

Capitolo 1

L'azienda

SOMMARIO: 1.1. Attività economica, beni economici e fattori produttivi. – 1.1.1. L'attività economica. – 1.1.2. I beni economici. – 1.1.3. I fattori produttivi. – 1.2. Il ruolo dell'azienda e l'economia aziendale. – 1.2.1. L'operatore economico «azienda». – 1.2.2. L'economia aziendale. – 1.3. L'azienda come sistema. – 1.3.1. Lo studio dell'azienda prima dell'approccio sistemico. – 1.3.2. La teoria sistemica. – 1.3.3. I caratteri del sistema d'azienda. – 1.3.4. Un modello del sistema aziendale. – 1.4. Le classificazioni delle aziende. – 1.4.1. La distinzione delle aziende rispetto alla produzione. – 1.4.2. La distinzione delle aziende rispetto alla dimensione. – 1.4.3. La distinzione delle aziende rispetto alla forma giuridica. – 1.5. Il soggetto economico e il soggetto giuridico. – 1.5.1. Il soggetto economico. – 1.5.2. Il soggetto giuridico. – 1.5.3. Soggetto giuridico e soggetto economico a confronto nelle diverse forme giuridiche aziendali. – 1.6. Le aggregazioni aziendali. – 1.6.1. Gli accordi e le relazioni di rete. – 1.6.2. I gruppi e i legami di gruppo.

1.1. Attività economica, beni economici e fattori produttivi

1.1.1. L'attività economica

Gli individui svolgono, come singoli e/o collettivamente, un insieme di attività. Attività necessarie per mantenerli in vita, consentendo loro di raggiungere obiettivi di vario genere.

Le attività che si definiscono **economiche** non sono diverse dalle altre nel senso che si compiono per soddisfare bisogni individuali e/o collettivi legati alle diverse sfere dell'esistenza umana.

Le attività economiche hanno però la caratteristica di essere legate al binomio «bisogni/mezzi». Se si pensa ad epoche passate, o semplicemente alle condizioni di alcuni individui presenti in aree povere della terra, il binomio è quello relativo ai bisogni primari (cibo, indumenti, ri-

paro) rispetto alla scarsità delle risorse a cui gli individui possono accedere; non diverso, sebbene più sofisticato e complesso, è il problema economico nei paesi considerati «evoluti», o economicamente progrediti, dove le risorse esistono, devono continuare ad essere prodotte, devono essere consumate, anche se non sempre vengono distribuite in maniera considerata «consona» (è il problema della redistribuzione delle risorse).

Il «problema economico» permane, dunque, costantemente perché, anche oltre il livello della sopravvivenza, non si riesce ad eliminare la ricerca del più favorevole rapporto tra bisogni illimitati, anche perché risorgenti, e mezzi (risorse) limitati e da produrre.

Nell'attività economica si può osservare, quindi, una dualità di azioni: la produzione di beni per l'ampliamento delle risorse scarse e il consumo dei beni per il soddisfacimento dei bisogni.

Dal punto di vista storico, il problema economico è sempre esistito. Tappa fondamentale nella storia dell'umanità è la cosiddetta «rivoluzione industriale» che ha cambiato radicalmente il modo degli individui di organizzarsi per svolgere le attività economiche. La tutela giuridica della proprietà privata, la combinazione delle risorse presenti in natura con il lavoro a pagamento degli individui determinò, a iniziare dal 1700, una nuova organizzazione capace di produrre beni in maniera più «economica», vale a dire in quantità maggiori e con prezzi più accessibili per un consumo più diffuso.

Le organizzazioni denominate industrie, imprese, aziende divennero, e sono, i principali «operatori economici» nel senso che, pur non disconoscendo il ruolo di operatori economici degli individui come singoli, come famiglie, come facenti parte di Stati, è nell'azienda che si denota e si realizza in via principale l'attività di produzione di nuovi beni (di ricchezza).

Sono noti i progressi che gli uomini avevano compiuto in molti campi del sapere già prima della rivoluzione industriale e, per quel che in questo ambito ci interessa, va detto che anche le conoscenze sul modo di gestire, organizzare e controllare le attività «economiche» degli individui erano piuttosto progredite.

Il corpo delle suddette conoscenze, sedimentato nel corso di secoli, trova a livello di studi una collocazione temporale sul finire del 1400 e, come sempre succede, si fissa convenzionalmente un momento significativo che, in questo caso, è il 1494, data di pubblicazione del trattato di Fra Luca Paciolo all'interno del quale vi è una parte dedicata all'«arte di tenere i conti». Si tratta della spiegazione dettagliata di un insieme di regole metodologiche impiegate per seguire i movimenti intervenuti nelle operazioni economico-amministrative svolte da individui come i mercanti, i banchieri, gli artigiani, i preti, i funzionari pubblici. Era l'allora noto «me-

todo italiano» o «metodo veneziano» di tenere memoria delle operazioni intraprese. Metodo che poi, dopo gli affinamenti apportati alcuni secoli più tardi, prenderà il nome di «partita doppia» e che attualmente è pienamente e validamente utilizzato.

Il corpo di conoscenze preesistenti la scienza economica, quella teoretica in generale, quella aziendale in particolare, esisteva. In modo non coordinato venivano affrontati da un lato gli aspetti che oggi definiremmo informativi: il problema di rilevare (o tenere conto, o far memoria) e accompagnare le operazioni di gestione (per una prima definizione di operazione di gestione si veda il Capitolo 2), dall'altro lato le problematiche di come realizzare le stesse, vale a dire le tecniche di gestione delle risorse e quindi anche le modalità di organizzarle.

La Ragioneria e le Tecniche completarono il loro sviluppo nel 1800 ma continuavano ad assumere la caratteristica di «arti», vale a dire «non scienze», dato che gli approfondimenti vertevano sul come impostare, realizzare e controllare gli affari commerciali, quelli delle banche, dei primi opifici, della pubblica amministrazione e, in ciascun ambito, l'amministrazione economica sembrava non poter sottostare a principi generali che potessero riguardare tutte le amministrazioni delle unità economiche considerate.

Quel che più conta è che tali studi avevano come centro d'interesse ciò che avveniva, o sarebbe dovuto avvenire, nelle aziende. Studi che formeranno il contesto storico, i «precedenti» dell'economia aziendale che, come scienza cercherà, in maniera integrata e relativa, di formare il corpo di principi necessario per investigare e spiegare strutture e funzionamento di operatori economici in continua evoluzione¹ e porrà l'accento sull'importanza e il ruolo centrale che nei diversi contesti economici ha assunto, assume e assumerà un'entità, un sistema, un soggetto giuridico come l'azienda.

L'attività economica degli individui è l'*oggetto* di studio della scienza economica (*tout court*), scienza che descrive e cerca soluzioni ai problemi di convenienza economica riguardanti la *produzione*, la *distribuzione* e il *consumo* della ricchezza. A partire dagli anni '70 del secolo scorso a rivoluzione industriale progredita fino, nei paesi occidentali, alla diffusione del consumismo, cominciarono a sorgere movimenti di sensibilizzazione sul

¹ Delle imprese della prima rivoluzione industriale non è rimasto niente e numerose sono le tappe più o meno importanti che si sono avute. Per citarne alcune: i cambiamenti intervenuti grazie alla produzione di massa secondo il modello fordista degli aspetti tecnologici con aziende di grandi dimensioni; il passaggio alle aziende più flessibili dove il marketing e il servizio al cliente divengono l'arma vincente; «la rivoluzione informatica» i cui effetti più radicali si vedono oggi che sembra essere superata la visione industriale tradizionale, per parlare addirittura di *new economy* dove l'azienda può essere persino «virtuale».

fenomeno dell'inquinamento ambientale dovuto alla massiccia industrializzazione che, per creare nuovi beni, distruggeva e distrugge risorse naturali. Ne è sempre più conseguita la necessità di descrivere e cercare soluzioni ai problemi di sostenibilità ambientale che si riflettono anche su quella economica e sociale.

La scienza economica, come le altre scienze sociali:

- in quanto *scienza empirica* verifica e ricerca leggi ed uniformità per convalidarle (o falsificarle) con una metodologia della ricerca induttiva/deduttiva;

- in quanto *scienza positiva* ricerca leggi o principi su «ciò che è» e, trattandosi di comportamenti umani (l'oggetto è l'attività economica degli individui), è anche una *scienza sociale*;

- in quanto *scienza normativa* studia come proporre norme, consigli, precetti su «ciò che dovrebbe essere», vale a dire come i comportamenti degli individui dovrebbero essere impostati e realizzati per conseguire fini prefissati.

L'attività economica che l'uomo compie avviene singolarmente o in gruppo. In quest'ultimo caso quelli che la scienza economica definisce «operatori economici» sono le famiglie, le imprese, la pubblica amministrazione. Il nostro interesse specifico è d'investigare sul comportamento delle aziende.

Per fissare alcuni principali e basilari concetti che serviranno a descrivere il comportamento delle unità economiche definite aziende valgono le definizioni e classificazioni che seguono.

1.1.2. I beni economici

I «beni economici» sono, nell'accezione più semplice, i prodotti (beni che hanno la caratteristica della materialità) e i servizi (beni dalle caratteristiche immateriali). Entrambi rispondono alla duplice veste di:

1. beni economici in qualità di beni di consumo finale. Si tratta di beni e servizi, output di processi produttivi, destinati al mercato ovvero all'autoconsumo;

2. beni economici in qualità di beni di consumo intermedio o di produzione (più propriamente denominati *fattori produttivi*, come descritti e classificati al paragrafo successivo). Si tratta di beni e servizi, output di determinati processi di produzione e input di altri processi di produzione, necessari all'ottenimento di «nuovi beni economici».

La distinzione non è netta nel senso che un bene economico può svol-

gere, a seconda delle circostanze, il ruolo di bene di consumo finale o di bene di consumo intermedio (fattore produttivo).

Un'altra caratteristica, importante per la classificazione che determina, riguarda la *durevolezza* dei beni economici. Durevolezza rispetto alla singola, o ripetuta, utilizzabilità dei beni di produzione (beni economici già presenti) nel processo di ottenimento di nuovi beni economici, ma anche durevolezza rispetto alla singola, o ripetuta, utilizzabilità dei beni economici nell'atto del consumo. In tal senso si avranno:

1. *beni di consumo finale destinati a soddisfare direttamente un bisogno:*

- ad uso durevole (ad esempio, un computer o un abito);
- ad uso immediato (ad esempio, un panettone o uno spettacolo);

2. *beni di consumo intermedio destinati a partecipare ad ulteriori processi produttivi:*

- ad uso durevole (fattori produttivi strumentali, ad esempio un tornio o un computer);
- ad uso immediato (fattori produttivi di consumo, ad esempio una stoffa per confezionare un abito o farina e zucchero per produrre un panettone).

Le classificazioni di cui sopra evidenziano il rapporto strumentale che esiste tra attività di produzione (realizzazione dei beni economici) e attività di consumo (destinazione dei beni economici al soddisfacimento dei bisogni umani). Le aziende producono per i consumatori finali ma anche per le altre aziende (i beni finali di un'azienda diventano i fattori produttivi di altre aziende).

Parlando di beni di consumo finale si è anche evidenziato come questi, una volta prodotti, possono essere destinati al mercato o all'autoconsumo. Nel primo caso l'attività economica è svolta per soddisfare indirettamente i bisogni (quelli dei consumatori finali). Nel secondo caso, l'attività economica è svolta per soddisfare direttamente i bisogni presenti in azienda (quelli dei soggetti per conto dei quali l'attività è svolta).

Le aziende svolgono, quindi, non solo attività di produzione, ma anche una duplice attività di consumo. Il consumo può riguardare sia i beni intermedi, cioè i fattori da utilizzare nella produzione di altri beni economici, come è nella maggioranza dei casi, sia i beni finali.

Il rapporto esistente tra le attività di produzione e quelle di consumo ha portato, nella dottrina e nella prassi operativa, a distinguere tra *aziende di produzione* o imprese, con prevalenza dell'attività di produzione su quella di consumo, ed *aziende di erogazione*, con prevalenza dell'attività di consumo su quella di produzione. Si sostiene anche che solo nelle prime si realizza la produzione di ricchezza, mentre le seconde, proprio per la prevalenza

dell'attività di consumo, soddisfano direttamente i bisogni umani, individuali e collettivi, previo procacciamento dei beni a ciò occorrenti [ZAPPA-MARCANTONIO, 1954, p. 2].

Riscontrando nella realtà «organismi economici in cui il fenomeno produttivo e quello erogativo sono presenti contemporaneamente», viene definita anche la classe intermedia delle cosiddette *aziende miste o composte* [CATTURI, 1997, p. 65].

La distinzione tra aziende di produzione e di consumo nei termini sopra indicati (produzione o meno di ricchezza) non può essere condivisa. *Tutte le aziende, in quanto tali, producono ricchezza*, cioè, producono beni e/o servizi dovendo rispettare le condizioni di equilibrio economico du-revole, come sarà meglio chiarito nei paragrafi successivi. Inoltre, *tutte le aziende consumano beni intermedi*, utilizzandoli come fattori nel processo produttivo. *Solo alcune aziende, invece, soddisfano direttamente i bisogni, individuali e collettivi, di consumo dei beni finali*. È l'assenza/pre-senza di quest'ultimo fenomeno, pertanto, non la produzione di ricchezza, che permette di qualificare le aziende come *aziende di produzione in senso stretto* (o *imprese*) e *aziende di produzione-consumo* (*pubbliche, private, non-profit*: si veda *infra* 1.4.3.).

1.1.3. I fattori produttivi

Per il ruolo che rivestono all'interno delle aziende, è necessario approfondire il concetto già sopra esposto di fattore produttivo.

Per fattore della produzione s'intende dunque qualsiasi elemento in grado di fornire utilità per alimentare, insieme ad altri fattori, l'attività di produzione di beni e di servizi. La definizione è abbastanza generica e, quindi, riscontrabile negli studi economici in generale. Per l'economia aziendale tra i requisiti necessari ad individuare un fattore produttivo sta l'onerosità, vale a dire il pagamento da parte dell'azienda di un prezzo monetario (effettivo o figurativo)² per poterne ottenere la disponibilità. Sono in questo modo esclusi i fattori produttivi presenti in natura (l'aria e le risorse naturali per le quali non si paga alcun prezzo per disporne).

Classificazioni

La dottrina aziendale ha, da tempo, ravvisato i fattori primitivi della produzione nel capitale e nel lavoro. Essi sono strettamente vincolati, pena il venir meno della compagine aziendale, a un comune destino che li ac-

² Per le definizioni di fattore produttivo che genera un costo effettivo, ovvero un costo figurativo, si veda *infra* 10.1.1.

comuna nell'andamento della vicenda aziendale cui entrambi, sempre, prendono parte.

Il fattore produttivo *capitale* può assumere nel normale funzionamento della gestione varie forme. Una prima distinzione è tra fattori produttivi *generici* e *specifici*.

I primi sono rappresentati dal denaro o da mezzi equivalenti, sono qualificati generici in quanto la moneta si può agevolmente «convertire» in beni e servizi reali.

I fattori specifici (quelli richiamati al *sub* 1.1.2.) sono invece rappresentati da quei beni e servizi che l'azienda impiega, combina, a volte trasforma in senso fisico-tecnico, al fine di ottenerne prodotti o servizi di output.

Il termine capitale, quindi, può assumere significati diversi in ordine al denaro/mezzi finanziari ovvero ai beni/servizi di cui si ha disponibilità. È bene che accanto alla parola capitale si collochi sempre un termine che lo qualifichi, così da rendere chiaro e non equivoco l'oggetto a cui ci si sta riferendo (capitale fisso, capitale circolante, capitale umano, capitale investito, capitale di finanziamento, capitale proprio, capitale di terzi, ecc.).

Una seconda classificazione, in parte già richiamata, è quella che discrimina i fattori produttivi rispetto alla loro utilizzabilità nei processi produttivi. Si avranno così i fattori produttivi ad *utilità durevole* ed i fattori produttivi ad *utilità immediata*.

I primi, detti anche *fattori pluriennali* o *fattori a fecondità ripetuta* o *fattori strutturali*, partecipano per più volte all'attività produttiva di beni e di servizi conservando le loro caratteristiche fisico-tecniche. Rientrano, per esempio, in questa classe gli impianti, i macchinari, i fabbricati, i terreni, i diritti di brevetto, le licenze, ecc. Come i beni economici possono svolgere, a seconda dell'uso, funzione di produzione o di consumo, anche i fattori produttivi che per natura hanno caratteristiche pluriennali possono svolgere il ruolo di prodotti destinati al consumo. Così, un fabbricato costruito da un'impresa edile destinato alla vendita rappresenta un prodotto finito; e, ancora, un terreno su cui la stessa impresa edile costruisce degli appartamenti da vendere rappresenta – come tra breve si dirà – un fattore corrente.

I *fattori correnti*, detti anche *fattori a fecondità semplice* o *fattori di consumo* partecipano una sola volta alla produzione di beni o di servizi, talora mantenendo, talaltra perdendo le loro caratteristiche fisico-tecniche. Ne sono possibili esempi le materie prime, i semilavorati e le merci (queste rappresentano beni destinati alla vendita, senza subire un processo di trasformazione fisico-tecnica), oppure servizi come il trasporto, le lavorazioni esterne, le prestazioni di venditori esterni, e via dicendo.

Va anche precisato che il fattore produttivo *lavoro*, pur avendo una sua

autonoma collocazione contrapposta al capitale specifico di cui si stanno descrivendo i caratteri, rispetto alla classificazione in esame rientra, per la caratteristica di attività di servizio che lo contraddistingue, tra i fattori produttivi correnti.

Una terza classificazione, implicitamente emersa, è quella che distingue i fattori produttivi specifici come *materiali* od *immateriali*. In breve, i primi sono costituiti da beni, i secondi da servizi.

Tale criterio di classificazione si può affiancare e sovrapporre al precedente, vale a dire si considera contemporaneamente la distinzione dei fattori produttivi a fecondità semplice e ripetuta con quella di fattori produttivi materiali ed immateriali. Dalla combinazione si ottengono quattro fattispecie: fattori correnti materiali e fattori correnti immateriali; fattori pluriennali materiali e fattori pluriennali immateriali.

La trasformazione del fattore generico denaro in fattore specifico determina la formazione di *costi d'acquisizione* (quantità $\times$ prezzo). Rispetto alla partecipazione al processo produttivo si avrà un *costo anticipato* nella misura in cui il fattore produttivo deve essere presente in azienda prima del suo effettivo inserimento nel processo stesso (tutti i fattori produttivi pluriennali, alcune categorie dei fattori produttivi correnti, come ad esempio un determinato quantitativo di materie prime necessarie per l'avvio del processo produttivo). Sempre rispetto alla partecipazione al processo di trasformazione, si generano *costi contestuali* o *paralleli* se il fattore produttivo viene acquisito contestualmente, parallelamente al suo utilizzo nel processo produttivo (il fattore lavoro e gran parte degli altri fattori correnti). Tali aspetti sono ripresi, approfonditi e schematizzati al 10.1.2.

Requisiti

I fattori produttivi si connotano all'interno di ciascun originale modulo di combinazione produttiva aziendale, con precise caratteristiche qualitative e quantitative. Esse devono essere ben note ai soggetti che hanno la responsabilità di scegliere tra le migliori combinazioni economico-tecniche dei fattori produttivi nel processo produttivo.

Pertanto, conoscere il tipo e l'ammontare dei fattori produttivi occorrenti non è sufficiente, altri requisiti sono il loro poter essere *disponibili* ed *utilizzabili* in un tempo ritenuto conveniente.

Come premesso all'inizio del presente paragrafo, la disponibilità di un fattore produttivo per un'azienda si realizza, nella maggior parte delle situazioni, rinunciando ad un altro fattore della produzione, cioè al denaro ed è per questo che requisiti dei fattori produttivi sono anche la loro *onerosità* e la possibilità di esprimere il loro valore in forma monetaria.

I fattori della produzione affluiscono all'azienda dall'ambiente, per lo più dal sistema dei mercati. Ciò non toglie, però, che possano anche es-

sere prodotti direttamente all'interno della stessa unità produttiva. È vero, infatti, che non tutti i fattori, più in generale le *condizioni produttive* di cui l'azienda si avvale per le proprie finalità, possono essere acquisiti mediante operazioni di scambio. Anzi, non di rado proprio i fattori, o le condizioni produttive, non acquisibili all'esterno sono quelli più positivamente critici circa la capacità competitiva ed economica dell'azienda. Si pensi, ad esempio, alle «conoscenze», di varia specie, che si formano nel corso degli anni, mediante un processo di sedimentazione, anche con il solo svolgimento dell'attività operativa. In definitiva, l'azienda ottiene i fattori che le occorrono tramite *processi di investimento, di produzione e di apprendimento*³.

