

Economia aziendale

Istituzioni

a cura di
Giuseppe Fabbrini
Alessandro Montrone

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FrancoAngeli

INDICE

Prefazione

pag. XI

PARTE PRIMA L'AZIENDA

CAPITOLO PRIMO IL SISTEMA AZIENDA (*G. Sicoli – C. Carnevale*)

1. I bisogni, i beni e l'attività economica	»	3
2. La definizione di azienda e il suo profilo storico dottrinale	»	7
3. La classificazione delle aziende secondo il fine perseguito	»	9
4. Gli elementi costitutivi dell'azienda	»	13
5. L'azienda come sistema	»	15
6. I sub-sistemi aziendali e le aree funzionali	»	17

CAPITOLO SECONDO IL PROFILO SOGETTIVO E I MODELLI DI GOVERNO DELLE AZIENDE (*R. Mazzotta – V. Palermo*)

1. Il profilo soggettivo	»	23
2. Il soggetto giuridico	»	24
3. Il soggetto economico	»	30
4. La classificazione per natura del soggetto promotore: le aziende pubbliche e le aziende private	»	33
5. I modelli di governo delle Società per Azioni	»	36

2^a edizione. Copyright © 2006, 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno																		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.
Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma
(compresa le fotocopia, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione
(ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione
e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente
nota ed in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume
dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941
n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o
comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica
autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni
Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Digital Print Service srl - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano;
sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano.

**CAPITOLO TERZO
LE AZIENDE DI EROGAZIONE
(P. Puntillo)**

- 1. La nozione di azienda di erogazione pag. 41
- 2. Le configurazioni delle aziende di erogazione » 46
- 3. Elementi di gestione e organizzazione nelle aziende di erogazione private » 50
- 4. Elementi di gestione e organizzazione nelle aziende di erogazione pubbliche » 55

**CAPITOLO QUARTO
IL GRUPPO AZIENDALE
(A. Montrone)**

- 1. La nozione di gruppo aziendale » 63
- 2. Le configurazioni dei gruppi aziendali » 65
- 3. Le classificazioni dei gruppi » 71

**CAPITOLO QUINTO
IL SISTEMA AMBIENTALE
(P. Tenuta)**

- 1. Le interazioni tra impresa e ambiente » 75
- 2. L'ambiente generale » 78
- 3. L'ambiente specifico e il modello della concorrenza allargata » 86

**CAPITOLO SESTO
IL FINALISMO AZIENDALE E LE SCELTE STRATEGICHE
(A. Montrone - S. Veltri)**

- 1. La concezione circolare del finalismo aziendale » 97
- 2. La definizione di strategia » 105
- 3. La classificazione delle strategie aziendali » 108

**PARTE SECONDA
L'ORGANIZZAZIONE**

**CAPITOLO SETTIMO
I PRINCIPI GENERALI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
(P. Pastore)**

- 1. Le variabili organizzative » 123
- 2. I criteri di divisione del lavoro » 125

- 3. Gli organigrammi, i mansionari e le norme procedurali
- 4. I meccanismi di coordinamento del lavoro

pag. 133
» 134

**CAPITOLO OTTAVO
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE
(P. Pastore)**

- 1. I modelli di struttura organizzativa » 137
- 2. L'evoluzione dell'organizzazione aziendale » 147

**CAPITOLO NONO
I SISTEMI OPERATIVI E LO STILE DI COMANDO
(S. Veltri)**

- 1. Le variabili organizzative non strutturali: concetti introduttivi » 161
- 2. I sistemi operativi » 162
- 3. Le relazioni tra i sistemi operativi e la struttura organizzativa » 184
- 4. Lo stile di comando » 186

**CAPITOLO DECIMO
IL CICLO DI VITA E I MODELLI DI SVILUPPO
DELLE AZIENDE
(A. Montrone)**

- 1. Il ciclo di vita dell'azienda » 191
- 2. La dimensione aziendale » 196
- 3. Il processo di mutamento dimensionale » 200
- 4. I modelli di sviluppo delle aziende » 203

**PARTE TERZA
LA GESTIONE**

**CAPITOLO UNDICESIMO
LA GESTIONE COME SISTEMA DI OPERAZIONI
(F. Rubino - V. Palermo)**

- 1. La gestione d'impresa: generalità » 209
- 2. Le caratteristiche e le fasi della gestione » 212
- 3. Le operazioni di gestione » 215
- 4. I cicli, gli aspetti e le aree di gestione » 217

CAPITOLO DODICESIMO
LA GESTIONE COME SISTEMA DI VALORI
(M. Rija)

- | | |
|-------------------------------------------------------------|----------|
| 1. I valori finanziari delle operazioni di gestione | pag. 225 |
| 2. I valori economici delle operazioni di gestione | » 227 |
| 3. Le relazioni tra le variazioni finanziarie ed economiche | » 232 |

CAPITOLO TREDICESIMO
IL REDDITO
(R. Mazzotta)

- | | |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Il reddito: concetti introduttivi | » 243 |
| 2. Il reddito d'esercizio | » 245 |
| 3. Il principio della competenza economica | » 246 |
| 4. I costi e ricavi sospesi e futuri | » 248 |
| 5. La competenza economica e i fattori produttivi pluriennali | » 251 |
| 6. Il conto economico: un primo cenno | » 252 |
| 7. Le caratteristiche del reddito d'esercizio | » 253 |
| 8. Le configurazioni di reddito | » 254 |

CAPITOLO QUATTORDICESIMO
IL CAPITALE
(G. Bronzetti)

- | | |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Il capitale | » 259 |
| 2. Il capitale sotto l'aspetto qualitativo: i finanziamenti | » 260 |
| 3. Il capitale sotto l'aspetto qualitativo: gli investimenti | » 264 |
| 4. Il capitale sotto l'aspetto quantitativo-monetario | » 267 |
| 5. Le configurazioni di capitale | » 271 |
| 6. Il capitale e le sue relazioni con il reddito | » 273 |

PARTE QUARTA
LA RILEVAZIONE

CAPITOLO QUINDICESIMO
LA CONTABILITÀ GENERALE
(O. Ferraro)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. La contabilità generale nel quadro della rilevazione | » 279 |
| 2. Lo strumento tipico della rilevazione: il conto | » 287 |
| 3. Il metodo della partita doppia applicato al sistema del capitale e del risultato economico | » 290 |

4. Gli strumenti per l'attuazione della contabilità generale in partita doppia

pag. 299

CAPITOLO SEDICESIMO
LA RILEVAZIONE DELLE OPERAZIONI DI GESTIONE
(E. Cristiano)

- | | |
|-------------------------------------------------------|-------|
| 1. Premessa | » 303 |
| 2. Le scritture sul libro mastro e sul libro giornale | » 303 |
| 3. Le rilevazioni in Contabilità Generale | » 306 |
| 4. La costituzione dell'azienda | » 306 |
| 5. L'Imposta sul Valore Aggiunto | » 311 |
| 6. L'acquisto di fattori della produzione | » 313 |
| 7. Le vendite di beni e servizi | » 318 |
| 8. L'ottenimento dei finanziamenti: i mutui passivi | » 321 |
| 9. Considerazioni finali | » 324 |

CAPITOLO DICIASSETTESIMO
LA RILEVAZIONE DELLE OPERAZIONI DI ASSESTAMENTO
(A. Silvestri)

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Dalla contabilità al bilancio di esercizio: il principio della competenza economica | » 327 |
| 2. Le scritture di assestamento di integrazione | » 328 |
| 3. Le scritture di assestamento di rettifica (o di storno) | » 333 |
| 4. La chiusura dei conti e la rappresentazione dei valori nei prospetti contabili di Conto economico e Stato Patrimoniale | » 338 |

CAPITOLO DICIOTTESIMO
LA FUNZIONE INFORMATIVA DEL BILANCIO
(S. Tommaso)

- | | |
|---------------------------------------------------|-------|
| 1. Le funzioni del bilancio | » 351 |
| 2. I documenti del bilancio | » 354 |
| 3. Il bilancio delle aziende non quotate | » 355 |
| 4. Il bilancio delle aziende quotate | » 363 |
| 5. Il bilancio delle aziende di minori dimensioni | » 369 |

PARTE QUINTA
GLI EQUILIBRI DEL SISTEMA AZIENDALE

CAPITOLO DICIANNOVESIMO
LE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO ECONOMICO
(*A. Montrone*)

1. Il principio di economicità	pag. 377
2. Le condizioni di equilibrio economico	» 380
3. Le equazioni di equilibrio economico	» 385
4. Le relazioni tra condizioni di equilibrio economico e condizioni di equilibrio finanziario	» 389
5. Il significato della economicità nell'impresa pubblica e la valutazione del suo equilibrio economico	» 390

CAPITOLO VENTESIMO
IL FABBISOGNO FINANZIARIO DELL'IMPRESA, LE FONTI DI FINANZIAMENTO E LE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO FINANZIARIO
(*A. Ricciardi*)

1. Il concetto di fabbisogno finanziario	» 397
2. La copertura del fabbisogno finanziario	» 401
3. Le condizioni di equilibrio finanziario	» 414

PREFAZIONE

L'impostazione del presente volume ha l'obiettivo di evidenziare il fenomeno aziendale nell'ambito del contesto socio-economico in cui è inserito e in riferimento ai fondamentali processi interni.

Trattandosi di una tematica inevitabilmente correlata all'evoluzione delle dinamiche socio-economiche esterne, la difficoltà maggiore, nel rappresentare gli aspetti salienti, risiede nella eterogeneità dei vari contesti di riferimento.

Ciò spiega la ragione per cui nei vari paesi in cui si è approfondita la tematica aziendale, l'approccio metodologico è notevolmente differenziato. In particolare, l'impostazione che viene normalmente seguita nel nostro paese è il frutto di un percorso che non ha equivalenti nel resto del mondo.

Infatti, la concezione di Economia Aziendale, intesa quale contesto scientificamente unitario, si presenta in Italia in modo del tutto peculiare, impiegando un approccio sistematico nel quale è evidente il tentativo di inquadrare in un'unica disciplina ogni problematica riconducibile all'azienda.

Il testo, quindi, trae origine dal tentativo di coniugare l'impostazione tradizionale, nella quale lo studio dell'amministrazione economica si sviluppa nell'analisi dei fenomeni della organizzazione, della gestione e della rilevazione, con l'esemplificazione di tematiche di frontiera frutto di una ricerca sviluppata con filosofie diverse; in particolare un approccio di tipo empirico tendente a privilegiare lo studio di soluzioni concrete, nate dalla prassi operativa, richiamata grazie alla trattazione di numerosi casi aziendali.

Al centro di tutto rimane l'uomo, cui non si può non ricondurre il fenomeno aziendale, unità elementare dell'economia, cellula di un organismo più vasto e complesso, cioè di un contesto ambientale da cui è condizionato e di cui è condizionante.

Ma l'azienda è anche tale per l'attività che svolge ai fini della soddisfazione, diretta e indiretta, dei bisogni umani, un'attività non facile da schematizza-

re, ma della quale, pur nella diversità, occorre individuare i tratti comuni e generalizzanti. Proprio per questo non si può non ricorrere al paradigma sistematico, essenziale chiave di lettura della "complessità organizzata" dell'azienda.

Il "sistema aziendale" è anche fenomeno temporale, che non si esaurisce nel breve andare, ma ritrova la sua manifestazione ed i suoi equilibri nel tempo. Infatti, tale sistema persegue scopi specifici riconducibili ad una concezione finalistica nella quale gli obiettivi che tende a raggiungere non coincidono con gli obiettivi particolari dei diversi stakeholder che sono interessati, a vario titolo ed in diverso modo ad esso. Lo scopo dell'azienda è quello di raggiungere un equilibrio economico duraturo seppure mutevole, tale da consentire di "perdurare nel tempo", elemento questo generalizzante, utile a comprendere il significato dell'attività aziendale nel quadro del contesto ambientale.

Questi caratteri distintivi, nell'ambito dei quali è compito della nostra Disciplina fornire validi elementi di generalizzazione e principi comuni a tutto il variegato e composito mondo aziendale, sono progressivamente e organicamente affrontati nelle cinque parti in cui è articolato il testo.

Nella prima parte, l'azienda viene analizzata nella distinta connotazione di entità di produzione e di erogazione, approfondendone anche il profilo soggettivo e i modelli di governo, il tutto inquadrato nella concezione sistematica, alla quale si connette doverosamente la riflessione sulle interazioni con l'ambiente, generale e specifico. Il passaggio successivo riguarda la riflessione in merito agli obiettivi di fondo propri del finalismo aziendale, associati alle modalità attraverso cui raggiungerli, ossia le strategie da implementare.

Ma puntare alla realizzazione delle strategie significa anche riuscire ad organizzare risorse umane e mezzi di produzione e, quindi, porre in atto quell'insieme di processi gestionali la cui complessità ed articolazione deve trovare delle vie di classificazione e razionalizzazione.

Pertanto, la seconda parte è dedicata all'organizzazione dell'azienda, affrontata secondo un approccio che, dopo averne delineato i principi generali, prevede l'esame delle variabili organizzative strutturali e delle relazioni interaziendali, seguito dalle riflessioni sulle variabili organizzative non strutturali (sistemi operativi e stile di comando) nonché sul mutamento delle coordinazioni aziendali per effetto dei processi di mutamento dimensionale lungo il naturale ciclo di vita dell'azienda.

La terza parte affronta la tematica della gestione aziendale, effettuando un'analisi introduttiva della stessa vista come sistema di operazioni, per poi passare alla individuazione del sistema di valori da esse scaturenti e, grazie a questi ultimi, alla comprensione e approfondimento dei basilari concetti di reddito, che della gestione è il risultato economico, e di capitale, ossia del complesso coordinato di mezzi da impiegare nella gestione medesima.

Una volta noti i fondamentali valori che denotano l'economia dell'azienda, è possibile, nella quarta parte, affrontare l'argomento della rilevazione, cercando di evidenziare al lettore la logica e la metodologia che guida i processi conoscitivi della gestione aziendale, senza i quali la stessa poco avrebbe di razionale e preordinato: se non conosci non puoi amministrare.

Ed è proprio sulla misura e sulla qualità dei risultati economici e delle situazioni finanziarie emergenti dalla contabilità e dal bilancio che si innesta la tematica affrontata nella quinta e ultima parte, dedicata alla analisi delle condizioni di equilibrio economico e finanziario del sistema aziendale, dove le prime sono causa determinante, ma in parte anche effetto, delle seconde, in un rapporto di interdipendenza tale da far asserire che lo sviluppo duraturo e la stessa sopravvivenza dell'azienda dipende dalla presenza di entrambe le condizioni.

Il lavoro è frutto della collaborazione di un gruppo di docenti e ricercatori, che ringrazio per l'impegno e la dedizione, che trovano il loro comune denominatore nella "militanza", attuale o passata, presso l'Università della Calabria; la diversa provenienza geografica e accademica degli Autori è un punto di forza per la ricchezza e la fecondità del confronto che la diversità per sua natura genera.

Coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo testo hanno lavorato con l'auspicio di trasmettere al lettore, con umiltà ma con impegno, la stessa passione per un campo di studi vitale, prolifico e impegnato nella "rincorsa" di una realtà che spesso supera anche i più validi e riusciti tentativi di sistematizzazione.

In conclusione, gli Autori, oltre che esplicitare in modo diretto e comprensibile gli elementi alla base degli studi di Economia Aziendale, qualche momento strumentale per permettere a coloro che si accostano alla materia di comprendere la realtà economica contemporanea e le sue fondamentali problematiche, hanno perseguito l'obiettivo di evidenziare le linee evolutive della disciplina, focalizzandone i presumibili sviluppi futuri.

Per tale ragione a questo primo volume ne seguirà a breve un secondo contenente un insieme di contributi dedicati ai recenti profili evolutivi in campo economico-aziendale, frutto della attività di ricerca degli stessi Autori, i quali affrontano stimolanti tematiche oggetto di studio e dibattito in dottrina, così come di progressiva e proficua applicazione in campo aziendale.

Giuseppe Fabbrini

Arcavacata, 10 settembre 2014

PARTE PRIMA
L'AZIENDA

CAPITOLO PRIMO

IL SISTEMA AZIENDA

di
*Graziella Sicoli e Concetta Carnevale**

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- i concetti di bisogno e di attività economica;
- le definizioni di azienda e il profilo storico dottrinale;
- le aziende di produzione;
- gli elementi costitutivi dell'azienda;
- la natura e le caratteristiche del sistema azienda;
- l'articolazione dell'azienda in sub-sistemi aziendali;
- la natura e le caratteristiche delle diverse aree funzionali.

1. I bisogni, i beni e l'attività economica

Ogni essere umano avverte una serie di bisogni, ossia sensazioni o stati di insoddisfazione, di carattere materiale, morale e intellettuale. Alcuni bisogni sono primari, legati cioè ad esigenze di sopravvivenza (il bisogno di bere, di mangiare, ecc.); altri, invece sono accessori ai primi e definiti bisogni secondari. Questi ultimi sono collegati, soprattutto, allo stato sociale, al grado di cultura e allo sviluppo del progresso.

È inimmaginabile che qualunque individuo alla fine della sua giornata possa affermare di non avere un bisogno nuovo, un bisogno che si sostituisca a quelli fino ad allora soddisfatti o che vada ad integrare quelli già appagati.¹

* Per quanto il lavoro sia frutto di un progetto unitario, i paragrafi 1, 2, 3 e 4 sono da attribuirsi a Graziella Sicoli mentre i paragrafi 5 e 6 a Concetta Carnevale.

¹ AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema operante*.

Quotidianamente, per ogni individuo, i bisogni rappresentano un problema di ordine sia quantitativo sia qualitativo al quale trovare adeguata soluzione.

Mentre gli individui sono unici e irripetibili i bisogni sono comuni a tutti e nel momento in cui vengono soddisfatti migliorano la qualità della vita. Maslow propone le seguenti categorie di bisogni:²

a) bisogni ragionevolmente soddisfatti:

- fisiologici (mangiare, bere, dormire);
- sicurezza (protezione della vita fisica garantita dalle istituzioni);
- sociali (appartenenza ad un gruppo);

b) bisogni in tensione:

- stima di sé (conoscenza, competenza, successo);
- stima da parte degli altri (prestigio, status, potere);
- autorealizzazione (capacità di sviluppare le proprie potenzialità).

Il soddisfacimento dei bisogni segue un certo ordine di priorità, nel senso che ciascun individuo stabilisce una graduatoria in funzione del grado di necessità e di importanza del proprio bisogno. Inoltre, ogni scelta non può prescindere dalle disponibilità monetarie (mezzi economici) mediante le quali si realizzano gli obiettivi perseguiti.³ In particolare, se il reddito aumenta, ci saranno più individui disposti ad accedere a particolari consumi abbandonandone altri di livello inferiore.

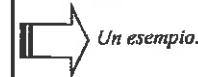
La soddisfazione dei bisogni si consegna mediante l'utilizzo di mezzi, detti "beni", ritenuti idonei a tale scopo. Il fatto è che i bisogni sono innumerevoli e potenzialmente infiniti mentre, in genere, i beni per soddisfarli sono limitati.

Alcuni beni sono disponibili in natura in quantità illimitata (si pensi all'aria), altri, invece, sono scarsi rispetto alle esigenze dell'uomo, perciò, richiedono lo svolgimento di una certa attività onde renderli disponibili al consumo. Quando i beni si presentano in quantità limitata rispetto ai bisogni da soddisfare, prendono la qualifica di *beni economici*.⁴ Di conseguenza, non possono considerarsi bisogni quelli che sono soddisfatti attraverso l'impiego di beni "liberi" il cui utilizzo non richiede alcuno sforzo.

² MASLOW, *Motivazione e personalità*.

³ La teoria di Maslow si basa sulla convinzione che i bisogni umani sono organizzati in una gerarchia, dai più impellenti ai meno impellenti. Una persona cercherà di soddisfare dapprima i bisogni primari per poi soddisfare quelli di grado successivo.

⁴ AMODEO, *Ragioneria generale delle imprese*.

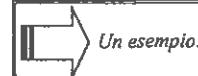


La necessità di respirare non si qualifica come bisogno economico in quanto l'aria generalmente è un bene libero, nel senso che è liberamente disponibile.

La limitata disponibilità dei beni economici ne rende l'utilizzo non immediato ed agevole; infatti, ogni individuo che intende assicurarsi una certa quantità di beni economici, per destinarla alla soddisfazione dei propri o degli altri bisogni, deve sostenere degli sforzi, ovvero deve svolgere una attività fatta di lavoro, di sacrificio, di oneri, di privazioni. L'attività svolta si definisce "attività economica" ossia un insieme di operazioni poste in essere dall'uomo in maniera individuale o collettiva allo scopo di procurarsi, produrre e utilizzare beni o servizi necessari a soddisfare i suoi bisogni.

Ciò significa che produzione, scambio e consumo, in quanto forme diverse che l'attività economica assume, rappresentano le principali funzioni economiche.

Originariamente, l'uomo per soddisfare i suoi bisogni produceva e consumava tutto ciò che trovava disponibile in natura (coltivazione, caccia, pesca, ecc.). Con il passare del tempo i bisogni si sono moltiplicati e differenziati e la loro soddisfazione è diventata sempre più complessa. L'uomo, ben presto, comprese che non poteva produrre tutto ciò di cui aveva bisogno da solo, anche perché spesso si dimostrava particolarmente bravo nel produrre certe cose e meno abile a produrne altre. Ciò ha portato alla divisione del lavoro tra i diversi individui in cui ognuno produce in base alle proprie capacità e abilità, specializzandosi nella produzione di uno o pochi beni, ottenendo gli altri di cui ha bisogno attraverso lo scambio.



Ipotizziamo che un uomo abbia un bene in eccesso rispetto ai suoi bisogni (per esempio la farina) e incontri un altro uomo che disponga, a sua volta, di un altro bene (ad esempio latte domestico). Se a ciascuno dei due individui interessa avere il bene che l'altro ha in eccesso, i due individui si trovano nella condizione di accordarsi per scambiare i beni (farina contro latte).

Tuttavia, il baratto non era molto semplice da praticare. Infatti,

- non necessariamente ogni individuo incontra un suo simile che ha il bene che gli serve;
- se la prima condizione si verifica, non sempre è semplice trovare una ragione di scambio (quanta farina per quanto latte);
- sul territorio di riferimento potrebbe esserci qualche individuo che in cambio della stessa cosa potrebbe avere una maggiore quantità.

Tutti questi inconvenienti si superano grazie all'introduzione della moneta.

Inizialmente, ciò avviene attraverso il baratto, successivamente, l'intensificarsi dei rapporti commerciali determina la nascita di un regime economico basato sullo scambio monetario.



Conoscendo le informazioni di seguito indicate analizziamo il ruolo della moneta:

1. il signor Neri acquista un caffè al bar, pagando 80 centesimi;
2. dopo una giornata di acquisti, ha nella sua borsa beni per un valore complessivo di 300 euro: un libro (20 euro), un vestito (200 euro) e un paio di scarpe (80 euro);
3. conserva nella sua cassaforte 1.000 euro.

Nel primo caso la moneta è considerata come strumento di scambio idonea ad essere scambiata con il caffè al bar. Nel secondo caso la moneta è vista nel suo aspetto di misuratore del valore dei beni acquistati. La valorizzazione tramite la moneta consente al signor Neri di considerare nel loro complesso elementi tra loro eterogenei (libro, vestito, scarpe). In particolare, la moneta consente di esprimere il valore complessivo dei beni considerati, pari a 300 euro. Nell'ultimo caso la moneta è considerata come riserva di valore, in quanto consente al signor Neri di accumulare valore che potrà destinare per soddisfare i suoi bisogni futuri.

Adattato da SERVALLI, *Applicazioni di Economia Aziendale*

Da questo periodo in poi, ogni individuo produce soltanto una parte di beni che gli necessitano per soddisfare i suoi bisogni e acquista tutti gli altri sul mercato, dietro pagamento di un prezzo monetario.

Si viene così a porre una prima distinzione tra attività di produzione e attività di consumo nonché una fase intermedia tra le due che è lo scambio.⁵

Essendo i bisogni umani innunnevoli e i beni con i quali attuare la produzione limitati (beni economici), è necessario che le attività di produzione e di consumo vengano svolte in "modo economico" ovvero evitando tutti i possibili sprechi.

Si tratta di due attività complementari; infatti, se da un lato per consumare beni è necessario produrli, dall'altro non ha senso produrli se gli stessi non vengono consumati.

Attività di produzione e attività di consumo costituiscono l'attività economica. Quest'ultima viene svolta dal singolo individuo o da più individui che tendono ad associarsi dando vita ad organizzazioni stabili che prendono il nome di aziende.

Si viene così a porre una prima distinzione tra:

⁵ Nell'attività di produzione l'uomo in maniera individuale o collettiva pone in essere azioni o processi grazie ai quali riesce a ottenere la disponibilità di nuovi beni o ad accrescere l'utilità di quelli preesistenti. Nell'attività di consumo l'uomo trae dal bene la sua utilità.

- aziende di produzione, altrimenti dette imprese;
- aziende di consumo, altrimenti dette aziende erogative.

2. La definizione di azienda e il suo profilo storico-dottrinale

L'Economia Aziendale nasce agli inizi del novecento grazie all'opera di Gino Zappa che, allievo di Fabio Besta, sviluppa il pensiero del suo Maestro e giunge ad una concezione di scienza intesa come sistema dottrinale aperto, evidenziando la necessità di una continuità nella ricerca, attraverso l'osservazione della realtà aziendale in costante evoluzione.⁶

Nello scenario dottrinale il concetto di azienda è stato oggetto di molti dibattiti, per cui non è possibile darne una definizione univoca e sintetica. Ogni definizione rappresenta solo un punto di arrivo e mai di partenza. Nella realtà, non esistono aziende che in epoche diverse o in vari contesti si presentino con identiche modalità o diano luogo ad uguali manifestazioni; ogni fenomeno aziendale è mutevole in funzione del tempo del quale subisce un notevole influsso. Osservata nel tempo, l'azienda corrisponde ad una delle prime forme istituzionali presenti nella società. Come scrive il Fererro, l'azienda rappresenta uno strumento che l'uomo, da sempre, utilizza nel suo operare nell'ambito economico.⁷ Perciò è opportuno, pur nella sua astrattezza e difficoltà, ripercorrere alcune delle principali prospettive di osservazione dalle quali ogni studioso ha tratto una definizione di azienda.

Il Cerboni, nella sua visione statica, così scriveva: "il concetto di azienda, benché comune, se è studiato dal lato scientifico e per via di analisi, si presenta complesso di più elementi". Infatti, esso comprende:⁸

1. in senso *oggettivo*, la sostanza amministrata (patrimonio) e l'azione amministrativa;
2. in senso *soggettivo*, il proprietario, l'amministratore, l'agente e i corrispondenti.

Un passo in avanti è compiuto da Fabio Besta il quale definisce l'azienda "una somma di fenomeni, o negozi o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a un persona singola, o a una famiglia o ad un'unione qualsiasi, o anche ad una classe distinta di quei fenomeni o negozi o rapporti da amministrare".⁹ Nel pensiero di Besta si registra un'evoluzione rispetto al Cerboni grazie all'elemento di

⁶ ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*.

⁷ FERRERO, *Istituzioni di Economica d'azienda*.

⁸ CERBONI, *Encyclopédia di amministrazione e contabilità*, pag. 785.

⁹ BESTA, *La Ragioneria*, pag. 3.

stintivo presente nella definizione, ossia il "patrimonio", concetto alla base della creazione di nuova ricchezza.¹⁰

Coerentemente con la necessità di tener conto della diffusione delle tecnologie, dell'evoluzione del contesto economico di riferimento e del crescere delle dimensioni aziendali, con Zappa l'azienda da somma statica di fattori diventa sistema dinamico. Gino Zappa, fondatore dell'Economia Aziendale in Italia, definisce l'azienda "una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani". In seguito, l'Autore scrive dell'azienda come "un istituto economico destinato a perdurare per il soddisfacimento dei bisogni umani che ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, il procacciamento o il consumo di ricchezza". In tal modo l'Autore, oltre a mettere in rilievo gli aspetti dinamici dell'azienda, evidenzia la necessità di analizzarne le operazioni non in maniera isolata, ma nella loro reciproca relazione. Con Zappa si pone l'accento sul carattere strumentale dell'azienda, che ha come ragione d'essere quella di soddisfare i bisogni umani, esistendo una stretta relazione tra la volontà dei soggetti di istituire l'azienda e l'esigenza di soddisfare determinati bisogni.¹¹ A differenza di Besta, Zappa ritiene che tutte le aziende, per quanto differenziate nell'oggetto specifico del loro operare, esercitano una comune attività economica, che può ricondursi all'acquisizione, alla produzione o all'uso di beni economici per il soddisfacimento dei bisogni umani.¹²

Amodeo, invece, definisce l'azienda un "istituto economico unitario e duraturo, costituito da un complesso di persone e beni economici e diretto al soddisfacimento dei bisogni umani, il quale in vista di tali fini svolge processi di acquisizione, di produzione e di consumo o di scambio continuamente coordinati in sistema ancorché mutevoli negli aspetti e variabili nelle dimensioni".¹³

¹⁰ Il sistema scritturale adottato va sotto il nome di sistema patrimoniale poiché ha per scopo la rilevazione di tutti quei fatti di gestione che producono, al loro verificarsi, una variazione quantitativa o qualitativa nella composizione del patrimonio aziendale.

