercati finanziari di Londra.

L'americano John Pierpont Morgan (1873-1913) lasciò la sua fortuna al figlio, Jack, che però non fu influente come il padre. Henry Ford (1863-1947) fu uno dei fondatori dell'americana Ford Motor Company. In Italia, l'iniziatore dell'industria automobilistica fu Giovanni Agnelli (1866-1945); in Francia, Arnaud Peugeot (1849-1915), il cui figlio Raymond morì prematuramente nel 1896. In Giappone si distinse la famiglia Toyoda. Kiichiro (1894-1952) fondò la Toyota motor Corporation, utilizzando le invenzioni del padre, il geniale Sakichi (1867-1930). John Davidson Rockefeller (1839-1937) fu il più ricco industriale americano. Suo figlio John Davidson Rockefeller jr assicurò alla dinastia numerosi rampolli, tra cui Nelson, vicepresidente di Meyer Guggenheim (1828-1905) ebbe sette figli, cinque si dedicarono al business familiare. Solomon Robert fu il grande mecenate dell'arte. Il gruppo Schlumberger Limited fu creato nel 1926 da Conrad e Marcel Schlumberger, geofisici tedeschi. I Wendel sono una dinastia che vanta tre secoli di storia industriale. Le origini sono nobili: nel 1704, Jean-Martin, figlio cadetto di un ufficiale del duca di Lorena, diventò signore di Hayange. Nell'omonimo castello, la famiglia sviluppò le sue attività siderurgiche fino ai giorni nostri.

Roberto Coaloa

(continua) Tutte queste famiglie sono state avviate alla ricchezza da un individuo che si trovava al posto giusto nel momento giusto e aveva l'idea e la competenza giusta. Nathan Rothschild intuì che dopo le guerre napoleoniche era giunto il tempo di emettere obbligazioni internazionali ed Henry Ford che l'automobile poteva essere prodotta in massa e diventare un bene essenziale invece che un lusso. Sakichi Toyoda capì che il Giappone poteva copiare e migliorare le fibre tessili e le auto occidentali e John D. Rockefeller che il petrolio avrebbe prima illuminato, poi scaldato e infine alimentato l'economia americana. E così via. Invariabilmente il tempismo, un'innovazione netta, una robusta etica del lavoro (senza dimenticare la spietatezza verso i concorrenti) sono gli ingredienti di base del successo imprenditoriale. La sfida sta nel perpetuarlo in famiglia una volta conclusa la vita lavorativa dell'individuo in questione. Una dinastia, nella definizione di Landes, è «una successione di almeno tre generazioni in un'impresa di famiglia ed è contrassegnata da una continuità di identità e di interessi». Le dinastie durano, scrive, se rispondono correttamente alle seguenti domande. Quali membri coinvolgere nell'azienda e quali no? Il principio dei Baring, come spiegò uno di loro, era «non può esserci posto per uno dei nostri membri, a meno che non dimostri il carattere e il cervello necessario». Per i Rothschild e i Peugeot il genero era escluso, i Toyoda facevano il contrario. I figli vanno educati agli affari o possono seguire le proprie inclinazioni (o le mode)? Edoardo Agnelli non era certo un Gianni ma, sottintendendo Landes, mandarlo a Princeton fu un errore. La ricchezza accumulata deve passare a un solo erede, con una regola analoga alla primogenitura della monarchia e dell'aristocrazia inglese, o va divisa equamente tra tutti gli eredi come vuole la legge francese? I Rockefeller scelsero la primogenitura. Fra i Peugeot gli eredi maschi dovevano riscattare la quota delle sorelle. Infine i figli [...] vanno indirizzati verso il coniuge appropriato? Nell'Ottocento i Rothschild propendevano per il matrimonio tra cugini mantenendo concentrato il patrimonio. Al contrario, i Wendel avevano un debole per il sangue blu per cui gli eredi preferivano «le tenute... gli sport, le collezioni d'arte, gli studi, le onorificenze e le amabili distrazioni» all'onesta fatica e all'accumulazione di capitale. Le costituzioni e i contratti familiari importano perché, come illustrano gli esempi di Landes, alla dissoluzione delle dinastie lavorano senza tregua forze potenti. La prima è «la sindrome dei Buddenbrook» dal romanzo di Thomas Mann, il cui sottotitolo è «Decadenza di una famiglia», che segue per quattro generazioni una dinastia di mercanti di Lubeca. (segue)

(*continua*) Il fondatore è intelligente e duro, suo figlio è competente, il nipote è viziato e il pronipote degenerato. Si tratta di un caso estremo, più frequente è quello che in statistica si chiama mean reversion, uno slittamento verso i valori medi. Le fortune sono create da individui eccezionali, i cui figli raramente lo sono altrettanto. «Il nostro compito è di figliare saggiamente», diceva un Hambro citato da Landes. Ma spesso la lotteria genetica vanifica i calcoli riproduttivi e la Hambros Bank appartiene oggi alla Société Générale.

La probabilità di avere un degno erede aumenta quando se ne produce più di uno. Mayer Amschel Rothschild ebbe dieci figli. Dei maschi, due - Nathan e James - erano eccezionalmente brillanti. Se però la strategia dei molti discendenti viene reiterata, la dinastia diventa presto un clan di dimensioni ingestibili. Mettiamo che ciascuno dei vostri cinque figli ne abbia cinque e ciascuno di questi altri cinque, il giorno in cui i vostri bis-bis-nipoti si riuniranno per festeggiare i vostri cent'anni, saranno in 625, un po' tanti per un consiglio d'amministrazione. Deve essere successo alla famiglia Wendel che nel 1977 contava 350 titolari di quote aziendali.

In pratica, la transizione demografica del Novecento ha limitato il numero dei consanguinei (in Gran Bretagna attorno al 1870, il 18% delle donne partoriva dieci o più neonati vivi, e oltre il 50% sei o più. La fertilità è poi calata in modo spettacolare: negli anni Cinquanta la media europea era di 2,7 figli per ogni donna e oggi è di 1,4 appena). Il guaio è che facendo due figli soltanto, le mogli dei milionari hanno significativamente ridotto la probabilità di un erede dotato di talento finanziario. O semplicemente di un erede, vista la nota riluttanza dei milionari maschi ad affidare l'azienda a figlie, anche intelligentissime (si usa dire dei Guggenheim che «si sono estinti per via femminile», dalle miniere ai musei nell'arco di tre generazioni).