La disponibilità dei fattori, però, non è elemento di per sé sufficiente per svolgere l'attività produttiva. Non basta disporre dei fattori produttivi, bisogna anche saperli combinare in modo adeguato. Ecco che allora nel momento in cui l'osservazione si sposta dai singoli elementi alle relazioni tra gli stessi, quando cioè l'attenzione si focalizza sul tutto, , risalta il concetto di *combinazione dei fattori produttivi* (si veda *infra* 1.2.1.).

I fattori della produzione, in quanto tali, dovrebbero essere elementi complementari. Ciò significa che ogni fattore è indispensabile ai restanti e tutti lo sono per dar vita alla struttura necessaria allo svolgimento dell'attività operativa. I «nessi di complementarità» esistenti tra i molteplici e variegati componenti che nel loro insieme partecipano alla combinazione produttiva sono più o meno stretti e difficili da cogliere. La struttura si può configurare, infatti, come sistema di mezzi produttivi interagenti.

1.2. Il ruolo dell'azienda e l'economia aziendale

1.2.1. L'operatore economico «azienda»

Un modo per definire l'azienda – principale oggetto di studio dell'Economia aziendale – è utilizzare il metodo storico. Dalla nascita dell'«azienda moderna» come fenomeno storico, vi sono stati molteplici studi e, quindi, descrizioni e definizioni della stessa.

L'esiguo spazio da dedicare ad un argomento così importante impone una chiave di lettura capace di semplificare e sintetizzare. Anche il neofita può intuire che di definizioni di azienda ne sono state elaborate molte e che, continuamente, se ne elaborano altre per riuscire a cogliere ed

³ Apprendimento da parte dei soggetti che operano in azienda o routine organizzative, apprendimento dei portatori di interesse che gravitano attorno all'azienda.

esprimere le trasformazioni che le aziende subiscono. Sono tutte interpretazioni di un fenomeno in parte identico e in parte in continua evoluzione.

Importante è essere consapevoli che le varie definizioni d'azienda non sono in contrasto tra loro. Potrebbe essere interessante suddividerle in tre gruppi [GIANNESI, 1960, pp. 39-45]:

1. interpretazione statica (o strutturale);
2. interpretazione dinamica;
3. interpretazione complessa (dinamico/strutturale).

Non si può negare che l'azienda sia costituita da un complesso di persone e di beni tra loro disposti per il conseguimento di un determinato fine; il fatto è che, nell'interpretazione statica, prevale l'idea che l'azienda appartenga ad una o più persone e sembra non avere una sua individualità nell'agire (non si arriva a concepire una spersonalizzazione tra l'azienda e chi la compone). Non si trascurano le operazioni (l'aspetto dinamico) ma si dà maggior rilievo agli elementi che ad essa danno vita: le persone ed i beni.

Organizzazione di persone e beni economici indispensabile per il raggiungimento del fine o di più fini dell'ente [VIANELLO, 1935].

... organizzazione di beni (persone e cose materiali) che svolge una determinata attività umana, in vista di uno o più bisogni da soddisfare [DE DOMINICIS, 1950].

Il rispetto per l'approccio strutturale non esclude la dovuta critica: non si riesce a dare maggiore determinatezza e completezza alla descrizione di un fenomeno, quale l'azienda, la cui struttura non avrebbe senso di esistere se non in movimento, cioè funzionante.

L'azienda può essere quindi vista come un insieme di operazioni da considerare coordinatamente in un «sistema», secondo un approccio dinamico che enfatizzi il fare.

... 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 soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti [BESTA, 1922].

... coordinazione economica in atto ... per il soddisfacimento dei bisogni umani in cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali [ZAPPA, 1927]; ... istituto economico destinato a perdurare [ZAPPA, 1957].

... un sistema dinamico di operazioni [D'IPPOLITO, 1953].

... complesso economico [ONIDA, 1954].

L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione o di consumo, o di produzione e consumo insieme ... [AMADUZZI, 1953].

Il tempo storico in cui furono elaborate le riportate definizioni, mette in evidenza le diverse gradazioni del concetto dinamico di coordinazione, nel senso che si evolveva verso forme più mature e consapevoli di sistema.

In particolare, con Fabio Besta il riferimento all'azienda, ai suoi fenomeni ed ai suoi legami interni ed esterni divenne più specifico; anche se non riuscì ad arrivare ad una scienza unitaria della vita aziendale, a causa della varietà di fenomeni gestionali propri delle diverse classi di aziende, il Besta parlò, per la prima volta, di «sistemi dei fatti di gestione», ma erano visti in maniera slegata come «somma» con un approccio, si scriverà più avanti, di tipo giuridico.

Le definizioni di Gino Zappa mostrano come il fondatore dell'Economia aziendale abbia sempre privilegiato l'interpretazione dinamica dell'azienda, mitigandola – nella prima definizione del 1927 – con l'indicazione delle sue parti componenti per poi scegliere, dopo trent'anni, il sintetico «istituto atto a perdurare».

Il contributo del maestro è stato anche quello di aver proposto uno schema concettuale del sistema come base della vita aziendale, che prende corpo e si sviluppa in modo razionale, tanto che egli costruisce una «teoria dei sistemi aziendali» ripresa poi dai suoi allievi tutti (Onida, D'Ippolito, Amaduzzi, Masini) ma con particolare originalità da Amaduzzi. Per Zappa esistono diversi livelli di sistemi: «sistema della dinamica economica d'impresa», «sistema di tutte le aziende», «sistema sociale», a loro volta scomponibili. Ad esempio, nel sistema aziendale la modellizzazione prevede il «sistema dei fattori produttivi e delle coordinazioni di gestione», il «sistema delle funzioni economiche», il «sistema della produzione d'impresa», il «sistema dei costi», il «sistema dei ricavi» e il «sistema del reddito».

Nell'approccio «complesso» l'azienda viene vista nella sua completezza, ovvero nella sua struttura e nella sua dinamicità.

La complessità del fenomeno azienda determina il componimento di una definizione articolata per tener conto di tutti gli elementi e, quindi, una sua lunghezza eccessiva a sfavore della necessaria sinteticità che una definizione dovrebbe possedere.

Strutturalmente ... mezzi economici e forze di lavoro costituite in rapporto alla quantità di mezzi disponibili ed alla particolare attività che intendono svolgere; *dinamicamente* ... complessi operanti nei quali l'attività di lavoro deliberativa ed esecutiva di una o più persone si applica ai beni che formano la dotazione dell'azienda per aumentarne l'utilità o il rendimento, per ottenere cioè un risultato economicamente utile [CECCHERELLI, 1955]. L'azienda può essere intesa come *una unità elementare dell'ordine economico-generale*,

dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge [GIANNESI, 1960, p. 46].

La definizione «complessa» di azienda formulata da Giannesi è possibile comporla attraverso il metodo empirico della ricerca che scompone l'oggetto investigato, cercando di rispondere ad una serie di domande di base.

1. Dove si trova l'azienda?

«... nell'ordine economico generale, come unità elementare dotata di vita propria e riflessa ...».

2. Che cosa la compone?

«Un sistema di operazioni promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne ...».

Forze interne e forze esterne, singolarmente considerate, possono agevolare gli andamenti dell'unità produttiva, permettendone la sopravvivenza e la crescita [CORTICELLI, 1979, pp. 157-200], o intralciarne il corso, talora non solo impedendone lo sviluppo ma addirittura causandone il declino fino anche alla sua dissoluzione. Si tratta, nel primo caso, di forze positive, nel secondo, di forze negative. Le forze interne positive costituiscono veri e propri punti di forza, sui cui l'azienda può e deve far leva nel perseguire i propri scopi, mentre quelle negative altro non sono che punti di debolezza, da rimuovere tempestivamente. Le forze esterne, allo stesso modo, quando sono positive rappresentano opportunità da cogliere, mentre se sono negative si profilano come limiti da fronteggiare, ovviamente per quanto possibile, magari cercando di ridurre gli effetti delle medesime, se non proprio di annullarli, o addirittura di convertirne la natura da sfavorevole per le sorti aziendali, qual è, in propizia per le stesse [GONNELLA, 2004, pp. 65-66].

3. Che cosa fa?

«Realizza un'attività economica di produzione e di consumo ...».

4. Quale è il suo fine?

«Il conseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo ...».

5. Quando tale fine è realizzato?

«L'equilibrio economico è conseguito quando vi è una remunerazione adeguata dei fattori utilizzati, si ottiene un compenso al soggetto economico proporzionale ai risultati raggiunti, le condizioni indicate debbono verificarsi in un intervallo soddisfacente».

L'attualità e la validità della definizione indicata (ovviamente non in senso assoluto, essendo pienamente degne tutte le altre definizioni riportate) valgono, a nostro parere, per il possibile adattamento dell'analisi che, in chiave sistemica, oggi si affronta.

I caratteri che tipicamente si attribuiscono al sistema azienda (per un dettagliato commento dei caratteri del sistema azienda secondo la teoria generale dei sistemi si veda *infra* 1.3.3.) ci sono quasi tutti: è aperto (vita propria e riflessa), dinamico (combinazione di fattori e composizione di forze), finalizzato (si dà risposta del fine: l'equilibrio economico a valere nel tempo), probabilistico (la possibilità di non realizzare il fine stabilito).

1.2.2. L'economia aziendale

Nelle premesse si scriveva che prima dell'economia aziendale c'erano solo la Ragioneria e le Tecniche di gestione (commerciale, industriale e bancaria) considerate, rispetto all'economia teoretica, delle «non scienze».

Grazie ad una nuova metodologia della ricerca, il metodo delle approssimazioni successive e il metodo delle ipotesi⁴, si è riusciti, oggi, a consolidare ciò che Gino Zappa iniziò nei primi decenni del Novecento. Egli, infatti, gettò le basi per la creazione di un corpo unico di principi, presenti ma non coordinati, utilizzando canoni filosofico-epistemologici che si andavano consolidando. La data simbolica è quella del 1927 quando Zappa in un'occasione ufficiale⁵ affermò che «La scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende» è l'economia aziendale.

I caratteri di fondo per divenire scienza c'erano ormai tutti:

– *unitaria, coordinata e integrata*: pur nelle scissioni/specializzazioni lo studio dell'azienda va sempre ricondotto all'unitarietà, perché unitario è il fenomeno; il principio di coordinazione regna tra gli elementi componenti l'azienda e tra le discipline che compongono l'economia aziendale, vale a dire la tecnica amministrativa, l'organizzazione, la rilevazione/informazione (ragioneria), le quali risultano complementari ed equifinalizzate;

– *dinamica, relativa e transitoria*: non si esprimono verità immutabili

⁴ Brevemente le tappe del metodo in discorso prevedono: la scelta dei fatti significativi (costanti, comuni, regolari) di una realtà complessa; l'astrazione per semplificare ed arrivare all'essenzialità del fenomeno complesso; la formulazione di ipotesi sulla base delle osservazioni precedenti che vanno, con approssimazioni successive, integrate; inferenza induttiva/deduttiva; individuazione delle uniformità; verifica; falsificazione, riformulazione.

⁵ Discorso inaugurale dell'anno accademico del Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Cà Foscari, Venezia, 1927.

ma in continua evoluzione, di pari passo all'evoluzione e ai cambiamenti delle aziende, necessitando quindi una costante ricerca di nuovi principi o uniformità (falsificando quelli che non soddisfano più l'analisi);

– *finalizzata*: ci si interroga sui fini dell'attività economico-aziendale ponendosi come obiettivo l'analisi (studio descrittivo) e il precetto (studio normativo).

«Il momento logico generatore dell'economia aziendale si ritrova nell'idea di un'attività economico-aziendale volta al raggiungimento dei fini, per i quali necessariamente ogni azienda è istituita e retta» [ZAPPA, 1927].

L'economia aziendale, dunque, non può non interrogarsi sul fine, o i fini, che giustificano l'esistenza dell'azienda.

Per correttezza si deve rammentare che, per tutti gli studiosi di economia, il fine ultimo di ogni azione economica è il soddisfacimento dei bisogni umani⁶ e, per diverse scuole di pensiero, ciò è stato trasferito all'azienda che compie – più di ogni altro operatore economico – azioni economiche.

L'Economia aziendale, d'altro canto, prende in considerazione l'azienda come fenomeno oggettivo, vale a dire «soggetto non umano», che prescinde dai soggetti che lo compongono (anche perché essi possono cambiare nel tempo d'esistenza dell'azienda). L'azienda come istituto, ente, sistema dotato di vita propria che interesse avrebbe a soddisfare i bisogni umani?

Al contrario, sono i fini dei soggetti, che ne sono i proprietari/gestori/controllori, ad essere anche i fini dell'azienda? Se sì, potrebbero essere tanti ed anche assai differenziati.

Se la conclusione è questa, diviene difficile trovare un fine comune a tutte le aziende. Lo studioso di Economia aziendale ha però necessità di giungere a principi generalizzanti, validi per tutte le categorie aziendali e, nel caso in discussione, si pone il traguardo d'individuare un fine unico, valido per tutte le fattispecie aziendali.

Le risposte alle domande sollevate possono essere, e sono, diverse; talora in contrasto.

Sicuramente si condivide l'opinione che le aziende, rispetto al fine prevalente, debbano essere distinte tra quelle che producono nuovi beni/servizi e quelle che li consumano. Per entrambe, però, vale il fine di poter perdurare in maniera economicamente equilibrata nel tempo.

Tale approccio è tipico del ricercatore aziendalista che cerca di stabilire fini ed obiettivi analizzando l'azienda «dal di dentro», vale a dire ponendosi

⁶ Tale affermazione è assolutamente coerente con quanto scritto al paragrafo 1.1. a proposito dell'attività economica che nasce per dare razionali ed organizzate risposte al problema dei bisogni illimitati e dei mezzi scarsi.

nell'ottica di chi costituisce e governa l'azienda (il soggetto economico di cui si daranno definizioni e contenuti all'1.5.1.).

Un differente approccio rispetto al ricercatore economista che ha, come oggetto d'analisi, il comportamento di tutti gli operatori economici del sistema economico mediante l'analisi delle funzioni economiche che essi svolgono (a livello micro e a livello macro). I fini, concreti o astratti, sono così considerati «dal di fuori» degli operatori, in un'ottica più generale.

Sulle problematiche e le possibili risposte del fine aziendale si ritornerà all'*infra* 1.3.3. nell'ambito dei caratteri del sistema d'azienda.

1.3. L'azienda come sistema

1.3.1. Lo studio dell'azienda prima dell'approccio sistemico

Nei paragrafi precedenti si sono riportati concetti consolidati in dottrina che risentono di una sedimentazione degli studi sull'azienda precedente e successiva ad un approccio metodologico che è stato determinante nel campo della ricerca. Ci si riferisce all'utilizzazione, in campo economico, oltre che in altre scienze, dell'approccio sistemico, ovvero della teoria generale dei sistemi.

L'ormai naturale impiego di modelli che richiamano e rappresentano concetti quali l'interrelazione, il coordinamento, l'olismo, la sinergia, la partizione di oggetti complessi ed altri, non devono indurre a ritenere che tali nozioni non fossero note ed utilizzate anche nei primi studi di economia aziendale, se non addirittura negli studi che, percorrendo la stessa, si occupavano dell'amministrazione economica delle aziende.

L'elemento importante e innovativo è che vi fu la possibilità di applicare, ad oggetti complessi di conoscenza, rappresentazioni mediante *sistemi*, vale a dire in forma di modelli in cui si esplicitano, con una prescelta, o ricercata, chiave di lettura, gli elementi costituenti il sistema e le relazioni d'interdipendenza tra gli stessi.

La definizione giannessiana d'azienda è stata elaborata prima che la teoria generale dei sistemi desse i contributi agli studi economici; ciò nonostante, l'ordine aziendale⁷ di combinazione dei fattori, di composizione

⁷ Come precisato al *sub* 1.2.1. alla risposta: «che cosa compone l'azienda?» sono stati indicati gli elementi (fattori, forze, operazioni), ma anche l'ordine che li lega. Le considerazioni che in quella sede sono state esposte risentono ed utilizzano concetti e schemi successivi all'elaborazione originale, in altri termini contengono le conoscenze «sistemiche» (quelle della teoria generale dei sistemi). Altro è «l'ordine sistematico»

delle forze e di sistema delle operazioni, è assolutamente comparabile ai concetti simili elaborati in chiave sistemica.

Circa l'utilizzo del concetto di sistema per lo studio dell'azienda, si sono sviluppate, nel corso del tempo, quattro teorie fondamentali:

1. *teoria meccanicistica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come un insieme di schemi a funzionamento determinato, meccanismi di un sistema chiuso di cui è necessario scoprire gli algoritmi di regolamento.

Pochi sono gli autori che considerano utile l'analogia tra sistema d'azienda e sistemi meccanici. Il più importante sicuramente l'Amaduzzi. La sua iniziale posizione era aperta, nel senso che considerava fecondo il paragone dell'azienda sia con i sistemi meccanici che con gli esseri viventi. Egli sosteneva, infatti, che si trattasse di strumenti logici di una base di ragionamento e la loro preferibilità dipende dall'uso che se ne fa. Lo studioso, secondo il suo schema mentale, piuttosto che dalla ricerca di una maggiore fecondità obiettiva. Successivamente, a distanza di anni, Amaduzzi rivede la sua posizione sostenendo la maggiore utilità derivante dal confronto del fenomeno aziendale con i sistemi meccanici piuttosto che con i sistemi organici, ciò perché si ha la possibilità di determinare le condizioni quantitative di equilibrio del sistema, possibilità che sembrerebbe mancare nel parallelismo organico.

Sicuramente il contributo dell'Amaduzzi in termini di modellizzazione formale, tramite algoritmi matematici (le equazioni dell'equilibrio aziendale) è stato, ed è ancora oggi, fondamentale per la comprensione di principi di funzionamento del sistema aziendale. Tuttavia, le critiche mosse alla teoria meccanicistica sono consistenti e condivisibili: manca il principio olistico (l'organismo costituisce una totalità organizzata non riconducibile alla semplice somma delle parti componenti) nel senso che l'oggetto d'analisi è scomposto in parti di cui si considera la loro somma; l'oggetto d'analisi è analizzato come un meccanismo predeterminato; l'oggetto d'analisi si considera reagisca solo su stimolazione.

2. *teoria organicistica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come essere vivente, aperto all'esterno, a crescita programmata.

Molteplici sono gli autori che hanno aderito, completamente o parzialmente, all'analogia sistema d'azienda/organismo vivente, sebbene di livello superiore. Tra essi il più importante fu il Ceccherelli.

I caratteri dell'azienda come organismo sono fondamentalmente due: è un sistema *aperto* ed è un sistema *dinamico*. In particolare, il Ceccherelli considera che le aziende sono caratterizzate:

- dal fenomeno del ricambio tra utilità perdute e nuove utilità acquisite, ovvero dalla trasformazione di utilità;

- dal fenomeno dell'accrescimento e della differenziazione.

Inoltre, il complesso aziendale risulta frazionato in molteplici organismi di tipo soggettivo (organi con funzione deliberativa, direzionale, esecutiva o di controllo) e di tipo oggettivo (funzioni di acquisizione, erogazione, trasformazione) che si uniscono per il conseguimento di obiettivi semplici, il cui perseguimento è, a sua volta, funzionale alla rea-

(delle operazioni aziendali) rispetto a quello sistemico dell'azienda tutta.

lizzazione di obiettivi complessi.

Nel corso del tempo, e soprattutto alla luce della teoria sistemica, anche l'analogia con i sistemi biologici cambia e si evolve. Fin dall'inizio, tuttavia, la teoria organicistica dell'azienda non ha avuto unanimi consensi. Diversi studiosi si sono soffermati a riflettere sulla validità delle deduzioni proprie delle scienze biologiche al campo sociale e, più in particolare, al campo economico-aziendale.