Anche Lorusso sostiene nei suoi scritti che "l'insieme delle operazioni o faccende che si svolgono intorno ad una ricchezza, destinata alla produzione di nuovi beni o alla soddisfazione dei bisogni costituisce ciò che si chiama azienda". Per approfondimenti si rinvia a: LORUSSO, *Ragioneria generale basata sul sistema delle funzioni di controllo economico*, pag. 9.

¹¹ SORCI, *Lezioni di economia Aziendale*.

¹² Quanto alle implicazioni contabili, Zappa rifiuta la concezione patrimoniale del Besta e contrappone al sistema patrimoniale il sistema del reddito. A tal uopo, rileva tutti i fatti di gestione che costituiscono operazioni di scambio al fine di pervenire alla determinazione del reddito d'esercizio e, quindi, alla determinazione del capitale di funzionamento ad esso correlato. (FERRERO, *Studi economico-aziendali: continuità e rinnovamento*).

¹³ AMODEO, *Ragioneria generale ed applicata*.

Per Ceccherelli, invece, "ogni persona sia come produttore, sia come consumatore, deve organizzare i propri mezzi economici per volgerli al conseguimento dei fini di ordine economico che si propone".¹⁴

Nella tradizione aziendalistica è annoverabile anche il Ferrero che, qualifica l'azienda "strumento dell'uomo operare in campo economico" sottolineando in maniera chiara la funzione dell'azienda nel soddisfacimento dei bisogni. Egli, infatti, ritiene che non è l'azienda ad avere dei fini propri, ma l'uomo, attraverso le sue molteplici azioni e operazioni, la indirizza verso determinate finalità.

Amaduzzi, coglie gli aspetti più importanti del pensiero di Zappa e nella sua definizione parla dell'azienda come "sistema operante" ossia come "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, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano".¹⁵

Ben diversa è l'impostazione del codice civile che all'art. 2555 definisce l'azienda come "il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". Il legislatore, con tale definizione, già nel lontano 1942, ha affermato la distinzione tra la nozione di azienda e quella di impresa. L'azienda sarebbe il patrimonio necessario all'impresa, utile alla tutela delle obbligazioni assunte nei confronti dei terzi. L'impresa si configura, invece, come l'esercizio professionale della produzione. E all'art. 2082 il codice civile definisce a sua volta l'imprenditore come "colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

Collegando le definizioni storiche possiamo definire l'azienda come una organizzazione economica di persone e di beni, finalizzata alla produzione di ricchezza, cioè di beni o servizi destinati al soddisfacimento, diretto o indiretto dei bisogni umani. O ancora come un istituto economico duraturo che produce beni e servizi.

3. La classificazione delle aziende secondo il fine perseguito

L'esistenza del fenomeno aziendale è riconducibile all'uomo in quanto elemento primigenio di tutta l'attività economica.¹⁶ L'uomo, come sostiene Zappa, è il centro motore dell'azienda a cui offre le principali motivazioni di

¹⁴ CECCHERELLI, *Istituzione di ragioneria*, pag. 4.

¹⁵ AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*.

¹⁶ Quest'ultima, infatti, concerne la condotta umana tesa a rivedere di continuo il rapporto tra mezzi scarsi e impieghi alternativi, si veda FERRARI, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, in CAVALIERI (a cura di), *Appunti di Economia Aziendale*.

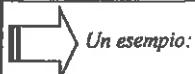
esistenza e sviluppo e, nel contempo, gli strumenti mediante i quali operare.¹⁷ Senza bisogni umani, infatti, non avrebbe senso svolgere attività produttiva e, anche in presenza di bisogni, senza il contributo umano in termini di lavoro mancherebbero gli strumenti operativi per condurre l'attività. L'uomo rappresenta il primo e il più importante dei fattori aziendali, da esso promanano tutte le decisioni relative al tipo di produzione da realizzare e ai mezzi economici da utilizzare. Dall'uomo scaturiscono altresì tutte le decisioni inerenti l'impiego delle risorse sulla base di un adeguato processo di valutazione attento al rapporto tra mezzi disponibili e bisogni da soddisfare.

È sulla fondamentale ripartizione dell'attività economica in attività di produzione e attività di consumo che discendono due classi fondamentali di azienda:¹⁸

- le aziende di produzione per lo scambio (dette imprese);
- le aziende di consumo (definite anche aziende di erogazione).

Le imprese hanno come fine quello di creare ricchezza. Esse soddisfano indirettamente i bisogni umani attraverso lo svolgimento di un'attività di produzione di beni e servizi da destinare allo scambio.

Le aziende di erogazione, invece, svolgono un'attività di consumo di beni e servizi per il soddisfacimento diretto dei bisogni umani. La finalità per cui sorge una azienda di erogazione è quella di poter soddisfare direttamente i bisogni di un certo gruppo di persone nell'interesse del quale lo stesso organismo aziendale è istituito e tenuto in vita.¹⁹



Un esempio:

La Barilla è un'impresa, la famiglia è un'azienda di consumo.

Le aziende di produzione si distinguono a seconda che appartengano al settore primario, al settore secondario o a quello terziario.

Le aziende del settore primario non attuano nessun processo di trasformazione, limitandosi ad acquisire le risorse disponibili in natura. Ne rappresentano un esempio le aziende minerarie e le aziende estrattive. Vi rientrano anche le aziende agricole e le aziende di allevamento ove l'attività economica principale è rappresentata dalla coltivazione di un fondo e

¹⁷ L'uomo, sostiene Zappa, è al tempo stesso condizione e fine dell'azienda (*ZAPPA Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, pag. 45).

¹⁸ Così si esprime Amaduzzi: "Le due fasi essenziali dell'attività economica umana (...) sono la produzione ed il consumo: l'acquisizione cioè dei beni economici e l'impiego di essi, attuale o futuro, nel consumo" (*AMADUZZI, L'azienda*, pag. 3).

¹⁹ Per approfondimenti si rinvia al capitolo 3 del presente volume.

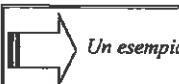
dall'allevamento del bestiame. A questa può affiancarsi anche un'attività secondaria attraverso la quale i prodotti agricoli vengono trasformati (si pensi, a titolo di esempio, alla produzione di olio, formaggio, salumi, ecc.).

Le aziende del settore secondario sono individuabili nelle aziende manifatturiere (definite anche aziende industriali) le quali svolgono una attività di produzione che consiste nella trasformazione delle materie prime prodotte dalla aziende del settore primario, al fine di ottenere prodotti finiti.

Tuttavia, l'attività di produzione va intesa in senso economico, cioè non solo come trasformazione dell'input in output (esempio: farina che si trasforma in grano) bensì come accrescimento di utilità del bene. L'output, una volta realizzato, ha un valore superiore rispetto alla somma degli input che hanno concorso a determinarlo.

La produzione può essere diretta o indiretta. Nel primo caso presuppone una trasformazione dei beni in senso fisico; nel secondo caso, invece, fa riferimento ad una trasformazione dei beni nel tempo e nello spazio.

La trasformazione nel tempo avviene ogni qual volta si rendono disponibili beni al consumo in momenti successivi rispetto a quelli della sua produzione.



Un esempio:

Si pensi a beni, come per esempio i surgelati, la pasta e così via, il cui acquisto presso i supermercati può avvenire anche dopo mesi rispetto al momento della produzione.

La trasformazione nello spazio si ha nei casi in cui si rendono disponibili i beni in luoghi diversi rispetto a quelli dove sono stati prodotti. In questo caso, i beni vengono trasferiti dai luoghi di produzione ai luoghi di consumo.



Un esempio:

Il cacao è raccolto e lavorato in zone dell'America meridionale e solo successivamente si rende disponibile sui nostri mercati attraverso la funzione di trasporto.²⁰

Tali considerazioni ci portano alla individuazione delle aziende del settore terziario le quali comprendono, in primo luogo, le aziende commerciali o mercantili che attuano processi di distribuzione, nel senso che acquisiscono i beni dai produttori per poi rivenderli ad altre aziende che devono consumarli o, alternativamente, impiegarli in altre attività produttive, o in-

fine collocarli sul mercato per lo scambio. Il loro processo produttivo non prevede nessuna fase di trasformazione limitandosi al semplice trasferimento, nel tempo e nello spazio, dei beni acquistati da terzi. Ne rappresentano un esempio i supermercati o i negozi all'ingrosso.

Tuttavia, nel settore terziario si annoverano anche le aziende di servizi, che svolgono contestualmente attività economica di produzione e distribuzione di beni immateriali non immagazzinabili. Si pensi ad esempio alle aziende che forniscono gas, energia elettrica, ecc.

Sempre nel settore terziario si enuclea poi un sottoinsieme, definito "terziario avanzato", costituito da aziende informatiche, di consulenza, di marketing, ecc., che svolgono un'attività di servizi più innovativi e tecnologicamente più avanzati rispetto a quelli svolti dalle aziende che appartengono al resto del settore terziario.

Le aziende di produzione, come già emerso dalle precedenti considerazioni, possono quindi anche essere classificate in:²⁰

1. *aziende di produzione diretta*: vi rientrano tutte quelle imprese la cui produzione implica processi di trasformazione economico-tecnica di beni e/o servizi da cedere a terzi sul mercato attraverso lo scambio. Esse soddisfano i bisogni umani in modo indiretto, in quanto i beni e servizi prodotti sono utilizzati da altri consumatori. Ad esempio, una impresa calzaturiera trasforma il cuoio, lavorandolo e modificandolo, in calzature.
2. *aziende di produzione indiretta*: vi appartengono quelle imprese la cui produzione non comporta trasformazione della materia. Si pensi, a titolo di esempio, ad un'impresa di commercio all'ingrosso di frutta, che si limita ad acquistare i prodotti agricoli ed a rivenderli in altri mercati;
3. *aziende di servizi*: non producono beni ma servizi, ossia rendono disponibili condizioni che facilitano lo svolgimento di altre attività, siano esse di produzione che di consumo.

In conclusione, possiamo asserire che all'interno delle aziende di produzione si distinguono:

1. un processo di acquisizione dei fattori produttivi;
2. un processo di produzione mediante il quale i fattori produttivi sono tra loro coordinati ed utilizzati per attuare:
 - trasformazioni fisiche di beni (imprese industriali);
 - trasferimenti di beni nel tempo e nello spazio (imprese commerciali o mercantili);
 - condizioni che facilitano lo svolgimento di altre attività (imprese di servizi);

²⁰ GIUNTA, *Appunti di Economia Aziendale*.

3. un processo di commercializzazione, con il quale si offrono sul mercato beni e servizi destinati allo scambio, ossia ad essere venduti dietro il ricevimento di un corrispettivo;
4. un processo di destinazione del risultato economico;²¹ le aziende di produzione hanno infatti come scopo specifico della loro attività il conseguimento di un reddito.

4. Gli elementi costitutivi dell'azienda

Gli elementi costitutivi dell'azienda possono essere classificati in tre categorie principali: lavoro, capitale e coordinazione sistematica.

Il *lavoro* è il fattore produttivo che, messo in moto dalle persone, permette di individuare la componente soggettiva dell'azienda, ossia i soggetti che a vario titolo partecipano alla sua attività. Ogni lavoratore svolge funzioni e compiti tra loro coordinati a diversi livelli di responsabilità. Nelle aziende di produzione il fattore umano è rappresentato dall'imprenditore (il proprietario o i soci che hanno costituito l'azienda) e dai collaboratori dell'imprenditore (personale dipendente che presta il proprio lavoro nell'azienda e/o lavoratori autonomi). Ognuno di questi soggetti presta il proprio tempo, il lavoro fisico, la creatività, il lavoro intellettuale all'impresa in cambio di una retribuzione definita "salario" nelle attività manuali e "stipendio" nelle attività intellettuali.

Il lavoro delle persone non è di proprietà dell'azienda, poiché esse prestano il loro lavoro in cambio di adeguata remunerazione o di altri benefici di natura monetaria; per questo motivo occorre valorizzare il fattore umano agendo su aspetti economici, biologici e di personalità. In quest'ultimo caso, il riferimento è al coinvolgimento dei lavoratori nel governo dell'impresa o all'esigenza di prevedere ambienti di lavoro adeguati, tali da non mortificare la dignità del lavoratore ed in grado, anzi, di stimolare il suo impegno, la sua produttività ed il suo senso di appartenenza.

Il lavoro diretto ad identificare le migliori combinazioni fra i diversi fattori della produzione e che si traduce in cosa produrre (beni e/o servizi), dove produrre (mercato), come produrre (tecnologia), è più in generale, definito come lavoro imprenditoriale, ed è svolto dall'imprenditore e dai soci ossia da tutti coloro che hanno investito i loro capitali in azienda. Alle dipendenze dell'imprenditore e/o dei soci, a vari livelli e con diverse responsabilità, si collocano coloro che svolgono un lavoro in molti casi "fisico",

²¹ Questo scaturisce dalla differenza tra i ricavi ottenuti con il processo di commercializzazione ed i costi sostenuti con il processo di acquisizione. Se la differenza è positiva si ottiene un utile, esso può essere risparmiato, lasciandolo investito nell'azienda o può essere prelevato per le esigenze del proprietario.

"materiale", attraverso il quale concretizzare le idee imprenditoriali. Si tratta del lavoro attuativo definito anche come lavoro esecutivo.

La costituzione dell'azienda richiede la raccolta di mezzi economici per iniziare l'attività produttiva. Tali mezzi economici costituiscono l'altro fattore produttivo per eccellenza che è il *capitale*, la cui disponibilità condiziona la presenza di tutti gli altri fattori produttivi. Quando parliamo di capitale non dobbiamo pensare ad una massa indistinta di moneta. Piuttosto, il denaro è trasformato in mezzi che, combinati con idee e lavoro, consentono di svolgere l'attività economica.²² I mezzi economici investiti nell'impresa possono provenire sia da ricchezza di proprietà del suo soggetto aziendale, sia da prestiti che tale soggetto ha ricevuto da terzi finanziatori. Perciò, il capitale fa riferimento sia agli impegni di moneta in fattori produttivi, ossia ad una massa di investimenti, sia alle diverse fonti da cui la moneta a disposizione dell'imprenditore prende origine, ossia ad una massa di finanziamenti.

Quindi, fattore umano e capitale risultano componenti fondamentali dell'azienda. Infatti, il fattore umano è indispensabile per amministrare, ovvero per organizzare la produzione e il consumo dei beni; il capitale è essenziale in quanto i beni da produrre sono di tale complessità che non possono essere ottenuti senza l'ausilio di altri beni (mezzi) di cui è possibile dotarsi solo grazie alla disponibilità di un capitale.

Tuttavia, capitale e persone da soli non individuano un'azienda; a tale scopo è necessario che persone e beni siano tra loro ordinati e coordinati secondo opportuni rapporti quantitativi e qualitativi in modo da costituire un tutt'uno armonicamente funzionante.²³

Accanto ai primi due fattori (capitale e lavoro) se ne aggiunge dunque un terzo, sicuramente immateriale ed intangibile: la *coordinazione sistemica*, cioè la capacità dell'imprenditore di combinare e di coordinare tra loro i fattori produttivi a sua disposizione. Grazie alla coordinazione sistemica ogni elemento umano e di capitale sarà presente in azienda in quella quantità e con quelle caratteristiche qualitative che permettono di generare utilità e, dunque, valore. Il fattore coordinazione è un fattore immateriale e intangibile, la cui presenza va costantemente ricercata, pena la disgregazione dell'azienda.

Gli individui apportano i fattori produttivi all'impresa la quale, attraverso la propria attività economica, restituisce loro risorse sotto forma di ricchezza che in parte rimane in azienda (autofinanziamento) allo scopo di rafforzare i processi produttivi esistenti. La ricchezza si genera fino a quando le risorse prodotte hanno un valore maggiore rispetto alla risorse consumate.

²² GIUNTA, *op. cit.*, pag. 32.

²³ GIUNTA, *op. cit.*

Alla luce di quanto fino ad ora esposto possiamo quindi definire l'azienda come un'organizzazione di persone e beni economici, destinata a durare nel tempo nell'ambito della quale, in modo coordinato, si procaccia, si produce e si consuma ricchezza al fine di soddisfare i bisogni umani.

Emergono da questa definizione gli elementi essenziali dell'azienda, ovvero:

1. una *struttura organizzativa stabile*, destinata a durare nel tempo perché la funzione economica dell'azienda è progettata nel futuro;
2. un *insieme di persone* che, nell'ambito dell'organizzazione, prestano il proprio lavoro e svolgono funzioni e compiti tra loro coordinati a diversi livelli di responsabilità;
3. un *insieme di beni economici* che ne costituiscono la ricchezza, detta patrimonio;
4. le *operazioni*, tra loro concatenate, che le persone svolgono sui beni per raggiungere il fine per cui l'azienda si costituisce e viene amministrata;
5. il *fine o scopo* dell'azienda, consistente nel soddisfacimento, indiretto o diretto, dei bisogni umani.

5. L'azienda come sistema

Nel precedente paragrafo si è visto come, tra gli elementi costitutivi, la coordinazione sistemica svolga un ruolo fondamentale, tanto che oggi si concepisce l'azienda come un sistema. Occorre dunque approfondire questo concetto.

La teoria generale dei sistemi è la risultante di un processo evolutivo che ha interessato diverse branche del sapere umano, trovando un terreno particolarmente fertile negli studi economico-aziendali.

In linea generale, un sistema può essere definito come *un'entità concreta costituita da un insieme di elementi tra loro coordinati e orientati al raggiungimento di un determinato fine*. Pertanto, un sistema non è la semplice somma degli elementi (materiali ed immateriali) che lo compongono, bensì la risultante del complesso di relazioni esistenti tra le varie unità elementari. Le interrelazioni esistenti, infatti, generano condizioni e qualità aggiuntive del sistema rispetto a quelle possedute dai singoli elementi. Tale caratteristica prende il nome di proprietà *olistica*.

In prima istanza, quindi, un sistema è caratterizzato da:

- a) un insieme di elementi che definiscono il sistema nella sua globalità e nelle sue parti (sub-sistemi);
- b) il coordinamento e le relazioni esistenti tra gli elementi che compongono il sistema;

c) le finalità perseguitate dal sistema nel suo complesso e dai suoi sub-sistemi.

L'introduzione di una concezione sistemica dell'azienda consente di evidenziarne alcune importanti peculiarità, nonché di analizzare i differenti obiettivi perseguiti dal sistema nel suo complesso e dalle singole parti, o sub-sistemi di cui si compone. A ben vedere, infatti, l'azienda è un sistema in quanto costituita da un insieme di elementi, o sub-sistemi, ciascuno dei quali è deputato a svolgere una determinata funzione, strumentale al raggiungimento di un comune obiettivo. Il perseguitamento dell'obiettivo comune richiede una stretta *coordinazione* delle specifiche funzioni svolte dai singoli elementi, ed è proprio la caratteristica della coordinazione che consente di definire l'azienda come un sistema, piuttosto che come un semplice insieme di elementi.

Il sistema azienda presenta specifiche caratteristiche in funzione delle quali esso può essere variamente classificato. In primo luogo, l'azienda appartiene alla classe dei sistemi *socio-economici* in quanto riguarda fenomeni legati all'agire delle persone, mosse da finalità economiche e/o sociali.²⁴ Poiché istituita e condotta dall'uomo, l'azienda si presenta come sistema *cibernetico*, in grado cioè di autoregolare le proprie attività mediante meccanismi di feedback. I processi di feedback consentono da un lato di ristabilire le condizioni di equilibrio sulla base delle informazioni sui risultati dell'attività svolta, dall'altro di attuare una continua attività di monitoraggio delle informazioni al fine di limitare gli effetti di un processo entropico che tenderebbe a condurre l'azienda in uno stato di disordine (*entropia*).

L'azienda è un sistema *complesso* perché caratterizzato da un elevato grado di complessità interna,²⁵ ma anche *aperto*, poiché sviluppa continuativamente una serie di interrelazioni con l'ambiente esterno, che a sua volta influenza l'agire dell'azienda e le sue condizioni di equilibrio.²⁶ La mutevolezza di tali condizioni caratterizza il sistema aziendale quale sistema *di-*

namico ed *instabile*.²⁷ Infine, il sistema azienda è definibile in parte *deterministico*, perché alcune delle relazioni azienda-ambiente si ripropongono nel tempo in modo analogo, in parte *stocastico*, poiché di volta in volta tali relazioni si sviluppano in modo differenziato.

6. I sub-sistemi aziendali e le aree funzionali

Come affermato in precedenza, il sistema azienda può essere scomposto in sub-sistemi particolari, tra loro legati da reciproche relazioni preordinate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La scomposizione del sistema aziendale in relazione ai momenti tipici dell'amministrazione economica consente di individuare tre sub-sistemi:

- il sub-sistema organizzativo;
- il sub-sistema gestionale;
- il sub-sistema informativo.

Il *sub-sistema organizzativo* è finalizzato alla definizione dei centri di attività, alla composizione e al coordinamento dei rapporti gerarchici e funzionali tra i soggetti che operano all'interno del sistema aziendale, nonché all'individuazione dei fattori materiali ed immateriali necessari per le combinazioni produttive più convenienti.

Il *sub-sistema operativo-gestionale* si occupa di definire e coordinare le operazioni aziendali in ragione della tipologia di attività svolta dall'azienda (di produzione, di erogazione, ecc.).²⁸

Il *sub-sistema informativo* è rivolto all'analisi dei metodi e dei sistemi per la determinazione e la rappresentazione in termini quantitativi delle operazioni svolte in azienda. Obiettivo del sub-sistema-informativo è la predisposizione (regole, principi e tempi) del sistema di controllo dell'attività d'azienda.

²⁴ Tenendo conto della natura del sistema, esso può essere classificato come *fisico*, se la natura degli elementi che lo compongono e le relazioni che tra essi si instaurano sono di tipo fisico, o come *socio-economico*, se gli elementi del sistema e le relazioni che si sviluppano tra essi sono di tipo economico e/o sociale.

²⁵ Tenendo conto del grado di complessità del sistema, esso può essere classificato come *semplice*, se risulta essere composto da pochi elementi tra i quali si sviluppano finite relazioni, o come *complesso*, se composto da moltissimi elementi legati da svariate relazioni.

²⁶ Tenendo conto della presenza di scambi con sistemi esterni al sistema, esso può essere classificato come *aperto*, se sviluppa una serie ciclica di scambi con l'esterno, da cui riceve risorse ed informazioni, o come *chiuso*, se la sua condizione di vita è caratterizzata da un'assenza di scambi sistematici con l'ambiente. Inoltre, mentre i sistemi aperti riescono a contrastare il processo entropico, ciò non avviene nei sistemi chiusi.

²⁷ Tenendo conto della variabilità delle condizioni interne del sistema, esso può essere classificato come *dinamico*, se cambiano al variare delle relazioni tra i singoli elementi che lo compongono e deve raggiungere sempre nuove condizioni di equilibrio al mutare delle condizioni interne al sistema, o come *statico*, se si assesta sempre su una stessa condizione di equilibrio e il prodursi di nuove relazioni tra gli elementi non produce modificazioni strutturali del sistema stesso. Inoltre, tenendo conto della tendenza a ripristinare lo stato iniziale del sistema, esso può essere classificato come *stabile*, se nonostante la sollecitazione ricevuta dall'esterno, esso tende e/o è in grado di ripristinare le sue condizioni interne di equilibrio iniziale, o come *instabile*, se se a seguito di sollecitazioni esterne esso perde lo stato iniziale di equilibrio e non è più in grado di ripristinarlo.

²⁸ Nel caso delle aziende di produzione, tali operazioni fanno riferimento alla raccolta dei capitali, all'acquisizione dei fattori produttivi, alla trasformazione degli stessi, al collocamento dei prodotti sul mercato, ecc.

L'analisi sistematica dell'azienda fin qui proposta segue un approccio di tipo processuale. Infatti, l'individuazione dei sub-sistemi avviene a partire dai processi che si svolgono in azienda nel suo continuo interrelarsi con il sistema esterno. Tuttavia, spostando l'attenzione dai processi alle attività svolte dall'organismo aziendale, l'analisi per sub-sistemi diviene analisi sistematica per *aree funzionali*. In altre parole, si guarda all'*amministrazione economica* dell'azienda non come complesso di processi, bensì come *attività amministrativa* realizzata dal management. Il salto concettuale consiste nell'osservare le singole attività svolte come risultati di azioni coordinate e finalizzate in vista del raggiungimento degli obiettivi perseguiti. Ad ogni area funzionale corrisponde un insieme di attività specifiche, attraverso l'espletamento delle quali viene assicurato il buon funzionamento del sistema aziendale. In particolare, le *aree funzionali* si classificano in:

1. *aree operazionali*, le quali svolgono attività di natura operativa e, a loro volta, si distinguono in:
 - a. *caratteristiche*, che riflettono l'oggetto dell'attività economico-produttiva svolta dall'azienda e includono le attività che fanno capo alle funzioni di produzione, vendita, ricerca & sviluppo;
 - b. *integrative*, le quali, pur non avendo un immediato legame con l'oggetto specifico dell'azienda, svolgono funzioni indispensabili, come ad esempio l'area personale e l'area finanza, senza le quali l'azienda non potrebbe realizzare la propria attività economico-produttiva;
2. *aree di informazione e controllo*, che non presentano contenuto operativo, le quali si distinguono in:
 - a. *area della pianificazione e della programmazione*, che supporta il management aziendale nella predisposizione dei piani, dei programmi e dei controlli necessari per assicurare il corretto svolgimento dell'attività aziendale;
 - b. *area del sistema informativo*, che ha ad oggetto la produzione delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione e della gestione aziendale, garantendo in ogni momento il flusso informativo necessario all'espletamento delle attività del management.

La crescente complessità dei mercati e il processo di globalizzazione dell'economia mondiale impongono alle aziende livelli sempre maggiori di elasticità e specializzazione. Tutto ciò si riflette sull'articolazione interna e sul funzionamento del sistema azienda. Alla suddivisione dell'*attività amministrativa* si sovrappone così una scomposizione per *aree d'affari*, ciascuna delle quali individua uno specifico mercato. In questa prospettiva il sistema azienda viene analizzato nei seguenti sub-sistemi:

- *vertice centrale*;
- *aree d'affari*;

- *aree funzionali*.

Il *vertice aziendale* si occupa di definire le aree d'affari su cui operare, individua le unità preposte alla gestione delle singole aree d'affari, coordina le scelte economiche relative all'ottimizzazione dei livelli di efficacia e di efficienza delle aree d'affari e cura le relazioni con l'ambiente esterno.

Le *aree d'affari* identificano specifiche combinazioni di prodotto/mercato/tecnologia. Ciascuna area d'affari si caratterizza, infatti, per le scelte strategiche operate in termini di portafoglio prodotti, clientela obiettivo, tecnologia utilizzata nei processi produttivi e commerciali, condizioni di equilibrio concorrenziale.²⁹

Le *aree funzionali* rappresentano gruppi specializzati di attività svolte al fine di realizzare e monitorare le azioni necessarie allo sviluppo delle strategie adottate in ciascuna area d'affari. In relazione alla tipologia di attività svolta le aree funzionali possono distinguersi in:

- *aree funzionali operative*, finalizzate alla realizzazione dell'oggetto tipico dell'amministrazione economica dell'azienda (ad esempio: area approvvigionamenti, area produzione, area ricerca e sviluppo, area finanza, area personale, ecc.). A loro volta le aree funzionali operative si articolano in:
 - *aree funzionali operative primarie* (produzione, vendita), rappresentate dall'insieme delle attività riconducibili alle funzioni fondamentali svolte in qualsivoglia azienda e come tali individuano il complesso delle operazioni necessarie allo svolgimento del ciclo di trasformazione-vendita;
 - *aree funzionali di supporto* (approvvigionamenti, personale, finanza, ricerca & sviluppo), costituite da quel complesso di attività che, pur non direttamente legate alla realizzazione del ciclo trasformazione-vendita, sono dirette a facilitare le condizioni operative necessarie allo svolgimento delle attività primarie;
 - *aree funzionali ausiliarie* (logistica, manutenzioni, marketing), finalizzate allo svolgimento di attività di sostegno alle aree funzionali primarie e di supporto, facilitando le relazioni esistenti tra il sub-sistemi delle aree primarie ed il sub-sistema delle aree di

²⁹ La creazione delle aree d'affari in azienda non è automatica, ma risulta essere fortemente influenzata dalle dimensioni dell'azienda e dal livello di complessità dei rapporti azienda-ambiente. Può, quindi, accadere che nelle aziende medio-piccole la definizione delle aree d'affari (ovvero dell'unica area d'affari) avvenga direttamente da parte del vertice aziendale con l'obiettivo di coordinare le attività delle aree funzionali verso la realizzazione e vendita di un prodotto (o di un portafoglio prodotti). Al contrario, nelle aziende di grandi dimensioni e con produzione diversificata, possono essere costituite apposite unità organizzative, denominate *unità strategiche d'affari (ASA)* o *strategic business unit (SBU)*, preposte alla definizione/attuazione delle scelte strategiche competitive da attuarsi in ogni specifica area d'affari.