La soluzione spesso adottata consiste nel prendere più di una moglie, ma presenta anch'essa alcuni svantaggi. I divorzi di rado accrescono il patrimonio familiare e tra chi offre consulenze legali agli straricchi le seconde mogli godono di pessima fama. Infine c'è quello che potremmo chiamare "fattore di rimbambimento". Con l'allungarsi della vita media, gli uomini di successo hanno più tempo per rovinarsi in vecchiaia e John D. Rockefeller quasi ci riuscì. Visse abbastanza da perdere a novant'anni 18 milioni di dollari nel Grande Crollo del 1929. Per durare quindi, le fortune vanno in qualche misura separate dalla famiglia d'origine. A ben guardare, è successo in tutti casi raccontati da Landes meno uno.

Infine c'è quello che potremmo chiamare "fattore di rimbambimento". Con l'allungarsi della vita media, gli uomini di successo hanno più tempo per rovinarsi in vecchiaia e John D. Rockefeller quasi ci riuscì. Visse abbastanza da perdere a novant'anni 18 milioni di dollari nel Grande Crollo del 1929. Per durare quindi, le fortune vanno in qualche misura separate dalla famiglia d'origine. A ben guardare, è successo in tutti casi raccontati da Landes meno uno. Già negli anni Venti, Thomas Lamont e Dwight Morrow dirigevano la J.P. Morgan, e non «John Jr». A Londra, l'azienda divenne la Morgan Grenfell grazie all'ingegnosità del direttore locale, Edward Grenfell e alla fine persino i soci newyorchesi si rifiutarono di assumere John, il fratello ancora più stupido dello stupido Charley Morgan.

Se le star sono i fondatori, le co-star non vanno cercate tra i discendenti ma tra i dirigenti leali che prendono il loro posto

Henry Ford era così ostile alle influenze esterne che un giorno ricomprò tutte le azioni della Ford Motors che non appartenevano ai suoi parenti. Poi a furia di sopraffazioni logorò il suo stesso erede, Edsel, che morì a 49 anni, ben prima del padre. A quel punto, già comandava la società Harry Bennett, un estraneo nonché ex pugile malavitoso. I parenti, ultimo Bill Ford Jr., conservarono il potere di assumere e di licenziare i massimi dirigenti, ma le alterne vicende aziendali dovettero molto a «presidenti-amministratori delegati imperiali» come il famoso Lee Iacocca. Infatti se le star del libro di Landes sono i fondatori, le co-star non vanno cercate tra i loro discendenti ma tra i dirigenti che si scelsero. Non furono soltanto gli Agnelli ad avere i Vittorio Valletta e i Cesare Romiti, uomini che, da come li descrive Landes, univano la competenza tecnica al dinamismo e a un'incrollabile lealtà.

Una sola delle undici famiglie esaminate da Landes può vantarsi di aver conservato sia la proprietà che il controllo per più di due secoli. Ma i Rothschild sarebbero i primi ad ammettere di aver fatto ampio ricorso ai talenti di dirigenti estranei, e ciò da un buon mezzo secolo. Eppure hanno pagato il proprio rifiuto di capitali esterni. Un tempo il più grande istituto finanziario del mondo, il Rothschild Group è oggi una federazione di mini-compagnie che offrono servizi finanziari di nicchia. Un gigante contemporaneo come Goldman Sachs non sarebbe Goldman Sachs se fosse ancora controllato da una famiglia.

David S. Landes, *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Families*, Viking, pp. 380, \$ 25,95.

LEZIONE N. 5

La classificazione delle aziende e i caratteri
d'azienda

Riccardo Cimini

Ricercatore di Economia Aziendale

rcimini@unitus.it

A.A. 2017/2018

105



**CLASSIFICAZIONE
DELLE AZIENDE**



CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

• Secondo il fine assegnato dai promotori

- Imprese
- Aziende di erogazione o di consumo
- Aziende composte

• Secondo il mercato in cui operano

- Imprese
- Pseudo - imprese
 - Cooperative
 - Pubbliche Amm.ni
 - Associazioni
 - Fondazioni

107

Classificazione delle aziende rispetto al fine

• Imprese

→ Hanno per fine principale il conseguimento di nuova ricchezza prodotta

• Aziende di erogazione o di consumo

Non hanno fine di lucro

Vengono costituite con il fine di soddisfare i bisogni delle persone che costituiscono la stessa azienda (*Aziende di consumo diretto*) oppure di persone esterne all'azienda (*Aziende di consumo indiretto*)

Si distinguono, pertanto, in:

-Aziende di consumo diretto

Utilizzano le risorse per soddisfare i bisogni di persone **interne** all'azienda (Es. Azienda-Stato, Azienda-Regione, Azienda-Provincia, Azienda-Comune)

-Aziende di consumo indiretto

Utilizzano le risorse per soddisfare i bisogni di persone **esterne** all'azienda (Es. Associazioni di assistenza e beneficenza, Fondazioni)

• Aziende composte

→ Vedere slide successiva

108

Classificazione delle aziende rispetto al fine (segue)

Aziende composte

Sono aziende di consumo diretto nelle quali accanto all'attività istituzionale di erogazione (che rappresenta l'attività principale) coesiste anche un'attività produttiva (secondaria), diretta al conseguimento di un reddito.

Es.: lo Stato svolge anche attività produttiva attraverso le aziende dell'IRI (Istituto di Ricostruzione Industriale) e dell'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) di cui possiede il capitale in tutto o in parte.

Se lo Stato consegue un utile, aumentano i mezzi a sua disposizione per la sua attività istituzionale (strade, ordine interno, istruzione, ecc).

In tal caso l'attività produttiva rappresenta una **attività strumentale** per il miglior conseguimento del fine istituzionale.

Se lo Stato consegue una perdita, diminuiscono i mezzi a sua disposizione per la sua attività istituzionale. Tali perdite gravano sulla collettività che viene chiamata a pagare maggiori tasse.