Zappa, ad esempio, ammette che esistono affinità tra gli organismi aziendali e gli organismi viventi, ma sono molto più numerose le differenze:

- la struttura, l'integrazione e la differenziazione degli organismi aziendali non può essere sempre ricondotta alla composizione e alla trasformazione degli organismi viventi, perché rilevante è la componente economica;
- l'ordinamento aziendale soggiace ad azioni e reazioni più vaste e meno definite;
- la differenziazione delle funzioni non comporta in azienda quel differenziarsi degli organi tipico degli esseri viventi.

3. teoria contrattualistica. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come insieme di contratti.

La teoria contrattualistica fa leva su un approccio fortemente giuridico e, in tutte le versioni che si sono succedute nel corso del tempo, ruota intorno al concetto di proprietà. Così, sul finire del XIX secolo, quando ancora l'economia aziendale non si era imposta come disciplina autonoma, gli studi aziendali non solo attingevano terminologia e principi dalla biologia, ma anche dal diritto.

Pur ricordando Besta come antesignano di un concetto dinamico di azienda non si può non rilevare la consistente influenza giuridica (Come prima di lui il Cerboni anche Besta ritiene che «nessuna azienda, per quanto semplice sia, può vivere senza che nel seno di essa nascano, mutino e periscano diritti e obbligazioni»): è nella «somma di negozi e rapporti» che si può intravedere una connessione con la teoria contrattualistica.

Il contributo più importante arriva però negli anni Trenta dall'opera dell'economista Coase, il cui contrattualismo pone l'accento sull'azienda come centro di transazioni e di scambi prefigurando le attuali teorie transazionali.

Contrapponendosi agli studi classici di microeconomia ritiene che le imprese esistono per far fronte alle imperfezioni del mercato e quindi non sia sufficiente la spiegazione classica dell'unificazione di processi tecnologicamente separabili in capo all'impresa. Crede, invece, che il costo d'uso del mercato può essere eliminato e sostituito con quello di produzione se le attività vengono internalizzate.

Le idee di Coase rimangono sepolte per molto tempo perché continuarono a prevalere impostazioni di aziende ancorate alla funzione di produzione, esse vennero riscoperte quando le aziende assunsero una maggiore variabilità e il modello della grande impresa cominciò ad essere discusso e modificato.

Bisognerà attendere l'articolata opera di Williamson per ritrovare l'approccio contrattualistico, soprattutto nella visione dell'uomo all'interno dell'azienda. Un uomo che non è soltanto un massimizzatore di utilità ma è anche un «opportunista» tanto che negli scambi non è sufficiente tener conto dei costi principali ma anche di quelli necessari per l'acquisizione delle informazioni e per il controllo della correttezza della transazione.

Le evoluzioni successive, riconducibili nel filone della teoria contrattualistica, possono essere ravvisate nella teoria della proprietà e nella teoria dell'agenzia.

Solo per accennare agli aspetti salienti e funzionali al nostro discorso di tipo introduttivo, si può considerare che nella teoria della proprietà vi sono tre assunti: 1. ciascuna persona è portatrice di fattori produttivi, si confronta con i mercati nei quali si negozia-

no le condizioni di produzione di sua competenza (il lavoro, il capitale, le esperienze manageriali) e sceglie l'azienda che meglio si adatta alle proprie caratteristiche ed aspettative; 2. il *team* (gruppo di persone che interagisce all'interno dell'impresa) ha un comportamento disciplinato dal dover competere sul mercato e dal dover conseguire risultati privati; 3. la proprietà non equivale al controllo dell'impresa, questa è l'insieme di contratti attraverso i quali si definiscono le modalità di utilizzo dei singoli individui.

Nella teoria dell'agenzia, ragionando sempre per punti: 1. esiste un contratto tra il *principal* e l'*agent* (il primo conferisce al secondo l'incarico di una prestazione con conferimento di responsabilità decisionale); 2. esistono comportamenti opportunistici vantaggiosi per alcuni ma dannosi per l'istituto, essi derivano per lo più da situazioni di asimmetria informativa vale a dire dal diverso grado di conoscenze di appannaggio dei contraenti; 3. occorre definire schemi contrattuali che limitino i costi connessi ai comportamenti opportunistici (costi di controllo, costi di assicurazione, perdite residuali).

Il pregio di tali teorie, allontanare gli schemi interpretativi dell'impresa dalla mera trasformazione fisica e dalla connotazione «industriale» che da quella deriva e calarla in un insieme di relazioni con gli interlocutori consueti, non è sufficiente a compensare i difetti che le caratterizza:

- la negazione della natura sistemica, la somma (fascio di contratti) esclude la coordinazione e quindi l'adozione di un contesto analitico di tipo chiuso (non c'è un dentro e un fuori di un'impresa ma soltanto «isole» definite da transazioni frequenti) e statico (vengono confrontati i vantaggi di forme organizzative diverse ma comunque date);
 - l'insensibilità dell'impresa a processi di apprendimento o di esperienza.
-

4. *teoria sistemica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come insieme di elementi interrelati e coordinati verso il raggiungimento di un medesimo risultato.

1.3.2. La teoria sistemica

La complessità di analisi dei sistemi sociali può essere affrontata tramite la costruzione di modelli e teorie che utilizzano il metodo sperimentale: dall'analisi alla sintesi e viceversa (induzione/deduzione).

La teoria sistemica è quella che ha avuto il maggiore seguito e alla quale da più parti è stata riconosciuta una superiorità concettuale e di completezza d'analisi rispetto alle altre teorie. Infatti, essa propone un diverso approccio ai problemi scientifici, costituendo uno strumento fondamentale per la ricerca.

Il periodo di riferimento della nascita della teoria generale dei sistemi è quello successivo alla Seconda guerra mondiale, tra gli anni Quaranta e Cinquanta, e muove dall'esigenza di estendere, alle diverse discipline del sapere, un unitario approccio allo studio. Il comune approccio all'oggetto d'indagine era l'obiettivo da perseguire per facilitare la ricerca scientifica e l'interdisciplinarietà⁸. Come sempre accade ci si poneva contro, ma in

⁸ Diversi sono gli studiosi che hanno contribuito alla definitiva affermazione della

termini evolutivi, una precedente situazione che interpretava il sapere in un modo deterministico (quello di origine cartesiana): relazioni causali dell'oggetto investigato, isolato e chiuso rispetto all'esterno.

Il concetto di «sistema», si scriveva sopra, era quello di «una combinazione di parti o elementi riuniti in un tutto», definizione talmente generale da poter essere utilizzata per vaste categorie di aggregati.

La teoria si basa poi su un altro concetto che è quello di «equilibrio dinamico» che può essere applicato anche a processi organici, quindi a sistemi viventi. Il parallelismo tra sistemi sociali e sistemi organici è possibile grazie a una «finzione personificativa» dei sistemi sociali cosicché, in entrambi, è possibile ravvisare un flusso di energia da e verso l'ambiente ed una trasformazione continua di tale energia così che, a differenza dei sistemi meccanici, vi è un processo continuo di decomposizione e rigenerazione. È pur vero che, man mano che si approfondiscono i problemi gestionali può risultare utile il confronto con sistemi meccanici mediante il ricorso a principi analogici, omologici o logico-scientifici.

Il sistema d'azienda è comunque un *sistema sociale* profondamente diverso dai sistemi fisici e dai sistemi biologici. Non solo, costituisce l'espressione più elevata del comportamento umano in campo economico e, pur creata e composta da più individui (unità economica del sistema sociale), è diversa dalle altre istituzioni sociali quali la famiglia, le chiese, i partiti, i sindacati, le associazioni, gli Stati, ecc. È stato sostenuto che tre sono i principali elementi di differenza [BERTINI, 1990, pp. 34-35]:

1. l'azienda, rispetto agli individui che la compongono, è priva del legame volontaristico, di tipo giuridico-morale, che, invece, caratterizza e unisce gli individui degli altri sistemi sociali;

2. l'azienda crea ricchezza nel senso che nel processo di trasformazione non si limita al consumo di elementi naturali ma crea nuovi beni non rivolti semplicemente ai propri stessi membri ma all'ambiente esterno;

3. l'azienda manca di unità d'interessi e di finalità comuni. Esiste, cioè, un legame complesso tra gli individui ed è di tipo conflittuale: capitalisti⁹ e lavoratori¹⁰ perseguono fini diversi (i primi si aspettano un risultato economico positivo dell'attività aziendale, i secondi un compenso svincolato dagli andamenti economici della gestione in quanto fattori produttivi). A diluire, o modificare, il conflitto esiste anche la categoria dei dirigenti che per funzioni svolte si colloca, a volte, anche nel-

teoria generale dei sistemi. Sicuramente il fondatore riconosciuto è Ludvig von Bertalanffy, un biologo americano di origine tedesca; tra i primi economisti va ricordato Kenneth E. Boulding.

⁹ Soggetti portatori di denaro con vincolo di capitale di proprietà.

¹⁰ Soggetti che svolgono un'attività lavorativa che è fattore produttivo.

l'ambito della figura del soggetto economico (si veda *infra* 1.5.1.).

Considerare l'azienda come un sistema significa dunque aver presente che in essa esiste un complesso (assai numeroso e variegato) di **elementi** o **componenti** tra loro interagenti sulla base di **relazioni** interne ed esterne (collegamenti multidirezionali).

La conoscenza del sistema può riguardare la totalità o la parzialità (sub sistemi da scomporre ulteriormente in base agli scopi conoscitivi) dello stesso in ordine alle **caratteristiche** degli elementi e delle relazioni che li legano.

1.3.3. I caratteri del sistema d'azienda

Gli *elementi* che compongono il sistema d'azienda sono le persone e i beni o, meglio, le risorse intese come fattori produttivi in un'accezione più ampia di quella che si limita a considerarli come onerosi (si veda *sub* 1.1.3.). Nel loro complesso, si è scritto, formano la struttura aziendale e non sempre risulta agevole identificarli e/o quantificarli. In particolare, tali affermazioni riguardano i fattori/risorse che si generano internamente dall'efficace ed efficiente combinazione dei processi gestionali ed organizzativi.

Le *relazioni* che legano gli elementi sono molteplici e consentono di far funzionare la struttura, ancor più complessa è la loro identificazione e la completa comprensione degli effetti variegati che determinano sul sistema.

I caratteri del sistema d'azienda sono, per lo più, quelli rilevanti e as-sodati nella teoria generale dei sistemi, vale a dire:

1. aperto;
2. dinamico;
3. complesso;
4. finalizzato;
5. probabilistico.

Un sistema si dice **aperto** se ha scambi con l'esterno.

Nei sistemi meccanici, si scriveva, non c'è interscambio di materia e/o energia con l'esterno mentre esiste nei sistemi organici, dove l'interazione dinamica delle parti componenti avviene anche grazie agli input esterni. Si può estendere tale caratteristica anche ai sistemi sociali e, quindi, all'azienda dove effettivamente le interazioni esistono sia tra elementi endogeni che esogeni.

L'azienda è sottosistema del sistema economico, in particolare, e dell'ecosistema in generale; vi interagisce collegandosi con le altre istitu-

zioni sociali e con tutti gli individui esterni ad essa, diversamente interessati.

Nel suo essere sistema aperto:

- attinge inputs dall'esterno;
- produce e colloca outputs all'esterno;
- in modo vario contrasta processi di entropia di tipo positivo ¹¹.

Nell'essere sistema aperto il sistema sociale, e quindi anche le aziende, hanno la possibilità di realizzare un'entropia negativa che potrebbe essere duratura nel senso che, in teoria, le aziende avrebbero la capacità di perdurare indefinitamente nel tempo. Ora, vero è che i sistemi sociali si estinguono (basta anche scorrere le statistiche di nascita e cessazione delle aziende) ma ciò non avviene «naturalmente», o per predisposizione del sistema, piuttosto per una patologia dello specifico sistema sociale che, se si mettessero a punto gli opportuni rimedi, potrebbe essere superata.

I processi di entropia positiva possono presentare atteggiamenti, posizioni diverse dell'azienda rispetto all'ambiente:

- posizione passiva: utilizza le forze favorevoli e contrasta quelle sfavorevoli (l'azienda si adatta al cambiamento);
- posizione attiva: mediante provvedimenti appropriati influenza il dinamismo delle forze esterne (l'azienda provoca e anticipa i mutamenti).

In sintesi, si determina un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti [BERTINI, 1990, p. 33].

Un sistema si dice **dinamico** se esiste in quanto funzionante.

Anche la dinamicità è una caratteristica propria dei sistemi organici in quanto «funzionali e vitali» come quelli sociali.

Così il sistema d'azienda, che pure presenta necessariamente una struttura (aspetto statico), contemporaneamente esiste solo se la struttura è in funzione tramite processi (aspetto dinamico). La realtà non esprime una configurazione statica dell'azienda (la si concepisce a livello teorico per finalità di studio), le stesse strutture, peraltro, devono essere «dinamiche», cioè soggette a modifiche nel tempo e nello spazio.

Lo studio della struttura è fondamentale per capire la distribuzione non casuale degli elementi e dei rapporti/relazioni (meccanismi) tra gli elementi

¹¹ L'entropia è un processo di assorbimento di energia esterna all'organismo e necessaria a farlo funzionare. Se l'assorbimento di energia è in misura maggiore rispetto a quella che utilizza, il processo è definito di tipo negativo. Al contrario, l'entropia positiva è quella che non riesce ad assorbire l'energia necessaria alla sopravvivenza del sistema.

stessi.

Nei sistemi sociali gli individui possono scegliere liberamente la loro struttura e poi anche modificarne le caratteristiche; relativamente alle aziende la scelta di una struttura che risulti funzionale agli obiettivi e alle strategie o che, viceversa, ne condizioni la scelta, è stata, a livello operativo e negli studi, questione lungamente dibattuta (cosiddetto rapporto strategia/struttura di cui si farà cenno al Capitolo 11).

Il carattere dinamico del sistema d'azienda si configura anche nell'attitudine (ricerca) a mantenere condizioni d'equilibrio (nota come omeostasi).

Un sistema si dice **complesso** se elevata è la molteplicità degli elementi e/o la molteplicità delle relazioni tra gli elementi.

Si tratta, in genere, di sistemi scomponibili in subsistemi a loro volta aperti e funzionanti in modo complesso.

Il sistema aziendale presenta una combinazione di fattori e una composizione di forze sottoposte a relazioni di causa-effetto e di concausa ed effetto molteplice la cui conoscenza è fondamentale per semplificare e per controllare i processi. Molto dipende dalla possibilità di avere quante più informazioni possibili da elaborare e interpretare.

Nei sistemi sociali, la complessità riguarda anche la divergenza, oltre che la molteplicità, degli obiettivi degli elementi componenti il sistema. E questo è particolarmente vero per i sistemi aziendali dove possono perdurare momenti di instabilità da superare attraverso la ricerca e/o ripristino dell'equilibrio economico-finanziario che consenta la sopravvivenza.

Un sistema si dice **probabilistico** se il suo funzionamento è pervaso da un'alea.

Coloro che gestiscono e studiano le aziende tendono a ricercare algoritmi e regole di funzionamento/controllo, nella consapevolezza che il sistema aziendale è costantemente sottoposto a rischi, particolari e generali, che minacciano il perseguimento dei suoi obiettivi e la sua stessa esistenza.

L'incertezza è riscontrabile a diversi livelli e con intensità diversa. Relativamente agli input del sistema si può sostenere che esista un sufficiente grado di definizione o di una possibile definizione; considerando i diversi processi (le relazioni tra gli elementi), e gli output del sistema che da quei processi derivano, esiste un elevato grado di indeterminazione quali-quantitativa perché molteplici e complessi.

A tal proposito complessità e probabilismo sono i caratteri che condizionano il coordinamento e le interrelazioni che legano gli elementi del sistema consentendo allo stesso di superare (nel senso di non rispettare) i principi matematici: il sistema, se ben funzionante, ha un valore maggiore della somma dei singoli elementi che lo compongono (olismo).

Un sistema si dice **finalizzato** se ha la capacità di pervenire ad un risultato.

Il tema del fine e degli obiettivi è stato già affrontato come momento cruciale dell'azienda e dell'economia aziendale (si veda *sub* 1.2.2.). L'interrogativo non è tanto il perseguimento di un fine, piuttosto se si possa pensare per le aziende tutte all'identificazione di un medesimo risultato.

Per quanto ci riguarda condividiamo l'opinione di quella parte della dottrina [GIANNESSI, 1960, pp. 70-71] che ritiene non corretto attribuire ai sistemi aziendali la capacità/volontà di soddisfare bisogni umani. Più corretto quindi esprimersi in termini di finalità comunque perseguita non con una volontà diretta ma, appunto, come «indiretta soddisfazione dei bisogni umani» [BERTINI, 1990, p. 23 ss.].

Ci sembra così possibile ravvisare due fini tra loro interdipendenti:

1. un equilibrio economico dinamico e durevole (proiezione interna);
2. un favorevole rapporto tra attività aziendale e soddisfazione dei bisogni umani (proiezione esterna).

A seconda della natura pubblica o privata del soggetto economico (si veda *infra* 1.5.) si potranno diversamente commentare e posporre gerarchicamente le due finalità ultime del funzionamento del sistema aziendale.

1.3.4. Un modello del sistema aziendale

Nell'ambito di un consolidato approccio sistemico le modellizzazioni del sistema d'azienda sono state e possono essere molteplici, tutte valide se rigorosamente impostate e se è esplicita la chiave di lettura prescelta.

Per quanto ci riguarda il modello di riferimento che si va a proporre risente dell'approccio classico zappiano dove la chiave di lettura del sistema d'azienda è quella per «combinazioni e processi produttivi», l'aspetto *oggettivo* d'analisi, dato dal sistema delle operazioni (acquisizione fattori produttivi di ogni specie, produzione-trasformazione, vendita). Non manca, ovviamente, l'aspetto *soggettivo* che considera il sistema di chi decide di quelle operazioni (il management).

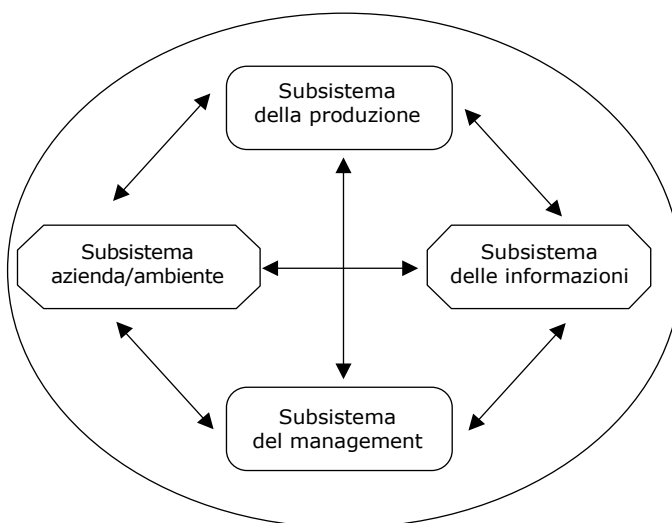
L'approccio contrario, quello anglosassone di tipo soggettivo, rovescia il percorso: dal sistema degli organi che decidono e svolgono azioni (strateghi, pianificatori, controllori, operatori) alle operazioni.

Sintesi tra i due schemi di analisi è l'approccio «funzionale» della scuola torinese [FERRERO, 1980]. L'impresa nel suo aspetto oggettivo, quale è la gestione, ha manifestazione e realizzazione nell'organizzazione (il management), l'aspetto soggettivo: ciò avviene all'interno di aree fun-

zionali (approvvigionamento/magazzinaggio; produzione/logistica; marketing; ricerca e sviluppo; amministrazione e finanza; pianificazione/programmazione; controllo). Per gli approfondimenti in tema di funzioni si veda il Capitolo 2.

Il sistema d'azienda – rappresentato in uno schema d'analisi (il modello è quello di BERTINI, 1990 con alcune varianti) anche in forma grafica – può essere scomposto in quattro elementi, a loro volta sistemi: il subsistema della produzione; il subsistema delle relazioni azienda/ambiente; il subsistema del management; il subsistema delle informazioni.