- supporto (ad esempio la logistica), nonché tra questi ed il sistema ambiente (ad esempio il marketing);
- **aree funzionali di coordinamento e controllo** (organizzazione, programmazione e controllo, sistemi informativi), preposte allo svolgimento delle specifiche funzioni di organizzazione, programmazione, coordinamento e controllo delle attività svolte dalle singole aree funzionali, nonché di sviluppo del supporto informativo necessario al processo decisionale aziendale.

Per verificare l'apprendimento...

1. Che cos'è un bisogno?
2. Che cosa si intende per bene economico?
3. Come si definisce l'attività economica?
4. Che cos'è l'azienda di produzione?
5. Come si classifica l'azienda di produzione?
6. Quali sono le aziende di produzione diretta? E quelle di produzione indiretta?
7. Che cos'è un'azienda di servizi?
8. Quali sono gli elementi costitutivi dell'azienda?
9. Che cosa si intende per coordinazione sistemica?
10. Cosa è un sistema?
11. Quali peculiarità presenta il sistema azienda? A quali classi di sistemi lo si può ricondurre?
12. In relazione ai momenti tipici dell'amministrazione economica, quale scomposizione del sistema azienda può proporsi?
13. Di cosa si occupa il sub-sistema organizzativo? E quello gestionale? E quello informativo?
14. Cosa sono le aree d'affari? E le aree funzionali?
15. Come si classificano le aree funzionali?

Bibliografia

- AMADUZZI A. (1963), *L'azienda nel suo sistema operante*, Utet, Torino.
 AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
 AMODEO D. (2002), *Ragioneria Generale delle Imprese*, Giannini, Napoli.
 ANTONELLI V. (2002), *Introduzione allo Studio del Sistema d'Azienda*, Giappichelli, Torino.
 BESTA F. (1920), *La ragioneria*, Vallardi, Milano.
 CAVALIERI E. (1995), (a cura di), *Appunti di Economia Aziendale – Vol. I*, Edizione Kappa, Roma.
 CECCHERELLI A. (1966), *Istituzione di ragioneria*, Le Monnier, Firenze.
 CERBONI G. (1991), *Encyclopédia di amministrazione e contabilità*, Vallardi, Milano.
 CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
 FERRARIS F. (2010), *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.

- FERRERO G. (1968), *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano.
 FERRERO G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
 FERRERO G. (1991), *Studi economico-aziendali: continuità e rinnovamento*, Clueb, Bologna.
 GIUNTA F. (2008), *Appunti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
 LORUSSO B. (1921), *Ragioneria Generale basata sul sistema delle funzioni di controllo economico*, Laterza, Bari.
 MASLOW A.H. (1992), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma.
 SERVALLI S. (2006), *Applicazioni di Economia Aziendale*, ISEDI, Torino.
 SORCI C. (2002), *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
 ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

CAPITOLO SECONDO

IL PROFILO SOGGETTIVO E I MODELLI DI GOVERNO DELLE AZIENDE

di
Romilda Mazzotta e Vittorio Palermo^{*}

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- i concetti di soggetto giuridico ed economico;
- i concetti di persona fisica e persona giuridica;
- le forme giuridiche
- le differenze tra azienda pubblica e azienda privata;
- i modelli di governo delle imprese.

1. Il profilo soggettivo

L'azienda può essere osservata secondo due diverse prospettive: il profilo oggettivo e il profilo soggettivo.

Sotto il profilo oggettivo, l'attenzione è volta allo studio dell'azienda quale struttura dotata di una propria oggettività e sul funzionamento di tale struttura.

Sotto il profilo soggettivo l'analisi si pone, invece, l'obiettivo di comprendere in che modo i diversi soggetti partecipano e indirizzano l'attività aziendale.¹ L'attenzione si focalizza, in altre parole, sui due individuabili

* Per quanto il lavoro sia frutto di un progetto unitario, i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuirsi a Romilda Mazzotta mentre i paragrafi 4 e 5 a Vittorio Palermo.

¹ PAOLONI e PAOLONI, *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, pag. 27.

soggetti aziendali ovvero quelli: 1) cui spettano le decisioni e le scelte e 2) cui competono obblighi e diritti. Queste due categorie di soggetti sono rispettivamente denominati soggetto economico e soggetto giuridico.

Il soggetto giuridico di un'azienda è la persona cui fanno capo i diritti e le obbligazioni che derivano dall'attività economica svolta dall'azienda medesima.

Più complesso è il concetto di soggetto economico identificabile nel complesso di persone che indirizzano gli obiettivi dell'azienda e ne controllano le modalità di conseguimento.²

2. Il soggetto giuridico

L'uomo, attraverso l'azienda, svolge un'attività economica, compie cioè una serie di operazioni che la pongono in contatto con i terzi. Le relazioni che ne derivano, nella maggioranza dei casi, hanno dei riflessi giuridici, producono, cioè, diritti ed obblighi.³

L'insieme dei diritti e degli obblighi, originati dai rapporti giuridici che riflettono le operazioni compiute, fanno capo al soggetto giuridico.

Il soggetto giuridico è, quindi, la persona nel cui nome l'attività aziendale è esercitata e al quale sono riferiti i diritti e gli obblighi che nascono dalla costituzione dell'azienda e dal suo esercizio.⁴ Soggetto giuridico è, quindi, un qualsiasi ente che la legge riconosce come soggetto di diritto. Quest'ultimo, nel nostro ordinamento giuridico, può essere sia una persona fisica che una persona giuridica. Entrambe hanno capacità giuridica, ovvero possono essere titolari di diritti ed obblighi.

La persona fisica e le società di persone

Nell'ordinamento giuridico italiano la persona fisica è individuabile in ciascun essere umano. Secondo l'art. 1 del Codice Civile, una persona fisica acquista la capacità giuridica nel momento della nascita, poiché è in quel momento che ciascun individuo diventa un soggetto rilevante ai fini del diritto, ovvero diventa titolare di diritti e doveri.⁵

² AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*.

³ Ad esempio, la vendita di merci con riscossione dilazionata comporta, da un lato, il passaggio del diritto di proprietà e, dall'altro, il diritto ad ottenere dal cliente, alla scadenza convenuta, il prezzo pattuito.

⁴ ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 13.

⁵ La capacità giuridica non deve essere confusa con la capacità di agire, ovvero la possibilità di porre in essere atti rilevanti ai fini giuridici, che si acquisisce generalmente al raggiungimento della maggiore età. Cfr. PAOLONI e PAOLONI, *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, pag. 66.

Il soggetto giuridico può essere rappresentato da un singolo soggetto, nel qual caso si parla di azienda individuale, o da un gruppo di soggetti, nel qual caso si parla di aziende collettive o societarie (società di persone).

L'impresa individuale è un'impresa che fa capo ad un solo titolare; quest'ultimo promuove l'attività e ne è il solo responsabile. In tali imprese il soggetto giuridico è la persona fisica titolare dell'impresa.

Nelle società di persone il soggetto giuridico è rinvenibile nei soci.⁶ In esse le qualità dei singoli soci (elemento personale) sono più importanti dei beni conferiti (elemento patrimoniale).



Esempio di elemento personale e di elemento patrimoniale

L'elemento personale connesso alle qualità dei soci sono ad esempio le competenze, abilità e idee mentre esempi di elementi patrimoniali sono il denaro, le attrezzature o quanto altro conferito all'interno dell'organizzazione.

Le società di persone hanno la duplice caratteristica della partecipazione diretta dei soci alla gestione e della loro responsabilità personale per i debiti della società. Nelle società di persone, pertanto, il rischio in caso di inadempimento (o di fallimento) è elevato. Tutti i soci, infatti, in linea generale, hanno rispetto alle obbligazioni assunte dalla società una responsabilità illimitata (se la società non è in grado di pagare i creditori è il singolo socio che risponde con tutto il proprio patrimonio) e solidale (un socio risponde anche dei debiti contratti dagli altri soci in nome della società). Si dice, quindi, che le società di persone hanno autonomia patrimoniale imperfetta.

Espressioni tipiche di società di persone sono le società semplici (S.s.), le società in nome collettivo (S.n.c.) e le società in accomandita semplice (S.a.s.).

La società semplice (art. 2251- 2290 cod.civ.) può essere utilizzata per l'esercizio di attività di modeste dimensioni non molto complesse, come le attività agricole o professionali,⁷ ma non può essere utilizzata per l'esercizio di attività commerciali. La società semplice si costituisce come tutte le altre società, in virtù della stipula del contratto sociale⁸ e, con la sola funzione di pubblicità-notizia, viene iscritta in una sezione speciale del Registro delle Imprese. Per la sua costituzione non sono previsti limiti di capitale e, salvo dichiarazioni diverse, l'amministrazione della società spet-

⁶ Nelle società di persona, in altre parole, non è possibile individuare una persona giuridica autonoma diversa da quella dei soci che la costituiscono.

⁷ Esclusa quella di avvocato per la quale la legge detta una disciplina particolare.

⁸ Il contratto non è soggetto a formalità particolari, salvo quelle richieste dalla natura dei beni conferiti e le limitazioni probatorie degli articoli 2721 e 2729 del codice civile.

ta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri (art. 2257 cod.civ.). In caso di insolvenza, non può essere dichiarata fallita.

Le società *in nome collettivo* (artt. 2291-2312 cod.civ.) possono esercitare attività economiche commerciali e non commerciali. La società si può costituire quando vi siano almeno due soci fondatori con la sottoscrizione di un atto pubblico davanti ad un notaio, o la presenza di una scrittura privata autenticata da un pubblico ufficiale. La S.n.c. deve, quindi, essere iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese con funzione di pubblicità dichiarativa. L'amministrazione della S.n.c. spetta a tutti i soci, salvo diversa indicazione dell'atto costitutivo. È una forma giuridica poco costosa poiché la legge non prevede il versamento di un capitale minimo da parte dei soci; l'importo è stabilito dal contratto sociale ed è pari alla somma dei capitali conferiti dai soci.

La società *in accomandita semplice* (art. 2313-2324 cod.civ.) è disciplinata dalle stesse norme della S.n.c., ma la responsabilità è diversa secondo la natura dei soci. In questa forma giuridica, infatti, i soci si dividono in accomandatari e accomandanti. Questi ultimi sono quei soci che conferiscono soltanto beni e non partecipano alla gestione sociale, non assumono responsabilità verso i creditori sociali ed hanno il solo obbligo di versare alla società il proprio conferimento (responsabilità limitata). I soci accomandanti non hanno poteri di amministrazione o rappresentanza⁹ e sono esclusi dalla titolarità dell'impresa.¹⁰ I soci accomandatari che, invece, partecipano alla gestione e alla direzione della società, assumono una responsabilità illimitata e solidale per i debiti sociali contratti. Ciò significa che, in caso di fallimento, i soci accomandatari oltre che per la quota conferita in società rispondono anche con i propri beni personali. Nella S.a.s., il soggetto giuridico non è rappresentato da tutti i soci quanto dai soli soci accomandatari, essendo i soci accomandanti esclusi dalla titolarità dell'impresa. Per costituire questo tipo di società gli adempimenti sono gli stessi della società *in nome collettivo*.



Esempio di soggetto giuridico della società *in accomandita semplice*

Tre amici, Aldo, Giovanni e Giacomo, costituiscono una società *in accomandita semplice*. Aldo detiene il 60% del capitale; Giovanni il 30% e Giacomo il restante 10%. Giovanni e Giacomo sono soci accomandatari mentre Aldo è un socio accomandante. Giovanni e Giacomo, poiché soci accomandatari, sono nominati amministratori e sono sempre loro a rappresentare il soggetto giuridico aziendale.

⁹ Questa formula può essere utilizzata, per esempio, da coniugi che lavorano insieme. In caso di fallimento, infatti, si preserva il patrimonio di uno dei due.

¹⁰ PEZZOLI, *Lineamenti di economia aziendale*.

La persona giuridica

La persona giuridica, poiché riconosciuta dallo Stato come soggetto giuridico distinto dalle persone dei soci, è un centro di imputazione di diritti ed obblighi (soggetto giuridico). La persona giuridica può essere una persona giuridica di diritto pubblico (o persona giuridica pubblica) o una persona giuridica di diritto privato (o persona giuridica privata).

Le prime nascono a seguito della manifestazione di volontà di un ente pubblico, mediante una legge o un provvedimento speciale. Esse perseguono fini di interesse generale dai quali è generalmente escluso il profitto. Sono tipici esempi di persone giuridiche pubbliche:¹¹

- enti pubblici territoriali, per i quali il territorio è un elemento essenziale perché l'ente esista come tale (Stato, Regioni, Province e Comuni);
- enti pubblici economici, come erano Eni ed Enel, oggi tuttavia trasformati in società per azioni;
- enti pubblici non economici o istituzionali, come gli enti previdenziali (I.N.P.S.).

Le persone giuridiche private nascono dalla manifestazione di volontà iscritta in un atto pubblico, perseguono scopi privati e sono, in via principale, rappresentate dalle società commerciali, costituite sotto forma di società di capitali o di società cooperative.¹²

Nelle società di capitali, poiché persone giuridiche private, la società, e non il singolo socio, è titolare dei diritti e degli obblighi che nascono dallo svolgimento dell'attività d'impresa. In questo tipo di società i beni conferiti hanno maggiore importanza delle qualità personali dei soci (l'elemento patrimoniale prevale pertanto sull'elemento personale). I creditori possono rivolgersi esclusivamente sul patrimonio sociale (autonomia patrimoniale perfetta),¹³ per cui la legge disciplina il capitale minimo da conferire, essendo questo l'unica garanzia nei confronti dei terzi.

¹¹ PAOLONI e PAOLONI, *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, pag. 69 e cfr. BORGONOVI, *Principi e sistemi per le amministrazioni pubbliche*.

¹² Sono di fatto società commerciali anche le società di persone con la sola eccezione delle società semplici, potendo tutte svolgere attività produttive o di scambio di beni e servizi in modo professionale e organizzato (art. 2915 cod.civ.). La società commerciale nasce in presenza di un contratto (art. 2247 cod.civ.) in base al quale due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica per dividerne i proventi. Il contratto assume la forma scritta e si concretizza nell'atto costitutivo redatto nella forma di atto pubblico iscritto entro 30 giorni nel Registro delle Imprese. A seguito di tale iscrizione nasce la personalità giuridica per cui la società in quanto tale diventa il soggetto giuridico. Le persone giuridiche private possono assumere anche la forma di associazioni e fondazioni, per esse si rinvia al paragrafo 4.

¹³ L'unica eccezione alla regola della autonomia patrimoniale perfetta nelle società di capitali è rappresentata dai soci accomandatari nelle società *in accomandita per azioni*.

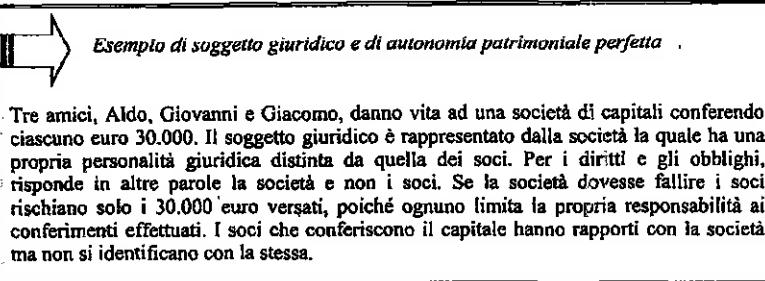
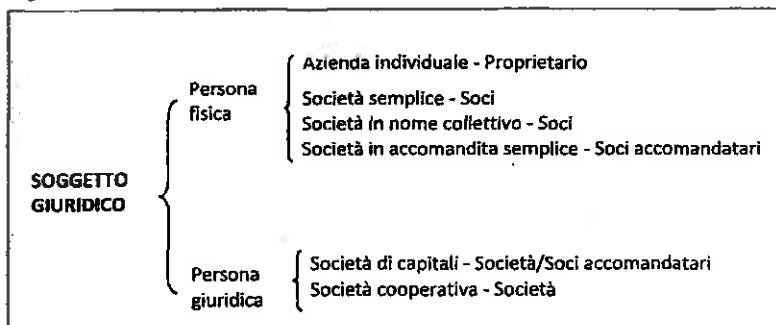


Fig. 1 – Il soggetto giuridico



Le società di capitali si suddividono in:

- società per azioni (art. 2325 cod.civ.);
- società a responsabilità limitata (art. 2472 cod.civ.);
- società in accomandita per azioni (art. 2462 cod.civ.).

La *società per azioni* (S.p.A.) è una persona giuridica che esercita un'attività di impresa utilizzando il patrimonio conferito dai soci, rappresentato da azioni. In genere la S.p.A., consentendo di reperire ingenti capitali, è più adatta per la creazione delle grandi imprese. La costituzione di una S.p.A. prevede la presenza di un contratto o atto formati per atto pubblico, controllati da un notaio e iscritti nel Registro delle Imprese. Solo così acquisisce personalità giuridica. Il capitale minimo per la costituzione di una S.p.A. è suddiviso in azioni e, secondo la nuova disposizione contenuta nell'art. 20, comma 7, del D.L. 91/2014, che va modificare l'art. 2327 cod.civ., viene ridotto da 120.000 a 50.000 euro. Gli organi generalmente presenti sono tre: l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio sindacale.¹⁴

¹⁴ Alle modalità di organizzazione e controllo delle S.p.A. è dedicato nello specifico il paragrafo 5 di questo capitolo.

La *società a responsabilità limitata* (S.r.l.) è soggetta alla stessa disciplina delle S.p.A. con la differenza che le quote sociali non sono rappresentate da azioni e che il capitale sociale minimo è di entità più ridotta, pari ad euro 10.000. Gli organi presenti nella S.r.l. sono due, l'Assemblea e gli Amministratori.¹⁵ Come nelle S.p.A., anche nelle S.r.l. i soci non sono personalmente responsabili e le quote sono, di solito, liberamente trasferibili. In esse l'elemento personale è abbastanza importante ma, allo stesso tempo, si mantiene il vantaggio della responsabilità limitata al patrimonio sociale.

La *società in accomandita per azioni* (S.a.p.A.) fonde le caratteristiche della S.a.s. (soci accomandatari amministratori e illimitatamente responsabili degli obblighi sociali) e delle S.p.A. (le quote sono rappresentate da azioni). La disciplina e il funzionamento è analogo a quello delle S.p.A. Come per le altre forme è prevista l'iscrizione al Registro delle Imprese; il capitale minimo e i modelli organizzativi¹⁶ sono gli stessi previsti per le S.p.A. Il soggetto giuridico è nel caso delle S.a.p.A. individuato nella società stessa e nei soci accomandatari per quanto consegue la loro responsabilità illimitata.

Un discorso a parte meritano le *società cooperative*, entità assimilate alle società di capitali ma da esse profondamente diverse.¹⁷ La cooperativa è la forma giuridica d'impresa con la quale più persone si associano al fine di ottenere dalla gestione in comune di un'attività economica beni di consumo, occasioni di lavoro o servizi a condizioni più favorevoli rispetto a quelle offerte dal mercato.

Ad esempio, tali società riducono il costo delle merci attraverso acquisti collettivi (cooperative di consumo), assicurano l'occupazione ai lavoratori associati (cooperative di lavoro), gestiscono servizi di trasporto mediante autisti-soci (cooperative di trasporto), si dedicano alla lavorazione e allo smercio di prodotti derivanti dall'attività agricola dei soci (cooperative ortofrutticole, latterie cooperative, cantine sociali).¹⁸

¹⁵ Con la modifica dell'art. 2477 cod.civ. per effetto dell'art. 8 D.L. 91/2014, scompare l'obbligo di nomina del sindaco unico nelle S.r.l. con capitale sociale almeno pari a quello previsto per le S.p.A.. L'organo di controllo dovrà essere nominato solo se: 1) la S.r.l. è obbligata alla redazione del bilancio consolidato; 2) la S.r.l. che controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti (ad esempio: che controlla una S.p.A.) e 3) una S.r.l. che, per due esercizi consecutivi, abbia superato due dei limiti indicati dall'art. 2435-bis cod.civ., ovvero, almeno 4 milioni 400 mila euro di attivo dello stato patrimoniale; almeno 8 milioni 800 mila euro di ricavi delle vendite e delle prestazioni; almeno 50 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

¹⁶ Come si approfondirà nel paragrafo 5 non pare adottabile dalle S.a.p.A. il modello di organizzazione e controllo di tipo monistico.

¹⁷ Sul tema delle cooperative si veda MAZZOTTA e SICOLI, *Le imprese cooperative: mutualità e ristorni*.

¹⁸ Il codice civile distingue tra cooperative a mutualità prevalente e cooperative a mutualità non prevalente, o cooperative diverse, al fine di usufruire di agevolazioni. All'art. 2512 cod.civ. si precisa che sono cooperative a mutualità prevalente quelle che:

In tali organizzazioni vige la democrazia, in altre parole, ogni socio ha diritto a un solo voto (principio "una testa, un voto"), mentre nelle società di capitali i voti dipendono dal capitale conferito. Altra differenza si ricollega alle finalità mutualistica delle cooperative rispetto alla finalità lucrativa delle società di capitali.¹⁹ Nelle cooperative non esiste un minimo di capitale ma un numero minimo di soci, quantificato in almeno nove (art. 2522 cod.civ.).²⁰ I soci possono assumere la responsabilità illimitata (per cui in caso di fallimento rispondono anche con il proprio patrimonio personale) o limitata (responsabile dei debiti è la società con il proprio patrimonio). Il capitale, suddiviso in quote o azioni ed è variabile (principio della "porta aperta").

Le società cooperative sono considerate persone giuridiche; pertanto, per i debiti sociali risponde la società con il suo patrimonio (autonomia patrimoniale perfetta).²¹

In caso di scioglimento della società, il patrimonio sociale deve essere donato ai fondi di promozione cooperativa, che si occuperanno di promuovere la nascita e lo sviluppo di altre cooperative.

Nella Tab. 1 che segue si presentano schematicamente le principali differenze tra società di capitale e società di persone.

3. Il soggetto economico

Con l'espressione *soggetto economico* si vuole indicare chi determina le scelte di fondo dell'impresa, ovvero chi ne ha il controllo. A differenza del soggetto giuridico, il soggetto economico coincide sempre con una persona fisica o con l'insieme delle persone cui fanno capo gli interessi interni dell'azienda (facenti capo all'imprenditore e ai soci) e che in forza di ciò amministrano e governano l'attività d'impresa, determinandone le scelte di fondo e assumendo le principali decisioni della gestione.

Generalmente, nelle aziende individuali il soggetto economico è la persona del proprietario; nell'impresa domestico-familiare è rappresentato dal capofamiglia e dagli altri membri della famiglia in grado di influenzarne l'amministrazione.

- svolgono la loro attività prevalente a favore dei soci, consumatori o utenti;
- si avvalgono nello svolgimento della loro attività delle prestazioni lavorative dei soci;
- si avvalgono nello svolgimento della loro attività degli apporti dei soci e de servizi da parte dei soci.

¹⁹ Anche se in certi limiti può esservi lo scopo di lucro che deve rimanere tuttavia secondario.

²⁰ Salvo le eccezioni indicate all'art. 2522 cod.civ.

²¹ L'art. 2518 cod.civ. dispone infatti che nelle società cooperative per le obbligazioni risponde soltanto la società con il suo patrimonio (cioè sono persone giuridiche).

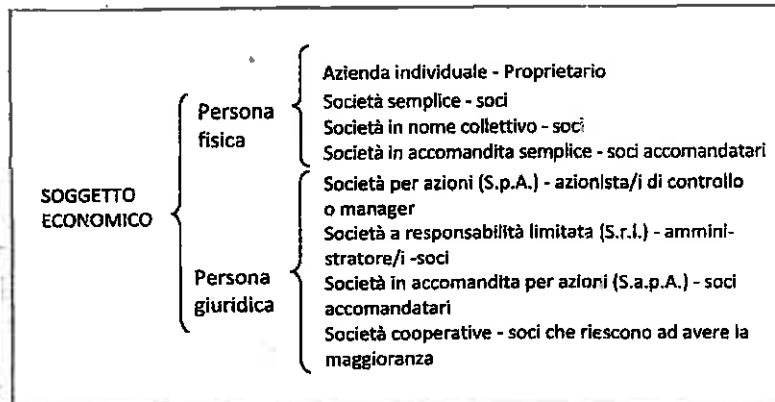
Tab. 1 – Società di persone e di capitali a confronto

Caratteristiche	Società di persone	Società di capitali
Capitale sociale	La legge non fissa un importo minimo per il capitale sociale, ma comunque congruo all'attività da svolgere	La legge fissa un importo minimo per il capitale sociale
Costituzione	Comunicazione inizio attività (impresa individuale) o atto pubblico/scrittura privata autenticata (S.n.c e S.a.s.)	Atto pubblico
Organi	Non sono previsti organi sociali. Ogni socio illimitatamente responsabile può amministrare	Sono previsti più organi ognuno con le proprie competenze
Poteri di rappresentanza	Tutti i soci disgiuntamente, nelle S.a.s. sono i soli soci accomandatari in forma disgiunta	In linea generale l'amministratore unico o Consiglio di amministrazione
Autonomia patrimoniale	Imperfetta: i creditori personali dei soci non possono soddisfarsi sul patrimonio della società ma possono agire finché dura sugli utili spettanti al socio loro debitore. I creditori sociali possono agire sul patrimonio personale dei singoli soci ma solo dopo aver escluso infruttuosamente sul patrimonio sociale	Perfetta: i soci non sono personalmente responsabili delle obbligazioni sociali, i beni conferiti sono formalmente di proprietà della società. I creditori personali dei soci non possono rivalersi sul patrimonio societario e i creditori sociali non possono agire sul patrimonio dei soci
Responsabilità per le obbligazioni assunte	Illimitata dell'imprenditore (impresa individuale); illimitata e solidale (S.n.c.) e illimitata, sussidiaria e solidale degli accomandatari e limitati per gli accomandanti (S.a.s.).	La società con il suo patrimonio. La responsabilità dei soci è limitata al capitale sottoscritto per le S.p.A. e le S.r.l. Nelle S.a.p.A. la responsabilità è illimitata, sussidiaria e solidale per gli accomandatari
Iscrizione nel registro delle imprese	Ha funzione di pubblicità (SS) e produce effetti giuridici (S.n.c. e Sas). L'acquisizione della personalità giuridica si ha alla firma del contratto	Fa acquistare la personalità giuridica
Dimensioni	Piccola (impresa individuale); piccola composta da pochi soci (S.n.c.) e piccole con presenza di due gruppi di soci (S.a.s.)	Piccole-medie dimensioni con pochi soci coinvolti nell'attività (S.r.l.); medio-grandi dimensioni (S.p.A. e S.a.p.A.)
Effetti del fallimento	Estensione del fallimento ai singoli soci illimitatamente responsabili	Non vengono coinvolti i singoli soci

Nelle società di persone il soggetto economico è rinvenibile nei soci, ad eccezione delle S.a.s. nelle quali il soggetto economico è rappresentato dai soci accomandatari.

L'identificazione del soggetto economico nelle società di capitali presenta difficoltà più accentuate. Nelle S.r.l. esso è rappresentato dall'amministratore o dagli amministratori che devono essere necessariamente soci. Nelle S.p.A. soggetto economico sono i soci accomandatari. Nelle S.p.A. a larga base azionaria (in cui il capitale sociale è suddiviso fra molti azionisti, ciascuno dei quali possiede un numero di azioni più o meno elevato ma insufficiente per incidere nelle assemblee dei soci) il soggetto economico è individuabile nell'azionista, o nel gruppo di azionisti, che possiede il capitale di controllo della società. Nei casi in cui il capitale della S.p.A. è frazionato fra un grandissimo numero di soci, ognuno dei quali possiede una quota irrilevante, il potere decisionale passa, di fatto, dai soci proprietari ai manager, ossia ai dirigenti che possiedono effettivamente le competenze tecniche per gestire l'impresa.²² I manager diventano, pertanto, il vero soggetto economico (è questo il fenomeno che prende il nome di separazione fra proprietà e controllo) e che assume i caratteri più estremi nelle imprese definite "public company". Infine, nelle società cooperative, considerata la regola di una testa un voto, il soggetto economico è identificabile nei soci che riescono ad esprimere la maggioranza.

Fig. 2 – Il soggetto economico



²² Si veda sul tema FORTUNA, *Corporate governance. Soggetti, modelli e sistemi*, e MAZZOTTA, *La corporate governance e le performance aziendali*. La "public company" si caratterizza per la suddivisione del capitale in una moltitudine di azionisti eterogenei e per un alto tasso di rotazione nella proprietà delle azioni.



Casi di soggetto giuridico ed economico

Caso 1) Il sig. Bianchi costituisce in data 1/1/X un'azienda individuale che conduce direttamente. Dopo due anni decide di affidare l'esercizio dell'impresa al sig. Rossi (titolare). In questo caso nella prima fase della vita aziendale il soggetto giuridico e quello economico coincidono nella figura del titolare sig. Bianchi. Successivamente l'esercizio dell'impresa è affidato al sig. Rossi che a questo punto è il soggetto economico mentre il sig. Bianchi continua ad essere il soggetto giuridico.