109

Limiti, conseguenze e rimedi della classificazione delle aziende rispetto al fine per le aziende di erogazione

Limiti



Ha tenuto in secondo piano:

1. la natura economica di tali aziende
2. che qualsiasi attività economica va svolta secondo il principio edonistico
3. che qualunque azienda (anche le aziende pubbliche) deve creare valore

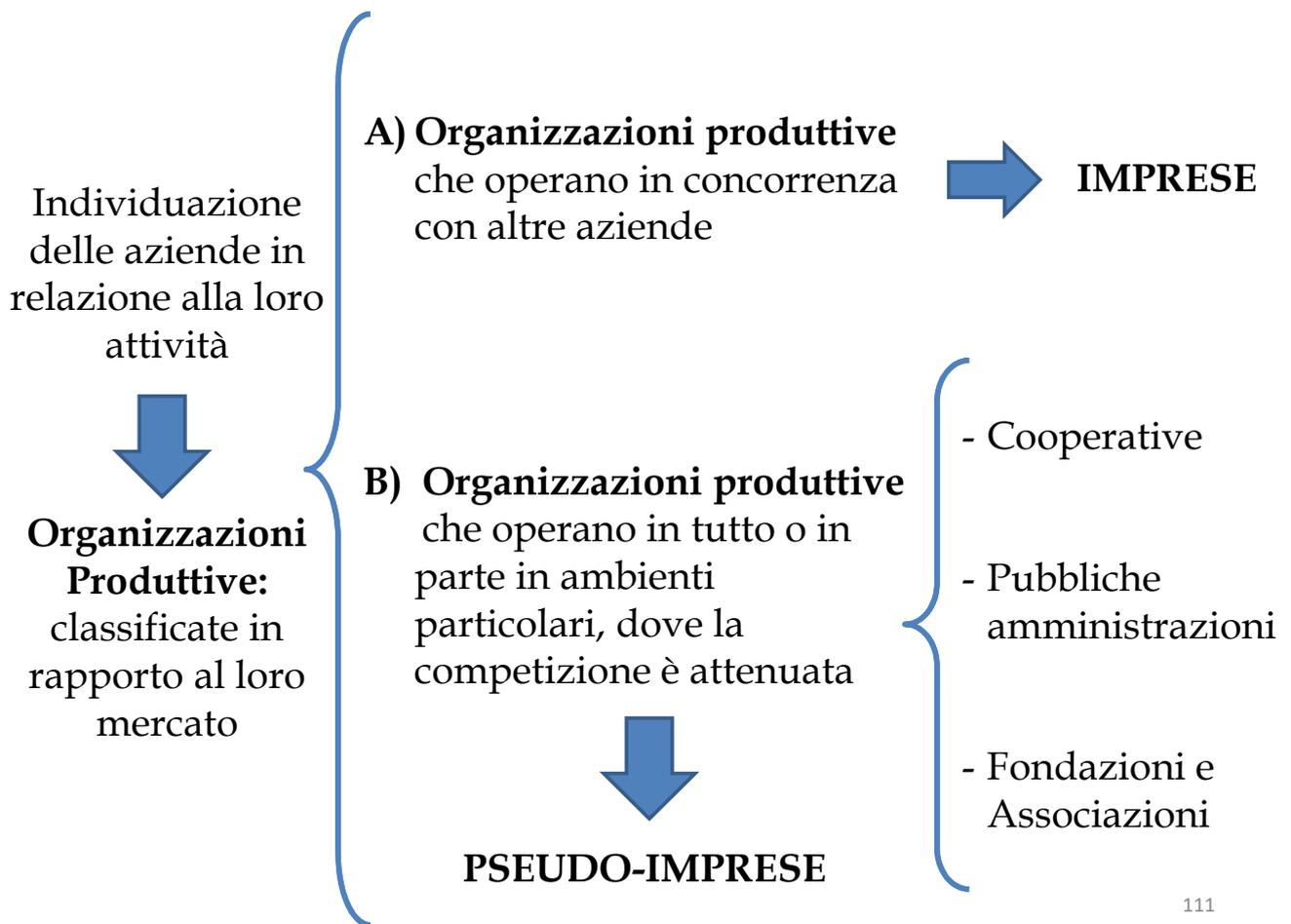
Conseguenze negative

- sono stati ignorati i tratti di cui ai punti sub 1), sub 2) e sub 3)
- tali aziende sono state condotte obbedendo a logiche personali (mantenimento della poltrona) ed al soggetto politico suo referente (cosiddetto voto di scambio):
 - a) per il reclutamento del personale (di solito poco motivato)
 - b) per la gestione delle risorse (sprechi, consulenze per grossi importi, peculato)
 - c) per il modello di organizzazione (burocratico)