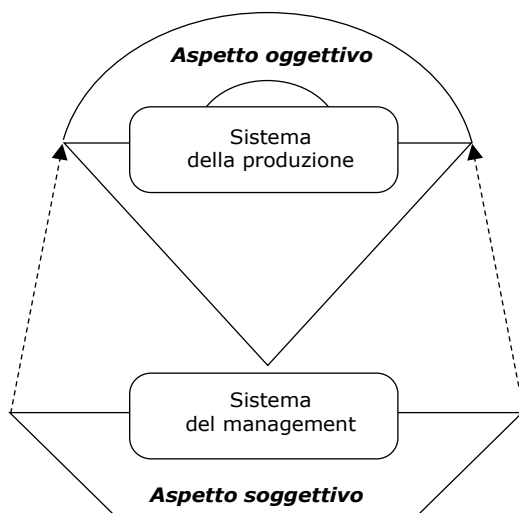
SISTEMA D'AZIENDA



Tutte le aziende, indipendentemente dal settore di appartenenza (si veda la classificazione delle aziende rispetto all'attività svolta, *infra* 1.4.1.), hanno in comune la specificità di un momento «tecnico»: la gestione si caratterizza nel «modulo di combinazione produttiva», vale a dire le relazioni che caratterizzano gli elementi del subsistema della produzione sono regolati da precisi caratteri qualitativi, da regole, quantità, relazioni diverse da sistema aziendale a sistema aziendale.

Il subsistema della produzione costituisce quindi l'*aspetto oggettivo* del sistema aziendale, in esso si manifesta l'ordine combinatorio dei fattori produttivi e la composizione delle forze interne ed esterne, peraltro impostati e bilanciati dal sistema del management, vale a dire dall'*aspetto soggettivo* del sistema d'azienda. È grazie al management che si realizza quel

processo sinergico che è fondamento del sistema, il quale ritrova in esso i presupposti dell'equilibrio dinamico. Il coordinamento dei flussi che sono alla base del sistema della produzione presuppone non solo la verifica dei processi di approvvigionamento e di impiego dei fattori, ma anche il controllo degli schemi in base ai quali si costituisce e realizza la combinazione aziendale. Quindi anche la revisione continua del modulo combinatorio e dei processi che caratterizzano la gestione da un punto di vista operativo.



L'aspetto oggettivo del sistema della produzione può essere allargato fino a contenere il sistema delle relazioni azienda/ambiente. Infatti, la maggior parte dei rapporti che il sistema d'azienda intrattiene con l'esterno, in quanto sistema aperto, sono quelli con i soggetti (fornitori, lavoratori, clienti, capitalisti, finanziatori) che consentono l'avvio e la possibilità di svolgimento delle operazioni del sistema della produzione. Anche il funzionamento di queste operazioni di gestione esterna è impostato e coordinato dal sistema del management, tuttavia ve ne sono alcune (quelle con l'ambiente più generale) che mostrano un più ampio grado di soggettività, anche perché non si prestano a quantificazioni e, quindi, potremo considerare il subsistema delle relazioni azienda/ambiente trasversale agli aspetti oggettivo/soggettivo del sistema aziendale.

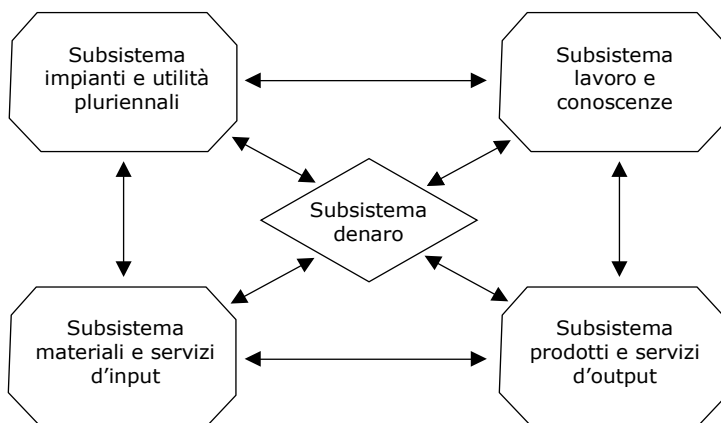
Nello stesso modo anche il sistema delle informazioni, per l'impostazione e l'uso che ne fa il sistema del management, può essere considerato in esso inglobato a rappresentare l'aspetto soggettivo del sistema azien-

dale. Tuttavia, le informazioni pervadono l'intero sistema accompagnando e descrivendo quali-quantitativamente operazioni, processi e funzioni. Il ruolo dell'informazione internamente ed esternamente all'impresa caratterizza la stessa e il sistema economico in modo «rivoluzionario». Sono noti gli sviluppi dell'informatica già a partire dagli ultimi anni '70 e le tappe evolutive intervenute fino ad oggi, tanto da parlare di una «nuova economia» proprio perché basata su strumenti informativi e informatici del tutto originali e dirompenti. L'oggettività del fenomeno ci induce, quindi, a considerare il subsistema delle informazioni trasversale e presente in ogni elemento del sistema aziendale.

Sistema della produzione e sistema delle relazioni azienda/ambiente

Gli elementi del sistema della produzione sono gli input e gli output del sistema stesso e il meccanismo del loro funzionamento, particolare e distintivo per ogni azienda, è il «modulo di combinazione produttiva». Per gli elementi di input il richiamo logico è alle classificazioni dei fattori produttivi (si veda *sub* 1.1.2.), si considerano, quindi, i seguenti elementi a cui corrispondono, nuovamente, omonimi subsistemi: materiali e servizi; impianti e utilità pluriennali; lavoro umano e conoscenze; denaro. Per gli elementi di output il riferimento è ai nuovi beni ottenuti a seguito del processo di trasformazione economico-tecnica: i prodotti e/o i servizi.

SISTEMA DELLA PRODUZIONE



Questi elementi, eterogenei per natura e funzione, assumono una volta inseriti nella combinazione produttiva, le caratteristiche proprie delle componenti di un sistema. (...) Perché il

sistema della produzione possa raggiungere lo scopo per il quale è stato concepito e realizzato è necessario però che gli elementi suaccennati presentino determinati caratteri qualitativi e la loro partecipazione al processo di trasformazione avvenga secondo precise regole, modalità, quantità, rapporti. Tutto questo è definito dal «modulo di combinazione produttiva», che è il modello in base al quale si realizza il processo di produzione che costituisce il momento centrale della vita di ogni azienda [BERTINI, 1990, p. 55].

Ciascun subsistema trova tutti gli approfondimenti necessari nei singoli capitoli del presente volume. Si tratta di analisi e considerazioni in merito agli aspetti gestionali, organizzativi e di rilevazione che ciascun subsistema contiene.

Una spiegazione è necessaria rispetto al *subsistema del denaro* collocato nell'ambito del sistema della produzione: esso segue un iter suo proprio, solo indirettamente riconducibile alla trasformazione tecnica che sottintende la distruzione e rigenerazione di elementi naturali.

Di fatto per l'acquisizione dei materiali, dei servizi, degli impianti, del lavoro umano è necessario il fattore generico denaro che esce dal sistema in cambio dei suddetti fattori specifici. Esso rientra in azienda dopo la collocazione dei prodotti/servizi sul mercato. Il divario temporale, tra il rientro del denaro per le vendite effettuate e il sostenimento dei costi per la disponibilità dei fattori produttivi, provoca circuiti prettamente finanziari che si collocano a lato, ma risultano indispensabili, al processo produttivo in senso stretto.

I flussi in entrata del denaro non derivano solo dalle vendite ma anche dalla formazione del capitale aziendale (il denaro dei capitalisti proprietari) e della possibilità di ottenere prestiti (il denaro dei finanziatori). I flussi di denaro in uscita non derivano solo dagli acquisti dei fattori produttivi specifici, ma anche dal rendimento per aver avuto disponibilità di capitale proprio (eventuale distribuzione di utili) e dal rimborso dei finanziamenti ottenuti comprensivi del costo per aver «comprato» il fattore generico denaro.

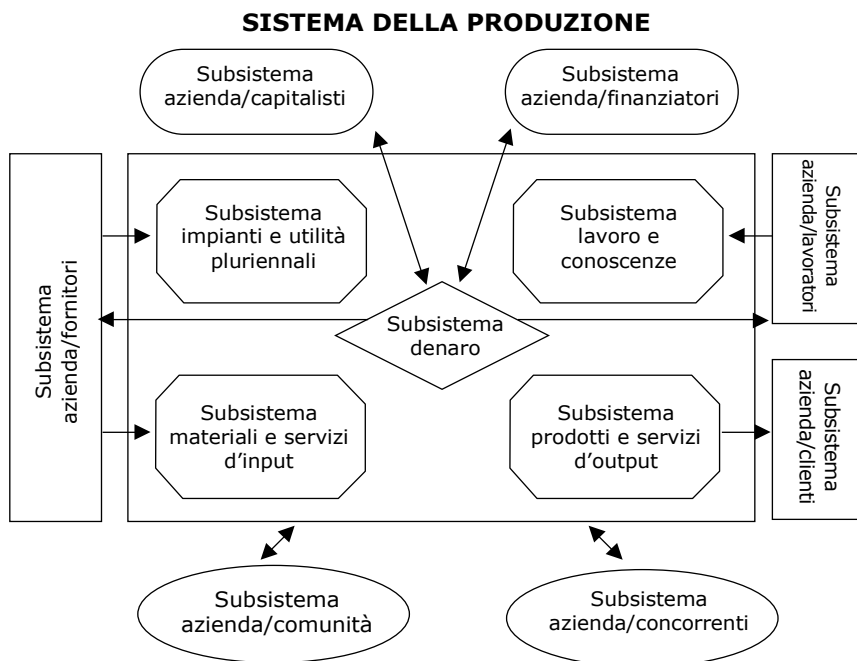
Nella sincronizzazione delle due correnti [afflussi e deflussi di denaro] ... vanno ricercate le condizioni che sovrintendono all'equilibrio del sottosistema del denaro.

Il denaro deve infatti scorrere con regolarità all'interno dell'azienda affluendo sempre alla portata e velocità richieste dal processo produttivo; senza scarseggiare ma neanche abbondare. L'eccesso di liquidità si presenta infatti dannoso al pari della illiquidità. Data la sua funzione «circolatoria», quanto meno esso avrà sostato all'interno della combinazione produttiva, tanto meglio esso avrà assolto il suo compito.

Ruotando intorno al processo produttivo senza possibilità alcuna di penetrare al suo interno, ma determinando le condizioni del suo sviluppo, il denaro finisce per costituire l'elemento lubrificante del sistema della produzione. Legato strettamente ai sottosistemi dei materiali, degli impianti e del lavoro umano, esso riceve da questi sollecitazioni ed impulsi, ma ben più forte è l'azione che esso esercita di ritorno, al punto che dal suo andamento dipende la regolarità dell'intero sistema della produzione [BERTINI, 1990, p. 78].

Relativamente al sistema delle operazioni con rilevanza esterna (quel-

le che determinano uno scambio economico-finanziario), è possibile effettuare l'immediato collegamento tra gli elementi del sistema della produzione e alcuni elementi del sistema delle relazioni azienda/ambiente.



Quest'ultimo definisce una serie di rapporti tra l'azienda e i diversi sistemi/soggetti esterni. Tali rapporti possono essere continui o intermittenti; possono riguardare direttamente gli elementi del sistema della produzione (materiali e servizi; impianti e utilità pluriennali con i fornitori; lavoro con i lavoratori; prodotti/servizi con i clienti; denaro con i capitalisti e i finanziatori ma anche con i fornitori, i lavoratori, i clienti); possono influenzare indirettamente il sistema della produzione nel caso dei rapporti competitivi/collaborativi con i concorrenti e con i diversi soggetti riconducibili alla comunità sociale.

Come chiave di lettura, che dall'analisi va alla sintesi, nei capitoli che seguiranno il percorso utilizzato è quello che dalle fonti (qualsiasi afflusso di denaro dall'esterno) passa agli impieghi (qualsiasi deflusso di denaro all'esterno).

Si considerano, in primo luogo, le fonti esterne di finanziamento (Capitolo 3) e, rispetto al modello proposto, il collegamento è tra il sottosistema del denaro e il sottosistema delle relazioni azienda/capitalisti e il sottosistema

azienda/finanziatori.

Si passa poi alle fonti interne di finanziamento, vale a dire ciò che finanziariamente deriva da «I processi di orientamento delle attività commerciali e di vendita di prodotti/servizi» (Capitolo 4) e, in questo caso, l'aspetto economico rilevante è il collocamento sul mercato di ciò che l'azienda ha prodotto, nel capitolo si spiega il contenuto del subsistema dei prodotti/servizi di output e il collegato subsistema delle relazioni azienda/clienti.

Nella categoria degli impieghi sono trattati distintamente «I processi di acquisizione/utilizzo dei fattori produttivi correnti» (Capitolo 5), «I processi di acquisizione/utilizzo del fattore lavoro» (Capitolo 6) e «I processi di acquisizione/utilizzo dei fattori pluriennali» (Capitolo 7). Tutti quanti illustrano la composizione, rispettivamente, dei subsistemi delle materie e servizi e collegato subsistema del rapporto azienda/fornitori (di materie, servizi); del subsistema lavoro umano e conoscenze e collegato subsistema del rapporto azienda/lavoratori; del subsistema impianti e utilità pluriennali e collegato subsistema del rapporto azienda/fornitori (di immobilizzazioni).

Infine, il funzionamento di tutti i subsistemi del sistema della produzione trova analisi e approfondimenti nel Capitolo 8 «La combinazione dei fattori ed i processi di produzione», dove i processi hanno natura endogena e non comportano direttamente relazioni con l'esterno e, quindi, non esiste il corrispondente subsistema ma si dà, in definitiva, la spiegazione delle problematiche relative al «modulo di combinazione produttiva».

Sistema del management

La combinazione dei fattori e la composizione delle forze vengono realizzate secondo principi e regole dettate dall'uomo. L'impostazione soggettiva del funzionamento aziendale non è attribuibile però ad un singolo individuo e nemmeno ai diversi individui che possono comporre il soggetto economico inteso in senso allargato (si veda *infra* 1.5.1.). La competenza, la cultura, l'intuito, la propensione al rischio si combinano dando vita all'intelligenza direttiva della combinazione aziendale: il sistema del management. Tale unità intellettuale è a sé stante e, in termini sistemici, è qualcosa di diverso dei singoli intelletti che concorrono a determinarla.

Per la sorgente irresistibile di idee, scelte, decisioni che da esso scaturiscono, il «sistema del management» costituisce il vero fondamento della vita aziendale. Il management è un'unità intellettuale a sé stante, avulsa dai singoli intelletti delle persone che concorrono a determinarlo, espressione della volontà «politica» dell'azienda come complesso autonomo di soggetti [BERTINI, 1990, p. 113].

In quanto sistema, anche il management si compone di elementi, a loro volta a carattere sistemico. Infatti, anche la loro complessità è notevole e ha bisogno di essere ulteriormente scomposta. La soggettività rende ancor più problematica l'analisi in quanto il bilanciamento dei flussi promananti dai sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente non avviene secondo schemi meccanicistici, di autoregolazione. È necessario quindi individuare «momenti» di attività e «risorse» correlate che hanno a che fare con le macroscelte vale a dire con l'attività strategica.

Un'attività idealmente composta da più fasi consequenziali ma che s'intrecciano:

- la *formulazione* degli obiettivi: ideazione e successiva decisione di mete da raggiungere attraverso la predisposizione delle risorse e dei comportamenti conseguenti;
- la *realizzazione* di quanto formulato, attraverso l'attivazione di meccanismi operativi e lo svolgimento delle operazioni aziendali ai vari livelli;
- il *controllo*, cioè la necessaria verifica della gestione, fase in cui non solo si confrontano gli obiettivi con i risultati ma si cerca, contestualmente allo svolgersi della gestione, di suggerire i migliori cambiamenti per la realizzazione e/o riformulazione di nuovi obiettivi e/o comportamenti.

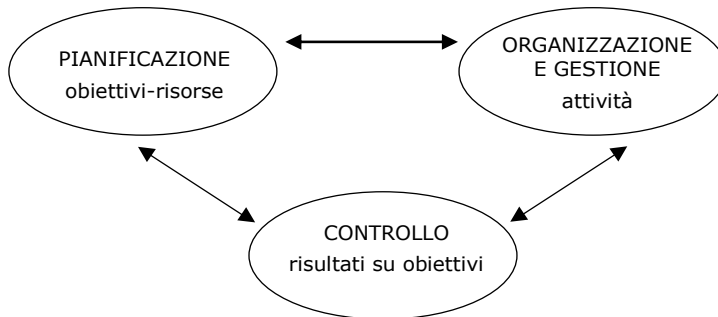
In tal senso si può considerare il sistema del management come composto dai sottosistemi della pianificazione, dell'organizzazione-gestione e del controllo.

La *pianificazione* è il sottosistema più importante perché fornisce gli elementi di base per il governo aziendale. È mediante il sistema della pianificazione, infatti, che vengono fissati gli obiettivi, generali e particolari, del sistema aziendale, orientate le scelte e informate le operazioni che nelle diverse fasce vengono realizzate dai membri dell'organizzazione [BERTINI, 1990, p. 117].

A partire dalle strategie, il sistema del management deve sviluppare al suo interno risorse e competenze (tecniche ed umane) per attivare processi di analisi dei problemi e di formulazione delle decisioni:

- l'analisi della situazione attuale interna ed esterna;
- l'indagine prospettica degli input strategici interni (punti di forza e di debolezza) ed esterni (vincoli/minacce e opportunità);
- l'individuazione di un possibile sistema di obiettivi e la predisposizione delle risorse conseguenti;
- l'ideazione di un correlato sistema di comportamenti;
- la decisione tra obiettivi/comportamenti;
- indispensabile che le decisioni prese vengano realizzate.

SISTEMA DEL MANAGEMENT



L'*organizzazione*, come l'insieme della struttura e dei meccanismi operativi aziendali, e la *gestione*, come momento decisionale-attuativo, consentono il passaggio dalla fase di formulazione delle decisioni alla fase di realizzazione delle stesse. Si esprime così il *modo* di assolvere operativamente le diverse mansioni che la pianificazione suggerisce. Anche in questo caso non esistono modelli organizzativi e gestionali validi per ogni azienda e per ogni tipo di strategia. Ogni azienda è in grado di creare propri modelli organizzativi e gestionali, al di fuori di ogni schema prefissato, in modo coerente con i programmi che il management vuol realizzare.

Relativamente al *controllo*, ci si trova di fronte ad un processo indispensabile: solo attraverso il confronto tra gli andamenti reali con quelli ipotizzati si può essere certi della validità degli obiettivi posti a base dei piani e dei programmi.

Il *controllo* è *verifica*, cioè vigilanza e ispezione sulle operazioni fondamentali perché non vi sia sottrazione di ricchezza e i diversi soggetti svolgano i loro compiti nel modo ritenuto più conforme agli interessi dell'azienda.

Il *controllo* è *giudizio, orientamento e guida*.

Grazie all'approccio sistemico si è potuto coniugare il duplice significato dell'attività di controllo aziendale – verifica e guida al processo decisionario delle attività aziendali – e comporre una nozione completa di controllo:

- un insieme di obiettivi (i traguardi che si vorrebbero raggiungere);
- un insieme di risultati (gli effetti dell'azione);
- un processo di confronto.

I primi due elementi provengono dai sottosistemi della pianificazione e

dell'organizzazione-gestione, mentre il confronto è attività tipica del controllo e si applica con un meccanismo di retroazione (*feedback*): dati gli obiettivi, lo svolgimento dell'azione necessaria per perseguirli e l'ottenimento dei risultati, si parte da questi ultimi per porre a confronto risultati conseguiti e obiettivi prefissati, azionando nuovamente il sistema.

Nell'ambito del sistema del controllo trova pieno «alloggio» il subsistema delle informazioni in quanto, pur pervadendo l'intero sistema aziendale, impostato e funzionale al sistema del management, utilizza gli strumenti e i dati propri del subsistema del controllo.

1.4. Le classificazioni delle aziende

1.4.1. La distinzione delle aziende rispetto alla produzione

Si è più volte fatto riferimento al concetto di produzione relativamente sia alla formazione di beni materiali che di servizi. Le caratteristiche dell'output del sistema aziendale, che si legano alle modalità del suo ottenimento, costituiscono un elemento di possibile distinzione tra aziende che risulta utile per l'analisi successiva dei processi di produzione.

In particolare, ci riferiamo alla classificazione tra *aziende manifatturiere* e *aziende non manifatturiere* (aziende di produzione diretta e aziende di produzione indiretta: AMODEO, 1976, pp. 3-5).

Le **aziende manifatturiere** forniscono ai loro clienti prodotti caratterizzati dall'aspetto della tangibilità, che derivano da un processo di trasformazione che, a partire da materiali acquistati, realizza oggetti sostanzialmente diversi rispetto agli input lavorati.