Caso 2) Mimmo Neri di 16 anni eredita dal padre l'azienda di famiglia. La patria potestà è esercitata dalla madre (sig.ra Viola). In questo caso, poiché Mimmo Neri è minorenne e la patria potestà è esercitata dalla madre, è quest'ultima che assume tutte le decisioni relative alla vita dell'azienda. Il soggetto giuridico è rappresentato da Mimmo Neri mentre il soggetto economico è la sig.ra Viola.

Caso 3) La Alfa S.p.A. è controllata al 70% dalla Beta S.p.A. In questo caso il soggetto giuridico è la stessa Alfa S.p.A. che deve pagare i debiti assunti e che ha il diritto a riscuotere i crediti. Il soggetto economico è la Beta che la controlla, e che di fatto prende tutte le decisioni relative all'impresa disponendo della maggioranza dei voti in assemblea.

Caso 4) Nella Super S.p.A. due soci (A e B) detengono rispettivamente il 60% e il 40% del capitale sociale. Il soggetto economico è A, poiché detiene la maggioranza delle azioni.

4. La classificazione per natura del soggetto promotore: le aziende pubbliche e le aziende private

Premesso che l'azienda è una categoria concettuale unitaria, si usa classificare le aziende per renderne più agevole l'analisi e lo studio.²³ Le classificazioni possono essere molteplici²⁴ e ciascuna di esse non esclude le altre. Una delle più rilevanti suddivisioni è quella che articola le aziende in funzione della natura dei soggetti promotori, in base alla quale si possono distinguere aziende pubbliche e aziende private.

Una azienda si definisce privata quando la titolarità della stessa appartiene ad una persona fisica oppure ad una persona giuridica di natura privata.

²³ Scrive AMADUZZI: "La classificazione è un'operazione logica, intesa ad agevolare la conoscenza dei fenomeni che da un punto di vista appaiono con caratteristiche diverse, senza peraltro impedire che se ne vedano anche le analogie" (*L'azienda*, pag. 72).

²⁴ L'appartenenza di un'azienda ad una certa classe non esclude che la stessa possa partecipare ad altre. Pertanto ogni classificazione non ha valore assoluto ed è più o meno arbitraria, ma è comunque indispensabile per agevolare la conoscenza di un fenomeno complesso come quello aziendale.

ta. Quando, invece, la titolarità dell'azienda appartiene ad una persona giuridica di diritto pubblico, essa è classificata come azienda pubblica. L'azienda pubblica svolge attività a prevalente contenuto economico nelle quali le risorse finanziarie, almeno in parte, sono ottenute attraverso tributi, contributi e/o altre forme di prelievo coattivo.²⁵

La persona giuridica di diritto pubblico individua sempre l'azienda pubblica ma non sempre persone giuridiche di diritto privato individuano aziende private bensì aziende pubbliche. Si tratta di quei casi in cui, pur essendo il soggetto giuridico di diritto privato, il controllo sull'azienda è pubblico; in altri termini, il soggetto economico è una persona giuridica di diritto pubblico.

Le aziende pubbliche e private possono svolgere attività di erogazione e di produzione e incrociando le diverse alternative si riescono a isolare:

- aziende di erogazione pubbliche;
- aziende di erogazione private;
- imprese pubbliche;
- imprese private.

Le aziende di erogazione pubbliche sono rappresentate da tutte quelle unità che costituiscono il c.d. settore delle amministrazioni pubbliche.

Tali aziende acquisiscono la personalità giuridica pubblica secondo le leggi e gli usi riconosciuti dal diritto pubblico, attraverso un procedimento giuridico che, da un lato, vuole rilevare l'importanza dell'attività "pubblica" e, dall'altro, vuole sottolineare la necessità di un complesso sistema di controlli a cui l'azienda stessa deve essere assoggettata.

Tra le aziende di erogazione private trovano collocazione le famiglie che sono orientate a produrre per il proprio nucleo di persone, ed ancora le corporazioni (o associazioni) e le fondazioni private.²⁶ Le corporazioni (associazioni) sono gruppi di persone unite per il raggiungimento di un determinato scopo (religioso, educativo, ecc.) senza finalità lucrativa. Per svolgere la loro attività i soci versano delle quote in denaro che diventano il patrimonio della corporazione.

Nelle fondazioni, a differenza delle associazioni, l'elemento costitutivo prevalente è formato da un patrimonio rappresentato da un complesso di beni atto a conseguire, mediante una oculata amministrazione, il fine assegnato dal fondatore o dai fondatori. Anche in questo caso non si persegono finalità lucrative.

Le imprese pubbliche sono aziende di produzione per il mercato, il cui soggetto economico è di natura pubblica pur rivestendo una forma giuridica privatistica di società commerciale.

²⁵ Si veda BORGONOVIS, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*.

²⁶ Le corporazioni, le fondazioni e le altre istituzioni di carattere privato acquistano la personalità giuridica mediante l'iscrizione presso il Registro delle persone giuridiche.

L'impresa pubblica rappresenta una forma di intervento diretto dello Stato nell'economia del Paese. In tali organizzazioni il soggetto economico è un ente pubblico il quale è rappresentato da amministratori da esso nominati. In Italia tale forma di intervento è stata realizzata attraverso la partecipazione totale o maggioritaria al capitale sociale di aziende private. In altri termini lo Stato diventa socio di imprese che sono persone giuridiche di diritto privato.²⁷ Dal punto di vista economico-aziendale sono aziende pubbliche di produzione poiché vendono sul mercato i beni e i servizi prodotti, finanziandosi con i proventi della vendita. Ciò le distingue dalle aziende pubbliche di erogazione che, invece, erogano servizi (si pensi alla difesa o alla tutela dell'ordine pubblico) finanziandosi con le entrate fiscali.



Esempio impresa pubblica

La RAI è l'impresa televisiva pubblica che opera principalmente nel settore televisivo e radiofonico. Nasce nel 1924 con la denominazione Unione Radiofonica Italiana (URI) sotto forma di società anonima (l'attuale società per azioni) e assume nel 1954, anno in cui iniziano le trasmissioni video, la denominazione di RAI Radio Televisione Italiana. La televisione, come servizio pubblico, viene pensata non solo come occasione di intrattenimento ma anche come strumento di educazione e informazione: si pensa che il mezzo televisivo possa aiutare a combattere il diffuso analfabetismo. In tal senso contribuisce a creare una lingua nazionale molto più di quanto sia stata in grado di fare la scuola. La prima pubblicità è introdotta nel 1957. La Tv è resa presto popolare dall'intrattenimento, ma l'informazione rimane la vetta d'eccellenza della RAI.

Nel 1962 nasce il secondo canale televisivo, per la prima volta la Tv italiana si collega via satellite con l'America e pochi mesi dopo iniziano le prime sperimentazioni per le trasmissioni a colori che avranno un avvio ufficiale solo nella seconda metà degli anni '70. Nel 1979 viene inaugurata la terza rete Tv a diffusione sia nazionale che regionale e le prime reti locali commerciali fanno la loro comparsa nel panorama televisivo italiano. Gli anni '80 vedono l'ingresso sul mercato le emittenti commerciali nazionali. A fine 2003 il CdA della RAI approva la costituzione dell'Associazione italiana per lo sviluppo del digitale terrestre e a gennaio 2004 la RAI lancia la sua prima offerta sulla nuova piattaforma dando il via a una nuova era per lo sviluppo del mercato televisivo italiano. A partire dal 31 luglio 2009, Tivù S.r.l. - società costituita insieme a Mediaset e Telecom Italia Media in data 24 settembre 2008 - lancia la piattaforma satellitare gratuita Tivù Sat che replica l'offerta televisiva gratuita in digitale terrestre.

La RAI è una società di interesse nazionale e il suo capitale è detenuto per il 99,56% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. La RAI per lo svolgimento delle proprie attività può contare su finanziamenti provenienti dall'imposta sugli apparecchi televisivi,

²⁷ Il sistema delle partecipazioni statali si può far risalire al periodo in cui le principali banche di deposito del tempo dovevano essere sostenute con salvataggi, che trasferirono allo Stato il rischio di ingenti investimenti bancari in partecipazioni industriali. L'estensione di questo intervento si ha con la costituzione nel 1933 dell'IRI nata con il compito transitorio di procedere al risanamento delle tre maggiori banche (Banca Commerciale Italiana, Banco di Roma, Credito Italiano) diventato poi ente di gestione delle partecipazioni azionarie a carattere permanente.

chiamato Canone televisivo, dovuto da chiunque detenga apparecchi in grado di ricevere le trasmissioni televisive RAI. Altre fonti di finanziamento provengono dalla pubblicità. Nell'ultimo bilancio disponibile relativo all'anno 2013 l'incidenza dei canoni televisivi sul totale dei ricavi sono prossimi al 68% mentre la pubblicità incide per il 23%.

Infine, le imprese private sono quelle in cui sia il soggetto giuridico sia il soggetto economico hanno natura e scopi privatistici.

5. I modelli di governo delle Società per Azioni

Con l'entrata in vigore della riforma del diritto societario (D.Lgs 6/2003) le S.p.A. possono scegliere tra tre diversi modelli di governo aziendale (*corporate governance*): il sistema tradizionale (art. 2380 cod.civ.), il sistema dualistico (art. 2409 octies cod.civ.) e il sistema monistico (art. 2409 sexiesdecis cod.civ.).

Nel modello tradizionale gli organi sociali sono:

- l'assemblea dei soci (o degli azionisti);
- l'organo amministrativo;
- l'organo di controllo.

L'assemblea dei soci è l'organo volitivo al quale spetta prendere le decisioni strategiche e politiche, che incidono su tutta l'ordinaria gestione sociale. Spetta all'Assemblea dei soci nominare i componenti dell'organo amministrativo e il Collegio Sindacale e conferire l'incarico al revisore o società di revisione per lo svolgimento della funzione di controllo contabile.

L'organo amministrativo, eletto dall'assemblea, ha il compito di gestire l'impresa e, quindi, di compiere tutte le operazioni necessarie alla realizzazione dell'oggetto societario. L'organo amministrativo delle società per azioni può avere una struttura individuale (amministratore unico) o una struttura collegiale (Consiglio di Amministrazione).²⁸

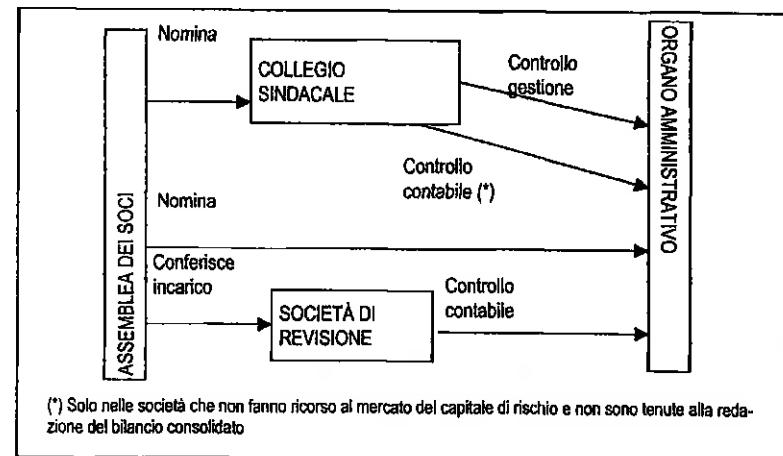
L'organo di controllo è rappresentato dal Collegio Sindacale; a tale organo spetta il controllo sulla gestione delle società e la vigilanza sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo da parte degli altri organi.

Il controllo contabile è affidato ad un soggetto esterno (revisore o società di revisione) e rimane in capo al collegio sindacale solo nelle società che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e che non sono tenute alla redazione del bilancio consolidato.

²⁸ Il numero degli amministratori, che restano in carica per tre anni, è fissato dallo statuto, gli amministratori possono essere soci o non soci e devono possedere i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza.

In alternativa al modello ordinario, con un'espressa previsione statutaria, sia le società che fanno ricorso al capitale di rischio sia quelle che non vi fanno ricorso, possono adottare il modello monistico oppure quello dualistico. Questi ultimi si differenziano dal modello tradizionale poiché essi non prevedono una netta separazione tra l'organo che ha la gestione della società e l'organo che controlla tale gestione.

Fig. 3 – Il modello tradizionale di corporate governance



Nel sistema dualistico (modello tedesco) gli organi di amministrazione e controllo sono rappresentati rispettivamente dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza. Il Consiglio di gestione (organo amministrativo) ha l'esclusiva responsabilità della gestione dell'impresa e compie tutte le operazioni necessarie all'attuazione dell'oggetto sociale. L'organo amministrativo deve essere composto almeno da due componenti anche non soci.

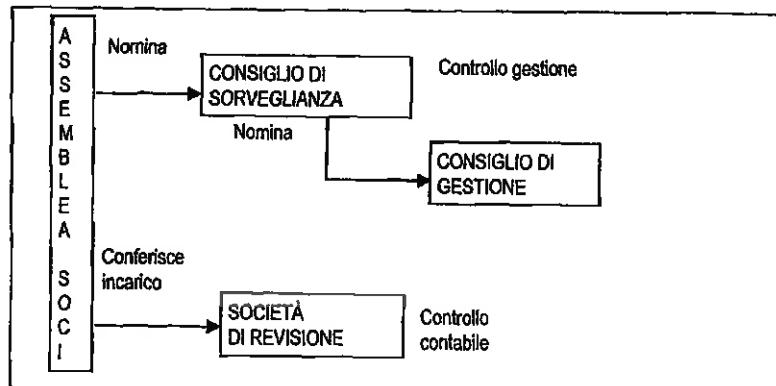
L'organo di controllo è, invece, il Consiglio di Sorveglianza, i cui componenti sono nominati dall'assemblea dei soci. Durante la vita della società è lo stesso organo di controllo (consiglio di sorveglianza) che nomina e revoca i componenti del consiglio di gestione. Pertanto i soggetti deputati all'amministrazione della società sono diretta espressione dell'organo che procederà al controllo dell'amministrazione stessa.

Il controllo contabile è, invece, affidato ad un revisore o ad una società di revisione esterna.

Il modello dualistico attribuisce al Consiglio di Sorveglianza alcune importanti funzioni dell'Assemblea dei Soci, quali ad esempio la definizione della programmazione futura e la definizione delle scelte strategiche. È

questo un modello adatto ad aziende ad azionariato diffuso in cui la gestione è affidata ai manager.

Fig. 4 – Il modello dualistico



Esempio di modello dualistico

Adottano ad esempio il modello dualistico la S.S. Lazio S.p.A. e l'impresa di servizi pubblici A2A.

Il modello dualistico è quello che meglio si adatta alle imprese dei servizi pubblici, aziende a capitale pubblico i cui stakeholder di riferimento sono i soggetti che apportano il capitale nonché l'intera collettività, destinataria e fruitrice del servizio da essa prodotto. Il modello dualistico, infatti, inserisce un livello intermedio tra i manager cui è affidata la gestione corrente della società e l'azionista di riferimento cui spetta di formulare gli indirizzi strategici. L'organo di indirizzo e controllo è il Consiglio di Sorveglianza. La nomina dei componenti è fatta in Assemblea dei soci e la garanzia di rappresentatività delle diverse parti coinvolte trova riscontro in un'ampia composizione dell'organo. È nel Consiglio di Sorveglianza che il capitale pubblico esercita il proprio potere-dovere di indirizzare strategicamente la gestione attraverso il Consiglio di sorveglianza.

Adattato da MAZZOTTA, *Il dilemma politica-mercato*.

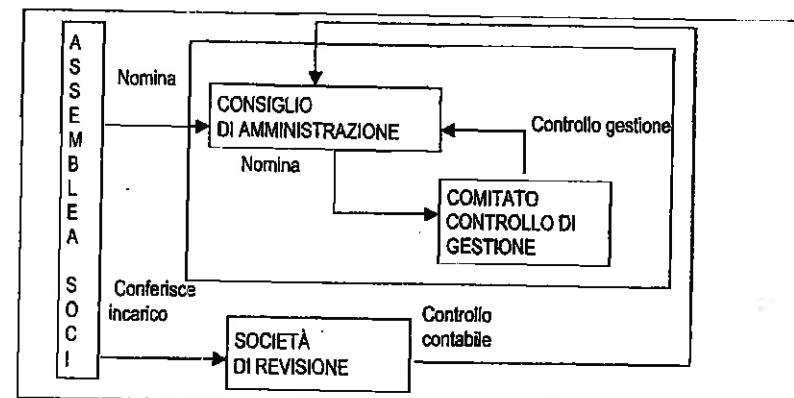
Il sistema monistico (modello anglosassone) è impostato, invece, su un organo unitario formato da un Consiglio di Amministrazione e da un consiglio costituito al suo interno denominato Comitato per il controllo di gestione. Al Consiglio di Amministrazione è affidata l'amministrazione della società mentre la funzione di controllo è esercitata dal Comitato per il controllo di gestione, composto da amministratori che non svolgono funzioni gestionali. I membri del comitato, allo stesso tempo amministratori, devo-

no, in altre parole, trovarsi in posizione di indipendenza rispetto ai componenti del Consiglio di Amministrazione. Per tale motivo il modello monistico non è adottabile nelle S.a.p.A.²⁹

Il controllo contabile deve, invece, essere svolto da un revisore o da una società di revisione esterna a cui l'assemblea conferisce l'incarico.

Il sistema monistico si differenzia rispetto al modello tradizionale per l'eliminazione del Collegio Sindacale, sostituito dal Comitato per il controllo sulla gestione.

Fig. 5 – Il modello monistico



In questo modello, in ogni caso, il Consiglio di Amministrazione assume una posizione di centralità essendo lo stesso l'organo cui spetta in via esclusiva la gestione dell'impresa e il potere di nominare il Comitato controllo di gestione. Il modello monistico è più flessibile e semplificato rispetto agli altri due modelli di organizzazione e controllo e tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra i diversi organi.

Esempio di modello monistico

Adottano il modello monistico le società quotate CHL S.p.A. ed Engineering Ingegneria Informatica S.p.A.

²⁹ Il consiglio di gestione è formato all'interno del Consiglio di Amministrazione ma i componenti di quest'ultimo sono i soci accomandatari e sono tutti azionisti della società, non possesso quindi dei requisiti di indipendenza rispetto alla proprietà.

Tab. 2 - I modelli di corporate governance a confronto

Organi	Sistema tradizionale	Sistema monistico	Sistema dualistico
Organo amministrativo	Consiglio di Amministrazione o Amministratore unico	Consiglio di amministrazione	Consiglio di gestione
Organo di controllo	Collegio sindacale	Comitato per il controllo sulla gestione	Coconsiglio di sorveglianza
Controllo contabile	Collegio sindacale Società di revisione	Società di revisione	Società di revisione

Per verificare l'apprendimento...

1. Come si definisce il soggetto giuridico di un'azienda? È quello economico?
2. Qual è la principale differenza fra aziende di erogazione private ed aziende di erogazione pubbliche?
3. Cosa si intende per corporate governance?
4. Cosa si intende per modello monistico? E cosa per modello dualistico?
5. Come è denominato l'organo di controllo nel modello tradizionale? E negli altri due modelli?

Bibliografia

- ANTONELLI V. (2002), *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- AMADUZZI A. (1992), *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino.
- BORGONOVIS. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano.
- FARNETI G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino.
- FAVOTTO F., BOZZOLAN S., PARBONETTI A. (2012), *Economia Aziendale. Modelli, misure, casi*, McGRAW-HILL, MILANO.
- FORTUNA F. (2001), *Corporate governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano.
- GIUNTA F. (1995), *Appunti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- LIZZA P. (2007), *Lineamenti di Economia aziendale*, Aracne, Roma.
- MAZZOTTA R. (2007), *La corporate governance e le performance aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- MAZZOTTA R., SICOLI G. (2012), *Le imprese cooperative: mutualità e ristorni*, FrancoAngeli, Milano.
- MAZZOTTA R. (2012), *Il dilemma politica-mercato nelle Imprese dei Servizi Pubblici locali quotate. Quali i possibili rimedi di governance*, Azienda Pubblica, vol. 4, pp. 403-422.
- MUSAIO A. (a cura di) (2005), *La riforma del diritto societario. Profili economico-aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, 3^a ed., Utet, Torino.
- PAOLONI M., PAOLONI P. (a cura di) (2009), *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, Giappichelli, Torino.

CAPITOLO TERZO

LE AZIENDE DI EROGAZIONE

di
Pina Puntillo

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- la nozione di azienda di erogazione;
- le possibili configurazioni che l'azienda di erogazione può assumere in relazione al profilo soggettivo;
- le principali caratteristiche della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione delle aziende di erogazione private;
- le principali caratteristiche della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione delle aziende di erogazione pubbliche.

1. La nozione di azienda di erogazione

Come si è già visto nei capitoli precedenti, le aziende hanno uno stesso fine generale, ma hanno anche differenti fini specifici o diretti in quanto svolgono differenti funzioni nell'ambito della catena dei processi economici di produzione di ricchezza, consumo (ovvero destinazione a soddisfare i bisogni delle persone), risparmio e investimento (funzionali alla produzione di nuove ricchezze). La diversa finalità immediata a cui le aziende tendono nel loro operare consente di distinguere due fondamentali classi di aziende:¹

¹ BORGONOVIS. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, pag. 2. Ancora D'ALESSIO scrive sull'argomento: "Le iniziative economiche sono rilevanti nelle diverse manifestazioni associative non solo con riguardo alla produzione fisica dei beni, ma anche

- le aziende di produzione per lo scambio o per il mercato (imprese);
- le aziende di erogazione (o di consumo).²

Le aziende di produzione realizzano un ciclo di processi (acquisto dei fattori produttivi, loro impiego, cessione dei risultati ottenuti) che iniziano e si concludono dando vita a "valori economici, definiti in scambi realizzati nei differenti sistemi di mercato", espressi monetariamente.³ Esse sono anche definite aziende/istituti for profit (business organizations) o più comunemente imprese.⁴

Le seconde, invece, si caratterizzano per l'attuazione di un processo di consumo o, più in generale, di erogazione della ricchezza che, attraverso processi di distribuzione nel tempo e nello spazio, viene destinata a soddisfare direttamente i bisogni di un particolare gruppo di persone (destinatari dell'attività) che può essere interno e/o esterno al sistema aziendale e nell'interesse del quale lo stesso organismo aziendale è istituito e continuamente tenuto in vita. I mezzi che costituiscono tale ricchezza sono stati in precedenza "raccolti", non avendo tale categoria di aziende una funzione produttiva e di scambio sul mercato.⁵ In altri termini, si afferma che:

alla loro destinazione, al consumo, alla formazione del risparmio, degli investimenti e così via". Poi aggiunge: "Ogni organismo aziendale esiste e vive in un combinato insieme di elementi per dare origine ad un sistema di attività indirizzato a soddisfare, in modo diretto o indiretto, i bisogni umani. Diverse aziende sono orientate allo scambio sul mercato di sbocco ed altre sono interessate a sviluppare il consumo diretto di beni e servizi". L'autore nota infine: "L'appartenenza al tipo di azienda che produce per il mercato (o per lo scambio) o alle aziende di erogazione (o per il consumo) è un elemento che diversifica la finalità per la quale le aziende sono costituite e l'ambito sociale di riferimento, ma non rileva un diverso modo di governare e gestire il sistema delle risorse coordinato nel complesso organismo aziendale". (*La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, pagg. 5-9).

In proposito ONIDA afferma che le aziende, "pur esercitando tutte un'attività che può ricordarsi all'acquisizione, alla produzione o all'uso dei beni economici per la soddisfazione dei bisogni umani, hanno oggetti specifici svariati". Egli nota inoltre che, sotto questo aspetto, esse possono essere distinte in molte classi e sottoclassi. Una classificazione, particolarmente notevole per quanto riguarda l'economia della gestione, distingue le così dette "aziende di erogazione" dalle "aziende di produzione per lo scambio o il mercato". (*Economia d'azienda*, pag. 5).

³ BORGONOV, (*Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, pagg. 2-3). BARTOCCI osserva in proposito che le aziende di produzione "sono quelle che realizzano un processo di produzione che, attraverso coordinate attività di acquisizione, trasformazione e scambio sul mercato, permette, tipicamente, l'ottenimento di un profitto nel suo senso economico". (*Gestione, programmazione e controllo nell'azienda dello Stato*, pag. 29).

⁴ Nel codice civile si rileva il concetto di "impresa" dal titolo II, Capag. I. L'articolo 2082 afferma che: "è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

⁵ Per approfondimenti sulla definizione di azienda di erogazione si consultino D'ALESSIO, *La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*,

"l'azienda di erogazione concerne la gestione del consumo, cioè dell'impiego dei beni e servizi per il diretto soddisfacimento dei bisogni umani";⁶ in nome di questa meta è giustificata l'iniziativa economica intrapresa e l'articolazione organizzativa del processo di acquisizione, produzione ed erogazione.⁷

L'azienda di erogazione pone l'accento sulle capacità di produzione e/o distribuzione di beni e servizi ai beneficiari. Nell'azienda di erogazione si evidenzia un ciclo operativo che può essere descritto attraverso le principali fasi di acquisizione-trasformazione economica e consumo o erogazione, a differenza di quello riscontrabile nelle aziende di produzione per lo scambio che è delineato dalle fasi di acquisizione-produzione e vendita. Le aziende di erogazione sono perciò anche definite aziende di consumo.

La causa per cui sorge un'azienda di erogazione non evidenzia comportamenti e finalità particolarmente differenti da quelli riscontrabili a base della costituzione di aziende di produzione per lo scambio. Ciò pone in risalto che è facile e normale riscontrare in un'azienda di erogazione un avanzato e complesso processo produttivo in cui le risorse e le energie sono acquisite dall'esterno (almeno in parte) per essere impiegate in un processo di trasformazione o produzione al fine di ottenere beni e servizi da destinare al consumo (non allo scambio). In altri termini, anche le aziende di erogazione possono svolgere una vera e propria attività di produzione di beni e servizi, trasformando materie prime e sostenendo costi per l'ottenimento di determinati prodotti.⁸ In esse il ciclo economico si completa, al contrario di quanto avviene per le aziende di produzione per il mercato, tramite la destinazione della ricchezza acquisita e prodotta al soddisfacimento dei bisogni dei beneficiari (in quanto ciò costituisce la finalità esclusiva delle attività produttive di queste aziende), il che produce utilità non definita e non misurata da un valore di scambio ma dal benessere fisico e psichico delle persone, dall'affermazione e riconoscimento del loro prestigio, dal trovarsi bene con altre persone di cui si condividono valori, idee, affetti. Si tratta, infatti, di aziende il cui livello di successo non è misurato dall'incremento della ricchezza economica (del profitto). Non avendo finalità di lucro sono de-

pagg. 10-12, e BARTOCCI, *Gestione, programmazione e controllo nell'azienda dello Stato*, pag. 29 e ss.

⁶ Le aziende di erogazione "si occupano direttamente e durevolmente di soddisfare il complesso dei bisogni ordinari o straordinari di determinati soggetti od anche solo una data classe di questi bisogni ed a tal fine provvedono ad impiegare convenientemente la ricchezza che ad esse perviene da una o più fonti e della quale curano la preliminare provvista e conservazione" (MULAZZANI, *Ragioneria pubblica*, pag. 2).

⁷ ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 6.

⁸ D'ALESSIO, *La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, pag. 11.

nominate anche aziende/istituti not for profit (non profit organizations)⁹ e, come si vedrà in seguito, si distinguono in "private" e "pubbliche".¹⁰

La distinzione fra aziende di produzione e aziende di erogazione rispecchia la differenziazione delle funzioni economiche rispettivamente della produzione e del consumo.¹¹ L'appartenenza all'una o all'altra categoria sarebbe quindi determinata, almeno per astrazione teorica, dall'attività economica prevalentemente effettuata.¹²

Quest'ultima tesi non è tuttavia pacifica in dottrina. Esisterebbe infatti anche una terza categoria di azienda, intermedia tra quella costituita dalle aziende di produzione e quella delle aziende di erogazione, che ricoprenderebbe quell'ampia categoria di aziende riscontrabili nella realtà in cui si contemporano e variamente prevalgono i caratteri propri di ciascuna delle due classi considerate. Si parla in proposito di aziende *composte o miste*, aziende che al processo erogativo puro affiancano attività qualificabili come produttive.¹³

⁹ La dottrina anglosassone include nella nozione di azienda non profit tutte le aziende di erogazione così come intese dalla dottrina italiana. In Italia invece con la generica definizione di Non Profit si intende piuttosto il Terzo settore, costituito, ad esempio, dalle cooperative sociali, dalle associazioni di promozione sociale, dalle associazioni di volontariato, dalle ONG (Organizzazioni Non Governative), e tutte quegli enti che svolgono attività di assistenza sociale e socio-sanitaria, assistenza sanitaria e beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela, promozione e valorizzazione dell'ambiente, promozione della cultura e dell'arte, tutela dei diritti civili, ricerca scientifica di particolare interesse sociale. MELLA, *Aziende I*, pagg. 173-174. Per approfondimenti BRONZETTI, *Le aziende non profit*.