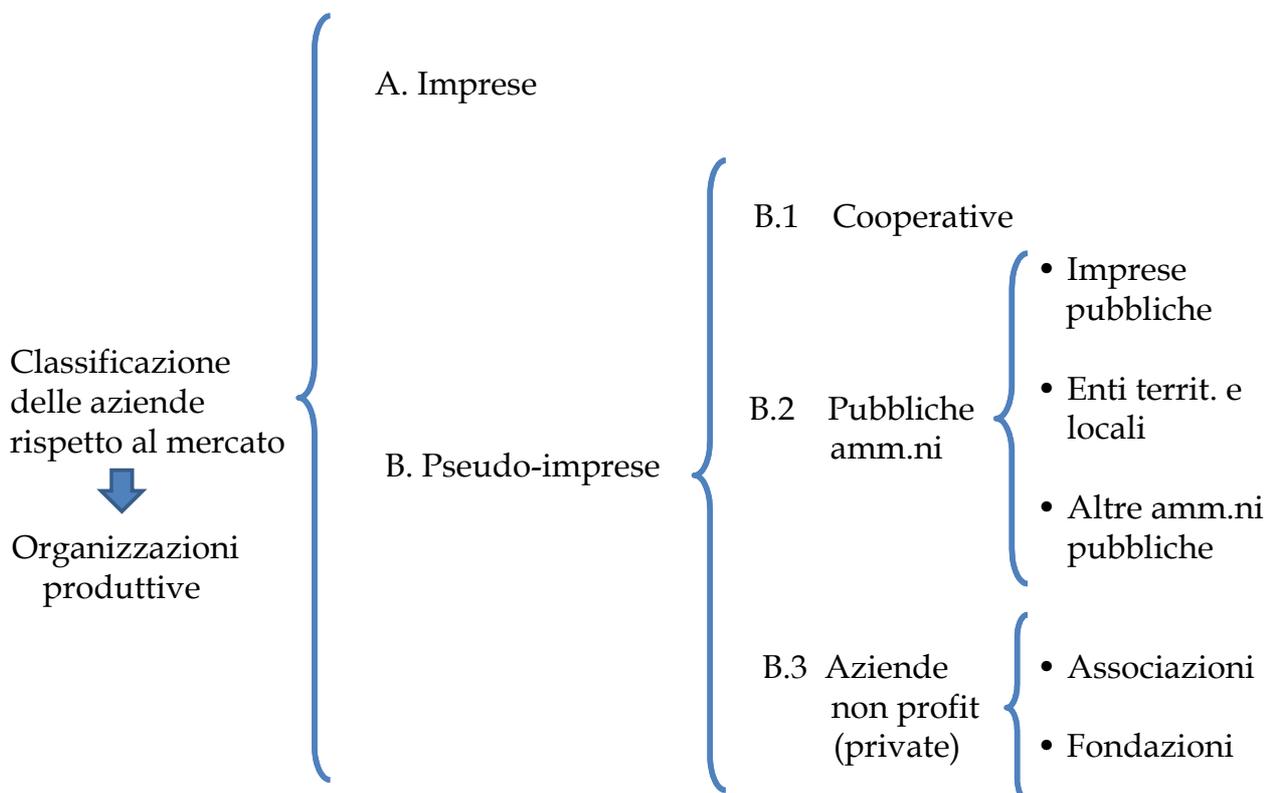
Rimedi

- nuovo orientamento: aziende come organizzazioni produttive
- nuova classificazione delle aziende rispetto al mercato
- introduzione della contabilità analitica e di alcuni indici per la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza

110



111



112

Imprese cooperative

- Nozione
 - Impresa con scopo mutualistico che consiste nel procurare ai suoi soci:
 - 1) Un maggior guadagno (rispetto al mercato) per i fattori o servizi ceduti alla cooperativa (es. coop. di prod.ne e lavoro, coop. di trasf.ne)
 - 2) Una minore spesa (rispetto al mercato) per i prodotti acquistati della cooperativa (es. coop. di consumo)
- Limiti alla distribuzione degli utili → Per tutelare o favorire lo scopo mutualistico
- Soci → Hanno una doppia veste
 - Soci/Fornitori (coop. di prod.ne e lavoro)
 - Soci/Clienti (coop. di consumo)
- Operano in un mercato particolare
 - dal lato della domanda (coop. di produzione e lavoro)
 - dal lato dell'offerta (coop. di consumo)
- Equil. Econom. → Da ricercare nella somma algebrica tra:
 - risultato di esercizio
 - Risultato della mutualità

113

Pubbliche amministrazioni

Nozione: Operano dal lato dell'offerta cedendo gratuitamente o a prezzi non affatto remunerativi i propri servizi alla collettività organizzata su un territorio

- Esempio:
- Imprese pubbliche di produzione di beni
Es. ACEA, Azienda partecipata dal Comune di Roma per la produzione e la distribuzione dell'acqua e dell'energia elettrica;
 - Imprese pubbliche di produzione di servizi: servizi pubblici di trasporto (ATAC) e nettezza urbana (AMA) in regime di monopolio
 - ASL
 - Università
 - Enti territoriali (comuni, province, regioni, stato)

In **tutte** queste aziende mancano i ricavi del normale mercato.

114

Imprese pubbliche

- Sono organizzazioni di diritto privato (gestite in forma di SpA o SrL) costituite da soci pubblici (Stato, Regioni, Province, Comuni) che rappresentano, quindi, anche il loro soggetto economico
- Sono denominate **pubbliche** a causa dei loro soci, soggetti di diritto pubblico
- Gestiscono, di solito, servizi di pubblica utilità per il consumatore finale, come gas, energia, trasporti, ecc.
- In tali imprese la logica del profitto è attenuata
- Operano in un mercato particolare sul lato dell'offerta

115

Imprese pubbliche

Enti Territoriali
(*Stato-Regioni*)

Enti locali
(*Province-Comuni*)

Altre Amm.ni Pubbliche
(*Istituti scolastici, Università, Aziende sanitarie, Camere di Commercio, ecc.*)

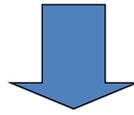
- Soggetti di diritto pubblico che cedono i beni ed i servizi prodotti alla collettività politica territoriale di riferimento al fine di soddisfare i bisogni pubblici di tali collettività
- Operano su un mercato particolare sul lato dell'offerta cedendo - gratuitamente o a prezzi non remuneratori - i propri servizi alla data collettività organizzata su un dato territorio

116

• Sono rappresentate da organizzazioni di diritto privato, **che non hanno scopo di lucro**, che cedono i propri beni o servizi prodotti **prevalentemente**:

1) per il consumo dei propri membri (Es. Associazioni culturali, politiche, sportive, ricreative, ecc.)

2) per il consumo di persone esterne alla propria organizzazione (Es. Associazioni di volontariato e Fondazioni)