Le **aziende non manifatturiere** forniscono ai loro clienti prodotti, tangibili o intangibili, che derivano da un processo di trasformazione che non produce beni materiali a partire da input di materiali acquisiti, ma concorre piuttosto a determinare incrementi indiretti di utilità per il cliente finale e condizioni più idonee per lo svolgimento di altri processi produttivi. All'interno di questa seconda categoria è possibile ulteriormente distinguere tra:

- aziende commerciali (o di distribuzione);
- aziende di servizi.

Le *aziende commerciali* forniscono ai propri clienti prodotti tangibili che hanno in precedenza acquisito da fornitori, prodotti che mantengono fondamentalmente le stesse caratteristiche intrinseche attribuite dal for-

nitore. Le aziende commerciali consentono di ottenere un incremento di utilità nei beni essenzialmente mediante due funzioni: il loro *spostamento spaziale* da un luogo (di produzione) all'altro (di consumo) ed il loro immagazzinamento, che consente lo *spostamento temporale* nella immissione dei beni sul mercato.

Le *aziende di servizi* forniscono ai loro clienti servizi o prodotti intangibili, mediante un processo di trasformazione economica o di spostamento nello spazio e nel tempo di beni che consente al cliente di soddisfare un bisogno mediante il consumo di un bene immateriale.

Naturalmente la classificazione proposta non risolve tutti i problemi che si presentano nell'affrontare la distinzione tra le aziende rispetto all'output. Oltre alla sempre possibile compresenza di processi manifatturieri e non manifatturieri in una stessa azienda (ad esempio, la produzione e la vendita al dettaglio di articoli di arredamento o di abbigliamento da parte di una stessa azienda), occorre osservare, per quanto riguarda le aziende manifatturiere, come sempre si ponga l'enfasi sugli aspetti intangibili (di servizio) del prodotto, che rappresentano una quota crescente del valore ad esso attribuito dal cliente, quali i servizi di consegna, post-vendita e finanziari.

«È completamente fuorviante guardare ad un servizio come ad una attività separata, specializzata e distinta rispetto alla produzione di beni. (...) In realtà, tutto il valore può essere considerato come una manifestazione dell'attività umana, in parte realizzato «qui ed ora» (e ciò prende il nome di «servizi»), ed in parte «congelato» all'interno di strutture fisiche. Similmente le «infrastrutture» possono essere definite come beni, la cui utilizzazione diffusa crea i servizi. Oggigiorno, nella contabilità nazionale, chi produce e vende servizi «congelati» viene classificato come azienda manifatturiera, chi vende l'utilizzazione di beni (piuttosto che trasferirne la proprietà) viene classificato come azienda di servizi. (...) Chiaramente, per capire la nuova economia, dobbiamo capire queste configurazioni nuove di attività piuttosto che classificarle come beni o come servizi. Le aziende non devono ragionare alternativamente o come produttori di beni o come produttori di servizi, ma in termini di come esse sono in grado di combinare (configurare) gli investimenti per creare valore» [NORMANN, 1996].

Non rientrano nello schema proposto alcune delle cosiddette «aziende di servizi di pubblica utilità» (*public utilities*), quali le aziende di fornitura di acqua, gas, elettricità: si tratta di aziende che forniscono al cliente beni oggi considerati essenziali, la cui attività può consistere o unicamente nella fornitura (acqua, gas), oppure, oltre ad essa, anche nella produzione (energia). Alcuni esempi di aziende rispetto alla classificazione indicata sono riportati in Tabella 1.

Tabella 1 – Aziende nei settori manifatturiero e non manifatturiero

	Aziende manifatturiere	Aziende non manifatturiere	
		commerciali	di servizi
Esempi	Aziende automobilistiche	Librerie	Aziende di trasporto
	Produttori di computer	Grandi magazzini	Agenzie pubblicitarie
	Cartiere	Rivendite al dettaglio	Società di consulenza
	Acciaierie	Supermercati	Emittenti radiotelev.
	Aziende alimentari	Grossisti	Aziende turistiche
			Aziende sanitarie
			Banche
Output primario per il cliente	Prodotti tangibili trasformati a partire da materiali acquistati da fornitori	Prodotti tangibili con le stesse caratteristiche fondamentali che avevano all'acquisto del fornitore	Beni intangibili (ad es. pubblicità, salute, divertimenti)

La distinzione indicata tra questi diversi tipi di aziende risulta comunque utile al fine della evidenziazione delle differenze nelle modalità di produzione dell'output. Alcune caratteristiche che differenziano le aziende manifatturiere e non manifatturiere sono le seguenti:

- data la natura tendenzialmente intangibile dei servizi, per essi è strutturalmente più difficoltosa una definizione specifica nei termini in cui ciò può avvenire per un bene prodotto in un'azienda manifatturiera;
- a differenza delle aziende manifatturiere, dove esiste una separazione tra produzione e consumo (segnata dalla presenza delle scorte sotto il profilo temporale e del sistema distributivo sotto il profilo spaziale), nelle aziende commerciali e di servizi il momento di fornitura del servizio (vendita o prestazione) è anche *momento di contatto tra produttore e consumatore*; in altri termini la soddisfazione del cliente rispetto all'azione di fornitura del servizio si realizza (o non si realizza) *durante* lo svolgimento di quest'ultimo;
- le aziende manifatturiere presentano, al termine di un periodo amministrativo, una gamma di *scorte finali* (di materie prime, di semilavorati e di prodotti finiti) che rispecchiano l'avanzamento del processo di trasformazione dei materiali e degli altri input in prodotti finiti; anche le aziende commerciali presentano scorte, ma relativamente alla merce acquistata e invenduta al termine del periodo; le aziende di servizi, invece, non hanno scorte significative di prodotti tangibili al termine del periodo.

1.4.2. La distinzione delle aziende rispetto alla dimensione

La dimensione, o capacità produttiva aziendale, esprime il volume di produzione che essa è in grado di sviluppare periodicamente mediante il normale impiego dei fattori produttivi e delle condizioni di gestione (si veda *infra* 7.2.2.). Tale profilo può essere espresso in modo diretto – appunto con l’indicazione delle quantità prodotte o producibili nell’unità di tempo – oppure anche in via indiretta, tramite fattori limitativi del volume di produzione (quali il numero di macchine di un certo tipo possedute dall’azienda, il numero dei dipendenti) ovvero tramite l’entità del capitale investito.

In relazione alla dimensione, le aziende si distinguono, tipicamente, in piccole, medie e grandi. La categoria intermedia delle **medie aziende**, peraltro, viene spesso assimilata ad una delle altre due, si parla appunto di **piccole-medie aziende** o, semplicemente, di **piccole aziende** contrapposte a quelle di maggiori dimensioni (**grandi aziende**).

Tabella 2 – Criteri di identificazione della piccola impresa

Criteri definitori	Qualitative o concettuali	Quantitative od operative
Unidimensionale	1. Ogni impresa in cui il proprietario conosce i dipendenti 2. Ogni impresa in cui può individuarsi solo un centro di profitto	1. Un’impresa industriale che abbia da 10 a 100 addetti 2. Un’impresa che abbia un fatturato non superiore a 10 milioni di euro
Multidimensionale	1. Ogni impresa posseduta e gestita in modo indipendente e che non sia dominante nel proprio settore	1. Un’impresa industriale da 10 a 100 addetti e un fatturato non superiore ai 10 milioni di euro
Definizione ibrida <i>Commissione UE (2003):</i> È piccola impresa quella che ha meno di 50 dipendenti; presenta un fatturato non superiore a 10 milioni di euro (ovvero un ammontare di capitale investito non superiore a 10 milioni di euro). È micro impresa quella che ha meno di 10 dipendenti; presenta un fatturato non superiore a 2 milioni di euro (ovvero un ammontare di capitale investito non superiore a 2 milioni di euro). È media impresa quella che ha meno di 250 dipendenti; presenta un fatturato non superiore a 50 milioni di euro (ovvero un ammontare di capitale investito non superiore a 43 milioni di euro). In tutti i casi le imprese devono essere autonome nel senso che non oltre del 25% del capitale sociale deve appartenere ad una grande impresa.		

Fonte: Nostro adattamento da MARCHINI, 1995, p. 17 e dalla normativa europea.

La definizione sopra fornita di dimensione aziendale considera implicitamente parametri quantitativi, i quali permettono un più immediato riferimento delle aziende alle classi definite. Una classificazione basata so-

lo su elementi quantitativi, peraltro, può far trascurare gli aspetti qualitativi legati alla struttura organizzativa, alla posizione competitiva, alla cultura ed alle modalità di governo e di controllo aziendale [CIAMBOTTI, 1984; BRANCIARI, 1986].

Assieme alle definizioni quantitative ed operative si utilizzano dunque definizioni qualitative e concettuali basate sulle modalità di governo aziendale (ad esempio la coincidenza, o meno, della proprietà con il controllo aziendale. Si veda il successivo 1.5.1.) e sugli assetti organizzativi (ad esempio, relazioni dirette tra il proprietario ed i singoli dipendenti aziendali), come si evidenzia nella Tabella 2 per l'identificazione della piccola impresa.

I parametri quantitativi che misurano la piccola impresa possono perdere di significatività davanti a fenomeni evolutivi – un basso numero di addetti, contestuale ad un elevato investimento di capitale in tecnologia *labour saving* non qualifica necessariamente una piccola impresa, e, viceversa, un fatturato gonfiato da effetti inflazionistici non qualifica necessariamente un'impresa come media – se essi non sono accompagnati da altre connotazioni. Ciò spiega l'utilità delle definizioni multidimensionali e ibride, che costituiscono una combinazione delle precedenti, particolarmente quelle che focalizzano l'assetto proprietario e il settore produttivo, combinati con uno dei parametri quantitativi usati [MARCHINI, 1995, p. 18].

A prescindere dai parametri concretamente utilizzati per la classificazione, la dimensione aziendale ed il conseguente fabbisogno di capacità produttiva sono determinati:

- dal *modulo di combinazione produttiva* [BERTINI, 1993, p. 37], vale a dire dal modello in base al quale si realizza il processo produttivo; l'insieme di regole, modalità, quantità e rapporti secondo cui gli elementi partecipano al processo di trasformazione, combinandosi fra loro in vista dell'ottenimento del prodotto (come già scritto in precedenza, il modulo di combinazione produttiva caratterizza la singola azienda: ognuna ha un proprio modo di combinare i fattori produttivi);

- dai *programmi operativi dell'impresa*, a loro volta legati ai programmi di vendita.

In effetti tale fabbisogno non è però «trainato» unicamente dagli obiettivi di produzione/vendita dell'azienda. Si pongono infatti problemi di convenienza comparata delle diverse dimensioni produttive, nonché di determinazione della dimensione più conveniente per la specifica realtà aziendale. Ciò in quanto, da un lato, al modificarsi della dimensione produttiva variano i costi unitari di produzione, dall'altro risulta centrale e determinante per l'impresa ottimizzare in senso economico la combinazione tra processi produttivi e processi di vendita, piuttosto che sempli-

cemente rispondere sul piano delle strutture produttive alle esigenze od alle opportunità di vendita recepite dall'impresa.

In altri termini il fabbisogno di fattori produttivi – ed i relativi processi di acquisizione – non rispondono solamente all'esigenza di approntare le strutture produttive idonee per realizzare i volumi di produzione vendibile, bensì a quella di dotare l'azienda di potenzialità produttive quantitativamente convenienti rispetto a determinate potenzialità di produzione/vendita.

In questo senso nel definire il fabbisogno di capacità produttiva, assumono rilievo un insieme di fattori interni ed esterni all'impresa. Tra questi i principali sono:

- gli andamenti del mercato di vendita;
- le condizioni finanziarie dell'azienda;
- le tecniche di produzione.

Gli *andamenti del mercato* cui l'azienda si rivolge – espressi in termini di crescita, contrazione, instabilità, mutevolezza della domanda ¹² – incidono necessariamente sul fabbisogno di capacità produttiva. La possibilità di collocare convenientemente ed interamente la produzione, infatti, costituisce una spinta e, al tempo stesso, un limite oggettivo allo sviluppo della dimensione produttiva e quindi alla necessità di acquisire alla combinazione aziendale nuovi fattori pluriennali ¹³.

Le *condizioni finanziarie dell'azienda* sono definite dalle possibilità di accesso ai mercati monetari e finanziari, dalle condizioni operative in termini di costo e di ampiezza dei finanziamenti che l'azienda stessa riesce a conseguire in tali mercati, dalla capacità di accrescere il proprio patrimonio netto internamente od esternamente e dalla possibilità del soggetto economico di partecipare alla crescita del capitale senza perdere il controllo dell'azienda. Le condizioni finanziarie hanno un peso determinante nel definire il fabbisogno di capacità produttiva dell'azienda – e quindi le esigenze di acquisire fattori pluriennali materiali – ponendosi alternativamente come premessa o come impedimento ai processi di sviluppo aziendali.

Le *tecniche di produzione* incidono sul fabbisogno di capacità produttiva in quanto determinano l'esistenza di economie di scala tecnologiche e

¹² La domanda è instabile se presenta delle oscillazioni marcate rispetto ai suoi andamenti tendenziali. È mutevole se i clienti mostrano frequenti e decise modificazioni nelle caratteristiche qualitative dei prodotti/servizi richiesti.

¹³ Da segnalare che in presenza di una domanda di mercato instabile o mutevole, il fabbisogno di capacità produttiva dell'azienda tende ad essere più contenuto. L'azienda infatti, in tali situazioni, ha interesse ad operare con strutture più contenute in modo da non irrigidire eccessivamente i costi e da evitare le possibili perdite di economicità nelle fasi negative del ciclo.

di soglie dimensionali minime. Il fenomeno delle *economie di scala tecnologiche* si risolve nella diminuzione dei costi unitari di produzione determinata dall'aumento della dimensione produttiva. Quello delle *soglie dimensionali minime* si riferisce al fatto che in un dato settore, per ragioni economiche o tecniche, non è possibile operare al di sotto di certe dimensioni. Le suddette problematiche saranno approfondite al paragrafo 7.2.

Oltre a quanto indicato, il fabbisogno di capacità produttiva risente anche di altri fattori quali le condizioni inerenti gli approvvigionamenti di materie prime o di altri materiali, la disponibilità di mano d'opera, le qualità e le caratteristiche del soggetto economico.

1.4.3. La distinzione delle aziende rispetto alla forma giuridica

Trattando della forma giuridica aziendale occorre in primo luogo distinguere tra aziende private e aziende pubbliche. Le prime sorgono dall'iniziativa privata, le seconde dall'iniziativa dello Stato e degli altri enti pubblici.

Al riguardo, si può far riferimento alla natura pubblica o privata del soggetto giuridico e/o del soggetto economico, come verrà commentato al paragrafo successivo. Peraltro, altri criteri discriminanti possono essere individuati con riferimento alla natura privata/pubblica dell'attività svolta e/o del prodotto/servizio offerto.

Piuttosto che sulla «natura» pubblica o privata dell'unità economica dobbiamo concentrare l'attenzione sull'analisi di altri elementi discriminanti quali il tipo di servizio che l'azienda rende nella sua attività produttiva (privato, *public utility*), la forma di competizione a cui sceglie di sottostare (libera di mercato, condizionata, ecc.), le modalità di acquisizione dei fattori produttivi che utilizza (libero scambio, volontariato), le modalità di valutazione delle performance riconducibili alla creazione di ricchezza o di valore che essa, fenomeno unitario, è in grado di raggiungere [FRANCESCHI, 2000, p. 81].

Tra le aziende **private** – che sorgono dall'iniziativa privata e sono regolate dalle norme giuridiche privatistiche – si distinguono *aziende individuali* e *società di persone*, nelle quali la tutela giuridica è riferita all'imprenditore individuale o collettivo, *società di capitali*, dotate di personalità giuridica, *associazioni* (gruppi organizzati) e *fondazioni* (complessi di beni).

L'azienda **individuale** viene posta in essere e gestita da un unico individuo che ne fa propri gli utili, ne subisce le perdite e risponde nei confronti dei terzi per le obbligazioni sorte nello svolgimento dell'attività economica.

L'azienda **societaria** viene normalmente posta in essere da più individui intenzionati a gestire collettivamente un'attività economica.

In tutte le forme societarie, i soci sono obbligati ad effettuare conferimenti (di denaro, beni e/o servizi), destinando proprie risorse all'azienda e contribuendo, così, all'avvio e allo svolgimento dell'attività comune.

Una significativa distinzione delle società può essere effettuata sulla base dello *scopo perseguito* dalle parti che si uniscono in società. In realtà, indipendentemente dalla forma adottata, viene sempre perseguito l'interesse economico dei soci. Questo però non sempre si qualifica come lucrativo in senso stretto, cioè immediatamente collegato al conseguimento e alla ripartizione degli utili.

Nelle società cooperative, ad esempio, è assolutamente prevalente lo scopo, *mutualistico*, di fornire ai soci beni, servizi, occasioni di vendita, condizioni di lavoro più vantaggiose di quelle di mercato. Le società cooperative consentono così ai soci di ottenere un vantaggio economico nella forma di più elevate remunerazioni per l'attività lavorativa, di maggiori ricavi di vendita o di minori costi di acquisto.

Analogamente, nelle società consortili viene perseguito il vantaggio economico (più elevati ricavi o minori costi) degli imprenditori consorziati e non il diretto conseguimento dell'utile.

In definitiva, sotto il profilo giuridico, nell'ambito delle società, che comunque vengono poste in essere per perseguire l'interesse economico dei singoli soci, vengono distinte quelle *lucrative* (società: semplice, in nome collettivo, in accomandita semplice, a responsabilità limitata, per azioni, in accomandita per azioni), quelle *mutualistiche* (cooperative e mutue assicuratrici) e quelle *consortili*.

Fondamentale distinzione, poi, è quella tra *società di persone* e *società di capitali*.

Le prime comprendono: la società semplice, la società in nome collettivo (s.n.c.) e la società in accomandita semplice (s.a.s.). Esse si caratterizzano per la presenza (non sempre esclusiva) di soci a responsabilità illimitata¹⁴. Questi sono chiamati a soddisfare i creditori sociali, con il loro patrimonio personale, quando le risorse della società non sono sufficienti allo scopo. E, nel caso di insufficienza anche dei patrimoni personali, tali soci possono essere sottoposti a fallimento.

Inoltre, strettamente correlata a quella del socio illimitatamente responsabile è la figura dell'amministratore. Più precisamente, ciascun socio illimitatamente responsabile ha il potere di amministrare la società indipendentemente dall'ammontare della sua quota.

Dal quadro delineato emerge la rilevanza delle caratteristiche personali

¹⁴ Nella società in accomandita semplice vi è anche la categoria dei soci accomandanti con responsabilità limitata al capitale conferito.

dei soci. E si comprende perché la partecipazione e quindi la qualità di socio non siano liberamente trasferibili (è in genere necessario il consenso degli altri soci).

In definitiva, nelle società di persone si realizza una vera unione tra individui e risulta fondamentale che tra di essi vi sia un legame di fiducia prima che giuridico.

Le società di capitali comprendono: la società per azioni (s.p.a.), la società in accomandita per azioni (s.a.p.a.) e la società a responsabilità limitata (s.r.l.). Esse rappresentano più unioni tra capitali che unioni tra persone e si caratterizzano per la presenza (non sempre esclusiva) di soci con responsabilità limitata al capitale conferito ¹⁵.

In tali società la qualità di socio non attribuisce l'immediato diritto di amministrare, ma soltanto quello di contribuire, votando, alla scelta dei membri del consiglio di amministrazione.

Il ruolo della persona sfuma nettamente rispetto a quello del capitale. Tanto che la qualità di socio risulta, in genere, liberamente trasferibile mediante cessione della quota o delle azioni possedute.

Le società cooperative a volte vengono inserite nella categoria delle società di capitali, a volte ne vengono escluse per creare una categoria residuale e promiscua. Ciò a motivo della disciplina a cui sono assoggettate. Infatti, da un lato, sono in parte sottoposte alla stessa normativa delle società per azioni, dall'altro, sono destinatarie di norme specifiche che tendono a dare rilevanza alla persona dei soci piuttosto che al capitale (per approfondimenti circa la responsabilità dei soci, l'autonomia patrimoniale e la soggettività giuridica delle società di persone e delle società di capitali, si veda *infra* 1.5.2.).