¹⁰ BORGONOVIS, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, pagg. 2-3.

¹¹ CECCHERELLI, *Le Istituzioni di Ragioneria*, pag. 15.

¹² PAOLONI, GRANDIS (*La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, pag. 27). Sulla validità di tale criterio classificatorio BRUNI scrive: "Sotto il profilo istituzionale, le aziende possono corrispondere all'uno o all'altro dei compiti assegnati; quello della produzione e quello del consumo della ricchezza o l'uno e l'altro contemporaneamente per cui, in effetti, la sola distinzione razionale è quella tra:

- le aziende a prevalente scopo produttivo nel senso che è la genesi del valore economico a caratterizzarne le condizioni esistentiali;
- le aziende a prevalente scopo erogativo nel senso che è il consumo del valore economico a caratterizzarne le condizioni esistentiali.

Quanto al processo del valore, l'azienda può interpretare un ruolo propriamente produttivo, di impresa per il mercato, così come può, in complemento, svolgere attività erogative o di consumo di ricchezza. Di converso, osserviamo che le aziende di erogazione possono correre ai processi di consumo, mediante processi produttivi volti all'accrescimento del valore della ricchezza disponibile" (*L'azienda come convertitore di valori economici in valori culturali*, pagg. 2 e segg.).

¹³ "Le aziende di erogazione e le aziende di produzione ammettono numerose classi intermedie, tra le quali le cosiddette aziende composte. Nelle aziende composte, variamente prevalgono e si contemporano i caratteri propri di ciascuna delle due classi considerate" (ZAPPA, MARCANTONIO, *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche: i principi*, pag. 2).

L'esistenza di questa terza classe di aziende è in realtà controversa. Una parte della dottrina, come visto sopra, sostiene che tracce dell'attività di produzione si trovano nelle aziende di erogazione e processi di consumo si svolgono nelle aziende di produzione, per cui riferendosi ad esse si dovrebbe comunque parlare di aziende di produzione o di aziende di erogazione a seconda dell'attività prevalente.¹⁴ Autorevoli studiosi ritengono, infatti, che sia difficile individuare aziende di erogazione pure, ossia aziende in cui non si svolge una qualsiasi, seppur minima, attività di produzione,¹⁵ così come è difficile ipotizzare imprese prive di processi di consumo.

Anche questa impostazione non trova d'accordo tutti gli studiosi. È soprattutto Giannessi a non concordare con tale tesi sostenendo che andrebbe "scartata a 'priori'" poiché, per il suo carattere di unitarietà, alla realtà d'azienda non possono essere attribuite finalità diverse, né si può fondare sul finalismo ogni sua eventuale ripartizione in categorie.¹⁶ Altri autori hanno invece proposto una ricomposizione del problema sostenendo che l'azienda ha un unico fine ultimo che è il soddisfacimento dei bisogni umani, ma è diverso il modo in cui esso viene attuato. Si fa riferimento non tanto alle diversità tecnico-operative legate ai settori di attività cui possono appartenere le aziende quanto al fatto che, in un caso (aziende di produzione), la soddisfazione dei bisogni umani viene a realizzarsi in via mediata attraverso il ricorso al mercato, giacché in questo tipo di realtà aziendale si attua un processo produttivo destinato allo scambio, mentre nell'altro (aziende di erogazione) tale soddisfazione si compie direttamente, attraverso l'attività di distribuzione e/o consumo della ricchezza a favore dei desti-

¹⁴ In dottrina si è molto discusso sull'opportunità di identificare la classe delle aziende composte. Taluni ritengono piuttosto che tale classe andrebbe a "svuotare" quella più astratta delle aziende di pura erogazione. In proposito è utile rilevare come opportunamente GUARINI conclude che, si ammetta o meno l'esistenza di un'apposita categoria di aziende composte, "le classi che di fatto si possono istituire per il perseguitamento degli scopi propri del processo classificatorio sono soltanto due: nel primo caso, la classe delle aziende di produzione e quella delle aziende composte e, nel secondo caso, la classe delle aziende di produzione e quella delle aziende di erogazione" (GUARINI, *Le aziende pubbliche di erogazione*, pag. 14).

¹⁵ Di tale avviso AMADUZZI, secondo il quale "si può avere, concretamente un'azienda di pura erogazione, solamente se possiamo considerarla nettamente distaccata dall'eventuale nucleo aziendale produttivo, da cui la ricchezza deriva; non solo, ma se possiamo altresì tenere che i mezzi disponibili siano, per pari importo, e a mano a mano che vengono raccolti, investiti nel soddisfacimento dei bisogni, di modo che non si crei una gestione patrimoniale fruttifera" (*L'azienda*, pag. 74).

¹⁶ In particolare GIANNESI rileva che "la tesi che le aziende possono avere un duplice scopo, e cioè, il conseguimento del profitto (aziende di produzione) e il soddisfacimento dei bisogni umani (aziende di erogazione) deve essere scartata a 'priori', perché l'azienda è un fenomeno unitario e non può avere, in conseguenza di questa premessa, più di uno scopo" (GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria*, pag. 63).

natari.¹⁷ In proposito appare interessante riportare anche la posizione di chi, intendendo l'azienda come "l'ordine strettamente economico di un istituto", individua nell'ordine economico che si "compenetra di norma nell'istituto familiare" il prototipo dell'azienda di erogazione, mentre considera l'azienda di produzione la cellula fondamentale dei moderni sistemi economici tale da essere "tipicamente istituto economico sociale". Secondo tale approccio, nelle amministrazioni pubbliche "per astrazione si può configurare una 'azienda composta di produzione e di consumo'".¹⁸

Come è stato anticipato, la diversità tra le varie posizioni, si noti, è inerente soprattutto alla giustificazione teorica delle classi che non alla loro effettiva composizione. In conclusione si può allora osservare come, pur nel diverso modo con cui si manifesta nel tempo la vita aziendale, la distinzione fra aziende di erogazione e aziende di produzione sulla base della prevalenza dell'attività svolta, rimane a tutt'oggi un valido punto di riferimento dottrinale e anche didattico.

2. Le configurazioni delle aziende di erogazione

L'orientamento allo scambio o al consumo non è il solo criterio che diversifica il modo di esistere degli organismi aziendali operanti in un dinamico sistema socio-tecnico. Nei sistemi socio-economici coesistono, infatti, unità aziendali diverse per obiettivi, ma anche per mercati di sbocco, per caratteristiche finanziarie e patrimoniali, per conduzione manageriale, ecc.¹⁹ Premesso che l'azienda è una categoria concettuale unitaria e che si usa classificare le aziende per renderne più agevole l'analisi e lo studio,²⁰ i

¹⁷ SALZANO, *Principi di ragioneria generale delle imprese*, pag. 13 e ss.

¹⁸ MASINI, *Lavoro e risparmio*, Vol. I, pagg. 26-27. Impostazione analoga è riportata in BORGONOVIS, *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in "Scritti in onore di Carlo Masini", pagg. 43-44.

¹⁹ "Non basta soffermarsi sulle profonde diversificazioni degli obiettivi da realizzare nel tempo per distinguere le aziende tra loro; nello stesso settore di appartenenza la differenziazione tra le aziende avviene, principalmente, in base alla condotta manageriale che orienta e diversifica i comportamenti gestionali tra simili sistemi produttivi. È la capacità direzionale che consente di organizzare convenientemente e continuamente le risorse impiegate al fine di raggiungere gli obiettivi. È questo il vero e fondamentale elemento di differenziazione tra aziende che ne giustifica la classificazione in "razionali" e "non razionali" in un contesto ambientale dove tutte sono socialmente rilevanti - in modo diretto e/o indiretto - per il soddisfacimento dei bisogni umani". D'ALESSIO (*La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, pagg. 6-7). Sul tema della capacità direzionale si consulti ZANDA (*La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Capag. I).

²⁰ Scrive AMADUZZI: "La classificazione è un'operazione logica, intesa ad agevolare la conoscenza dei fenomeni che da un punto di vista appaiono con caratteristiche diverse, senza peraltro impedire che se ne vedano anche le analogie" (*L'azienda*, pag. 72).

molteplici criteri classificatori individuati dalla dottrina sono tutti validi e ciascuno di essi non esclude gli altri.²¹ Con specifico riferimento alle aziende di erogazione, le classificazioni possono essere ricondotte:

- alla natura dei soggetti che godono dell'attività erogativa;
- alla natura del soggetto promotore.

In relazione alla natura dei soggetti che godono dell'attività erogativa le aziende di erogazione si distinguono in:

- *aziende di consumo*, se i soggetti destinatari dell'attività erogativa sono interni all'azienda; ne sono esempi le associazioni culturali, sportive, le cooperative di consumo;
- *aziende di erogazione in senso stretto*, se i soggetti destinatari dell'attività erogativa sono esterni all'azienda, per cui i beni e i servizi prodotti dall'azienda sono destinati al consumo di beneficiari esterni, non appartenenti all'azienda; ne sono esempi le fondazioni, le associazioni umanitarie e caritatevoli, gli enti assistenziali e di ricerca.

In relazione alla natura del soggetto promotore si distinguono:

- le *aziende di erogazione privata*;
- le *aziende di erogazione pubblica*.

L'individuazione delle due categorie può essere diversamente condotta con riferimento alla natura del soggetto giuridico o a quella del soggetto economico dell'azienda.

Con riferimento alla natura del soggetto giuridico si indica come azienda di erogazione privata l'azienda il cui soggetto giuridico è una persona giuridica di diritto privato; viceversa, si definisce pubblica l'azienda di erogazione il cui soggetto giuridico è una persona giuridico di diritto pubblico.

Meno agevole appare la distinzione quando si prende in considerazione la natura del soggetto economico, sia per il fatto che non esiste in dottrina una univoca accezione del concetto di soggetto economico aziendale sia perché nella realtà non sempre si è in grado di individuarne i confini. L'identificazione del soggetto economico si presenta più complessa nelle aziende di erogazione piuttosto che nelle aziende di produzione per lo scambio. Le difficoltà maggiori si riscontrano, tuttavia, nel riconoscere il soggetto economico come colui che governa e delinea i comportamenti strategici nell'ambito delle aziende pubbliche di erogazione.²² In queste ul-

²¹ L'appartenenza di un'azienda ad una certa classe non esclude che la stessa possa partecipare ad altre. Pertanto ogni classificazione non ha valore assoluto ed è più o meno arbitraria, ma è comunque indispensabile per agevolare la conoscenza di un fenomeno complesso come quello aziendale.

²² Si pensi, in particolare, al caso di quelle aziende, come lo Stato o gli enti locali, la cui natura è evidentemente pubblica. Si pongono interrogativi di indubbio interesse teorico; viene da chiedersi ad es. da chi è rappresentato in questi casi il gruppo di persone che costituisce il soggetto economico e, ancora, trattandosi di un gruppo più o meno ampio di cittadini, che cosa significa che esso ha natura pubblica. Per rispondere a simili interrogativi sono state

time chi governa ed individua l'orientamento strategico è individuato con modalità elettive non correlate alla proprietà e al controllo del capitale. In questi casi il soggetto economico coincide con i soggetti che compongono gli organi ai quali sono conferiti i poteri di condurre il complesso aziendale verso gli obiettivi istituzionali e di prendere le decisioni programmatiche.²³

Tale caratterizzazione non risulta, tuttavia, facile tra gli organi manageriali e politici che governano la complessa struttura delle aziende pubbliche. Nonostante il legislatore abbia individuato le funzioni dei due organi, attribuendo funzioni e compiti di indirizzo e controllo agli organi politici e funzioni gestionali agli organi manageriali,²⁴ le interferenze che nascono e si sviluppano tra tali organi sono fonti di ambiguità e di indeterminatezza per il riconoscimento del soggetto economico.

In linea generale, si può ritenere che in un'azienda di erogazione pubblica il soggetto economico è rappresentato da *una coalizione di persone* nominate da organismi pubblici e rappresentative sia delle forze politiche che dei ruoli di comando della struttura amministrativa dell'azienda a cui ci si riferisce. Questo soggetto economico – come già visto – governa senza possedere capitale, ma deve (o dovrebbe) dimostrare di possedere le competenze professionali e dirigenziali richieste per la conduzione razionale ed efficiente del sistema aziendale in cui è inserito.²⁵

Nelle aziende di erogazione private le procedure per l'elezione degli organi costituenti il soggetto economico sono rinvenibili negli statuti e negli atti costitutivi.

È evidente a questo punto che il soggetto giuridico privato persegue interessi privati e opera secondo le norme di diritto privato. Il soggetto economico pubblico persegue interessi pubblici ed opera secondo le norme di diritto pubblico.

seguito essenzialmente due strade. Una prima spersonalizza il concetto di soggetto economico e ammette che esso possa essere concepito come entità astratta (MARCANTONIO, *L'azienda dello Stato*, pag. 1); mentre la seconda rivolge l'attenzione al gruppo di persone capaci di determinare la volontà degli organi di indirizzo dell'istituzione considerata o alla comunità dei cittadini nel cui interesse l'ente esiste ed opera. Si è già fatto cenno a come quest'ultima sia la posizione di Masini che, con riferimento alle aziende pubbliche, afferma che "il soggetto economico anzitutto è costituito da tutti i membri della popolazione riunita in comunità territoriale per gli interessi al soddisfacimento di bisogni pubblici; quindi, indirettamente ma con rilievo primario, questa parte del soggetto economico si presenta con istanze personali e di comunità varie delle quali sono membri le singole persone" MASINI, *Lavoro e risparmio*, pag. 66. Infine, un'interessante esposizione sull'argomento è fornita in BARTOCCI, *Gestione, programmazione e controllo nell'azienda dello Stato*, pag. 33 e ss.

²³ PAOLONI GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, pag. 53.

²⁴ Con il Decreto Legislativo n. 29/1993 e succ. int. e mod.

²⁵ D'ALESSIO, *La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, pag. 17.

Ritornando alla distinzione in oggetto, e sempre con riferimento alle aziende di erogazione, combinando la classificazione in base al soggetto giuridico con quella relativa al soggetto economico, si considerano *private* le aziende che hanno soggetto giuridico privato e soggetto economico privato. Appartengono a tale categoria: le Associazioni riconosciute, le associazioni non riconosciute, e le Fondazioni di tipo privato (art. 14 e ss. del Codice Civile), le società cooperative "a mutualità prevalente", o altre Istituzioni che non sempre hanno, una personalità giuridica riconosciuta.²⁶

Sono considerate aziende di erogazione *pubbliche*:

- le aziende che hanno soggetto giuridico pubblico e soggetto economico pubblico. Appartengono a tale categoria: gli enti territoriali (lo Stato, le Regioni, gli enti locali), e gli enti istituzionali. Con i primi il nostro ordinamento giuridico-politico si propone di soddisfare finalità riguardanti la comunità posta nella zona territoriale di competenza. Negli altri la caratterizzazione non è posta sul requisito territoriale ma sulla tipologia del bisogno cui l'ente è preposto a rispondere,²⁷ queste aziende pubbliche svolgono attività che facilitano o migliorano lo stato di soddisfacimento di bisogni particolari, personali e/o sociali caratterizzanti determinati gruppi sociali o l'intera collettività. Tra gli enti istituzionali sono considerate diverse categorie di unità pubbliche tra le quali sono da evidenziare: gli Enti Istituzionali di Assistenza e Beneficenza (I.P.A.B.); gli Enti con Particolari Finalità di Pubblica Utilità culturale, turistica, economica, assicurativa e così via (A.C.I., I.N.P.S., I.N.A.I.L., C.C.I.A.A., ecc.); gli Enti con Finalità Scientifiche e Sanitarie di tipo autonomo (Università, Enti Ospedalieri Autonomi, ecc.); altri Enti Pubblici Istituzionali; associazioni e fondazioni pubbliche costituite con atto di diritto pubblico e governate da soggetti giuridici pubblici;
- le aziende che hanno soggetto giuridico privato e soggetto economico pubblico. Appartengono a tale categoria: le associazioni pubbliche

²⁶ Tra gli enti privati di erogazione che non hanno acquisito personalità giuridica trova piena collocazione la *famiglia* che costituisce un sistema socio-tecnico indirizzato al soddisfacimento dei bisogni dei suoi componenti con i proventi derivanti dall'attività lavorativa di uno o più membri del nucleo familiare o da investimenti patrimoniali e fruttiferi.

²⁷ "La distinzione tra enti territoriali ed enti istituzionali tende a coincidere con quella tra corporazioni e fondazioni. Le associazioni (definite anche corporazioni) hanno il loro fondamento in una collettività di persone (*universitas personarum*), mentre le fondazioni hanno il loro fondamento in un complesso di beni (*universitas bonorum*)... La distinzione tra, o "associazioni", e "fondazioni" ha importanza aziendale, in quanto le aziende erogatrici che hanno per soggetto una associazione traggono i mezzi per la soddisfazione dei loro programmi di bisogni prevalentemente dalle contribuzioni degli associati; mentre le fondazioni traggono tali mezzi prevalentemente dal patrimonio che è alla base della loro esistenza". CASSANDRO, *Le gestioni erogatrici pubbliche*, pag. 5.

e le fondazioni pubbliche. Si tratta di aziende di erogazione governate da un soggetto economico pubblico ma disciplinate dagli artt. 14 e segg. del Codice Civile.²⁸

Riepilogando, con riferimento alla natura del soggetto giuridico e del soggetto economico, si configura la seguente classificazione delle aziende delle aziende di erogazione:

Tab. 1 – Classificazione delle aziende di erogazione in base al profilo soggettivo

SOGGETTO GIURIDICO	SOGGETTO ECONOMICO	
	Privato	Pubblico
Privato	Azienda di erogazione privata	Azienda di erogazione pubblica
Pubblico	Combinazione non verificabile	Azienda di erogazione pubblica

Il caso in cui un'azienda di erogazione nasca con un atto di diritto pubblico (e abbia pertanto un soggetto giuridico pubblico) e sia poi governata da un soggetto giuridico privato non è configurabile in quanto il potere di indirizzo è esercitato da un soggetto che ha natura giuridica pubblica, pertanto gli interessi perseguiti e le logiche di gestione rispondono sempre a finalità qualificabili come pubbliche.

3. Elementi di gestione e organizzazione nelle aziende di erogazione private

Nelle aziende di erogazione, come già visto, l'attività economica prevalente è il consumo. I beni o i servizi, acquisiti o prodotti sono destinati al soddisfacimento diretto dei bisogni umani. La loro cessione avviene con modalità diverse dalle regole di mercato; pertanto il loro corrispettivo,

²⁸ Sono esempi di fondazioni pubbliche le fondazioni sorte a seguito della trasformazione degli enti economici creditizi – ex legge n. 218/1990 –; e ancora gli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza ed assistenza trasformati in persone giuridiche private ai sensi del D.Lgs. n. 509 del 1994; oppure enti lirici e istituzioni concertistiche trasformate in fondazioni pubbliche ai sensi del D.Lgs. n. 134 del 1998. Rientrano in questa categoria secondo questo criterio classificatorio anche le fondazioni di diritto privato partecipate da enti pubblici costituite dalle università. Infine anche le IPAB (Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficienza) che si sono trasformate in persone giuridiche di diritto privato ai sensi del D.Lgs. n. 207 del 2001 e succ. int. e mod., che hanno acquisito la forma di associazioni o fondazioni mantenendo il soggetto economico pubblico.

quando c'è, non assume mai la forma di un prezzo di mercato, piuttosto di una contribuzione da destinare all'attività erogativa dell'azienda.²⁹

Le attività espletate hanno come riferimento valori immateriali quali la cooperazione, la solidarietà ed il volontariato (assistenza verso particolari fasce di popolazione, aiuti internazionali, tempo libero, ecc.), sebbene il vincolo economico resti anche per esse una fondamentale condizione di esistenza.

I diversi caratteri distintivi delle aziende di erogazione private sono i seguenti:

- natura dell'attività svolta e/o tipologia del prodotto offerto;
- natura dei destinatari e loro posizione rispetto alla governance;
- non distribuibilità dei risultati reddituali positivi;
- natura privatistica del soggetto giuridico;
- struttura dei componenti positivi di reddito;
- incidenza del volontariato.

Per quanto riguarda la natura dell'attività svolta e/o tipologia del prodotto offerto si tratta di attività che rispondono immediatamente ad un bisogno "sociale" (cultura ed istruzione, assistenza sanitaria, ecc.), ovvero a bisogni di una parte della comunità o a forte connotazione valoriale (attività politiche e religiose, conservazione del patrimonio artistico, difesa dell'ambiente, ecc.).

I destinatari della produzione possono essere i membri della organizzazione di riferimento (soci di un circolo sportivo, associati, ecc.), oppure specifiche categorie di soggetti individuati dai promotori dell'azienda (organizzazioni di volontariato, fondazioni private gerenti attività assistenziali, ecc.), ed ancora la collettività nel suo complesso (fondazioni bancarie, aziende che operano nel campo culturale, ecc.). Possono partecipare alla governance gli stessi beneficiari dell'attività, nel loro complesso, oppure una parte dei beneficiari dell'attività, ma anche soggetti diversi rispetto ai beneficiari, che possono essere i promotori dell'azienda o soggetti terzi.

Il carattere del non distribuibilità dei risultati reddituali positivi viene interpretato dalla dottrina con diverse sfumature. Prevalentemente in due accezioni.

Una prima considera totalmente assente la produzione di reddito positivo, in quanto la gestione di tali aziende deve tendere ad un equilibrio di bilancio. La seconda posizione (maggioritaria) considera invece ammissibile la produzione di reddito positivo, ma pone assoluto divieto alla sua distribuzione, a qualsiasi titolo.³⁰

Si può pertanto sinteticamente affermare che le aziende di erogazione hanno come finalità prevalente il soddisfacimento diretto di bisogni socialmente rilevanti rispetto a cui la massimizzazione del reddito costituisce una

²⁹ PAOLONI GRANDIS, *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, pag. 30.

³⁰ Per un approfondimento sulle diverse posizioni dottrinali sintetizzate in relazione a questo aspetto si veda MERLO (a cura di), *Aziende non profit*, pag. 25.

finalità secondaria e strumentale al raggiungimento della prima. Occorre precisare che la produzione e la non distribuzione dell'utile non si sovrappongono a quello che è un principio fondamentale di ogni azienda, ossia il principio di economicità. Pertanto, anche le aziende di erogazione private devono raggiungere i loro fini istituzionali in condizioni di equilibrio economico tendenziale. In tal senso i componenti positivi di reddito possono essere ottenuti secondo diverse modalità:

- ricavi di vendita delle prestazioni offerte (a condizioni di mercato a tariffa o prezzo politico, gratuitamente, con eventuale contribuzione volontaria);
- trasferimenti e contribuzioni da parte dello Stato e degli enti pubblici (a compenso per prestazioni offerte in convenzione, a fondo perduto);
- donazioni da parte di privati (famiglie, imprese, fondazioni, ecc.).

Per quanto concerne l'organizzazione del lavoro nelle aziende di erogazione private è tipica una limitata formalizzazione, e sono limitati sia gli organigrammi che i sistemi di procedure; ne consegue che l'organizzazione è informale ed è critica la definizione delle responsabilità.

Per quanto concerne la divisione del lavoro, cioè l'attribuzione di insiemi di attività a persone, organi o unità, nelle aziende di piccole dimensioni la struttura risulta essere di tipo semplice, con criteri di specializzazione non rigidi che sarebbero difficili da definire e mantenere.

Nelle aziende di grandi dimensioni caratterizzate da multidimensionalità per ambiti di intervento, per natura del servizio, o per area geografica, la struttura organizzativa può essere funzionale, o divisionale o per matrice.³¹

Per quanto concerne la divisione del lavoro in senso verticale, quindi la distribuzione della responsabilità tra i diversi livelli gerarchici si individuano tipicamente i seguenti livelli:

- il consiglio di amministrazione (CdA);
- il presidente o direttore;
- i Coordinatori di servizio;
- gli operatori;
- i volontari.

Il CdA svolge il fondamentale ruolo di mantenere il focus sulla mission e di garantire che tutte le parti del sistema rispettino e perseguano la mission che l'organizzazione si è data. Esso pertanto definisce le strategie, promuove le relazioni con l'ambiente anche nell'ottica delle attività di fund raising. L'esecutivo come in qualsiasi azienda trasforma le strategie in programmi, mentre i coordinatori dei servizi, gli operatori e i volontari svolgono le attività operative. In particolare il coordinatore del servizio è la perso-

³¹ Per approfondimenti su questi modelli di struttura organizzativa si fa rinvio al capitolo Ottavo.

na che sovrintende alle attività di un gruppo di operatori in un ambito di servizio definito (per natura, geograficamente, ecc.). Opera coordinando le sue azioni con gli organi di governo e gli altri coordinatori di servizio.

Le dimensioni organizzative ed economiche limitate di molte aziende e la natura dell'ambiente sociale ed organizzativo forzano a privilegiare persone con esperienza diretta del servizio (ad es. ex operatori).

L'operatore è la persona che svolge le attività connesse al servizio di solito in diretto contatto con l'utente finale. Opera sotto il coordinamento di un responsabile del servizio all'interno solitamente di un team di altri operatori. Si tratta di una figura che può essere caratterizzata da livelli di preparazione e percorsi di sviluppo differenziati, ad esempio educatore, tutor professionale.

Il volontario è la persona che svolge attività connesse al servizio senza corresponsione di ricompense economico-monetarie; può essere collocato a supporto degli operatori, in posizioni di staff amministrativo o di direzione.

La centralità delle risorse umane nelle aziende di erogazione private è dovuto a più fattori. Si tratta infatti di organizzazioni di servizio nonché labour-intensive in un contesto culturale dove i valori della solidarietà e dell'altruismo sono presenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Esse si basano su un'accentuata motivazione etica che consente di avvalersi dell'impegno gratuito, volontario di persone che sono volte a vedere attuati i loro valori morali.

Tuttavia accanto a tali valori esistono diversi interessi in quanto differenti sono gli stakeholder dell'azienda; essi sono riconducibili alle seguenti classi:

- clienti/utenti sia esplicativi che impliciti, tenendo conto di tutti quelli che possono trarne benefici;
- soggetto promotore costituito dal nucleo che ha posto in essere e che governa l'azienda;
- collaboratori, sia quelli retribuiti che i volontari;
- altri interlocutori dai quali l'azienda riceve risorse naturali, umane e finanziarie che assumono un ruolo determinante per la sopravvivenza e per lo sviluppo, in modo particolare si considerano i soggetti pubblici e privati che erogano contributi all'azienda.

A ben vedere manca nelle aziende di erogazione quella categoria di portatori di interessi istituzionali fondamentale nell'impresa che si può individuare nella proprietà. Infatti il vincolo di non distribuzione degli eventuali utili e l'impossibilità di trasferire la propria partecipazione, o l'intera azienda, riconducono i diritti e gli interessi dei soggetti promotori a quelli relativi al controllo e alla conduzione dell'azienda. L'interesse dei clienti/utenti si manifesta invece rispetto al livello quali-quantitativo dei beni servizi erogati.

I soggetti promotori generalmente sono persone motivate da intenti filantropici, religiosi, culturali, e che si impegnano personalmente con il pro-

prio lavoro e con risorse finanziarie; essi perciò nutrono attese che possono essere di stima, di autorealizzazione, di soddisfacimento dei bisogni altrui.

I collaboratori, hanno interesse a ricevere remunerazioni monetarie adeguate, se retribuiti, e realizzando al meglio le loro aspirazioni, sia in caso di lavoratori retribuiti che nel caso di collaboratori volontari.

Per gli altri interlocutori l'azienda diventa lo strumento per contribuire al miglioramento della società alla quale appartengono, o di aiutare propri simili in difficoltà.³²

Rispetto a tale diversità di interessi la direzione può scegliere se attuare una gestione partecipata, con conseguenti costi di transazione e rischi di immobilismo, oppure adottare un modello di management che coinvolga un numero più ristretto di persone alla formazione delle decisioni. Pertanto le caratteristiche culturali delle aziende di erogazione private rendono complesso l'emergere di uno stile di leadership legato alla posizione, prevalgono ancora stili di leadership legati alla professionalità o al carisma personale.

La particolare finalità delle aziende di erogazione private determina anche delle peculiarità nella gestione. L'acquisizione dei mezzi monetari avviene prevalentemente a fronte di operazioni diverse dalla esistenza di un capitale di rischio e dalla vendita di beni e servizi, ossia:

- finanziamenti pubblici, sotto forma di sovvenzioni/contribuzioni, convenzioni per lo svolgimento di attività di pubblico interesse (contracting-out), fornitura gratuita di beni e servizi, agevolazioni fiscali, finanziamenti comunitari, relativi a particolari progetti con finanziamenti a fondo perduto o con contributi per l'ottenimento di crediti agevolati;
- donazioni private;
- quote associative;
- disinvestimento dei prodotti e servizi realizzati;
- contributi delle Fondazioni di origine bancaria;
- strumenti di finanza "etica", di intermediari finanziari tradizionali, di intermediari specializzati;
- strumenti finanziari tradizionali.