Aziende non profit o del Terzo settore

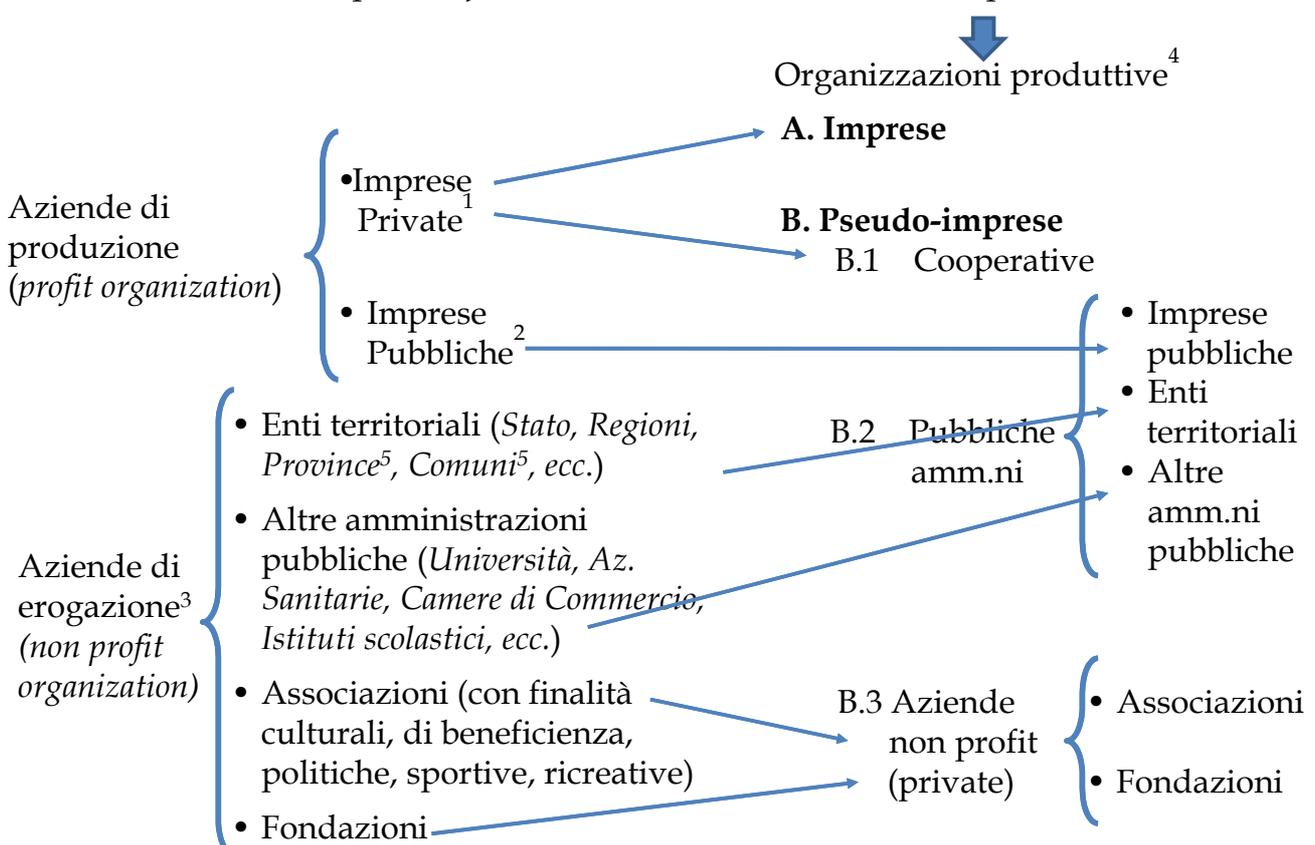
Differenza più significativa tra Associazioni e Fondazioni:

E' rappresentata dal fatto che le Fondazioni nascono con un fondo di dotazione (dove il termine di Fondazione) 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 - sono sottoposte al controllo di pubblici poteri (Es. Regioni)

Classificazione rispetto al *fine*

Classificazione rispetto al *mercato*



(1) Sempre orientate all'efficacia ed all'efficienza
 (2-3) Condotte sino agli anni '80 trascurando l'efficacia e l'efficienza

(4) Con l'eccezione delle imprese e delle cooperative, tutte le altre aziende sono da orientare all'efficacia e all'efficienza
 (5) Province e Comuni sono detti comunemente "Enti locali".

Importanza
della nuova
classificazione
(rispetto al
mercato)

- Si mette in evidenza l'**attività di produzione** di tutte le aziende e, quindi, la vocazione **alla creazione del valore di tutte le aziende** senza alcuna distinzione;
- Si può graduare il giudizio di efficacia e di efficienza delle aziende **con riguardo al mercato** in cui operano le stesse aziende.

119

CARATTERI ISTITUZIONALI DELLE AZIENDE

120

Caratteri Istituzionali delle aziende

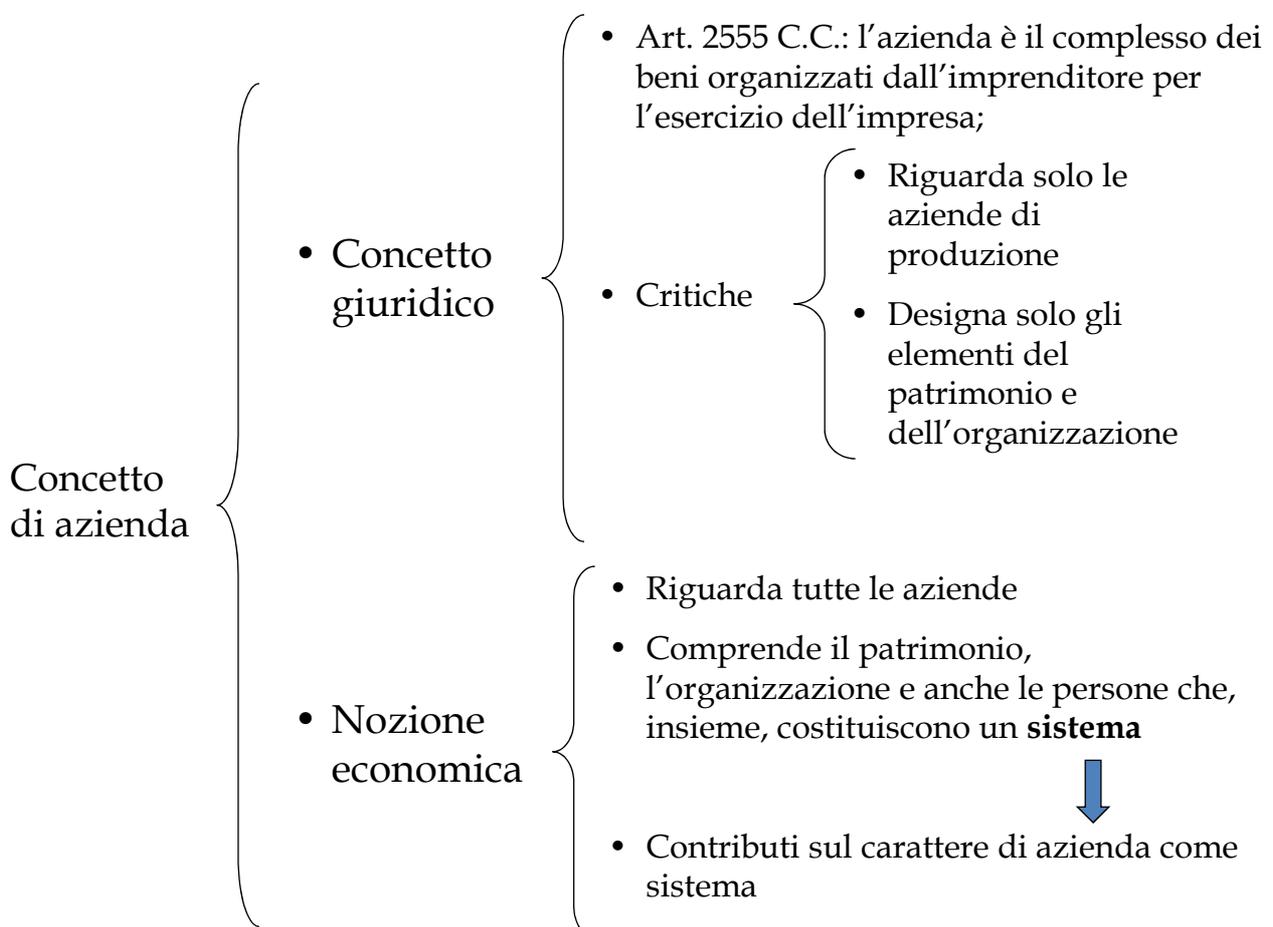
- Unità nella molteplicità
 - Condivisione di obiettivi da parte del Top Management ed interlocutori sociali (Es. Forza lavoro)
 - Riporta
 - alla Teoria Y
 - al concetto di azienda come sistema
 - al finalismo aziendale (vedi strategie)
- Autonomia → Capacità di realizzare obiettivi vincenti senza appoggiarsi ad altre economie
- Durabilità o permanenza nella mutabilità
 - Perché se superano la fase di start-up, spesso lunga fino a due anni, le aziende sono costituite per durare
 - Simbiosi tra imprenditore e azienda
 - Public companies
- Dinamicità → Adeguamento dell'azienda all'ambiente vario e variabile
- Equifinalità
 - Raggiungere la stessa finalità con differenti combinazioni produttive
 - Es. 70% Impianti, 30% lavoro
80% Impianti, 20% lavoro