Come anticipato all'inizio di questo paragrafo, l'attività economica di produzione non è prerogativa dei privati. Essa può essere svolta anche dallo Stato o da altro ente pubblico, in forme giuridiche differenti.

Vi può essere, al riguardo, la partecipazione, anche totalitaria, dello Stato o di altri soggetti pubblici, come gli enti locali, in società di capitali (società a partecipazione pubblica) oppure la costituzione di enti pubblici economici con il compito istituzionale di svolgere un'attività economica di produzione (realtà che stanno diventando sempre più marginali per effetto della privatizzazione). Inoltre, lo Stato e gli altri enti pubblici possono agire attraverso aziende proprie (le cosiddette «imprese-organo»), prive di una distinta soggettività, ma dotate di una propria organizzazione.

¹⁵ Nella società in accomandita per azioni vi è anche la categoria dei soci accomandati, responsabili illimitatamente, benché non soggetti a fallimento.

1.5. Il soggetto economico e il soggetto giuridico

1.5.1. Il soggetto economico

In azienda, il soggetto economico è rappresentato dalla persona o dall'insieme di persone che assumono le decisioni fondamentali e che di fatto governano e controllano la gestione.

La definizione fa pensare ai proprietari dell'azienda: al titolare dell'azienda individuale, a coloro che possono esercitare il diritto di voto nelle assemblee delle società. Tuttavia, l'aderenza tra *proprietà* e *controllo* aziendale non può essere sostenuta a priori, ma, si noti bene, soltanto subordinatamente alla verifica dell'effettivo esercizio del comando da parte dei proprietari.

In effetti, riferendoci ai soggetti che *di fatto* «comandano» l'azienda, occorre precisare che soltanto il gruppo di capitalisti che detiene la maggioranza, almeno relativa, del patrimonio aziendale può imprimere l'indirizzo voluto alla gestione. I capitalisti di minoranza, infatti, per legge, detengono diritti di voto (in genere commisurati alla loro quota di capitale) in misura non sufficiente a far prevalere la loro volontà in azienda.

Nella sostanza, la categoria del soggetto economico non può comprendere i capitalisti di minoranza, ma soltanto quelli di maggioranza. Si tratta di una maggioranza, come già detto, che può essere anche soltanto *relativa*. In aziende con azionariato diffuso, cioè disperso tra tanti «piccoli» soci non legati tra di loro (cioè non in grado di creare *pool*), la quota che consente di fatto il controllo aziendale può essere davvero molto bassa.

Naturalmente soltanto una maggioranza assoluta può garantire ai capitalisti che la detengono la *sicurezza di poter controllare anche in futuro l'azienda*. Nelle società quotate, ad esempio, quando la maggioranza posseduta non è assoluta, per il soggetto economico-proprietario esiste, invece, il rischio di essere vittima di scalate di terzi che, con operazioni pubbliche di acquisto, possono raccogliere azioni «diffuse», traendone legittimazione per il controllo aziendale. Si tratta, è evidente, di un rischio più o meno elevato a seconda dell'appetibilità dell'azienda.

La scalata dell'Olivetti alla Telecom

Il 21 maggio 1999 si concluse la ben nota «scalata» della Olivetti, guidata da Colaninno, alla Telecom. Prima, la Telecom era di fatto controllata da un gruppo di azionisti detentori, nel complesso, di una quota minima del capitale della società. Il mercato rispose positivamente e la Olivetti, agendo attraverso la controllata Tecnost, giunse ad acquisire addirittura la maggioranza assoluta della Telecom, cioè ben il 51%. Si trattò di un'operazione che possiamo ritenere eccezionale nella portata se consideriamo che comportò per la Olivetti un costo di circa 60 mila miliardi di lire (e la contrazione di moltissimi debiti).

Spesso nel soggetto economico-aziendale confluiscono capitalisti di minoranza uniti in *pool* per raggiungere la maggioranza relativa o assoluta. Ciascuno di questi azionisti rischia però di essere espulso dalla categoria del soggetto economico e sostituito con altri per effetto del modificarsi delle «alleanze» poste in essere.

Una forma di tutela al riguardo è rappresentata dai *patti di sindacato* (o sindacati di voto) attraverso i quali i soci aderenti s'impegnano a concordare preventivamente e nel comune interesse le votazioni in assemblea. Possono essere occasionali o, più o meno, duraturi (con un limite massimo, previsto civilisticamente, di cinque anni); riguardare soltanto alcune o tutte le decisioni assembleari. Se stipulati tra soci di minoranza consentono a questi di eliminare o ridurre fortemente il rischio di essere espulsi dal soggetto economico.

I sindacati di voto: vantaggi e svantaggi

I vantaggi dei sindacati di voto sono evidenti. Essi danno un indirizzo unitario all'azione dei soci sindacati e se questi vengono a costituire il gruppo di comando, il patto di sindacato consente di dare stabilità di indirizzo alla condotta della società (...). I pericoli dei sindacati di voto sono altrettanto evidenti. I sindacati di comando cristallizzano il gruppo di controllo (...). Ancora, con i sindacati di comando il procedimento assembleare finisce con l'essere rispettato solo formalmente, dato che di fatto le decisioni vengono prese prima e fuori dell'assemblea. Infine, se il sindacato decide a maggioranza, anche il principio maggioritario finisce col ricevere ossequio solo formale [CAMPOBASSO, 1995, p. 309].

Riferendoci al soggetto economico come alla categoria che *di fatto* esercita il controllo aziendale, stante quanto sopra illustrato, si può rilevare che *non tutti i proprietari ne fanno necessariamente parte*.

Altresì, non si può fare a meno di osservare che *non tutti i soggetti che indirizzano la gestione aziendale sono proprietari dell'azienda*.

Spesso, infatti, soprattutto nelle aziende di più elevate dimensioni sono soggetti non proprietari ad assumere decisioni fondamentali. Si tratta di top manager (amministratori delegati e/o dirigenti di alto livello) che si affiancano alla proprietà persino nel definire le strategie aziendali o addirittura si sostituiscono ad essa. Situazione limite, si ha, al riguardo, nelle grandi aziende con azionariato diffuso (*public company*) dove il top management di fatto si sostituisce *completamente* alle figure dei proprietari nel ruolo di soggetto economico.

Il manager, anche facendo parte del soggetto economico, non è mai chiamato a sopportare il rischio aziendale tipico dei proprietari, sebbene la sua remunerazione normalmente non sia fissa, bensì quasi sempre legata al rendimento aziendale e spesso corrisposta anche come *stock options*, sotto forma di azioni della società, al fine di un maggiore coinvolgimento nelle vicissitudini aziendali.

Nella figura astratta del soggetto economico confluiscono tutti i soggetti che partecipano al governo aziendale, confluiscono, pertanto, sia le competenze «politiche» dell'**imprenditorialità**, che dovrebbero essere tipiche dell'organo volitivo aziendale (della proprietà), sia quelle «tecniche» della **managerialità**, che dovrebbero essere tipiche dei dirigenti [BERTINI, 1990, pp. 19-20].

Bertini rileva come tale impostazione risulti coerente con il nuovo modo di governare l'azienda. In particolare, il frazionamento della proprietà, l'aumentata complessità delle operazioni, le azioni tendenti all'abbattimento delle differenze tra classi aziendali, il maggior grado di specializzazione necessario per lo svolgimento delle diverse funzioni hanno di fatto indebolito il potere dei proprietari e ampliato quello del management. In effetti, il manager con le sue competenze tecniche e specialistiche può imporre scelte non sempre coincidenti con quelle dell'organo volitivo, cioè dell'imprenditore.

«Imprenditorialità e managerialità esprimono due distinti e imprescindibili aspetti della moderna realtà soggettiva dell'azienda» [BERTINI, 1990, p. 19]. Ciò non significa, peraltro, che soggetti imprenditori e soggetti manager siano nettamente distinguibili. Anzi, non rara è la sovrapposizione di funzioni: molti imprenditori sono anche specialisti che svolgono funzioni manageriali, molti manager finiscono con l'acquisire quote del patrimonio aziendale divenendo anche imprenditori. In altri termini: alla distinzione delle funzioni non sempre corrisponde la distinzione dei soggetti che le svolgono. Ed è evidente come in un contesto di crescente complessità e variabilità, lo sviluppo aziendale possa realizzarsi solo grazie ad una felice combinazione di forza volitiva e competenze tecniche, specialistiche, dunque il soggetto economico si alimenta inevitabilmente del connubio imprenditorialità-managerialità.

A ben vedere, anche il rischio dell'insuccesso aziendale ricade sia sui capitalisti di comando che sul top management. È in entrambe tali categorie (e certamente non nei dipendenti di livello operativo) che vengono generalmente individuati i *responsabili* dell'insuccesso. Questo significa che in entrambe le categorie viene rintracciato quell'esercizio del comando e quel potere di scegliere che qualificano la soggettività economica.

Per i capitalisti di comando (così come per gli altri capitalisti) l'insuccesso si traduce direttamente in una lesione del proprio patrimonio; per i manager comporta la perdita della credibilità professionale e, pertanto, delle opportunità di guadagno legate al proprio lavoro.

L'insuccesso procura, quindi, conseguenze diverse ai soggetti considerati. Tale osservazione, peraltro, non può invalidare l'argomentazione sopra presentata a favore della soggettività economica delle due categorie, in quanto centri di comando.

Va precisato che l'accezione proposta di soggetto economico, com-

prensiva anche del top management, assume una posizione intermedia tra quelle rinvenibili in dottrina.

Secondo alcuni il soggetto economico comprende tutti i portatori di interessi istituzionali, cioè tutti i soggetti in qualche modo coinvolti nelle sorti dell'azienda. Si evidenzia, in particolare, la necessità di includere nella nozione di soggetto economico le diverse componenti del fattore lavoro [MASINI, 1979].

Vero è che le diverse componenti del fattore lavoro, se si fa eccezione per il top management, risultano nella nostra realtà ancora scarsamente coinvolte nelle decisioni di carattere strategico, sebbene ne possano subire le conseguenze, soprattutto in senso negativo, con la perdita del posto di lavoro. Discorso diverso deve, però, essere fatto nel caso in cui si prevedano forme concrete e non soltanto formali di cogestione e di controllo aziendale da parte di rappresentanti dei lavoratori.

Per altri studiosi, al contrario, il soggetto economico si limita all'organo volitivo aziendale, il quale può essere legittimato dal possesso del capitale di comando o da «finanziamenti» o da «altri rapporti di affari» [AMADUZZI, 1978, p. 58; CAVALIERI, 1993, pp. 58-60].

Tale ultima definizione è importante perché attira l'attenzione su forme di controllo la cui fonte risulta coincidere non con la proprietà bensì con legami finanziari e/o commerciali (fornitura, acquisto, e così via) in virtù dei quali un soggetto esterno all'azienda di fatto «domina» l'azienda stessa.

In sostanza, quando il rischio della gestione di un'azienda grava fortemente su di un soggetto che l'ha finanziata o rispetto al quale sono in corso rapporti di tipo commerciale, tale soggetto può imporre come condizione di avvio e continuità di rapporto, l'ingerenza nell'amministrazione, nelle scelte di vario livello dell'azienda interlocutrice. Il soggetto confluisce, perciò, a pieno titolo nel soggetto economico di tale ultima azienda, restringendone l'autonomia decisionale.

Uno dei motivi della talora scarsa rilevanza dei portatori di capitale di rischio nell'esprimere la funzione di governo strategico – al di là della volontà esplicita di delegare a terzi la loro funzione – è legata al peso che ad esso compete nella configurazione dell'intero capitale investito in azienda. Aziende sottocapitalizzate sono, in realtà, facilmente controllate dai finanziatori – banche, gruppi finanziari, altre aziende – i quali esercitano di fatto funzioni di governo poiché sono in grado di condizionare le scelte strategiche [FRANCESCHI, 2000, p. 101].

In senso più ampio, possiamo sostenere che, in presenza di forme di aggregazione aziendale, la soggettività economica assume connotazioni particolari. È possibile che il soggetto economico di un'azienda dominante

confluisca in quello di un'azienda dominata. È possibile altresì che i soggetti economici delle aziende aggregate confluiscono nella soggettività nuova e distinta della forma aggregativa. Tale ultima soggettività può essere più o meno estesa e può, più o meno, restringere lo spazio e l'autonomia dei soggetti economici delle distinte aziende, secondo il tipo di aggregazione posto in essere.

Nei gruppi, come illustrato *infra* 1.6.3., l'estensione della soggettività economica è tanto ampia da annullare l'identità e l'autonomia economico-strategica delle singole aziende.

1.5.2. Il soggetto giuridico

Dalla gestione di un'azienda derivano diritti ed obbligazioni rispetto ai terzi che sono rilevanti sul piano giuridico. Il soggetto aziendale in capo al quale si formano tali diritti e tali obbligazioni prende il nome di «soggetto giuridico».

Nell'*azienda individuale* soggetto giuridico è una persona fisica; in particolare, è l'unico titolare dei diritti che consentono la disponibilità e l'utilizzazione coordinata delle risorse aziendali. Si tratta normalmente del proprietario dell'azienda; ma non sempre, perché tale titolarità potrebbe coincidere con diritti diversi dalla proprietà: diritti reali di godimento o diritti personali (si potrebbe parlare al riguardo dell'affittuario d'azienda).

Non vi è alcuna separazione, bensì perfetta confusione, tra patrimonio del titolare e patrimonio dell'azienda. Non vi è, in altri termini, alcuna autonomia patrimoniale dell'azienda. Ciò significa che i creditori aziendali sono nello stesso tempo e in uguale misura anche creditori del titolare.

Autonomia patrimoniale si realizza invece, in forma più o meno accentuata, nelle aziende costituite in forma societaria. Al riguardo è utile distinguere, come indicato al *sub* 1.4.3., tra società di persone e società di capitali.

L'autonomia patrimoniale della *società di persone* è piuttosto lieve. In effetti esiste un patrimonio sociale, ma il confine tra questo e i patrimoni personali dei soci è molto esiguo visto che i creditori della società, nel caso di incapacienza del primo, possono attingere ai patrimoni dei soci senza altro limite che quello della completa estinzione del loro credito. Inoltre, ciascun socio risponde anche per i soci insolventi. Si ha, pertanto, una responsabilità patrimoniale «sussidiaria», «illimitata» e «solidale» dei singoli soci ¹⁶.

¹⁶ Si realizza un'eccezione, nella società in accomandita semplice, per i soci acco-

In pratica, nelle società considerate, patrimonio dei soci e patrimonio sociale sono soltanto relativamente autonomi: pronti a confondersi non appena se ne presenti la necessità (incapienza del patrimonio sociale).

Secondo la tesi più diffusa, il soggetto giuridico delle aziende che assumono forma di società di persone coinciderebbe con le figure dei soci, cioè con un insieme di persone fisiche, mentre la società non avrebbe alcuna soggettività. Le società di persone sono però *soggetti di diritto* distinti rispetto ai soci. Tant'è che esse hanno un nome e una sede propri e distinti da quelli dei soci [CAMPOBASSO, 1995, pp. 40-43].

Nelle *società di capitali* si realizza autonomia patrimoniale perfetta. Si ha, cioè, una netta separazione tra il patrimonio della società e quello dei soci. In altri termini, i creditori sociali possono soddisfarsi soltanto attingendo al primo, mentre non vantano alcun diritto nei confronti del patrimonio personale dei soci¹⁷. La responsabilità patrimoniale di ciascun socio per la gestione aziendale si limita, pertanto, al conferimento effettuato nel patrimonio sociale. Ed è la società che risponde per le obbligazioni sociali.

Alla società di capitali è attribuita dalla legge personalità giuridica; essa è, pertanto, a tutti gli effetti e senza alcun dubbio soggetto di diritto distinto dai singoli soci. Può assumere *direttamente* (a differenza della società di persone che può agire soltanto attraverso la persona dei soci) diritti ed obblighi di tipo patrimoniale ed essere creditrice, debitrice, proprietaria di beni e così via.

La forma giuridica della società di capitali consente di creare uno schermo a protezione del patrimonio personale dei soci. Non si pensi però che questo annulli il rischio aziendale dei soci. Tale rischio permane: il patrimonio dei soci segue le vicissitudini del patrimonio della società: se quest'ultimo varia, varia anche quello dei soci. L'ammontare del patrimonio sociale fissa però un limite al rischio aziendale dei soci inteso in senso negativo, poiché questi non possono perdere più di quanto abbiano conferito nella società di capitali.

Il soggetto giuridico di un'azienda formata come società di capitali è senz'altro la società stessa, in quanto titolare dei diritti e delle obbligazioni collegate all'esistenza e al funzionamento aziendale. Sui soci, in quanto titolari di diritti sulla società si riflettono, però, in ultima istanza le conseguenze patrimoniali della gestione aziendale (con il limite sopra indicato).

mandanti i quali rispondono per le obbligazioni sociali soltanto limitatamente al patrimonio conferito nella società.

¹⁷ All'autonomia patrimoniale perfetta vi sono alcune eccezioni come la responsabilità illimitata dei soci accomandatari di società in accomandita per azioni e quella del socio unico di società per azioni quando sia venuta meno la pluralità dei soci.

La scelta della forma aziendale, individuale o societaria ed eventualmente societaria ad autonomia imperfetta o perfetta, dipende da svariate considerazioni sia di natura soggettiva e psicologica che di natura oggettiva.

Decidere per la forma individuale o quella societaria dipende fondamentalmente da due ordini di motivi: quelli di carattere finanziario, cioè l'esigenza di condividere l'apporto di capitale proprio; quelli di tipo psicologico, cioè la disponibilità a condividere la gestione aziendale con i potenziali soci eventualmente individuati.

La scelta tra società di persone e società di capitali, dipende dal grado di fiducia esistente tra i soci e da quello riposto nell'attività che si intende porre in essere. Tanto più tenue è tale fiducia e più spiccata è la sensazione di rischio, tanto più forte risulta la propensione verso società di capitali.

Tuttavia, soprattutto per attività che richiedono un limitato investimento iniziale, il ricorso a tali società può essere valutato negativamente a causa della mole di adempimenti richiesti e dei conseguenti costi. Inoltre, vi può essere una valutazione negativa a causa dei conferimenti iniziali normalmente necessari per le forme giuridiche ad autonomia patrimoniale perfetta, nonostante la recente disciplina consenta la costituzione di società a responsabilità limitata con capitale iniziale irrisorio. La decisione presa fisserà i confini del soggetto giuridico aziendale.

Grande rilievo nel nostro Paese assumono anche forme giuridiche differenti rispetto a quelle indicate.

Come indicato al *sub* 1.4.3., le società cooperative sono caratterizzate dallo scopo mutualistico. Il loro fine ultimo non è quello di conseguire utili da ripartire tra i soci ma di creare occasioni di lavoro per i soci (cooperative di produzione e lavoro), consentire il collocamento sul mercato dei prodotti dei soci a prezzi favorevoli (cooperative agricole di trasformazione), favorire l'acquisto di prodotti a prezzi più convenienti (cooperative di consumo).

Altra caratteristica della società cooperativa è che, per valorizzare l'importanza delle persone dei soci, a ciascuno di essi viene attribuito un voto a prescindere dall'importo del rispettivo conferimento.

La responsabilità delle azioni compiute illecitamente nell'ambito della gestione aziendale

Va notato che in alcune situazioni la responsabilità giuridica della gestione aziendale non può essere ricondotta al soggetto giuridico; in particolare, la responsabilità «personale» (civilistica, amministrativa e penale) delle azioni compiute illecitamente nell'ambito della gestione aziendale non può mai essere attribuita ad una persona giuridica, ma soltanto a persone fisiche. La costituzione di una società con personalità giuridica, infatti, non deve essere strumento per compiere impunemente degli illeciti (*societas delinquere non potest*). Fa eccezione la commissione di reati a vantaggio dell'azienda che espone quest'ultima a responsabilità amministrativa qualora non abbia adottato un modello organizzativo volto alla prevenzione dei reati (sulla base del D.Lgs. n. 231/2001).

Le forme giuridiche presentate corrispondono a quelle che principalmente vengono utilizzate nello svolgimento di attività aziendale di produzione da parte di soggetti privati. Si tratta, però, è evidente, di una trattazione generale assolutamente non comprensiva di tutte le possibili forme giuridiche che è possibile porre in essere al riguardo. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alle numerose forme di collaborazione e aggregazione attuate attraverso la costituzione di consorzi, *joint venture*, associazioni temporanee di impresa e così via.