Le problematiche di gestione delle risorse finanziarie sono influenzate da alcuni fattori critici come la strutturale difficoltà di accesso alle forme tradizionali di finanziamento, lo scarso afflusso di risorse dal disinvestimento della produzione, difficoltà di ordine culturale (mancanza di professionalità e funzioni specifiche nell'organizzazione delle aziende non profit),

³² La categoria dei volontari, che donano il proprio lavoro senza alcun corrispettivo economico, stipulano di fatto con l'azienda un vero e proprio "contratto morale implicito". Tale contratto più "vincolante" di quello stipulato con altre categorie di soggetti, rende i volontari una categoria "vitale" per l'azienda non profit e determinate nel favorire o ostacolare i cambiamenti organizzativi. In tal senso SEDDIO, *Assets istituzionali, corporate governance e aziende non profit*, in BANDIN, (a cura di), *Manuale*, pag. 47.

mancanza di incentivi (fiscali) alle donazioni private, eccessiva dipendenza delle strategie aziendali dai condizionamenti del finanziatore pubblico.

La fase della trasformazione economica nelle aziende di erogazione private si caratterizza per lo svolgimento di diverse classi di operazioni, quali:

- operazioni relative all'attività istituzionale tipica con processi di produzione tecnica;
- operazioni di mera erogazione di fondi;
- attività di fund raising (ossia raccolta pubblica di fondi);
- operazioni di gestione patrimoniale e finanziaria;
- operazioni relative ad attività di supporto generale dell'ente come attività amministrative, logistiche, promozionali, ecc.

Per quanto riguarda l'erogazione dei beni e dei servizi nelle aziende di erogazione private, essa è caratterizzata da:

- operazioni di assoluta gratuità, ove è esclusa ogni controprestazione economica;
- operazioni di scambio economico a prezzi non di mercato che generano proventi;
- operazioni di scambio economico ordinario che generano ricavi (attività accessorie).

4. Elementi di gestione e organizzazione delle aziende di erogazione pubbliche

Le aziende di erogazione pubbliche sono rappresentate prevalentemente da enti pubblici territoriali e istituzionali che costituiscono il c.d. settore delle amministrazioni pubbliche. Con specifico riferimento a questo settore si può affermare che le aziende che lo compongono si caratterizzano per le seguenti specificità:

- espressione di interessi generali e orientamento a soddisfare bisogni collettivi;
- esercizio di una potestà normativa e coercitiva nel rispetto degli ordinamenti formali;
- estensione della ragion d'essere al di là dell'aspetto economico e produttivo.

Le aziende di erogazione pubblica (sia territoriali che istituzionali) nascono e operano come espressione di interessi generali, estesi per lo più a intere comunità territoriali. Ciò ha importanti riflessi sul modo in cui può impostare la propria identità, sviluppando l'originaria ragione di esistenza fino ad acquisire, mantenere e sviluppare la legittimazione sociale.³³

³³ Per approfondimenti ANSELMI, VOLPATO, (a cura di), *Il Management nell'area pubblica*.

L'azienda di erogazione pubblica, in altri termini, non produce soltanto servizi e interventi di rilevanza economica, ma sviluppa altresì simboli, promuove e diffonde valori, esprime il senso di una comunità e, di conseguenza, il suo funzionamento non può essere compreso senza integrare nell'analisi questo aspetto accanto all'analisi propriamente economica.

L'oggetto caratteristico delle aziende di erogazione pubbliche è la diretta soddisfazione, mediante consumo o uso di ricchezza, dei bisogni della collettività. L'attività dell'azienda pubblica, analizzata secondo il profilo tecnico-economico, si realizza attraverso la combinazione di una serie di elementi, o fattori della produzione che ne contraddistinguono e ne segnano la specifica individualità.

Si perviene così alla produzione dei servizi, utilizzati dapprima nella stessa azienda e quindi inseriti in ulteriori processi per giungere alla produzione di quei servizi in grado di soddisfare direttamente le esigenze degli utenti, ossia i cittadini, i quali rappresentano i consumatori di questo specifico tipo aziendale.

In sostanza, anche nelle aziende pubbliche il processo di produzione può essere scomposto nelle seguenti fasi:

- acquisto;
- trasformazione;
- produzione;
- collocamento.

Si rendono, tuttavia, necessarie delle precisazioni. Innanzitutto, in tale contesto, si preferisce utilizzare il termine "collocamento" piuttosto che "vendita", in quanto nella maggior parte dei casi la predisposizione dei servizi e la successiva utilizzazione da parte dei consumatori non si realizza secondo le regole proprie del mercato, ma secondo forme e modalità che l'ente stesso determina, e non sempre liberamente. Si potrà così verificare che il collocamento debba essere gratuito. In altri casi il collocamento avviene solo parzialmente a pagamento, attraverso l'applicazione di apposite tariffe.³⁴

Occorre, infine, precisare che i bisogni che le aziende pubbliche devono spesso soddisfare non sono riconducibili ad una remunerazione attesa, ma ad esigenze della vita sociale quali la sicurezza, l'istruzione, l'assistenza sanitaria, lo sviluppo economico, e così via. La mancanza, in questi casi, di una grandezza idonea a darne una visione unitaria esprimibile in termini quantitativi, non comporta anche l'impossibilità di verificare i risultati dell'azienda, implica piuttosto che gli stessi vadano opportunamente ricercati.

³⁴ Anche in tale fattispecie è ravvisabile una finalità sociale, in quanto la contribuzione è spesso legata alle condizioni economiche del cittadino-consumatore.

Le uscite delle aziende di erogazione pubbliche sono connesse alle spese per il soddisfacimento dei bisogni pubblici, alle spese per la gestione del patrimonio, ai costi di amministrazione e agli oneri tributari.

Le entrate rappresentano le fonti di finanziamento di queste aziende; si tratta di fonti proprie e di fonti derivate. Le fonti di finanziamento proprie sono rappresentate dai tributi (rappresentano un prelievo coattivo di ricchezza nei confronti dei soggetti che usufruiscono dei beni e servizi pubblici generalmente a consumo congiunto), da proventi vari e da redditi provenienti dalla gestione finanziaria e patrimoniale; si dicono proprie perché autogenerate dall'azienda attraverso la propria attività amministrativa oppure attraverso la gestione patrimoniale. Sono fonti derivate i trasferimenti finanziari erogati da enti sovraordinati. Le entrate possono poi provenire dall'accensione di prestiti (indebitamento).

L'indebitamento è una fonte a cui l'azienda ricorre per finanziare i c.d. "investimenti sociali", ovvero infrastrutture di varia natura (scuole, strade, ponti, ecc.) destinate al soddisfacimento di bisogni collettivi per periodi di tempo lunghi.³⁵ Con il ricorso al prestito infatti si realizza una distribuzione del sacrificio economico su tutte le generazioni che godono della utilità delle infrastrutture tramite la quota di rimborso del prestito.

Nei sistemi in cui le fonti di finanziamento derivate, costituite per lo più dai trasferimenti, ovvero erogazioni di capitale da parte dello Stato, rappresentano la gran parte delle risorse dell'azienda di erogazione pubblica, ci si trova di fronte un modello di finanza accentratrice o derivata. Si tratta di un sistema in cui prevale un modello di Stato unitario, dove le scelte relative ai tributi, ai prezzi dei servizi, al ricorso al mercato, allo smobilizzo del patrimonio, sono attribuite ai massimi livelli di governo. Quanto maggiore è l'entità delle fonti di finanziamento proprie rispetto a quelle derivate, tanto più alto è il grado di autonomia dell'azienda, e le relazioni che si instaurano fra le aziende di vario ordine tendono verso un modello di finanza decentrata o autonoma. Tale modello si basa sull'assunto che ad ogni livello di governo debba essere riconosciuta l'autonomia e la responsabilità di cercare un proprio equilibrio economico attraverso autonome scelte sui tributi, sui prezzi dei servizi, sull'uso del patrimonio e anche sul ricorso al prestito. In Italia l'evoluzione da un modello di finanza derivata o accentratrice ad uno di finanza autonoma o decentrata è stato avviato con la legge n. 42 del 2009 (c.d. legge sul Federalismo Fiscale) ed è ancora in corso di attuazione.

³⁵ Anche l'indebitamento finalizzato all'acquisizione di patrimonio da reddito è considerato fisiologico nell'economia dell'azienda pubblica. È considerato invece patologico l'indebitamento finalizzato a coprire disavanzi pregressi. Il legislatore costituzionale ha disciplinato la materia nel 2001 con la legge cost. n. 3 di riforma del Titolo V della Costituzione, stabilendo che l'indebitamento è ammesso solo per finanziare spese di investimento (in termini aziendalistici spese generate dall'acquisto di fattori produttivi a fecondità ripetuta).

Per quanto concerne il sistema organizzativo degli enti territoriali ed istituzionali pubblici del nostro Paese si può osservare come esso sia intimamente connesso con il sistema amministrativo al punto che è estremamente arduo capire a quale dei due sistemi può attribuirsi la primogenitura. Studiare l'organizzazione pubblica significa analizzare un corpus sistematico di apparati, strutture, istituti, formule, modelli il cui funzionamento è retto da principi e criteri di ordine generale.

Alla base di tali principi e criteri si pone senza dubbio il principio di legalità per espressa disposizione costituzionale che all'art. 97 impone una riserva di legge in ordine all'organizzazione dei pubblici uffici. Il principio di legalità è posto comunque a garanzia della tutela di quell'interesse pubblico nel nome e per conto del quale qualsiasi azienda pubblica nasce e perdura. Peraltro, è la legge a qualificare come pubblico l'interesse collettivo e ad attribuirlo come fine da perseguire a qualsivoglia azienda pubblica.

La struttura organizzativa concerne le scelte di macrostruttura ossia la definizione dell'articolazione di organi e funzioni. Nell'ambito delle aziende di erogazione pubblica le strutture organizzative prevalenti si ispirano a due modelli, uno definito *burocratico* e l'altro *manageriale*.

Il modello burocratico³⁶ è quello che storicamente si è sviluppato prima e che tendenzialmente continua a sopravvivere in molte realtà. Le principali caratteristiche del modello *burocratico* sono:

- la *massima divisione del lavoro*, tale che ad ogni mansione corrisponde un compito; l'assunto è che la complessità può essere dominata solo se viene scomposta in attività semplici;
- la *formalizzazione* delle attività, intesa come normazione preventiva codificazione delle modalità più "razionali" di svolgimento di compiti e funzioni, nonché delle procedure volte ad affrontare tutte le possibili situazioni che si possono verificare;
- l'*impersonalità* nello svolgimento di ruoli e funzioni, nel senso che i compiti e le responsabilità oggettive di ogni membro della organizzazione vengono attribuiti secondo modalità predefinite;
- l'*autorità*, che consente all'organizzazione di assicurare che i comportamenti reali corrispondano a quelli formalizzati e, quindi, il principio gerarchico come meccanismo di controllo e di coordinamento organizzativo.

³⁶ La burocrazia è un tipo ideale di organizzazione studiata per primo dal sociologo Max Weber che la individuò come struttura ottimale dei sistemi sociali basata sull'assunto dell'efficacia dei comportamenti favorita dalla conoscenza a priori delle alternative. Stanzialmente secondo il sociologo tedesco per garantire il funzionamento ottimale dei sistemi sociali è necessario eliminare gli elementi di soggettività nei comportamenti delle persone, in quanto essi costituiscono fattori di disturbo alla razionalità oggettiva. BORGONOV, *Principi*, pag. 206.

Si può sinteticamente affermare che quello burocratico è un modello che organizza persone e risorse secondo razionalità, imparzialità e impersonalità. Infatti, la ricerca della razionalità oggettiva è il presupposto logico di tale modello; essa viene perseguita riducendo gli elementi di variabilità (a tal fine la normazione preventiva) nei comportamenti delle persone.³⁷

La ricerca della imparzialità intesa come assenza di comportamenti arbitrari e perciò di favoritismi di ordine personale, si raggiunge applicando le medesime procedure ai differenti soggetti-utenti, a garanzia della parità di trattamento di fronte alla legge. La regola di fondo della burocrazia è che in un sistema organizzativo razionale per ogni problema si deve disporre di una soluzione precodificata che non lascia spazio ad interpretazioni personali da parte di chi la applica.

La diffusione del modello burocratico nelle aziende pubbliche è spiegata dai processi produttivi tipici di queste aziende, ovvero processi relativamente stabili caratterizzati da una buona dose di ripetitività che consente di specializzare il lavoro, sviluppare processi standardizzati e proceduralizzati e accentuare la dimensione verticale della struttura attraverso la creazione di ruoli intermedi di natura gerarchica.

Tuttavia, essa introduce elevati livelli di rigidità nello sviluppo dei processi produttivi che mal si adattano a quelle situazioni di incertezza e dinamismo ambientale che richiederebbero integrazione e autonomia in luogo di divisione del lavoro e controllo.³⁸

Gli effetti del modello burocratico sono ravvisabili nella nascita di una classe professionale, la burocrazia, intesa come insieme di persone dotate di conoscenze comuni e uniformi, che presta molta attenzione all'atto formale piuttosto che al risultato dei processi. Conseguentemente, la logica burocratica caratterizza il sistema che la adotta come sistema chiuso, nel senso che privilegiando la razionalità interna non modifica i propri processi di relazione con l'ambiente e di risposta ai suoi cambiamenti.

I limiti del modello burocratico hanno spinto verso l'adozione di un modello alternativo, definito *manageriale*, che si caratterizza per i seguenti aspetti:

- sostituisce ad una gestione per atti una gestione per obiettivi e risultati;
- introduce una divisione del lavoro orientata non solo alle competenze tecnico-operative, ma anche e soprattutto all'assunzione di responsabilità su aree di servizio o aree geografiche, e poi collega tali responsabilità ad un sistema di incentivi;

³⁷ DECASTRI, *Amministrazione pubblica e stereotipi: alla ricerca della burocrazia perduta*, pag. 339.

³⁸ RUFFINI, *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, pag. 274.

- ricerca la migliore strategia per l'erogazione dei servizi, compresa quella di esternalizzare piuttosto che mantenere allorquando il beneficio netto sociale e i riflessi sull'equilibrio economico a valere nel tempo dell'azienda la prospettano;

- suppone un sistema aperto attento alle dinamiche ambientali.

Gestire per obiettivi e non per atti comporta l'introduzione dei principi di autonomia e di responsabilizzazione nell'attribuzione di compiti e funzioni con il conseguente affievolimento del principio gerarchico. L'evoluzione da un modello burocratico ad un modello manageriale costituisce uno degli aspetti fondanti del paradigma del New Public Management.

Il NPM ha segnato l'inizio di un processo di riforma che ha interessato logiche gestionali e organizzative caratterizzate dai principi dell'autonomia dei dirigenti, della separazione fra politica e gestione, della responsabilizzazione per i risultati gestionali, della pianificazione degli obiettivi e controllo dei risultati, della trasparenza dell'azione della pubblica amministrazione.

Il processo evolutivo del NPM, orientato verso un sistema organizzativo di condivisione ed interazione orizzontale tra società civile/utenza ed amministrazione pubblica, attribuisce alla dimensione partecipativa un ruolo centrale. Questa dimensione racchiude altresì il passaggio da un sistema basato sul government ad uno basato sulla governance. Il termine "governance" viene spesso inteso come "sistema allargato di governo" riferendosi ad un circuito aperto nel quale tutte le parti (soggetti pubblici e/o privati), coinvolte nella partecipazione attiva alla gestione della cosa pubblica, e quindi nello svolgimento di compiti di interesse collettivo, entrano in contatto diretto tra loro scambiandosi informazioni, favorendo tra loro un rapporto interattivo costruttivo.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quali sono le principali differenze fra le aziende di erogazione e le aziende di produzione?
2. Qual è la principale differenza fra aziende di erogazione private ed aziende di erogazione pubbliche?
3. Quali sono le specificità dell'azienda di erogazione pubblica?
4. Quali sono le caratteristiche del modello burocratico di organizzazione del lavoro nelle aziende di erogazione pubbliche?
5. Quali sono le caratteristiche del modello manageriale di organizzazione del lavoro nelle aziende di erogazione pubbliche?

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- ANSELMI L., VOLPATO O. (a cura di) (1990), *Il Management nell'area pubblica*, Giuffrè, Milano.
- BARTOCCI L. (2000), *Gestione, programmazione e controllo nell'azienda dello Stato*, Giappichelli, Torino.
- BORGONOV E. (1993), *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in "Scritti in onore di Carlo Masini", Tomo I, Egea, Milano.
- BORGONOV E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano.
- BRONZETTI G. (2007), *Le aziende non profit. Un esame degli strumenti di controllo di gestione*, FrancoAngeli, Milano.
- CASSANDRO P.E. (1979), *Le gestioni erogatrici pubbliche*, Utet, Torino.
- CECCHERELLI A. (1962), *Istituzioni di ragioneria*, Le Monnier, Firenze.
- D'ALESSIO L. (1992), *La gestione delle aziende pubbliche. Problemi di programmazione, controllo e coordinamento*, Giappichelli, Torino.
- DECASTRI M. (2006), *Amministrazione pubblica e stereotipi: alla ricerca della burocrazia perduta*, in HINNA L., MENEGUZZO M., MUSSARI R., DECASTRI M. (a cura di), *Economia delle aziende pubbliche*, McGraw-Hill, Milano.
- GIANNESI E. (1967), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Cursi, Pisa.
- GUARINI A. (1971), *Le aziende pubbliche di erogazione*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- MARCANTONIO A. (1950), *L'azienda dello Stato*, Giuffrè, Milano.
- MASINI C. (1968), *Lavoro e risparmio*, Vol. I, Giuffrè, Milano.
- MELLA P. (2008), *Aziende I*, FrancoAngeli, Milano.
- MERLO A.M.A. (a cura di) (2000), *Aziende non profit. Casi di gestione*, Egea, Milano.
- MULAZZANI M. (1992), *Ragioneria pubblica*, Cedam, Padova.
- ONIDA P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- PAOLONI M., GRANDIS F.G. (2007), *La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- PUNTILLO P. (2012), *Il bilancio dello Stato nel sistema di accountability pubblico. Profili evolutivi*, McGraw-Hill, Milano.
- RUFFINI R. (2004), *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, DeAgostini, Roma.
- SALZANO A. (1977), *Principi di ragioneria generale delle imprese*, Roma.
- ZAPPA G., MARCANTONIO A. (1954), *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche: i principi*, Giuffrè, Milano.

CAPITOLO QUARTO

IL GRUPPO AZIENDALE

di
Alessandro Montrone

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- la nozione di gruppo aziendale;
- le possibili configurazioni che il gruppo può assumere in relazione ai legami partecipativi esistenti tra le aziende che lo compongono;
- i saggi di partecipazione e di controllo;
- le diverse tipologie di gruppi aziendali sulla base di diversi criteri di classificazione.

1. La nozione di gruppo aziendale

Riprendendo la distinzione tra soggetto giuridico e soggetto economico tracciata nel secondo capitolo, è agevole osservare come la dissociazione tra questi due soggetti, assente nel caso dell'impresa individuale, risulti progressivamente più netta passando attraverso le diverse forme societarie (società di persone, prima, e di capitali, poi), fino ad assumere caratteri estremi nell'ambito di quelle che possono definirsi "public company"; tuttavia, la forma in assoluto più evidente di dissociazione tra soggetto giuridico e soggetto economico è rappresentata dai gruppi aziendali.

Infatti, un gruppo aziendale può essere definito come "un complesso economico costituito da più aziende, aventi in prevalenza la forma giuridica delle società per azioni, le quali, pur mantenendo la loro autonomia giuridica, vengono controllate da un medesimo soggetto economico che, avendo

la facoltà di prendere le decisioni più opportune per il buon andamento del gruppo, coordina l'attività di ognuna secondo un indirizzo unitario¹, pertanto, schematizzando, affinché si possa parlare di "gruppo aziendale", si devono verificare le seguenti condizioni:²

- 1) esistenza di una pluralità di imprese;
- 2) controllo, diretto o indiretto, da parte di un unico soggetto economico;
- 3) unità di indirizzo.³

L'idea è dunque quella di considerare il gruppo come un'unica entità che, pur non esistendo quale unitario soggetto giuridico, è sottoposta alla volontà di un unico soggetto economico e deve essere conosciuta per mezzo di specifiche informazioni sulla sua struttura finanziaria e patrimoniale nonché sulla formazione del suo risultato economico.⁴

Va rilevato che l'elemento dell'autonomia giuridica acquista un peso che non si può ritenere soltanto formale ma che è, al contrario, determinante per la concreta operatività ed esistenza del gruppo, e ciò per diversi motivi:

- il gruppo acquisisce adattabilità e flessibilità di organizzazione;
- i rapporti di partecipazione consentono il controllo con impegni finanziari limitati;
- l'organo di governo riesce a meglio perseguire la specializzazione e/o integrazione delle attività economiche.

Circa il secondo aspetto, relativo al soggetto economico, l'organo da cui partono le direttive ed i programmi di gestione è dato dalla cosiddetta "holding" o "capogruppo"; sono "holding pure" le società che non effettuano nessuna produzione, diretta o indiretta, di beni o servizi, ma si occupano solamente dell'amministrazione degli stock azionari delle controllate di cui de-

¹ TERZANI, *Il sistema dei bilanci*, pag. 291.

² PAGANELLI sostiene che "in genere dicesi "gruppo economico di aziende", o "gruppo aziendale", o semplicemente "gruppo", un insieme di aziende (tipicamente imprese) con distinti soggetti giuridici, operanti in stretta coordinazione sotto il controllo di un comune soggetto economico. Questo controllo, che si estrinseca in un indirizzo unitario di gestione, fa sì che le singole aziende del gruppo presentino strutture e funzionamento con aspetti rilevanti di complementarietà economica" (*Il bilancio di gruppo*, pag. 4).

³ BRUNETTI sostiene che caratteristica della struttura del gruppo è "la presenza di un centro (...) che svolge attività di allocazione delle risorse di coordinamento e di controllo generale, manovrando soprattutto alcune grandi leve decisionali attinenti alle 'risorse critiche'" (*Il ruolo del bilancio consolidato nel governo dei gruppi di imprese*, pag. 46).

⁴ Da qui l'esigenza di ricorrere, tra l'altro, alla redazione di un bilancio del gruppo aziendale che consente di fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico del gruppo medesimo. Questo bilancio viene normalmente presentato in forma consolidata, aggregando i conti annuali della controllante e delle controllate, previa effettuazione delle opportune rettifiche. Esso, in quanto sintesi contabile dell'attività realizzata da un gruppo di imprese in un determinato arco temporale, costituisce il fondamentale strumento di informazione sulle sue condizioni di vita e di sviluppo.

tengono il possesso, mentre le "holding miste", oltre al controllo delle società del gruppo, svolgono un'attività industriale o commerciale.

Relativamente al terzo requisito, fra gli studiosi di economia d'azienda si sono create due distinte correnti di pensiero; una sostiene che il coordinamento e l'integrazione delle attività produttive implica l'eliminazione della capacità decisionale delle singole aziende, mentre l'altra asserisce che ogni nucleo aziendale, sebbene sia inserito nell'ambito di una struttura di gruppo, non perde la sua capacità decisionale.

In base a quest'ultimo orientamento, le unità che compongono il gruppo subiscono soltanto una limitazione, ma non una totale perdita, della autonomia. L'opposta tesi considera il gruppo come fosse un'unica impresa nella quale il soggetto economico dirige e amministra le singole aziende considerandole come parti complementari ad esso, lasciando alle singole unità spazi irrilevanti di autonomia decisionale.

Tuttavia, indipendentemente dalla concezione di gruppo alla quale si ritiene di aderire, ma che in realtà è frutto di diversi contesti socio-economici, rimane evidente che la nascita e l'evoluzione dei gruppi aziendali trae origine dai processi di produzione economica posti in essere dalle imprese nell'attuale contesto competitivo e dai connessi fattori innovativi presenti in campo tecnologico, politico, sociale e culturale.

Più precisamente, i processi di formazione dei gruppi aziendali possono essere originati da vari fenomeni, tra i quali i più rilevanti sono:

- accordi tra aziende che, al fine di stabilizzare e formalizzare i rapporti tra esse, decidono di dotarsi di una direzione unitaria;
- processi di scorporazione di attività svolte da unità indivise di aziende di più vaste dimensioni cui si vuole dare autonomia giuridica per usufruire di vantaggi di varia specie.

Attraverso una struttura aggregata è possibile effettuare una penetrazione più pervasiva dei mercati, sia di sbocco che di acquisizione, consentendo una maggiore e più efficace integrazione dei processi produttivi e, quindi, una superiore economicità degli investimenti. Il gruppo di imprese costituisce, dunque, un modello di notevole interesse per rispondere adeguatamente alle esigenze di raggiungimento dei migliori equilibri gestionali e le sue caratteristiche di flessibilità ed adattabilità lo rendono un mezzo ideale per conseguire obiettivi di diversificazione, specializzazione ed integrazione dei processi economico-produttivi.

2. Le configurazioni dei gruppi aziendali

Le preferenze accordate alla costituzione di gruppi aziendali trovano, tra l'altro, origine nella considerazione dei vantaggi finanziari da essa rivenienti, ossia:

- possibilità di controllare complessi aziendali vasti ed articolati con investimenti di entità relativamente contenuta;
- più ampie opportunità di raccolta dei capitali.

In altri termini, tramite la struttura di gruppo, il soggetto economico può controllare attività economico-produttive di vaste dimensioni pur investendo capitali inferiori a quanto gli sarebbe altrimenti necessario, in virtù dei collegamenti diretti ed indiretti fra le singole società.

Per quanto concerne, poi, la seconda specie di vantaggi finanziari, questa si concretizza nella possibilità che i gruppi hanno di attingere al mercato del credito tramite le diverse unità giuridicamente autonome, il che consente loro di differenziare ed ampliare notevolmente le fonti di finanziamento.

In ogni caso, attraverso la costituzione di gruppi aziendali si persegono vantaggi anche, e soprattutto, in termini organizzativi e strutturali, ossia:

- opportunità di integrazione verticale od orizzontale nell'ambito del contesto competitivo di appartenenza;
- possibilità di espandere all'interno del gruppo, attraverso le correlazioni derivanti dall'unitaria gestione, i benefici derivanti dallo sfruttamento economico di licenze, marchi, brevetti, know-how e agevolazioni di varia natura concesse dallo Stato;
- diversificazione delle condizioni di trattamento del personale dipendente nei distinti settori di attività grazie all'autonomia giuridica delle singole imprese;
- possibilità di ottenere, attraverso opportune politiche dei prezzi interni di trasferimento, l'alleggerimento del carico fiscale complessivo di gruppo.⁵

Inoltre, sempre nell'ottica organizzativa, i gruppi godono del fondamentale carattere della flessibilità, tanto che essi difficilmente mantengono inalterata la loro configurazione nel tempo. Infatti, la continua trasformazione dei rapporti intercorrenti fra la capogruppo e le controllate permette al management di rispondere con tempestività ad ogni evoluzione di mercato o produttiva. Ciò avviene attraverso l'acquisizione e la dismissione di partecipazioni azionarie in società considerate rispettivamente utili o inutili per il perseguitamento degli obiettivi generali.

Il mezzo principale attraverso il quale si può acquisire il controllo su un'altra impresa è quello del legame partecipativo, mentre secondarie, soprattutto nel quadro del nostro ordinamento giuridico, sono le altre fattispecie. Tuttavia, le partecipazioni possono essere di vari tipi e, più precisamente:

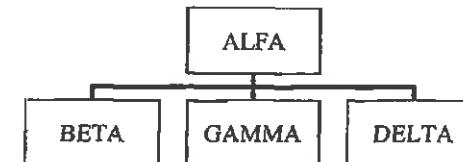
- partecipazioni dirette;
- partecipazioni indirette;

⁵ Va, tuttavia, ricordato che, a livello opzionale, esiste nel sistema fiscale italiano la possibilità, per i gruppi di imprese, di optare per una tassazione consolidata.

- partecipazioni collaterali;
- partecipazioni reciproche.

Una partecipazione diretta si ha quando la "holding" possiede direttamente una interessanza in una o più società; in quest'ultimo caso la morfologia del gruppo è di tipo "stellare".

Fig. 1 – Partecipazione diretta



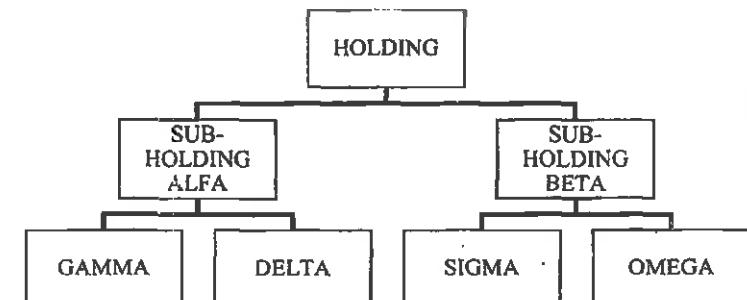
Una partecipazione indiretta si ha, invece, quando una società partecipa al capitale di un'altra attraverso una o più società intermedie.