Unità nella molteplicità

- Volgarmente → Uno per tutti, tutti per uno!
- Più correttamente
 - Composizione ad unità delle finalità avvertite dai vari soggetti operanti nelle aziende;
 - Condivisione degli obiettivi.
- Come si può realizzare
 - Con un'apposita strategia sociale (Teoria Y);
 - Con indagini sul clima organizzativo;
 - Ispirandosi al cosiddetto finalismo aziendale fisiologico (vedere strategie).
- A cosa fa pensare?
ossia → **Il concetto di azienda come sistema, di cui ne è la premessa come pure la conseguenza.**
- Cosa racchiude in sé?
- Riferimenti storici → Apologo di Menenio Agrippa, console romano che compose la ribellione dei plebei nei confronti dei patrizi (493 a.c.)

L'azienda come sistema

123



124

Fraasi estrapolate da Zappa e Bertini per pervenire al concetto di azienda come sistema

- “Qualcosa di più della somma dei suoi componenti”
(G. Zappa – *Il reddito d'impresa*)
- “Gli elementi presenti in azienda danno luogo ad una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di *sistema*”
(U. Bertini – *Il sistema d'azienda*)
- “Sistema interconnesso continuamente perturbato, le cui interrelazioni sfuggono ad ogni configurazione statica dell'Economia Aziendale”.
(G. Zappa – *Il reddito d'impresa*)