Per quanto riguarda le *forme pubbliche* di svolgimento, diretto o indiretto, di attività economica di produzione possiamo brevemente osservare quanto segue.

Nell'ente pubblico economico si ha un soggetto giuridico pubblico: si tratta dell'ente stesso che possiede personalità giuridica.

Anche l'«impresa-organo» ha un soggetto giuridico pubblico: si tratta dell'ente pubblico cui fa capo (il Comune, ad esempio, ha la soggettività giuridica dell'azienda municipalizzata).

Nelle società a partecipazione pubblica, soggetto giuridico è la stessa società per azioni. Si tratta pertanto, a differenza delle due ipotesi sopra indicate, di un soggetto giuridico privato.

In ultimo vanno spese alcune parole per accennare alla soggettività giuridica delle *associazioni* e delle *fondazioni*.

Attraverso l'*associazione* vengono perseguiti scopi di natura ideale (ad esempio: politici, culturali, religiosi, assistenziali, e così via). Le associazioni riconosciute possiedono a tutti gli effetti personalità giuridica. Le associazioni non riconosciute, da un punto di vista della soggettività giuridica, ripropongono le problematiche della società di persone. Vi è, però, una peculiarità: la responsabilità non coinvolge tutti gli associati, bensì soltanto coloro che hanno agito in nome e per conto dell'associazione.

Le *fondazioni* sono costituite per destinare il patrimonio di un soggetto privato ad uno scopo di pubblica utilità (ad esempio: ricerca scientifico-sanitaria). Sono sempre soggetti giuridici. Infatti, non possono legittimamente operare senza quel riconoscimento da parte dello Stato o della Regione che attribuisce loro personalità giuridica.

Anche le aziende di erogazione pubbliche possiedono sempre personalità giuridica. Si tratta di soggetti giuridici di diritto pubblico (enti pubblici) come: il Comune, la Provincia, la Regione, lo Stato. Essi operano per destinare risorse al perseguimento di interessi generali e all'accrescimento del benessere della comunità che rappresentano.

1.5.3. Soggetto giuridico e soggetto economico a confronto nelle diverse forme giuridiche aziendali

Quanto brevemente illustrato nei paragrafi precedenti pone in luce che soggetto economico e soggetto giuridico non sempre coincidono. Si tengano presenti, al riguardo, le situazioni di seguito riportate (Tabella 3).

Tabella 3 – *Soggetto giuridico e soggetto economico nelle principali forme giuridiche aziendali*

	Impresa individuale	Società di persone	Società di capitali
<i>Soggetto giuridico</i>	Titolare	Società Soci	Società Soci (di riflesso)
<i>Autonomia patrimoniale</i>	Assente	Imperfetta	Perfetta
<i>Soggetto economico</i>	Titolare	Tutti i soci «amministratori» con potere di comando e di indirizzo della gestione aziendale (nelle s.a.s. vanno esclusi gli accomandanti)	Soci e detentori del capitale di comando e amministratori legittimati dalla proprietà

Soggetto economico e soggetto giuridico coincidono sempre nelle imprese individuali; in particolare essi corrispondono alla figura del titolare dell'azienda.

Nelle società di persone il soggetto giuridico è rappresentato sempre da tutti i soci; alla soggettività giuridica dei soci si accosta inoltre, come sopra indicato, quella della società stessa. Il soggetto economico ha, invece, i confini del gruppo dei soci «amministratori»: dei soci, cioè, che hanno potere di indirizzare e gestire l'azienda. Nelle società in nome collettivo si tratta di tutti i soci. Nelle società in accomandita semplice, invece, soltanto gli accomandatari possono essere nominati amministratori; pertanto, i soci accomandanti, per i quali è esplicitamente vietata ogni ingerenza nella amministrazione della società, non possono essere inclusi nel soggetto economico.

Nelle società di capitali, il soggetto giuridico è senz'altro rappresentato (almeno in prima istanza) dalla società stessa; i singoli soci possiedono una soggettività giuridica «riflessa», in quanto su di essi ricadono in definitiva gli effetti della gestione aziendale. Il soggetto economico risiede, invece, negli individui che possiedono un potere di controllo e che di fatto lo esercitano per indirizzare la gestione aziendale. Si tratta sostanzial-

mente dei soci detentori del capitale di comando e degli amministratori legittimati dalla proprietà e chiamati ad assumere decisioni fondamentali.

Per quanto riguarda le altre forme giuridiche accennate al *sub* 1.5.2. può essere brevemente evidenziato quanto segue.

Nella società cooperativa, mentre il soggetto giuridico è la società stessa che gode di personalità giuridica, il soggetto economico è rappresentato dall'assemblea dei soci e dagli amministratori chiamati ad assumere decisioni fondamentali ¹⁸.

Nelle società per azioni a partecipazione pubblica il soggetto giuridico è senz'altro privato, quello economico è, invece, pubblico e quindi riconducibile alla collettività (almeno nella misura in cui l'ente pubblico esercita un effettivo potere di comando).

Nell'ente pubblico economico, soggetto giuridico è l'ente stesso, mentre soggetto economico è la collettività che, in definitiva, gestisce l'ente attraverso suoi rappresentanti.

La collettività è soggetto economico pure dell'«impresa-organo», soggetto giuridico ne è invece l'ente pubblico di cui l'impresa è emanazione.

Nell'associazione il soggetto economico è sempre rappresentato dall'assemblea dei soci e dai membri del consiglio direttivo chiamati ad assumere decisioni fondamentali nel perseguimento dello scopo sociale. Per quanto riguarda il soggetto giuridico occorre invece distinguere tra associazione riconosciuta e associazione non riconosciuta. Infatti, come già indicato, mentre la prima gode di personalità giuridica, nella seconda, va rilevata la soggettività giuridica degli associati-amministratori ¹⁹.

Nella fondazione, che ha sempre personalità giuridica, soggetto economico è l'organo amministrativo che deve agire e decidere al fine di realizzare lo scopo fissato dal fondatore. Fa eccezione la fondazione di partecipazione – che rappresenta un ibrido tra associazione e fondazione – dove il soggetto economico è rappresentato dall'assemblea dei fondatori e dagli amministratori.

Nell'ente pubblico soggetto giuridico è sempre l'ente stesso; mentre soggetto economico è la collettività rappresentata: la comunità comunale, quella provinciale e così via. Tale collettività, infatti, elegge i suoi rappresentanti, chiamandoli a gestire l'ente.

¹⁸ Nella società cooperativa gli amministratori devono essere scelti in maggioranza tra soci-persone fisiche e soggetti indicati dai soci-persone giuridiche.

¹⁹ Si tratta di una soggettività non esclusiva proponendosi un profilo simile a quello evidenziato per le società di persone.

1.6. Le aggregazioni aziendali

1.6.1. Gli accordi e le relazioni di rete

Il concetto di aggregazione aziendale individua qualsiasi forma di coesione o unione tra unità aziendali distinte sotto il profilo giuridico ed economico.

Il fenomeno, di per sé non nuovo, sta assumendo dimensioni particolari negli ultimi decenni, tali da stimolarne lo studio per chiarirne le modalità di concretizzazione, le ragioni di fondo, i vantaggi/svantaggi per la singola unità economica che si aggrega.

Alla base di qualsiasi aggregato aziendale si collocano i cosiddetti *accordi tra aziende*, cioè, «quella vastissima gamma di intese, formalizzate contrattualmente o informali, in base alle quali due o più imprese convengono di stabilire fra di loro relazioni di una certa durata temporale e che implicano per ognuna una serie di obblighi di comportamento» [BALCET, VIESTI, 1986, p. 39]. La definizione citata mette in evidenza che gli accordi tra aziende possono assumere forme estremamente diverse, comprendendo una varietà di situazioni aventi connotati peculiari rispetto alla forma, al tempo e ai contenuti specifici.

Al di là della variabilità suddetta, è necessario però che si verifichino alcuni presupposti [BASTIA, 1989, pp. 61-90]:

- l'esistenza di una *pluralità di aziende indipendenti*, aventi ciascuna una propria individualità giuridica. Tale requisito implica l'esistenza di autonomia patrimoniale tra le diverse aziende, che nella generalità dei casi è accompagnata da autonomia economica; in altri termini a ciascuna unità aziendale è riconducibile uno specifico e indipendente soggetto economico²⁰;

- la volontà, *l'intenzione delle parti di organizzare la loro relazione*, in altri termini, non trattandosi di un semplice scambio, il coordinamento dei contributi e degli apporti dei vari soggetti non avviene in modo spontaneo (come nel mercato) ma deve essere in qualche modo coordinato. A tal fine le parti definiscono *ex-ante*, cioè prima di qualsiasi tipo di scambio, gli obblighi e gli impegni che assumono reciprocamente.

L'oggetto dell'accordo nasce dall'*esigenza di collaborare* intorno ad un'attività, un complesso di attività, una fase o più del processo produttivo, ciò determina la congiunzione delle gestioni delle aziende intorno all'attività o al complesso di attività di comune interesse. In base al contenuto dell'accordo si possono distinguere:

²⁰ Tale requisito, come illustrato nel paragrafo successivo, viene meno nei gruppi di aziende nel cui ambito si riscontra l'unitarietà del soggetto economico.

a) *legami tecnologici*, volti al trasferimento di tecnologia, allo sfruttamento di complementarità tecnologiche o alla condivisione del rischio connesso allo sviluppo di attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e processi produttivi;

b) *legami produttivi* volti al conseguimento dei benefici delle economie di scala senza l'effettuazione diretta degli investimenti di ampliamento della dimensione produttiva, quali ad esempio gli accordi di subfornitura;

c) *legami commerciali* volti a sviluppare rapidamente capacità commerciali e canali di vendita o ad aprire nuovi sbocchi di mercato, quali ad esempio i contratti di distribuzione e di vendita, gli accordi di franchising, o gli accordi volti a creare la domanda per un prodotto o a stimolare la crescita di un intero settore.

In ordine alla forma che l'accordo può assumere si sottolinea come la relazione che lega due o più aziende può essere formalizzata in un contratto o nello scambio di partecipazioni o può avere connotati informali, potendo cioè nascere da rapporti commerciali, organizzativi o personali [PASSAPONTI, 1994]. In base al grado di formalizzazione dell'accordo si distinguono, pertanto, *accordi formali* e *accordi informali* (Tabella 4).

Tabella 4 – *Gli accordi secondo il grado di formalizzazione*

Accordi formali	<i>Patrimoniali</i> • <i>trust</i> • <i>konzern</i> • <i>joint-ventures</i> patrimoniali • gruppi • ...	<i>Equity Agreement</i>
	<i>Contrattuali</i> • associazioni in partecipazione • consorzi • gruppi d'acquisto • <i>franchising</i> • <i>joint ventures</i> contrattuali • <i>contratti di rete</i> • ...	<i>Non Equity Agreement</i>
Accordi informali	<i>Basi: finanziaria, produttiva o personale</i> • reti di subfornitura • distretti industriali • <i>gentlemen's agreement</i> • ...	

Gli *accordi formali* si estrinsecano attraverso relazioni di origine contrattuale o patrimoniale. Nel primo caso le associazioni tra aziende «sorgono all'interno di un deliberato schema contrattuale» che disciplina tra le parti anche le implicazioni giuridiche [PASSAPONTI, 1994, pp. 22-57].

Sono accordi su base contrattuale, ad esempio, le associazioni in partecipazione, i cartelli, le unioni volontarie e i gruppi di acquisto, i contratti di *franchising*, i consorzi, le *joint ventures* contrattuali, i contratti di rete d'impresa, ecc. Nel secondo caso il legame tra le aziende è rappresentato da partecipazioni al capitale che attestino l'esistenza di elementi di raccordo di carattere durevole. In altri termini si tratta di partecipazioni di controllo o di comando, e non di investimenti a carattere contingente e lucrativo. Implicano legami di natura patrimoniale i *trust*, i *konzern*, alcuni tipi di *joint ventures* (patrimoniali) e, infine, i gruppi.

Il grado di formalizzazione dell'accordo svolge un ruolo determinante sia fra le diverse controparti sia nel rapporto con l'esterno. L'esistenza di un contratto o di una partecipazione azionaria, da un lato, esprime la ricerca tra le parti di una maggiore stabilità nel tempo della relazione, dall'altro, attribuisce al legame una maggiore visibilità verso l'esterno. È bene però precisare che i legami contrattuali e patrimoniali danno luogo normalmente a collegamenti di natura diversa. Di solito lo schema associativo su base patrimoniale ha un contenuto più profondo e intenso rispetto a quello su base contrattuale perché, soprattutto nei gruppi, il legame «riguarda l'intera attività aziendale ed ha normalmente carattere permanente», mentre nel secondo caso «i vincoli si riferiscono a determinate materie anziché a tutta la gestione e quasi sempre esiste un termine di scadenza, diretto o indiretto che sia» [PASSAPONTI, 1994, p. 58].

Il **contratto di associazione** in partecipazione è disciplinato dall'art. 2549 c.c. che stabilisce: «Con il contratto di associazione in partecipazione l'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto».

«I **gruppi di acquisto** sono aggregati di aziende commerciali che si associano per conseguire economie negli approvvigionamenti» [DEPPERU, 1993, p. 71].

«Il **franchising** – affiliazione commerciale – è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante) e uno o più imprenditori (affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale: a) l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how [...] ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza [...]; b) l'affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale ed immagine dell'affiliante [...], nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite»; [*Definizione dell'Asso-franchising*].

«I **consorzi** sono forme di aggregati interaziendali tra più imprese, realizzati per il raggiungimento di un obiettivo ben definito. L'obiettivo è in genere legato alla commercializzazione in comune di più prodotti [...], alla cura dell'immagine o al controllo del rispetto di certi standard operativi» [DEPPERU, 1993, p. 69].

Le **joint ventures** possono essere distinte in patrimoniali, cioè costituite «con un vero e proprio contratto societario, che istituisce una nuova impresa [...] autonoma e separata dai partner, che la gestiscono in comune apportando contributi in termini di beni, servizi e capitale»; e contrattuali, se manca sia la struttura societaria che organizzativa d'impresa e i diritti dei partner scaturiscono dal contenuto del contratto [CIAMBOTTI, 1995, pp. 20-21].

Il **trust** è una forma di aggregazione tipica delle realtà anglo-americane attraverso la quale più aziende, indipendenti giuridicamente, si uniscono tramite vincoli patrimoniali facenti capo a un organo di collegamento centrale. I *konzern* sono invece tipiche forme aggregative della realtà tedesca, molto simili ai gruppi di imprese [PASSAPONTI, 1994, pp. 57-64]. Con il **contratto di rete** due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato (art. 3, comma 4 *ter*, D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con L. 9 aprile 2009, n. 33).

Gli *accordi* sono *informali* quando nascono senza strutture convenzionali, sulla base di legami di natura produttiva o finanziaria. Rientrano in questa categoria i rapporti che sorgono in seguito a processi di decentramento produttivo di un'azienda di grandi dimensioni, oppure in relazione a operazioni di finanziamento di entità rilevante. In questi casi l'eventuale esistenza di un legame contrattuale è finalizzata non tanto alla costituzione in modo specifico di un aggregato di aziende, piuttosto a regolare un rapporto di scambio di natura produttiva o finanziaria. Possono, infine, nascere accordi informali in virtù di legami di natura personale tra i soggetti che gestiscono le diverse aziende coinvolte, quali amministratori, proprietari/soci appartenenti alla stessa famiglia e consigli di amministrazione incrociati come ad esempio i *gentlemen's agreement*.

Nell'ambito degli accordi informali vengono generalmente inseriti anche particolari tipi di aggregazioni aziendali quali i distretti industriali che sono composti da un elevato numero di aziende connesse da relazioni di varia natura (anche competitive) ma caratterizzate dalla stessa localizzazione geografica che attribuisce alle aziende un'elevata similarità tecnica, economica, sociale e culturale.

Alcuni studiosi, proponendo una classificazione diversa degli accordi formali e informali, preferiscono utilizzare l'espressione *equity* e *non equity agreement*. La prima comprende gli accordi su base patrimoniale, mentre la seconda prevede l'assenza di una partecipazione azionaria e implica relazioni informali o contrattuali.

Per quel che riguarda infine la *durata temporale* dell'accordo, non esistono regole generali e precise, sicuramente il legame tra le aziende supera il tempo corrispondente ad una semplice contrattazione o scambio di mercato, in altri termini scaturisce da un presupposto di durata di lungo periodo che può venir meno o per il fallimento dell'accordo o per il raggiungimento degli obiettivi condivisi e prefissati inizialmente. In altri termini, per durata dell'accordo s'intende l'arco di tempo in cui le parti decidono di vincolarsi, non la durata effettiva della relazione, che può dipendere da circostanze che possono portare all'insuccesso della relazione prima che sia trascorso l'arco temporale di riferimento.

Negli ultimi anni il concetto di aggregazione aziendale è stato affiancato

da quello di **rete** che, a nostro modo di vedere, ne rappresenta l'astrazione teorica. Il modello, o archetipo, teorico della rete viene definito come un «modo astratto di organizzazione generale delle forze produttive che valorizza al massimo le interazioni fra soggetti dotati di autonomia» [VACCÀ-ZANFEI, 1989, p. 50]. L'enunciato, nel sottolineare l'astrattezza del concetto di rete, ne mette in evidenza l'autonomia, come forma nuova di coordinazione degli sforzi produttivi delle aziende, rispetto alla gerarchia e al mercato. Tre elementi vengono identificati come caratteri del concetto di rete: l'esistenza di una pluralità di soggetti (nodi della rete), l'esistenza di relazioni interattive (connessioni tra i nodi) e l'autonomia dei soggetti coinvolti.

Un altro requisito importante nella delineazione del concetto di rete è l'esistenza e l'uso di un linguaggio condiviso tra le unità economiche della rete stessa [VACCÀ, 1986, pp. 17-18]. Il linguaggio svolge nelle reti una fondamentale funzione organizzativa, sostituendosi ad altri strumenti di coordinamento quali prezzi, contratti e routines. Esso deriva dalla codificazione del sapere formale all'interno della rete e permette la comunicazione e il trasferimento di informazioni e di conoscenza tra le aziende coinvolte supportando in modo efficace l'interazione tra soggetti autonomi [QUAGLI, 1995, pp. 86-88].

Il carattere della condivisione e della diffusione del linguaggio, tipico di ogni rete, e della conoscenza che esprime, rappresenta un tratto fondamentale che amplia il concetto rispetto a quello tradizionale di aggregazione aziendale. Tale requisito si ricollega anche al ruolo della tecnologia informatica e delle telecomunicazioni nell'ambito delle reti quale infrastruttura necessaria per attivare processi di collaborazione tra le aziende coinvolte in grado di rendere ubiquitaria, cioè diffusa in ogni nodo della rete, e reversibile, cioè facilmente configurabile, la conoscenza accumulata.

Motivazioni dei processi aggregativi

Per quanto attiene alle motivazioni che spingono le aziende ad aggregarsi per dar vita a complessi economici più ampi, esse sono connesse ai vantaggi e agli svantaggi che ogni forma associativa porta con sé, oltre alle peculiarità specifiche delle aziende che si associano. Diventa dunque difficile effettuare una analisi dettagliata di tali ragioni, data la relatività rispetto al singolo contesto indagato, ad ogni modo è possibile individuare un insieme di fattori che possono fungere da condizioni generali attivanti i processi di aggregazione, quali:

- a) il conseguimento di economie di scala;
- b) la quasi integrazione verticale;
- c) il conseguimento di economie di raggio d'azione.

Il conseguimento di *economie di scala* è tipico di accordi tra aziende che svolgono attività simili sotto il profilo tecnologico e si sostanziano in

economie di costi connesse alle maggiori dimensioni di capacità produttiva, in altri termini le aziende coinvolte nell'aggregato ricercano i vantaggi della grande dimensione industriale senza sopportarne tutti i costi. È questo il caso delle unioni di aziende commerciali per l'acquisto dei prodotti, o degli accordi per lo sviluppo di costosi progetti di ricerca e sviluppo.

L'attivazione di *processi di quasi integrazione verticale* invece si manifesta tipicamente negli accordi che coinvolgono aziende con attività dissimili ma complementari, cioè attività che rappresentano fasi differenti di un processo produttivo tecnologicamente unitario. È questo, ad esempio, il caso degli accordi di subfornitura, o degli accordi per la realizzazione di progetti complessi (ad esempio la costruzione di un'opera pubblica).