Fig. 2 – Partecipazione indiretta



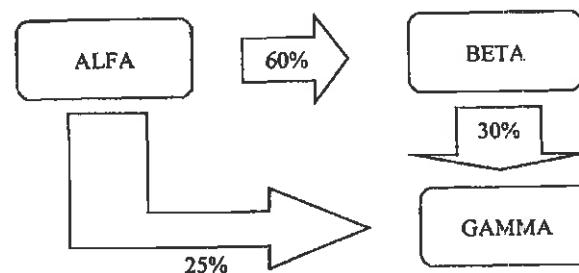
Come si può osservare nella situazione sopra riportata, Alfa controlla Gamma per tramite di Beta; Alfa è la holding mentre Beta è definita "sub-holding". Tale impostazione può assumere una maggiore complessità in presenza contemporanea di più sub-holding, adottando la cosiddetta configurazione "a cascata", esemplificata nella schematizzazione seguente, in cui la holding controlla due sub-holding, le quali, a loro volta, controllano altre società.

Fig. 3 – Configurazione "a cascata"



Una partecipazione collaterale si può riscontrare quando una holding ha interessi in due società, una delle quali, a sua volta, detiene una partecipazione nell'altra. Graficamente la situazione può essere rappresentata come segue:

Fig. 4 – Partecipazione collaterale

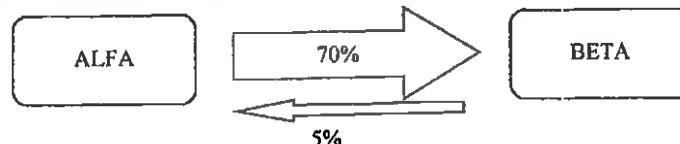


Come si può osservare, Alfa possiede direttamente partecipazioni sia in Beta che in Gamma; inoltre, in virtù della partecipazione diretta di Beta in Gamma, Alfa possiede, indirettamente, un'ulteriore quota di Gamma; pertanto, il controllo di Alfa su Gamma è assicurato da una interessenza complessivamente pari al 55%.

Infine, le partecipazioni reciproche consistono, per l'appunto, nel possesso reciproco di pacchetti azionari, generando veri e propri incroci di partecipazioni in quanto ogni società è azionista dell'altra. Il pericolo in questo tipo di assetto risiede nell'annacquamento del capitale.

Le partecipazioni reciproche possono essere bilaterali o circolari. Si ha una partecipazione reciproca bilaterale se, ad esempio, Alfa possiede il 70% del capitale di Beta e nel patrimonio di Beta sono presenti azioni di Alfa per un'interessenza del 5%; in altri termini, Alfa possiede sostanzialmente delle azioni proprie attraverso la società Beta, determinando, appunto, un annacquamento del capitale.

Fig. 5 – Partecipazione reciproca bilaterale



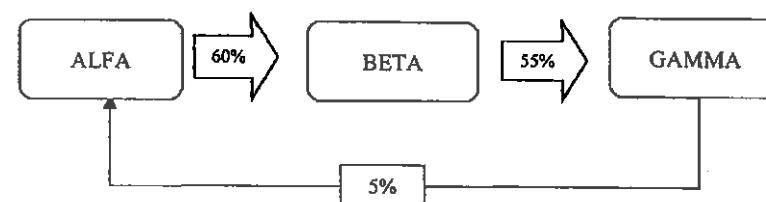
Comunque, il nostro ordinamento giuridico tende a evitare che tali situazioni si verifichino, atteso che l'art. 2359 bis c.c. regola l'acquisto di

azioni della controllante da parte della controllata e l'art. 2360 c.c. vieta la costituzione o l'aumento di capitale mediante sottoscrizione reciproca di azioni.

Le partecipazioni reciproche circolari sono, invece, formate da una catena, più o meno lunga, di società che realizzano una sorta di circuito chiuso.

Si immagini, a titolo di esempio, che Alfa partecipa in Beta, la quale partecipa in Gamma che, a sua volta, partecipa in Alfa: anche in questo caso si riscontra il fenomeno dell'annacquamento del capitale.

Fig. 6 – Partecipazione reciproca circolare



Tenendo conto dei vari tipi di partecipazioni possibili, resta infine da capire come si calcolano il saggio di partecipazione ed il saggio di controllo.

Il primo rappresenta l'interessenza effettivamente posseduta della partecipata e, quindi, fornisce una misura del reale investimento effettuato dalla partecipante.

Il calcolo di tale saggio nel caso di partecipazioni dirette è elementare, in quanto avviene in via immediata attraverso l'individuazione della quota di capitale che una società possiede di un'altra, ma si complica nel caso di partecipazioni indirette e collaterali.

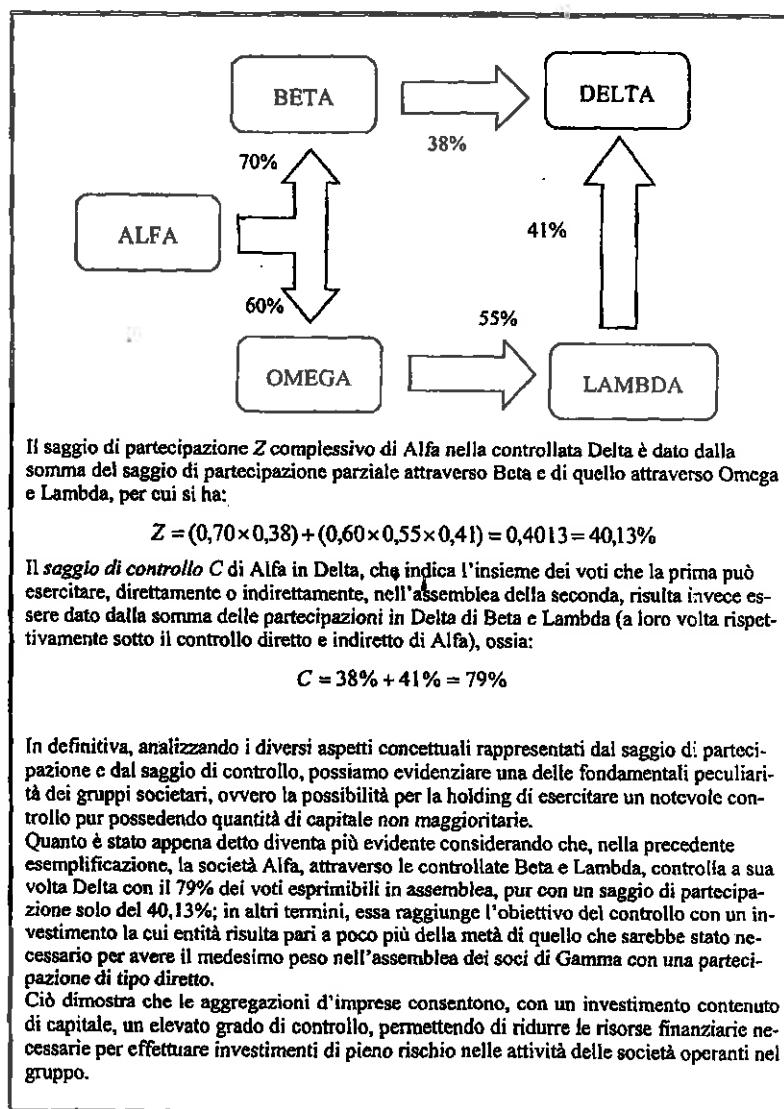
Il saggio di controllo indica, invece, l'insieme dei voti che una società può esercitare, direttamente o indirettamente, nell'assemblea della controllata.

Casi aziendali di calcolo dei saggi di partecipazione e di controllo

Nel caso di partecipazioni indirette occorre procedere alla moltiplicazione delle interessenze presenti nella "catena". Così se, ad esempio, Alfa ha una partecipazione in Beta del 51%, Beta in Gamma del 60% e Gamma in Delta del 70%, il saggio di partecipazione Z di Alfa in Delta (controllata indirettamente) è dato da:

$$Z = 0,51 \times 0,60 \times 0,70 = 0,2142 = 21,42\%$$

Tuttavia, nella realtà aziendale si possono presentare situazioni di holding che detengono partecipazioni in una data società attraverso più catene di soggetti societari appartenenti al gruppo, il che rende decisamente più difficoltoso il calcolo del saggio di partecipazione. A titolo di esempio, si ipotizzi la situazione di seguito schematizzata:



3. Le classificazioni dei gruppi

Per meglio delineare la realtà dei gruppi aziendali, peraltro caratterizzata da un elevato livello di complessità e differenziazione, è opportuno individuare alcune classificazioni di rilevante significatività ed ampia diffusione. In particolare, si usa distinguere i gruppi in base ai seguenti criteri discriminanti:

- affinità economico-tecnica tra le imprese del gruppo: gruppi economici e gruppi finanziari;
- natura del soggetto economico: gruppi pubblici e gruppi privati;
- dislocazione geografica delle unità operative: gruppi nazionali e gruppi internazionali.

Gruppi economici e gruppi finanziari

I gruppi aziendali possono essere classificati in relazione al genere di connessione ed al grado di affinità economico-tecnica esistente tra le imprese che li compongono.

Infatti, se esiste una forte integrazione ed un indirizzo coerente ed unitario da parte del soggetto economico, così che la connessione tra le imprese constituenti il gruppo sia tale da configurare, nell'insieme, una unica entità economica, decisionalmente autonoma e contraddistinta da una propria capacità di reddito, intesa non come mera sommatoria dei singoli risultati, ma come frutto dello svolgimento di un processo economico-produttivo integrato, si può correttamente parlare di "gruppo economico".

L'integrazione in argomento può poi essere di tipo verticale, quando le aziende del gruppo sono tra loro integrate in sequenza, tanto che gli output di una costituiscono gli input di un'altra, e di tipo orizzontale, quando le aziende operano nello stesso settore, seppure in segmenti o con modalità operative diverse.

Alla categoria dei gruppi economici si contrappone quella dei gruppi finanziari, dove è assente l'integrazione economico-produttiva; ciò significa che le unità componenti il gruppo svolgono separatamente attività diverse. Esse, pertanto, se si prescinde dai processi finanziari, non collaborano direttamente nello svolgimento della loro gestione.⁶

⁶ AZZINI evidenzia che "nei gruppi finanziari le unità svolgono separatamente attività diverse che solo nel loro complesso si compongono nella gestione di gruppo come suoi esercizi particolari. Esse, tipicamente, se si prescinde dai processi finanziari, non collaborano direttamente nello svolgimento della loro gestione. I processi delle singole unità non si compongono in combinazioni economiche di gruppo svolte congiuntamente da più unità ma in combinazioni della stessa unità che le compie e si ricongiungono nell'esercizio di questa: gli esercizi delle singole unità, come tale, sono esercizi particolari dell'esercizio generale di gruppo" (*I gruppi*, pag. 230).

Gruppi privati e gruppi pubblici

La distinzione tra gruppi privati e pubblici si basa sulla natura del soggetto economico che controlla il gruppo.

I primi sono sotto il controllo di aziende private che impongono le loro finalità tipiche, quali lo sviluppo e il profitto.

I gruppi pubblici, invece, svolgono la loro attività sotto il controllo di un'azienda pubblica, la quale ne determina le finalità, l'organizzazione e la gestione economica coerentemente con i suoi fini istituzionali.

Quindi, mentre per i gruppi privati è irrinunciabile il perseguimento della redditività nella gestione, in quelli pubblici il fine sociale tende ad essere concepito come prioritario e la indispensabile tensione verso l'economicità viene meno nitidamente percepita in tutta la sua portata, al punto da risultare spesso impropriamente disattesa.

Peraltro, il gruppo pubblico non gode di una reale autonomia di azione in quanto fa parte della complessa economia di erogazione di un qualche ente pubblico o è, comunque, finanziariamente sostenuto da questo ente; ciò comporta che esso può sopravvivere durevolmente anche in condizioni di squilibrio economico, a condizione che serva a perseguire scopi di utilità pubblica. Questo, tuttavia, non deve significare che la sua amministrazione possa trascurare l'economicità dell'esercizio.⁷

Anzi, è proprio dalla confusione che spesso esiste nella interpretazione del ruolo sociale in rapporto con quello economico del settore pubblico che derivano le più gravi anomalie e disfunzioni nel suo funzionamento; infatti, l'economicità non è in contrapposizione alla socialità, bensì ne è condizione irrinunciabile anche se non sufficiente.⁸

⁷ ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 85. L'Autore sottolinea che "se taluni problemi di convenienza economica possono, nell'impresa pubblica, avere soluzione diversa da quella accoglitibile nell'impresa privata, non perciò viene meno, nella prima, l'esigenza razionale d'impiegare con senso economico i mezzi limitati disponibili, in rapporto ai fini da perseguitare, tenuto ben conto e degli uni e degli altri" (*Economia d'azienda*, pag. 85).

⁸ ONIDA osserva che, "il benessere economico comune se non coincide sempre col bene comune, è tuttavia condizione fondamentale di questo bene, sul piano umano. Pertanto, l'economicità, nell'amministrazione d'impresa, in quanto favorisce la diffusione del benessere economico, è fondamentalmente conforme al bene comune, risponde a criteri di socialità ed è, anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrla, è di regola opera socialmente dannosa. Quando si ponga mente a queste relazioni tra economicità e socialità nell'operare umano, si deve ammettere che può e deve essere conforme a socialità la condotta di tutti i soggetti economici e, in particolare, di tutte le imprese, private o pubbliche, che pur hanno istituzionalmente oggetto e compiti di natura economica" (*Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, pag. 14).



Caso aziendale: il gruppo del Comune di Perugia

Il Comune di Perugia è un grande comune con un numero di abitanti che ormai supera i 160.000. L'elevato numero di servizi offerti quotidianamente ha fatto sì che risultasse difficile produrre direttamente gli stessi, per cui si è reso opportuno ricorrere a società di natura giuridica privata con specifiche competenze nei settori di interesse principale. Il Comune di Perugia non ha semplicemente concesso l'erogazione e gestione dei servizi alle società sopra citate, ma ha applicato una politica volta a controllare con legami partecipativi quelle imprese che erogano i servizi e, limitatamente al caso delle farmacie comunali, creando una azienda speciale.

Ciò ha quindi determinato tutti i presupposti fondamentali affinché esso diventasse una holding a capo di un gruppo composto da aziende che operano sul mercato locale e, in alcuni casi, anche a livello nazionale e internazionale.

Si può parlare di gruppo pubblico comunale: di natura pubblica, in quanto l'entità madre è soggetto giuridico pubblico, e comunale, in quanto le società forniscono prevalentemente servizi per gli utenti del Comune di Perugia. Ricorrono, altresì, tutte le caratteristiche basilari per poter parlare di gruppo in quanto si manifesta: la pluralità di imprese, il controllo da parte di un unico soggetto economico, rappresentato dal Comune, e l'unità di indirizzo.

Il gruppo, non a caso, è costituito da imprese appartenenti alla categoria delle utilities, ossia quella tipologia di aziende che offrono servizi alla collettività.

La costituzione di un gruppo è stata fondamentale per il Comune di Perugia il quale, grazie a esso, è riuscito nell'obiettivo di fornire servizi qualitativamente e quantitativamente superiori, ma ha anche sfruttato le competenze proprie delle imprese partecipate.

Gruppi nazionali e gruppi internazionali

La distinzione tra gruppi nazionali ed internazionali si basa sulla distribuzione geografica delle diverse unità del gruppo.

I primi sono composti da unità operative che hanno sede nel medesimo paese della capogruppo mentre i gruppi internazionali si articolano in unità operanti in nazioni diverse; le loro caratteristiche fondamentali sono:

- l'attività viene esercitata in più paesi tramite unità operative giuridicamente autonome;
- le strategie e le politiche dell'intero complesso economico sono gestite in via unitaria dall'unico soggetto economico;
- nell'attività complessiva del gruppo le operazioni internazionali assumono un rilievo particolare e sono svolte in via continuativa.

Il gruppo internazionale assume spesso i connotati tipici dell'impresa multinazionale; questa si caratterizza per l'ampiezza che presentano alcune tipiche funzioni aziendali quali il marketing, la produzione, la finanza e la ricerca. La notevole diffusione dei gruppi internazionali è riconducibile all'internazionalizzazione dei mercati, all'accrescimento delle dimensioni aziendali per effetto delle economie di scala favorite dal progresso tecnologico ed all'esigenza di diversificazione delle produzioni e dei mercati di sbocco.

Tuttavia, non va sotaciuto che i vantaggi dei gruppi internazionali derivano anche dalla possibilità di sfruttare le diverse condizioni giuridiche,

economiche, fiscali e sociali che contraddistinguono i paesi in cui hanno sede le singole unità, facoltà preclusa ai gruppi che svolgono la loro attività entro i confini di una sola nazione.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quali sono le tre condizioni per l'esistenza di un gruppo aziendale?
2. Chi è il soggetto economico nel gruppo aziendale?
3. Cosa si intende per "holding pura"? E per "holding mista"?
4. Quali sono i fenomeni più rilevanti ai fini della formazione dei gruppi aziendali?
5. Qual è la differenza tra le partecipazioni dirette e quelle indirette?
6. Cosa si intende per partecipazione "collaterale"? Come si configura?
7. In cosa consistono le partecipazioni reciproche "bilaterali" e "circolari"?
8. Come si può definire il saggio di partecipazione? Ed il saggio di controllo?
9. Tenendo conto che Uno detiene una partecipazione del 65% in Due, del 45% in Tre e del 25% in Quattro; Due detiene una partecipazione del 10% in Tre e del 15% in Quattro; Tre detiene una partecipazione del 30% in Quattro, si calcolino saggio di partecipazione e saggio di controllo di Uno in Quattro.
10. Cosa si intende per "gruppo economico"? E per "gruppo finanziario"?
11. Che differenza esiste tra un gruppo economico ad integrazione verticale ed uno ad integrazione orizzontale?
12. Su quale criterio discriminante si basa la distinzione tra gruppi pubblici e privati?
13. Quali sono le caratteristiche fondamentali dei gruppi internazionali?

Bibliografia

- AZZINI L. (1968), *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano.
BASTIA P. (1990), *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna.
CARATOZZOLO M. (1994), *Il bilancio consolidato di gruppo*, Giuffrè, Milano.
CASSANDRO P.E. (1988), *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari.
DI CAGNO N. (1993), *Il bilancio consolidato di gruppo*, Cacucci, Bari.
LAI A. (1990), *Le aggregazioni aziendali. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
MONTRONE A. (2010), *Il bilancio consolidato dei gruppi aziendali. Un quadro alla luce dei nuovi principi contabili internazionali*, FrancoAngeli, Milano.
ONIDA P. (1961), *Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
PAGANELLI O. (1968), *Il bilancio di gruppo. Significato economico e procedimenti di formazione*, Azzoguidi, Bologna.
RINALDI L. (1990), *Il bilancio consolidato. Teorie di gruppo e assestamento delle partecipazioni*, Giuffrè, Milano.
TERZANI S. (1992), *Il bilancio consolidato*, Cedam, Padova.
TERZANI S. (2002), *Il sistema dei bilanci*, FrancoAngeli, Milano.

CAPITOLO QUINTO

IL SISTEMA AMBIENTALE

di
Paolo Tenuta

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- le interazioni tra impresa e ambiente;
- il dinamismo dell'impresa e l'innovazione;
- l'ambiente generale in cui l'impresa svolge la propria attività;
- l'ambiente specifico rappresentato dal settore in cui l'impresa opera e dal mercato di acquisto e di sbocco a cui si rivolge;
- il modello della concorrenza allargata.

1. Le interazioni tra impresa e ambiente

L'impresa non vive isolata ma in continua relazione con molteplici circostanze e condizioni ad essa esterne.¹ Le imprese costituiscono un sistema aperto al mondo esterno denominato ambiente, che può essere inteso come il contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni.² Questo contesto è definito da una serie di condizioni politiche, legislative, sociali, culturali ed economiche, che determinano il sistema di vincoli-opportunità entro cui dovrà trovare sviluppo la gestione aziendale.³ Dall'ambiente, l'impresa attinge "input", ossia le risorse necessarie al

¹ GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 21.

² PEZZOLI, *Lineamenti di economia aziendale*, pag. 61.

³ ANTONELLI, *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*, pag. 188.

suo funzionamento, e riversa "output" derivanti dalla propria attività produttiva.

In particolare, l'impresa riceve dall'ambiente molteplici "input", sotto forma di fattori produttivi (capitale, lavoro, capacità imprenditoriali, tecnologie, materie prime, fonti di energia) e di influssi di varia natura (leggi, rapporti sindacali, valori culturali, vincoli ecologici, ecc.). Successivamente, trasforma tali "input" attraverso lo svolgimento della propria attività di "produzione economica" di beni o servizi ed ottiene degli "output" che ritrasmette all'ambiente sotto forma di prodotti o di servizi, valori culturali, conoscenze tecnologiche, influenze politiche ed altro ancora.

Da un lato, dunque, l'impresa è influenzata nelle sue strutture e nei suoi comportamenti dalle condizioni che caratterizzano l'ambiente. Queste si possono presentare come vincoli, ossia condizioni limitatrici dell'attività dell'impresa, oppure come opportunità, ossia condizioni potenzialmente portatrici di vantaggi.⁴

L'impresa, infatti, costituisce una componente essenziale dell'ambiente in cui è inserita e vive utilizzando le risorse e le potenzialità in esso presenti. Inoltre, attraverso il suo agire, essa influenza, a sua volta, l'evoluzione e le dinamiche dell'ambiente che la circonda.

In altri termini, l'ambiente condiziona le scelte d'impresa, determinandone il successo o l'insuccesso. Contemporaneamente, l'ambiente è destinato ad evolvere diversamente a seconda di come gli attori aziendali individuano, selezionano e utilizzano le potenzialità e le possibilità in esso presenti.

L'ambiente con cui convive ogni impresa ha la caratteristica di essere dinamico: mutevoli sono i bisogni, mutevoli le tecnologie, mutevole la quantità e qualità delle risorse disponibili. Ecco perché l'impresa, se vuole mantenere intatta la sua vitalità, deve dimostrarsi un *sistema dinamico*, ossia deve saper adattare la propria offerta al mutare dei bisogni, i processi di trasformazione alle nuove tecnologie, le risorse da utilizzare a quelle disponibili.

Questo attributo implica che ogni impresa, come sistema aperto, se vuole sopravvivere e svilupparsi, deve adeguarsi al continuo cambiamento in atto nell'ambiente. L'impresa, quindi, è una entità dinamica costretta costantemente a ricomporre, in termini sia quantitativi che qualitativi, gli elementi che la costituiscono per conformarsi ai cambiamenti ambientali ed entrare in sintonia con essi. In sostanza, il sistema d'impresa, come ogni

organismo, per poter sopravvivere cerca di raggiungere determinate condizioni di equilibrio. Le posizioni di equilibrio raggiunte dall'impresa nel confronto con le condizioni di ambiente generale e le forze competitive, però, non sono mai definitive. In questo senso si parla di equilibrio dinamico e non statico del sistema d'impresa.⁵ Le organizzazioni statiche, in una realtà investita da un cambiamento "turbolento", hanno minori possibilità di sopravvivenza.⁶

Il dinamismo dell'impresa, tuttavia, non deve attendere i cambiamenti ma, per quanto possibile, deve cercare di anticipare ed orientare l'evoluzione dell'ambiente. L'innovazione rappresenta, in tal senso, un elemento fondamentale nell'attività dell'impresa. Essa deve cercare di innovare, al fine di governare il cambiamento a proprio favore, ottenendo una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Laddove non sappia innovarsi, essa è inevitabilmente destinata all'obsolescenza, ossia al superamento della sua produzione la quale, anche se realizzata in maniera ottimale, non rispecchia più le condizioni ambientali e non è in linea con i bisogni che intende soddisfare. Inoltre, anche dove c'è innovazione, questa non produce comunemente gli stessi effetti.



Caso aziendale: il dinamismo e l'innovazione nell'azienda 3M

L'azienda 3M si caratterizza per il fatto che alla base della sua identità, dei suoi prodotti, delle sue strategie di successo si colloca l'innovazione. Si tratta di una scelta strategica effettiva, che consente di lanciare ogni anno 500 prodotti innovativi di successo e di averne lanciato nel corso del tempo oltre 50.000 prodotti. L'attitudine all'innovazione come elemento distintivo aziendale fonda le sue radici su tre pilastri fondamentali: promuovere la creatività dei dipendenti, ascoltare i bisogni dei clienti, essere dotata di un grande numero di tecnologie di base. Il primo motore dell'innovazione è la creatività dei dipendenti, che viene incentivata collegandola al fatturato: ogni anno il 35% delle vendite deve provenire dai prodotti realizzati negli ultimi quattro anni. Questo comporta tra l'altro che la 3M sia obbligata ad espandersi continuamente i propri investimenti in ricerca e sviluppo, che oggi equivalgono al 7% del fatturato. Un altro modo per incoraggiare la creatività dei dipendenti utilizzato dall'azienda è quello di creare le migliori condizioni perché tale creatività si sviluppi: i tecnici sono stimolati ad utilizzare il 15% del loro tempo di lavoro in laboratorio su progetti scelti da loro stessi. È proprio all'intuizione di un ricercatore che si deve uno dei maggiori prodotti di successo della 3M, lanciato negli anni '70: i foglietti rimovibili Post-it.

Fonte: Adattato da VELTRI, *Casi didattici per il corso di economia aziendale 1*.

⁴ GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 99. Cfr. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*. L'ambiente impone dei vincoli non solo sui compiti che devono essere eseguiti nel suo ambito, ma anche sui metodi della loro esecuzione. I vincoli derivano dai vari sistemi sociali, politici ed economici e dalle risorse umane, scientifiche, tecnologiche e topografiche disponibili per l'esecuzione dei compiti (RICE, *L'impresa e il suo ambiente. Una teoria sistematica dell'organizzazione aziendale*).

⁵ GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 28.
⁶ LAWRENCE, LORSCH, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*.

Una innovazione che costituisce solo un miglioramento di altre già impiegate sul mercato ha una limitata portata innovativa e prende il nome di *innovazione incrementale o marginale*. Quando, invece, l'innovazione rappresenta un cambiamento rivoluzionario rispetto a quanto utilizzato in precedenza dalle imprese, prende il nome di *innovazione radicale*.⁷



Un esempio: innovazioni incrementali o marginali e innovazioni radicali

Un esempio di innovazione incrementale o marginale è rappresentato dall'industria della moda. Ogni anno le aziende del settore, a seguito di una costante operazione di ricerca e sviluppo, producono grandi quantità di nuovi articoli. Le aziende che innovano nell'ambito della moda traggono, però, benefici limitati dalle proprie innovazioni, che in questo campo hanno vita breve essendo facilmente imitabili. Esempi di innovazioni radicali che hanno modificato sostanzialmente i sistemi economici e le imprese generando nuovi regimi tecnologici, sono rappresentati dalla macchina a vapore, dalla ferrovia, dall'energia elettrica, dall'automobile e dalle tecnologie dell'informazione che hanno unito informatica e telecomunicazioni.

Fonte: Adattato da GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 29.

L'ambiente nel quale è inserita l'impresa non è rappresentato unicamente dal mercato (di acquisizione dei fattori produttivi o di sbocco dei prodotti o servizi), ma si presenta in modo più articolato. In particolare, occorre considerare sia l'ambiente generale, che comprende i vari aspetti di osservazione del Paese in cui l'impresa opera, sia l'ambiente specifico, che varia da impresa ad impresa ed è costituito dal settore e dai mercati di riferimento dell'impresa medesima.⁸

2. L'ambiente generale

L'ambiente generale è formato da tutte le variabili presenti nel contesto in cui l'impresa svolge la propria attività. L'ambiente in cui opera l'impresa può essere definito come l'insieme delle condizioni e delle circostanze nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo.⁹

L'ambiente generale, approssimativamente individuabile nel Paese o nell'area geopolitica in cui l'impresa opera, può essere analizzato come un sistema complesso, in cui è possibile individuare i seguenti sub-ambienti:

- ambiente fisico-naturale;

⁷ GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 29.

⁸ MALYZHENKOV, MONTRONE, *L'impresa e l'ambiente*.

⁹ FERRERO, *Impresa e management*, pag. 125.

- ambiente sociale e culturale;
- ambiente tecnologico;
- ambiente politico-legislativo;
- ambiente economico.

Per *ambiente fisico-naturale*, si intende, il territorio o la località geografica direttamente interessata dall'attività dell'impresa.¹⁰ L'ambiente fisico o naturale comprende gli aspetti geografici e demografici che caratterizzano il contesto in cui l'impresa svolge la propria attività.

Sono aspetti geografici: la superficie del territorio dove opera l'azienda, il clima, la comunicazione e i trasporti (ferrovie, rete stradale, aeroporti, porti), le risorse naturali, la situazione ecologica, ecc.

Sono aspetti demografici: la popolazione ed il suo tasso di incremento, la distribuzione geografica, il grado di urbanizzazione, la distribuzione per età, sesso, categorie sociali, attività svolta, natalità, mortalità e vita media, immigrazione ed emigrazione.