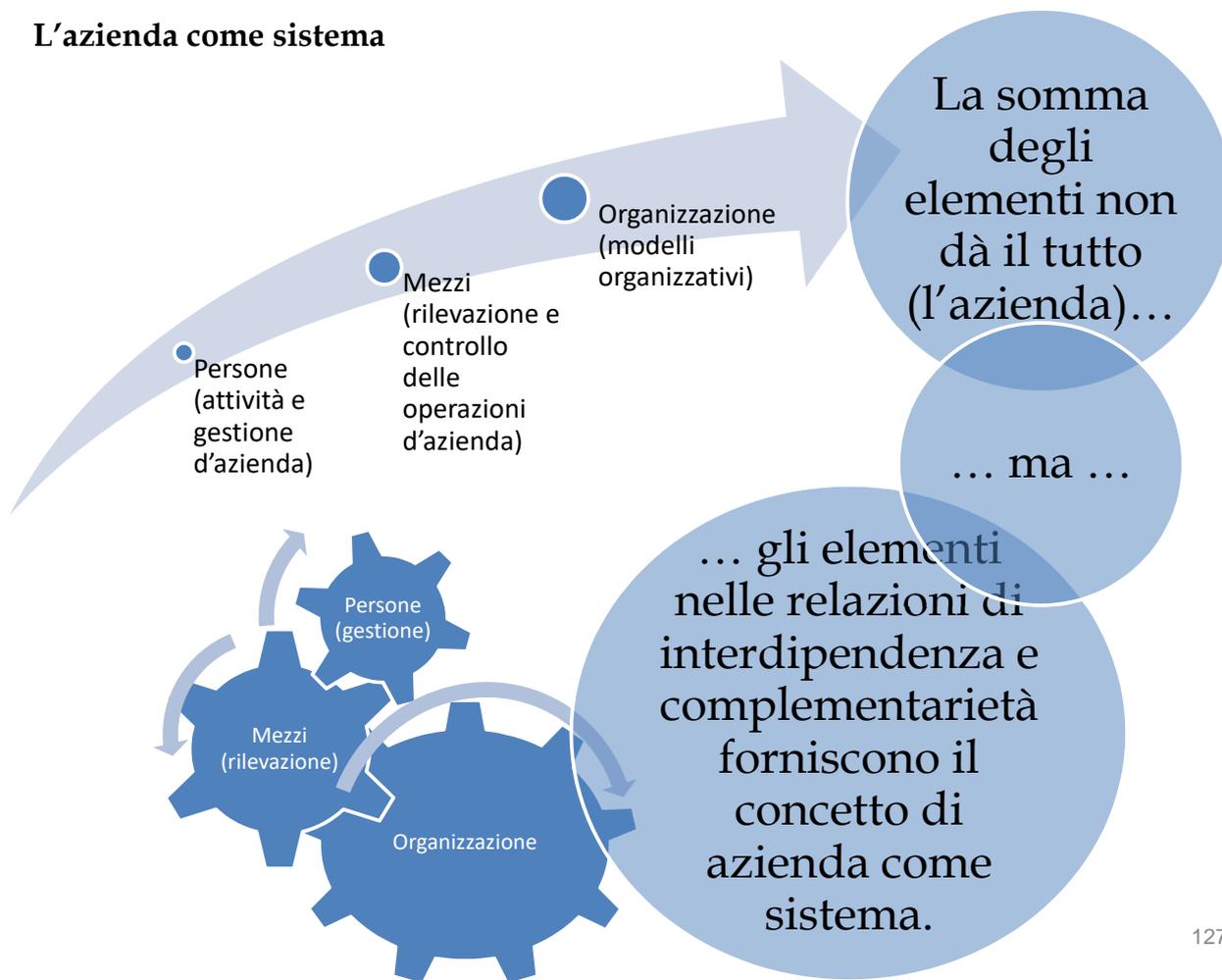
125

Fraasi estrapolate da Zappa per pervenire al concetto di azienda come sistema

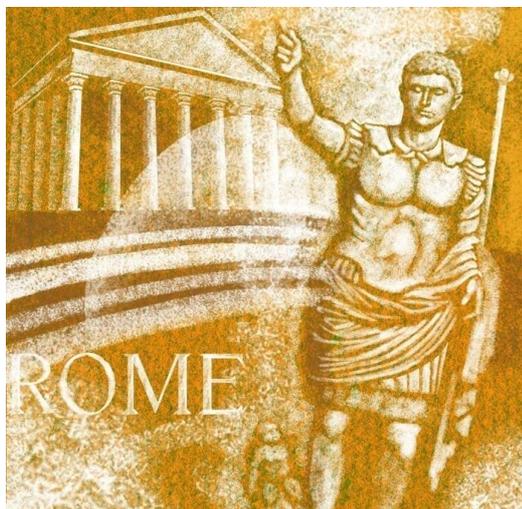
Da G. Zappa, *Il reddito d'impresa*,
II Ediz., Milano, 1937, pagg.13-14

“L'azienda come ogni unità economicamente coordinata, è **qualcosa di più della somma dei suoi componenti**; il complesso ha proprietà che i suoi elementi non posseggono e non valgono a definire; né possono le caratteristiche del complesso essere date da una mera composizione delle caratteristiche dei componenti. L'impossibilità di ridurre le caratteristiche del complesso aziendale a quelle sole dei suoi componenti si palesa specialmente quando si avverte che l'azienda è **un sistema interconnesso continuamente perturbato**, l'indagine del quale dischiude un vasto mondo di coerenze e di sequenze, **un articolato processo di interrelazioni**, necessariamente **sfuggenti ad ogni configurazione statica dell'economia aziendale**”

126



Agrippa spiegò l'ordinamento sociale romano metaforicamente paragonandolo ad un corpo umano nel quale, come in tutti gli insiemi costituiti da **parti connesse** tra loro, se collaborano insieme sopravvivono, se discordano insieme periscono, e che effettivamente se le braccia (il popolo) si rifiutassero di lavorare, lo stomaco (il senato) non riceverebbe cibo e se lo stomaco non ricevesse cibo non lavorerebbe e non lavorando tutto il corpo, braccia comprese, deperirebbe per mancanza di nutrimento. La situazione fu ricomposta ed i plebei fecero ritorno alle loro occupazioni.



« Una volta le membra dell'uomo, constatando che lo stomaco se ne stava ozioso [ad attendere cibo], ruppero con lui gli accordi e cospirarono tra loro decidendo che le mani non portassero cibo alla bocca, né che, portato, la bocca lo accettasse, né che i denti lo confezionassero a dovere. Ma mentre intendevano domare lo stomaco, a indebolirsi furono anche loro stesse, e il corpo intero giunse a deperimento estremo. Di qui apparve che l'ufficio dello stomaco non è quello di un pigro, ma che, una volta accolti, distribuisce i cibi per tutte le membra, e quindi tornarono in amicizia con lui. Così senato e popolo, come fossero un unico corpo, con la discordia periscono, con la concordia rimangono in salute. »

1. La teoria generale dei sistemi e le scienze sociali

- E' stata proposta da L. VON BERTALANFY, biologo americano di origine tedesca e si identifica con esso
- Si fonda sull'**isomorfismo** di alcune leggi fondamentali di differenti campi di ricerca
- Ha consentito un accostamento molto forte tra scienze biologiche e scienze sociali (tra cui l'economia d'azienda)
- Sia i sistemi biologici che quelli sociali presuppongono un flusso di energia da e verso l'ambiente ed una trasformazione di questa energia
- Sia i sistemi biologici che quelli sociali sono sistemi aperti
- Sia i sistemi biologici che quelli sociali tendono all'omeostasi, ossia all'equilibrio
- TASSONOMIA DEI SISTEMI (*vedi slide successiva*)

129

Tassonomia dei sistemi*

- Strutture statiche
- Meccanismi ad orologeria
- Meccanismi di controllo
- **Sistemi aperti** →
- Vita vegetale
- Vita animale
- Essere umano
- Organizzazioni socio-culturali
- Sistemi simbolici

L'organismo produttivo è un sistema aperto, poiché scambia informazioni materiali ed energia con l'ambiente esterno

*K.E. Boulding, *General System theory, the skeleton of a science* citato in G. Zanda, *La grande impresa, caratteristiche strutturali e di comportamento*

130

SISTEMA APERTO



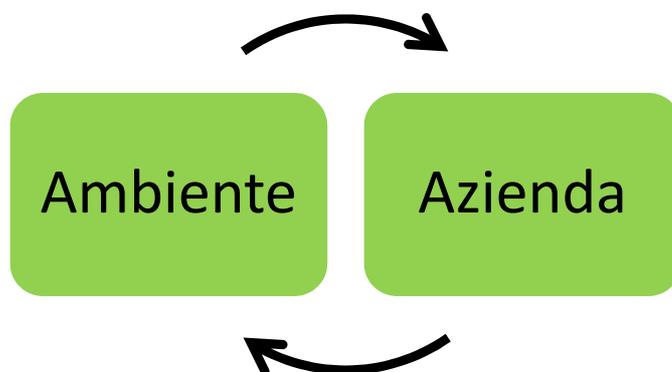
“Sistema che scambia della materia con l’ambiente circostante, esibendo la capacità di importare ed esportare materiali e di operare nel senso di produrre e distruggere strutture con i propri comportamenti materiali”

(*) L.VonBertalanffy, *Teoria generale dei sistemi*, pag. 224 –
Citato in G. Zanda, *La grande impresa, caratteristiche strutturali e di comportamento*.

131

L’azienda
come sistema
aperto

L’ambiente fornisce all’azienda i fattori della produzione e i servizi (input), influenzandola con la varietà e la variabilità dei suoi elementi



L’azienda fornisce all’ambiente i suoi prodotti ed i servizi (output). Se di grandi dimensioni, l’azienda influenza l’ambiente con la sua attività

132

Attitudine dell'azienda a permanere nel tempo.