Il conseguimento di *economie di raggio di azione* (anche *economie di scopo*) si manifesta invece nel caso di accordi tra aziende che svolgono attività dissimili e non complementari, cioè attività distanti e diverse dal punto di vista tecnologico. L'accordo è spinto dal conseguimento di economie di scopo connesse ai processi di diversificazione, cioè all'ampliamento del raggio d'azione dell'azienda per effetto di fenomeni sinergici.

Spesso le economie di scopo sono determinate dal possesso di un particolare *know how*, che può essere utilizzato in modo differente per la realizzazione di diversi prodotti. In tal caso si manifestano situazioni di interdipendenza tra aziende che operano in settori tradizionalmente considerati diversi.

Il fenomeno degli accordi e, dunque, quello delle aggregazioni può essere ricondotto ai *processi di crescita dimensionale*. Tali processi tradizionalmente ricondotti all'aumento dimensionale per linee interne – se l'azienda si sviluppa senza varcare i confini della propria organizzazione – e per linee esterne, se l'azienda assorbe altre unità produttive dando luogo ad una nuova organizzazione, si sono arricchiti di una nuova modalità basata su accordi e alleanze strategiche che si sostanziano nell'impiego all'interno di una specifica azienda di risorse, competenze e fattori produttivi «controllati» da altre aziende e dunque esterni [BERTINI, 1990, pp. 49-52].

Gli accordi possono essere interpretati anche come una *modalità di organizzazione dell'attività economica intermedia rispetto al mercato* (scambio tra aziende) e *alla gerarchia* (organizzazione interna delle attività necessarie) [WILLIAMSON, 1975]. Tale assunto ha condotto al superamento della contrapposizione tra i suddetti due meccanismi e al riconoscimento dell'esistenza di un *continuum* di soluzioni possibili tra i due estremi nell'organizzazione dell'attività economica. In altri termini, nella ricerca della via più efficiente di organizzazione dell'attività produttiva, l'azienda può ricorrere al mercato, attraverso negoziazioni e scambi volti al reperimento delle risorse di cui necessita; oppure può decidere di svolgere internamente più fasi del ciclo produttivo, ricorrendo alla gerarchia come principio di coordinamento della complessa attività svolta. Nei casi in cui il mercato e

la gerarchia falliscono, cioè non si dimostrano come forme organizzative efficienti, si apre la strada a configurazioni intermedie che si sostanziano nelle diverse tipologie di accordi tra aziende, comunque *basati sulla flessibilità organizzativa e tecnologica*, come condizione necessaria per gestire la complessità del contesto ambientale [VACCÀ, 1986].

1.6.2. I gruppi e i legami di gruppo

Nell'ambito delle aggregazioni aziendali, il gruppo rappresenta un insieme di imprese giuridicamente autonome, ma condotte secondo un unitario disegno strategico. Un insieme, perciò, al quale corrispondono pluralità di soggetti giuridici e unitarietà di soggetto economico [PAGANELLI, 1968; CASSANDRO, 1969; SARCONI, 1993].

Si tratta di una peculiarità forte che rende il gruppo una struttura molto flessibile in rapporto all'entità di risorse che consente di gestire unitariamente. I vantaggi perseguibili attraverso la creazione di gruppi aziendali sono senza dubbio considerevoli e questo spiega il frequente ricorso che si fa a tale forma di aggregazione. Il gruppo può trarre origine:

- da una unità aziendale dalla quale una o più partizioni vengono scorporate e rese giuridicamente, ma non strategicamente, autonome;
- da più unità aziendali preesistenti e giuridicamente distinte tra le quali viene creato un legame economico e strategico.

L'importanza e la diffusione dei gruppi aziendali ci spingono a soffermarci sulla loro trattazione, sebbene brevemente, rispetto ad un panorama e ad una problematica senz'altro molto ampi.

In primo luogo, occorre chiedersi quale sia la fonte di quel potere che consente di gestire unitariamente realtà giuridicamente distinte, ovvero quali siano quei legami che fondono le aziende da un punto di vista economico e strategico, ma non da un punto di vista giuridico. In effetti, condizione essenziale per l'esistenza del gruppo è l'esercizio del controllo da parte di un *unico soggetto economico* sulle diverse unità dell'aggregato.

La fonte del potere di controllo può avere natura:

- contrattualistica;
- vincolistica;
- partecipativa;

e definire altrettante tipologie di legami di gruppo.

Il legame di tipo *contrattualistico* deriva da un accordo di subordinazione (o di dominio) fra aziende che rinunciano alla loro autonomia per unirsi in un gruppo. Il potere di controllo allora può essere assegnato:

ad una delle aziende; ad un organo di direzione comune; ad un soggetto designato dalle aziende stesse.

I contratti di dominio nel nostro Paese non sono consentiti. È però possibile che un'azienda italiana confluisca in un gruppo internazionale comprendente anche società estere legate da contratti di dominio.

Il legame di tipo *vincolistico* si collega a rapporti finanziari e/o commerciali di carattere fondamentale in ordine alla portata e al grado di rischio che comportano per una delle parti (impegni di fornitura o mutui, ad esempio).

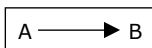
In effetti in virtù di tali rapporti, il rischio della gestione di un'azienda può riflettersi fortemente sull'altra. Quest'ultima può, allora, richiedere opportune forme di tutela. Si tratta, nella sostanza, di alcune forme di controllo diretto (nomina dei componenti del consiglio di amministrazione) o indiretto (concorso alla definizione delle concrete decisioni) della gestione dell'azienda finanziata o con la quale ci si trova in rapporto commerciale.

Tali forme di controllo riducono l'autonomia dell'azienda, legandola all'altra da un punto di vista economico e strategico e determinando, in ultima analisi, la formazione di un gruppo.

Il legame di tipo *partecipativo* è senz'altro il legame più usuale nell'ambito dei gruppi. Esso scaturisce dai diritti di controllo della proprietà aziendale e, quindi, dai diritti di *voto* che consentono di scegliere i membri del consiglio di amministrazione della partecipata e, in ultima analisi, di decidere circa la gestione e la strategia di detta unità.

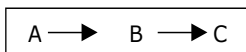
Dai legami in oggetto scaturiscono gruppi la cui «architettura» dipende dalla tipologia dei rapporti di partecipazione che legano le società che li formano. Si hanno al riguardo partecipazioni dirette, indirette, reciproche, circolari.

Il legame partecipativo più semplice si ha quando una società controlla una o più società direttamente, cioè detenendone la totalità o la maggioranza (assoluta o relativa) del capitale sociale. Nel seguente schema:



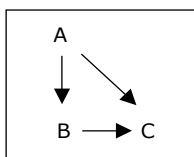
viene rappresentato il controllo diretto della società B (sussidiaria, affiliata, figlia o controllata) da parte della A (capogruppo, madre o controllante). Naturalmente, le società partecipate da una medesima controllante possono essere più di una. In tale caso, prendono il nome di società «sorelle».

Strutture più complesse di gruppo sono quelle contraddistinte anche dalla presenza di partecipazioni indirette. Quando la società A partecipa indirettamente nella C non ne detiene azioni o quote; detiene, bensì, azioni o quote della B che a sua volta detiene azioni o quote della C. Il legame è così rappresentabile:



L'articolazione di un gruppo con partecipazioni indirette risulta tanto più elevata quanto più numerosi sono i livelli di società intermedie.

Non è raro che la società capogruppo controlli una sussidiaria in parte indirettamente, attraverso una o più società intermedie, in parte direttamente attraverso il possesso di azioni di quella sussidiaria. Nel seguente schema la società A controlla la C in parte direttamente, in parte attraverso la B:



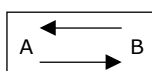
A volte è un'intermediaria, e non la capogruppo, che controlla una società in parte indirettamente, in parte direttamente.

Tanto più numerosi risultano i livelli di articolazione del gruppo, tanto superiore risulta la capacità da parte della capogruppo di controllare «molto con poco», cioè di controllare un elevato capitale possedendone soltanto una minima quota. Nello schema precedente, ad esempio, la A controllando la B che comanda la C, non ha alcun bisogno di investire mezzi in tale ultima società per controllarla a sua volta.

Esempi concreti di partecipazioni dirette ed indirette si possono avere osservando la struttura del gruppo Brembo, rappresentata nel riquadro che segue. Si tratta chiaramente di un gruppo caratterizzato dalla prevalenza di partecipazioni dirette della capogruppo. Non mancano, però, esempi di società partecipate dalla capogruppo soltanto indirettamente (Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes GMBH) o partecipate sia direttamente che indirettamente (Brembo Mexico S.A., ad esempio).

Soggetto economico del gruppo considerato è quello della Brembo. Soggetti giuridici sono tutte le singole società. Volendo allargare l'osservazione, dovremmo considerare che si tratta di una partizione del più ampio gruppo della Nuova Fourb. Questo ha effetti sull'individuazione del soggetto economico del gruppo Brembo che, in ultima analisi, è quello della Nuova Fourb. Non ha effetti, però, sull'individuazione dei soggetti giuridici che rimangono senz'altro i medesimi.

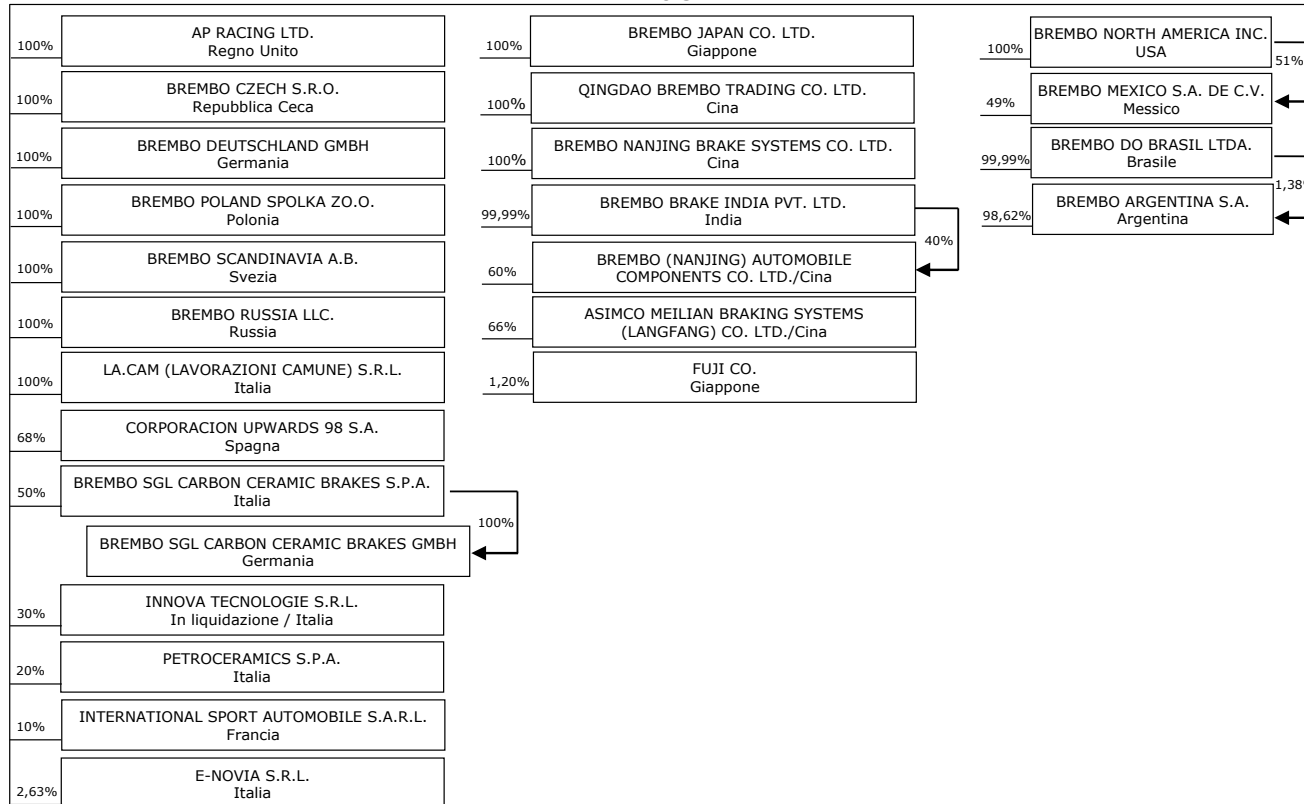
Meno frequenti sono le partecipazioni reciproche e quelle circolari. Le prime si hanno quando due società sono legate da due rapporti di partecipazione diretti: ad esempio, quello della A nella B e quello della B nella A:



NUOVA FOURB SRL

53,52% ↓

BREMBO S.P.A.

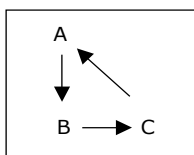


Fonte: Sito web del Gruppo Brembo, sezione Struttura del gruppo, in <http://www.brembo.com/it/investitori/il-gruppo/struttura-del-gruppo> e sezione Principali azionisti, in <http://www.brembo.com/it/company/about/profilo/azionariato> (accesso: 20.01.2018).

È chiaro, però, che affinché si possa avere la costituzione del gruppo, è necessario che una delle sue società abbia nell'altra una partecipazione che ne consenta il comando.

La possibilità di partecipazioni reciproche nel nostro Paese, come in altri, è molto limitata da norme rivolte ad evitare comportamenti scorretti finalizzati ad «annacquamenti» di capitale.

Le partecipazioni circolari, infine, derivano dalla combinazione di partecipazioni indirette e reciproche. Più precisamente esse si realizzano quando una società ha una partecipazione indiretta in un'altra società ed è, a sua volta, partecipata da quest'ultima. Per porre in essere partecipazioni circolari sono, pertanto, necessarie almeno tre società. Tali strutture sono praticamente uno sviluppo delle precedenti e possono essere così rappresentate:



Non va dimenticato, comunque, come le strutture di gruppo tendano a modificarsi nel tempo, sia in relazione al numero delle società, che all'entità e alla tipologia delle partecipazioni che legano le stesse società, e queste alla capogruppo. E questo per effetto delle nuove acquisizioni, degli scorpori, delle cessioni che di volta in volta si rendono economicamente e finanziariamente convenienti in un'ottica unitaria di gruppo.

Rapporti di partecipazione, interessenza, controllo

Risulta importante fornire una precisazione terminologica, distinguendo rapporti di partecipazione, di controllo e interessenza.

I *rapporti di partecipazione* rappresentano i diritti di una società sul reddito e sul capitale della partecipata. Se, ad esempio, la A possiede il 60% della B, e la B possiede il 30% della C, la A partecipa al reddito e al capitale della C nella misura del 18%.

Con riferimento alla Brembo possiamo osservare che il rapporto di partecipazione della capogruppo nella Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes è pari al 50%.

In presenza di legami circolari o reciproci, il rapporto di partecipazione calcolato come sopra indicato non può essere considerato corretto. Nell'ipotesi considerata, infatti, le partecipazioni circolari o reciproche, in quanto coincidenti nella sostanza con investimenti del gruppo in azioni proprie, non vanno considerate. Soltanto attraverso questa correzione è possibile giungere al calcolo dell'effettivo rapporto di partecipazione detto, in tali casi, rapporto di interessenza. Circa le concrete modalità di calcolo del rapporto di interessenza, gli autori propongono differenti soluzioni, non sempre di agevolissima comprensione, per questo preferiamo non soffermarci sulla loro illustrazione. Il rapporto di controllo, fondamentale nell'individuazione dei legami di gruppo, rappresenta la percentuale di diritti di voto esercitabili da una società nella partecipata.

Riprendendo un esempio sopra presentato, se la A possiede il 60% della B e questa il 30% della C, la A controlla di fatto il 30% dei voti della C (partecipandovi soltanto per il 18%).

Vantaggi e limiti della struttura di gruppo

In quanto realizzata attraverso il controllo di unità giuridicamente indipendenti (cioè di diversi soggetti giuridici), la formazione di un gruppo viene considerata, in un'ottica evolutiva aziendale, modalità di crescita esterna.

Il gruppo costituisce come forma organizzativa, tappa fondamentale dell'evoluzione aziendale. Oggi esso rappresenta la cellula del sistema economico e finanziario, la forma prevalentemente assunta dalla grande impresa per realizzare un *trade off* tra:

- a) concentrazione di potere;
- b) adeguatezza alle caratteristiche dei processi produttivi e ambientali [CASELLI, 1990, pp. 26-34].

Riguardo al punto a. emerge con evidenza come il gruppo consenta di controllare «molto con poco». La frammentazione giuridica interna al gruppo consente, infatti, un effetto di espansione dei mezzi controllati attraverso il capitale di comando.

In particolare, la struttura di gruppo amplifica la capacità di attrarre capitale di credito e capitale di rischio (quello di minoranza).

Riguardo al punto b, cioè all'adeguatezza della forma di gruppo ai nuovi processi produttivi e all'ambiente, valgono le considerazioni che seguono.

La struttura di gruppo costituisce una risposta alla crescente complessità interna ed esterna aziendale. Storicamente essa consente di sostenere processi di: concentrazione orizzontale, integrazione verticale e sviluppo diversificato, garantendo flessibilità alle strutture aziendali (si veda al riguardo *sub* 1.4.2.).

La creazione dei gruppi segna infatti il passaggio dalla crescita dimensionale interna, resa ormai insostenibile dalle difficoltà di coordinamento, a quella esterna in grado di consentire il necessario temperamento tra esigenze di controllo ed esigenze di autonomia.

La forma di gruppo garantisce, oggi, in un contesto di forte complessità, sia la concentrazione di potere e l'unitarietà di una realtà economica, sebbene super-aziendale, sia quell'articolazione strutturale che determina flessibilità, forte connessione con l'ambiente e profondità di conoscenze di difficile realizzazione in un'azienda cresciuta soltanto internamente e, quindi, coinvolta in problemi di coordinamento.

Esistono altri motivi, oltre a quelli di carattere economico-aziendale, strategico e finanziario, che spingono alla creazione di gruppi. Indichiamo, in particolare, quelli che seguono.

Vi sono motivi *fiscali*: nei gruppi non raro è il «dirottamento» degli utili verso le società

poste nei luoghi dove più bassa è l'imposizione fiscale; questo consente al livello di gruppo un complessivo risparmio d'imposta.

Abbiamo, poi, motivi «*mimetici*»: la capogruppo può essere localizzata in luoghi dove è scarso o inesistente il controllo delle istituzioni sulle forme societarie; in tal modo la compagine sociale e la proprietà del gruppo possono rimanere nascoste.

E, ancora, non rari sono i motivi *familiari*: i gruppi aziendali che fanno capo ad una famiglia vogliono spesso soddisfare l'esigenza dei componenti di questa di un *trade-off* tra unione e divisione dei rispettivi interessi.

Punti d'attenzione del capitolo 1

- In che consiste il problema economico e la conseguente attività economica.
- Quali sono le aziende di produzione in senso stretto (classificazione) e quali sono le aziende di produzione-consumo (classificazione).
- Scomposizione di primo livello del sistema d'azienda (4 sottosistemi).
- Scomposizione del sub sistema della produzione.
- Scomposizione del sub sistema delle relazioni azienda/ambiente.
- Scomposizione del sub sistema del management.
- Definizioni di sistema informativo aziendale e fasi del processo informativo.
- Condizione economico-aziendale per considerare beni/servizi come fattori produttivi.
- Fattori produttivi: classificazione in base alla fungibilità.
- Fattori produttivi: classificazione in base alla utilizzabilità.
- Fattori produttivi: classificazione in base alla materialità/immaterialità.
- Stakeholders con relazioni economico-finanziarie.
- Stakeholders senza relazioni economico-finanziarie.
- Le definizioni d'azienda: quali elementi sono messi in risalto?
- Le domande che servono per definire in maniera completa l'azienda.
- I tre "ordini" aziendali: combinatorio, sistematico, di composizione.
- I caratteri del sistema d'azienda.
- Gli elementi di differenza tra il sistema sociale aziendale e gli altri sistemi sociali.
- La dimensione delle aziende: elementi che aiutano a spiegarla.
- La forma giuridica delle aziende: soggetto giuridico.
- Soggetto economico e soggetto giuridico.
- Soggetto economico e management.
- Le aggregazioni aziendali: perché e come.
- Le aggregazioni aziendali: accordi formali ed accordi informali.
- I gruppi aziendali: perché e come, vantaggi e svantaggi.