CHIAVI DI LETTURA

DURABILITA'
O
PERMANENZA
NELLA
MUTABILITA'

1) Azienda costituita da persone (durature) che avvertono bisogni (duraturi), soddisfatti dalla stessa azienda (duratura).

Azienda come combinazione di mezzi, persone e organizzazione, effettuata con la prerogativa di durare nel tempo e non con il carattere della provvisorietà.

2) Cambiamento del potere di controllo della grande impresa, avvenuto negli USA, sin dagli anni venti.

133

CONCETTO → Realizzo del fine d'azienda senza appoggiarsi ad altre economie esterne, o ricorrendo a questa in modo episodico e non sistematico

SINGOLE

Conseguimento di risultati economici positivi.

NEI GRUPPI

Conseguimento di risultati economici positivi del gruppo pur in presenza di perdite di date aziende di gruppo

NELLE AZIENDE
DI
EROGAZIONE

Entrate sufficienti a coprire le uscite

L'AUTONOMIA

NELLE IMPRESE

134

DINAMICITA'
D'AZIENDA
○
ELASTICITA'
D'AZIENDA

CONCETTO: Attitudine dell'azienda ad adeguarsi in dimensione e struttura alle variazioni d'ambiente.

CHIAVI DI LETTURA

1) Bisogni umani da soddisfare.
Variabilità delle persone → variabilità dei
bisogni → variabilità (dinamicità) d'azienda.

2) Rapporti azienda come sistema-ambiente

clienti
fornitori
soci
finanziatori
sindacati
stato

3) Importanza delle informazioni ai fini delle
decisioni d'azienda.
Scuola delle decisioni: Teoria della razionalità
limitata
Scuola marginalista: Teoria della razionalità
illimitata
Effettuazione della programmazione.

135

EQUIFINALITA'

Attitudine dell'azienda a conseguire le stesse
situazioni finali partendo da combinazioni
produttive, commerciali o distributive differenti.

E' un concetto che affonda le sue radici nelle
scienze biologiche e fisiche.

Rappresenta una proprietà dei sistemi aperti e
quindi dell'azienda, classico sistema aperto verso
l'ambiente con il quale scambia flussi di energia
(input-output), scambi di energia che portano ad
un equilibrio non definitivo ma dinamico.

136

EQUIFINALITA' (Esempi)	AZIENDA A	Cap. investito	100
		Obiettivo	ROI* del 20%
		Reddito operativo	200
	AZIENDA B	Cap. investito	2000
		Obiettivo	ROI* del 20%
		Reddito operativo	400
		<p>Conclusione: Uno stesso obiettivo, ROI DEL 20% è raggiunto dalle due aziende A e B, sia pur partendo da posizioni iniziali dissimili.</p>	

IL CONCETTO DI AZIENDA PER SIDREA

L'azienda, "un fatto di produzione"

La prima linea guida è così formulata: *L'azienda – quali che siano le finalità che la orientano, le attività svolte e le condizioni di contesto – deve intendersi sempre e comunque come "un fatto di produzione"*.

Tutte le aziende – siano esse imprese o amministrazioni pubbliche o aziende non profit – hanno la loro ragione d'essere nello svolgimento di una funzione di produzione al servizio di dati bisogni e sono dunque "strutture per produrre" beni o servizi per dati "clienti". Tutte devono scegliere cosa produrre, per chi, in che modo, in vista di quali obiettivi, con quale logica atta a garantire un equilibrio economico-finanziario sostenibile. **Tutte sono chiamate a "creare ricchezza/valore economico", ossia a produrre un output avente un "valore" maggiore del costo degli input impiegati per produrlo**, e sono vitali nella misura in cui sono nel contempo: capaci di buone scelte di posizionamento strategico e di buona esecuzione delle stesse; disciplinate/rispettose delle regole e innovative/capaci di iniziativa; protese a ridurre i costi e a offrire più valore ai destinatari dell'output produttivo; impegnate a gestire bene il presente e ad investire oculatamente sul futuro; **capaci di inanellare soddisfazione del "cliente" e motivazione dei collaboratori**, facendo della crescita della produttività il motore dello sviluppo qualitativo e dimensionale dell'azienda.

139

La natura e la destinazione dei beni prodotti, com'è noto, possono essere le più varie. Ma che si tratti di beni divisibili o indivisibili, privati o pubblici, indirizzati allo scambio di mercato o ad atti di liberalismo o al consumo nell'ambito della stessa azienda che li produce, l'azienda si presenta sempre **come una "struttura" che sistematicamente ne attua la produzione in vista di soddisfare certi bisogni.**

Concepire l'azienda sempre e comunque come un "fatto di produzione" è della massima importanza sotto diversi profili. Infatti:

- spiana la via allo sviluppo di conoscenze di management e di governance suscettibili di declinarsi nelle realtà più diverse e di arricchirsi continuamente di contributi derivanti dagli studi di questo o quel tipo di aziende;
- di conseguenza, fa dell'Economia Aziendale non già un mero "contenitore" delle discipline economico-aziendali e neppure una "cornice" fatta di nozioni definitorie degli elementi costitutivi e dei caratteri generali delle aziende; bensì una disciplina ricca di contenuti, con una sua autonomia rispetto alle discipline aziendali specialistiche e con un campo di lavoro sterminato e sfidante, costituito da problematiche di governo complessivo delle aziende appartenenti ai più diversi settori e comparti del sistema economico
- è un antidoto contro i pericoli di chiusura mentale propria di chi percepisce solo le specificità di date aziende e non sa cogliere ciò che le accomuna alle altre;

140

- libera le capacità di innovare regole, strutture e modi di produzione, anche al di fuori dei modelli organizzativi noti, così da promuovere crescita della produttività e sviluppo, in particolare negli ambiti non coperti o scarsamente popolati da imprese efficienti (si pensi, ad esempio, ai settori della sanità, dell'istruzione, dell'amministrazione della giustizia, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali, dello smaltimento o riciclaggio dei rifiuti e così via);
- è essenziale per mettere al centro del dibattito politico e culturale del Paese - troppo spesso attardatosi in sterili polemiche tra fautori e denigratori del profitto d'impresa - il problema della qualità dell'amministrazione e direzione delle aziende, così da **promuovere e diffondere nel Paese una cultura aziendale capace di generare:** (i) attese di buona gestione, rivolte agli amministratori e manager di qualsiasi tipo di azienda; (ii) attese di buone leggi atte ad incoraggiare comportamenti responsabili e imprenditivi in qualsiasi ambito produttivo.