Un esempio: la riduzione del tasso di natalità e l'incremento della vita media

La riduzione del tasso di natalità, accompagnato da un incremento della vita media comporta, da un lato, una riduzione nella domanda di beni e servizi per la prima infanzia e l'adolescenza e, dall'altro, un aumento della domanda di prodotti e servizi sociali e sanitari appositamente ideati per gli anziani. Gli anziani sono sempre più "corteggiati" da parte delle banche. Un anziano titolare di pensione certa è, infatti, considerato più "interessante" e più affidabile di un trentenne con un lavoro autonomo o a contratto.

Numerose banche hanno così rilanciato i pacchetti dedicati agli anziani o riadattato i conti a basso costo esistenti, hanno innalzato l'età massima per la sottoscrizione di polizze Vita e per l'accensione di un mutuo di lunga durata.

Allo stesso modo, le aziende che producono pannolini diversificano la gamma dei propri prodotti e si orientano verso il mercato delle persone anziane incontinenti. In Giappone, il Paese al mondo che conta più ultrasessantacinquenni, presto i pannolini per nonni supereranno quelli per bambini. Secondo gli studi di mercato di Unicharm, il più grande produttore di pannolini del Sol Levante, le vendite delle mutande assorbenti per anziani supereranno quelle dei pannolini per neonati entro il 2020.

Fonte: Adattato da *Il Sole-24ore* del 18/04/2004 e dal *Corriere della Sera* del 15/07/2013.

I principali influssi, dell'ambiente fisico-naturale sul sistema aziendale riguardano la localizzazione delle unità produttive, la disponibilità di risorse ed i vincoli derivanti dalle esigenze di salvaguardare l'ambiente. A sua volta, la presenza delle imprese genera significativi riflessi sulle caratteri-

¹⁰ PEZZOLI, *Lineamenti di economia aziendale*, pag. 63.

stiche di tale ambiente che ne risulta notevolmente influenzato. Ciò si traduce in fenomeni quali l'urbanesimo, lo spopolamento delle zone più disicate, la valorizzazione, la salvaguardia, il degrado, l'inquinamento e, talora, il risanamento di ampie zone, lo sfruttamento delle risorse naturali disponibili, la costruzione di opere infrastrutturali, ecc.¹¹



Un esempio: l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ambiente fisico-naturale

Problemi come l'inquinamento e lo smaltimento dei rifiuti cominciano ad influire pesantemente sulla vita e sulla prosperità dell'impresa che viene incoraggiata, ovvero espressamente obbligata, a responsabilizzarsi rispetto a tutti gli stadi del processo produttivo attraversati dal prodotto o dai servizi erogati. Lo sfruttamento delle risorse naturali, provocato dai diversi processi di industrializzazione verificatesi nel corso degli ultimi decenni, ha acceso un forte dibattito circa la questione ambientale e la tutela delle risorse non rinnovabili. Inoltre, gli effetti, talvolta devastanti, dell'azione dell'uomo sull'ecosistema (come l'aumento delle temperature provocato dall'emissione di gas serra) hanno contribuito ad accrescere la sensibilità dell'opinione pubblica nei confronti del rischio ambientale. La conseguenza di tutto ciò è una maggiore richiesta di informazioni rivolta alle imprese, le quali hanno dovuto adottare strumenti per rendere conto della dimensione ambientale legata allo svolgimento della loro attività. Ovviamente, tali problematiche impongono l'interessamento di tutti i paesi sviluppati, fermo restando che l'attuale crisi ecologica richiede che anche le imprese valutino la pressione esercitata sull'ecosistema per sostenerne la nuova ricchezza prodotta a beneficio della collettività.

I nuovi obiettivi di tutela ambientale, qualità dei prodotti e dei servizi offerti, sicurezza negli ambienti di lavoro, salvaguardia dei valori etici e sociali, rappresentano gli elementi principali cui le organizzazioni devono attenersi per passare da una visione aziendale volta essenzialmente al profitto ad una nella quale le aziende devono integrarsi alle esigenze dei diversi gruppi di stakeholder. I documenti di natura economico-finanziaria non sono più in grado di soddisfare le esigenze di informazione degli attori dell'ambiente in cui le aziende vivono ed operano. La necessità di rappresentare agli stakeholder gli impatti della propria attività in ambito economico, sociale e ambientale ha spinto le organizzazioni di qualsiasi genere ad adottare sistemi di controllo delle proprie attività volti a valutare la sostenibilità e l'impatto ambientale.

Hanno preso origine documenti di rendicontazione volontaria che, in un primo momento, hanno visto una separazione tra performance in tema ambientale e sociale, portando alla creazione di due documenti distinti: i bilanci ambientali e i bilanci sociali. Successivamente si è assistito al convergere dei due documenti in un unico bilancio e alla ricerca di una visione unitaria dei risultati economici, ambientali e sociali conseguiti dall'azienda nell'ottica della *triple bottom line* (approccio integrato economico, sociale ed ambientale). Ben presto si sono diffusi bilanci di sostenibilità finalizzati a rendicontare congiuntamente gli impatti dell'attività svolta dalle imprese.

Fonte: Adattato da TENUTA, *Indici e modelli di sostenibilità*.

¹¹ RANALLI, *Un breve profilo del sistema ambientale e dei suoi sottosistemi*, pag. 32.

L'ambiente sociale e culturale fa riferimento al complesso dei gusti, conoscenze, valori culturali e religiosi, nonché alle modalità organizzative proprie della società civile (sindacati, organizzazioni politiche, ecc.) che caratterizzano un determinato contesto e che animano i comportamenti delle persone. La conoscenza di questi elementi, infatti, consente all'impresa una maggiore comprensione del comportamento delle persone che operano nell'azienda e dei soggetti con cui essa entra in contatto (come consumatori o acquirenti dei propri prodotti o servizi, fornitori, ecc.).¹²

Scopo preminente dell'analisi dell'ambiente socio-culturale è quello di identificare i modelli culturali prevalenti e i loro futuri cambiamenti nei diversi contesti e paesi in cui l'impresa è presente o ha intenzione di entrare. Ciò nella considerazione del fatto che credenze e valori fortemente radicati sul territorio sono in grado di influenzare le motivazioni, i processi decisionali ed i comportamenti di acquisto sia dei consumatori, che delle imprese, nonché la propensione alla collaborazione di queste ultime.¹³

Le relazioni esistenti tra le variabili socio-culturali dell'ambiente generale ed il funzionamento dei mercati e delle imprese sono intense.

L'attività di impresa influenza l'ambiente socio-culturale sia in termini di gusti e valori che di una sua articolazione in classi sociali. A sua volta, essa è influenzata dalle diverse forze sociali e dai gusti e valori che esse esprimono.¹⁴



Un esempio: le condizioni socio-culturali

Il tasso di scolarizzazione può influenzare la nascita e lo sviluppo di imprese nel settore dell'editoria. Per cui, difficilmente un editore svolgerà la propria attività in luoghi in cui il livello di analfabetismo è elevato ed il tasso culturale è basso.

I valori religiosi diffusi in un paese possono influenzare la produzione delle imprese. Per cui, nei paesi musulmani difficilmente si penserà di intraprendere la produzione di salumi, essendo il maiale considerato nel Corano un animale impuro e vietato il consumo della sua carne.

Fonte: Adattato da GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*.

L'ambiente tecnologico è costituito dall'insieme delle conoscenze di ordine scientifico e tecnologico presenti in un contesto specifico. Nell'ambiente generale il più rapido cambiamento si è verificato nella tecnologia.

¹² Questa affermazione è rappresentata dal processo di internazionalizzazione delle imprese che impone sempre l'esigenza di conoscere e comprendere l'ambiente culturale del paese ospitante e spesso fa sentire la necessità di un adattamento alle tradizioni, ai costumi, alla cultura aziendale locale (PEZZOLI, *Lineamenti di Economia Aziendale*).

¹³ CALVELLI, *Scelte d'impresa e mercati internazionali*.

¹⁴ GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 102.

L'innovazione tecnologica costituisce uno dei fattori che più di altri contribuisce alla crescita economica, attraverso l'incremento dell'efficienza con la quale il sistema economico soddisfa i bisogni dei consumatori.¹⁵



Un esempio: l'ambiente tecnologico

Le imprese che hanno investito nella tecnologia come General Electric, eBay e Google, prosperano. Le assicurazioni online, così come l'e-banking, rappresentano un esempio di innovazione sul mercato, sia dal lato dell'offerta che dal punto di vista della relazione col cliente, resa possibile dalle ICT più evolute. Costi inferiori, maggiore comodità e semplicità nella sottoscrizione, maggiore efficienza e trasparenza gestionale e la possibilità di garantire un servizio continuo grazie alla rete web sono le caratteristiche che spingono alla diffusione di questi strumenti.

La tecnologia introduce un modello di fare impresa completamente nuovo rispetto al passato, in cui le aziende che hanno investito in tecnologia ne hanno avuto un forte riscontro positivo.

Le imprese che appartengono a settori legati allo sviluppo scientifico e tecnologico avranno un impatto forte e immediato derivante dai cambiamenti tecnologici. Le imprese che riescono ad anticipare il mercato mantenendo un collegamento con le fonti del cambiamento tecnologico avranno sicuramente la possibilità di prosperare.



Caso aziendale: Fujifilm è riuscita dove Kodak ha fallito

La digitalizzazione della fotografia ha posto i colossi della pellicola davanti all'esigenza di trasformare il proprio modello di business o scomparire. La casa giapponese ci è riuscita, i suoi competitor americani no. C'è chi si adatta al cambiamento e sa cavalcarlo, e chi no. È una lezione a cui il settimanale britannico *Economist* dedica un ampio servizio in cui ricorda la massima di Lenin, secondo cui un capitalista venderebbe anche la corda con cui impiccarsi: quello che è accaduto, più o meno alla Kodak. Nel 1975 l'azienda Usa creò una delle prime macchine fotografiche digitali. Quella invenzione, seguita dalla svolta degli smartphone, i telefonini intelligenti che fanno di tutto, incluso fotografare come un'ottima macchina fotografica, ha sostanzialmente condannato la Kodak a morte.

La compagnia americana, fondata nel 1880, è stata in pratica un sinonimo di fotografia e di apparecchio fotografico per tutto il ventesimo secolo. Nel 1976, il 90% delle pellicole e l'85% delle macchine fotografiche vendute negli Stati Uniti erano Kodak. Fino agli anni '90 era regolarmente considerata una delle marche di maggiore valore al mondo. Poi

¹⁵ VALDANI, *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore.*

sono arrivate le macchine fotografiche digitali. Se nel 1996 la Kodak aveva un fatturato di 16 miliardi di dollari annuo, con 2 miliardi e mezzo di dollari di profitti, nel terzo trimestre 2011 ha riportato una perdita di 222 milioni di dollari, il nono trimestre in rosso negli ultimi tre anni. Nel 1988 aveva 145 mila dipendenti sparsi per tutto il pianeta; oggi non ne ha neanche un decimo di quel totale. La Fujifilm ha goduto a lungo in Giappone della stessa situazione di semi monopolio di cui ha goduto la Kodak in America. La rivoluzione digitale le ha creato gli stessi problemi. Ma oggi l'azienda giapponese ha una capitalizzazione di mercato di 12 miliardi e mezzo di dollari, perché ha reagito alla sfida tecnologica in modo completamente differente.

Mentre la Kodak ha affrontato il cambiamento con una mentalità conservatrice, cercando di controllare la rivoluzione digitale senza cambiare troppo, la Fuji ha sviluppato da subito una strategia innovatrice su tre piani: guadagnare più soldi possibile dal vecchio business della fotografia (riducendo il personale e tagliando i costi), sfruttando il digitale in nuove direzioni e diversificando il proprio business.

In sostanza, l'americana Kodak si è comportata come lo stereotipo dell'azienda giapponese ostile ai mutamenti; e la giapponese Fujifilm si è comportata come una flessibile azienda americana sempre capace di reinventarsi.

Fonte: Adattato da *la Repubblica* del 13/01/2012.

L'ambiente politico-legislativo è determinato dalla forma di governo di un determinato Paese e dal suo ordinamento legislativo.

L'ambiente politico-legislativo fornisce i dati volti ad individuare l'andamento politico e le norme che contraddistinguono in un dato periodo il funzionamento delle istituzioni pubbliche del Paese in cui l'azienda opera.

Dall'ambiente politico si ottengono le seguenti informazioni: forma di governo, composizione e struttura, stabilità o instabilità; partiti politici; affidabilità politica del Paese; atteggiamento del governo e dei partiti nei confronti dell'economia e verso i singoli settori economici; presenza di industrie di Stato e loro strategie aziendali; possibilità di nazionalizzazione delle imprese; controllo dei prezzi; efficienza della pubblica amministrazione; ecc.

Dall'ambiente legislativo si ottengono le seguenti indicazioni: legislazione relativa alle società, legislazione del lavoro, legislazione contrattualistica, legislazione sulla disciplina della concorrenza e delle concentrazioni industriali, sistema tributario, norme sulla sicurezza degli impianti e di difesa ambientale, ecc.



Un esempio: l'ambiente politico-legislativo

Un ambiente legislativo favorevole alla difesa ambientale consente lo sviluppo imprese produttrici di impianti di depurazione o di prodotti fabbricati con sostanze biodegradabili.

L'ambiente economico, infine, riguarda l'organizzazione generale dell'attività economica. Esso coinvolge la sfera di rapporti che vede l'impresa quale protagonista nei confronti dell'aggregato politico-sociale e deve essere inteso come il sistema generale dell'economia, che regola la vita di una certa collettività.¹⁶

Dei molteplici aspetti sotto cui è possibile osservare l'ambiente economico, quelli di particolare rilievo per l'amministrazione dell'impresa sono i seguenti:

- a) *tipo di sistema economico* e conseguente natura e forme dell'intervento dello Stato nelle attività economiche;
- b) *collocazione dell'economia* dello Stato considerato nel contesto internazionale;
- c) *situazione economica* del Paese interessato.

Il *tipo di sistema economico* può, in sintesi, fare riferimento ad uno dei due fondamentali modelli teorici, vale a dire "economia di mercato" ed "economia collettivistica", oppure essere variamente configurato come sistema ad "economia mista".

I principali parametri di riferimento per la collocazione di una specifica realtà negli accennati schemi teorici sono, in genere, i seguenti:

- la proprietà dei mezzi di produzione, che è totalmente privata nel modello di economia di mercato e totalmente statale, o pubblica, nell'economia collettivistica;
- il meccanismo di formazione dei prezzi che, nel caso di economia di mercato, è affidato alla contrapposizione tra domanda ed offerta e, nel caso di economia collettivistica, è determinato dal piano globale che interessa tutta l'economia.

Tuttavia, nella realtà odierna non esistono Stati che realizzano uno dei modelli indicati in modo pieno. Esiste in maniera preminente un "sistema misto" in cui sono presenti elementi dell'uno e dell'altro modello. È il caso, ad esempio, del nostro Paese in cui la proprietà dei mezzi di produzione è in parte pubblica ed in parte privata ed i prezzi sono determinati in taluni casi dal mercato ed in altri da organi pubblici di controllo.

Nelle situazioni di "economia mista" uno degli elementi di maggior importanza per le imprese è rappresentato dalla natura e dalle forme specifiche con cui lo Stato interviene nelle attività economiche. Da questo punto di vista, infatti, si potrebbero avere:

- *interventi di integrazione*, quando lo Stato interviene per «stimolare» l'iniziativa privata con opportuni provvedimenti (come contributi a fondo perduto, finanziamenti a tasso agevolato, esenzioni fiscali, ecc.);

- *interventi di condizionamento*, quando lo Stato si affianca all'iniziativa privata ed entra in «competizione di mercato» con proprie imprese, tendenti a raggiungere determinati obiettivi specifici (come il mantenimento di un dato grado di occupazione, ecc.);
- *interventi di sostituzione*, se lo Stato si sostituisce, in determinati campi ed in modo esclusivo, all'iniziativa privata per la fornitura di certi beni o servizi (come i trasporti ferroviari, l'energia elettrica, ecc.).

Tali interventi pubblici in campo produttivo possono avvenire in modo episodico e non sistematico, secondo le esigenze del momento, oppure in base ad un preciso processo di programmazione pubblica, cioè definendo formalmente a priori gli obiettivi da perseguire e le politiche da realizzare in riferimento ad un dato periodo di tempo futuro.



Un esempio: l'intervento pubblico nelle attività economiche in Italia

Dal punto di vista storico, ci possono essere momenti in cui l'intervento pubblico tende a crescere (come negli anni '60: nazionalizzazioni, piani pluriennali pubblici, ecc.) e momenti opposti (come negli anni '90: privatizzazioni, deregulation, interventi lasciati alle imprese sociali ed al «volontariato», ecc.).

L'intervento pubblico in economia in Italia, volto al soddisfacimento dei bisogni pubblici, è andato nel corso degli anni sviluppandosi, finché si è rivelato di difficile sostenibilità, a causa dell'espansione dei bisogni da soddisfare e della notevole riluttanza, da parte della popolazione, a supportare livelli più elevati di tassazione.

Da ciò la nascita di una nuova fase, caratterizzata da notevoli interventi di natura legislativa, mirati a ridisegnare e ridurre le aree di intervento pubblico, e da politiche di privatizzazione.

Questa fase ha inizio negli anni '90 con una notevole opera di cambiamento della pubblica amministrazione che ha coinvolto l'intero sistema. In particolare si è dato inizio ad un processo di riforma istituzionale, amministrativa, contabile e finanziaria sia degli enti pubblici territoriali che istituzionali.

La riforma è stata dettata dall'esigenza di controllare l'andamento dei conti pubblici ai fini del rispetto dei parametri di Maastricht prima, ora della sostenibilità dell'adesione all'Unione economica e monetaria europea. L'esigenza di controllo dei conti pubblici sul piano operativo ha comportato l'adesione al Patto Europeo di Stabilità e Crescita, che a sua volta si è tradotto nell'adozione del Patto di Stabilità Interno che impegna gli enti territoriali a ridurre gradualmente il disavanzo finanziario e lo stock di debito.

Le fasi di cambiamento si sono tradotte nelle grandi privatizzazioni degli anni '90 ma anche in un rinnovamento delle strutture, degli strumenti, delle logiche e dei profili normativi abitualmente e spesso erroneamente utilizzati.

Fonte: Adattato da TENUTA, *Crisi finanziaria e strumenti di previsione del risk management nelle aziende pubbliche locali*.

La *collocazione internazionale* di una determinata economia può essere osservata nei seguenti principali aspetti:

¹⁶ AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*.

- stadio di sviluppo raggiunto, in rapporto all'evoluzione dell'intera economia internazionale (come economia tradizionale, economia in transizione, economia in decollo, economia matura, economia avanzata);
- collocazione nell'ambito della divisione internazionale del lavoro (come tipi di produzione prevalenti, loro contenuto tecnologico, ecc.).

La *situazione economica* di un dato Paese, infine, è rappresentabile attraverso gli indicatori tipici della contabilità nazionale (prodotto nazionale lordo, reddito *pro-capite*, tasso di inflazione, situazione della bilancia dei pagamenti, ecc.).¹⁷

3. L'ambiente specifico ed il modello della concorrenza allargata

L'ambiente specifico costituisce il contesto più particolare e ristretto entro cui opera ogni impresa. Esso è rappresentato tipicamente dal *settore* di appartenenza e dai *mercati* di acquisto e di sbocco a cui si rivolge.

Ogni impresa, oltre ad appartenere al già descritto ambiente generale di un dato Paese (o di più Paesi), fa parte anche di un ambiente più specifico che può tipicamente essere delimitato facendo riferimento al *settore di attività economica*.

Gli studi sul settore, sviluppati dapprima nell'ambito dell'economia industriale e, successivamente, nell'economia d'impresa, hanno la finalità di identificare un insieme omogeneo d'imprese per studiarne le modalità competitive e le capacità di soddisfazione della domanda.

Il *settore* può, quindi, essere inteso come un aggregato di più imprese assimilabili nei processi economici di:

- a) *acquisizione* dei fattori produttivi;
- b) *produzione* dei beni o servizi;
- c) *distribuzione* dei beni o servizi.

In base a tale definizione, ogni impresa può simultaneamente appartenere a settori differenti a seconda che si consideri il criterio dell'acquisizione, della produzione o della distribuzione.

Spesso l'appartenenza ad un determinato settore è specificata utilizzando un criterio merceologico, facendo cioè, riferimento alla gamma dei prodotti collocabili sui mercati di sbocco. Anche questo criterio non fornisce, tuttavia, una distinzione univoca. Infatti, lo stesso bisogno può essere soddisfatto con:

- prodotti identici;
- prodotti dello stesso tipo, ma con caratteristiche differenti;

¹⁷ MALYZHENKOV, MONTRONE, *L'impresa e l'ambiente*, pag. 97.

- prodotti di diverso tipo.¹⁸



Un esempio: il criterio merceologico

Il bisogno di dissetarsi può essere soddisfatto in modi differenti, possiamo bere acqua minrale, vino, succhi di frutta, birra, ecc. Dunque, il medesimo bisogno può essere soddisfatto da una grande quantità di prodotti dello stesso tipo, ma anche da prodotti di tipo diverso. Possono essere considerati prodotti dello stesso tipo ma con caratteristiche differenti le varie tipologie di acque minerali per soddisfare il bisogno di dissetarsi. Sono, invece, considerati prodotti di tipo diverso le acque minerali o i succhi di frutta, sempre necessari a soddisfare il bisogno di dissetarsi.

Fonte: Adattato da GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 105.

I *mercati* rappresentano un contesto più limitato e sono direttamente collegati alla gestione dell'impresa.

L'ambiente specifico può identificarsi nei mercati in cui l'impresa interviene, mediante gli scambi, per acquistare i fattori della produzione e/o collocare i prodotti finiti. I mercati in cui l'impresa acquisisce gli elementi di cui necessita per i propri processi di trasformazione sono chiamati mercati di acquisizione dei fattori produttivi. Tali mercati sono:

- il mercato del lavoro, in cui l'impresa attinge il personale da utilizzare nei diversi livelli della struttura organizzativa;
- il mercato delle materie prime, al cui interno rientrano anche le fonti energetiche;
- il mercato dei capitali, a cui l'impresa può rivolgersi per ottenere finanziamenti;
- il mercato delle tecnologie, a cui l'impresa si rivolge per acquisire gli elementi necessari a costituire la propria struttura organizzativa;
- il mercato dei servizi, che necessitano all'impresa per effettuare i processi produttivi.

I mercati di sbocco dei beni o dei servizi prodotti dall'impresa, al contrario, sono quelli cui l'impresa rivolge la propria offerta di beni o servizi.

Anche l'ambiente specifico, come quello generale, è articolato in subsistemi, esistendo condizioni socio-culturali, legislative, tecnologiche ed economiche che assumono un particolare rilievo in relazione ad un determinato ambito di attività dell'impresa. I connotati dell'ambiente specifico risultano definiti dall'interazione di diverse forze competitive.¹⁹

¹⁸ GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 105.

¹⁹ GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 25.

Secondo il modello della concorrenza allargata formulato da Porter, sono presenti nell'ambiente specifico cinque tipologie di attori che, con i loro comportamenti e con le reciproche relazioni, determinano il grado di intensità competitiva del settore e le prospettive di redditività per le imprese che vi operano; ciò comporta, a sua volta, il grado di attrattività del settore medesimo.

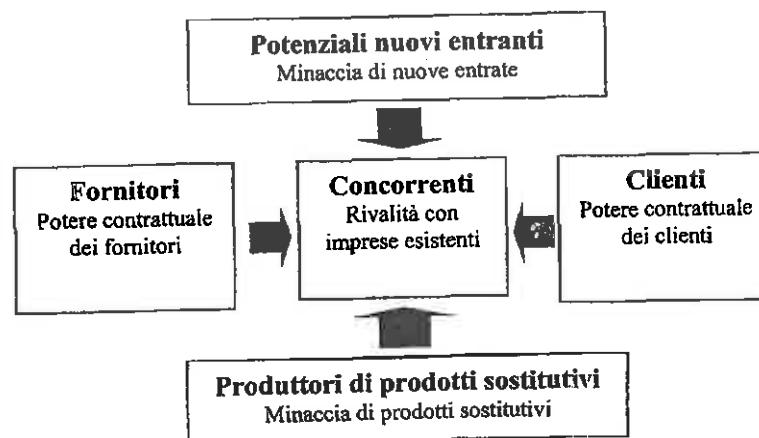
Più precisamente, questi attori del sistema competitivo sono:

- i concorrenti;
- i fornitori;
- i clienti;
- i produttori di prodotti sostitutivi;
- i potenziali nuovi entranti.

Agli attori del sistema competitivo si connettono, nell'ordine, le cinque forze della concorrenza, che caratterizzano il modello in esame, ossia:

- l'intensità della competizione tra concorrenti;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti;
- la minaccia dei prodotti sostitutivi;
- la minaccia di nuove entrate nel settore.²⁰

L'effetto congiunto di queste forze determina il profitto potenziale finale, ossia la possibile remunerazione a lungo termine del capitale investito.²¹



²⁰ MALYZHENKOV - MONTRONE, *L'impresa e l'ambiente*, pag. 102.

²¹ Cfr. PORTER, *La strategia competitiva*.

La prima forza, ossia *l'intensità della concorrenza* tra le imprese già presenti nell'ambito del settore, è sicuramente la variabile più rilevante nel determinarne la redditività e, dunque, l'attrattività con una relazione di proporzionalità inversa.



Caso aziendale: Motorola e il potere dei concorrenti

La mancanza di una cultura orientata al mercato ha rappresentato uno dei fattori che ha contribuito all'incapacità di Motorola di mantenere la leadership nel mercato dei telefoni cellulari. Il suo insuccesso nello sviluppo di sistemi digitali e nella soluzione dei problemi di "customer service" ha condotto al declino della sua quota nel mercato dei telefoni cellulari dal 60% al 34% tra il 1994 e il 1998.

Motorola si è focalizzato sulla realizzazione del miglior telefono analogico mentre il mercato stava indirizzandosi verso la tecnologia digitale, ha trascurato le relazioni con i clienti chiave che operano nei network cellulari ed ha sottovalutato la minaccia dei rivali come Nokia. I segnali provenienti dai suoi principali clienti non sarebbero potuti essere più chiari.

Nei primi anni '90, i capi esecutivi della McCaw Cellular hanno deciso che il futuro dei cellulari sarebbe stato digitale. Nel corso degli anni successivi, il management di McCaw ha ripetutamente incontrato i manager di Motorola i quali assicuravano che avrebbero lavorato su questa linea di sviluppo.

Tuttavia nel 1996, mentre AT & T stava stendendo la sua rete digitale, Motorola ha lanciato il suo telefonino Star TAC – un design meraviglioso, leggero, più piccolo di un pacco di sigarette, e analogico! AT & T non ha avuto altra scelta che rivolgersi a Nokia ed Ericsson per le reti digitali.

Perché Motorola ha ignorato i segnali provenienti dai suoi clienti e rivali? Alcuni ritengono che sia stata arroganza (l'impresa sarebbe stata accecata dal successo ottenuto con la creazione del mercato dei telefoni cellulari), altri hanno attribuito i problemi anche ad una cultura, che era ingegneristica e orientata al prodotto, oltre che all'esistenza di rivalità interne.

Fonte: Adattato da GEORGE S. DAY, *The Market-Driven Organization*.

Infatti, tanto maggiore è la rivalità tra le imprese operanti nel medesimo contesto competitivo, tanto più probabile è lo scatenarsi di un confronto basato sul ribasso dei prezzi, e tanto più impegnativo è lo sforzo da profondere negli investimenti, soprattutto per l'innovazione.

Ma, in realtà, l'intensità della concorrenza dipende dal concorso di una serie articolata di fattori, tra i quali giova ricordare come più rilevanti:

- il grado di concentrazione dell'offerta: quanto più le quote di mercato sono ad appannaggio di poche grandi imprese dominanti,²² tanto mi-

²² A titolo di esempio, situazioni nelle quali, per ipotesi, le prime quattro imprese del settore detengono complessivamente una quota di mercato del 70% si reputano di elevata concentra-

- nore è la tendenza alla attuazione di politiche di prezzo aggressive; la competizione tende, dunque, a spostarsi sulle variabili *non price*;²³ un eccessivo grado di concentrazione potrebbe causare distorsioni nel funzionamento del mercato (scarsa innovazione di processo/prodotto, inadeguato livello di servizio alla clientela, ecc.) riconducibili al ridotto livello di competizione tra le imprese;
- **la struttura di costo delle imprese:** se la componente dei costi fissi è prevalente rispetto a quella dei costi variabili,²⁴ si possono prediligere delle strategie di ribasso dei prezzi per ampliare i volumi di produzione/vendita e, attraverso questa strada, ottimizzare lo sfruttamento della capacità produttiva conseguendo delle significative economie di scala;²⁵ ciò, naturalmente, incrementa l'intensità della concorrenza nel settore;
 - **la differenziazione dell'offerta:** tanto meno l'offerta è differenziata nell'ambito del settore, tanto maggiore è la sostituibilità del prodotto dell'impresa con quello delle concorrenti e, dunque, tanto più il confronto si deve spostare sulla variabile prezzo con l'effetto di deprimere redditività ed attrattività del settore;
 - **le barriere all'uscita:** pur in presenza di un eccesso di offerta nel settore (dovuto ad una sovra-capacità produttiva delle imprese ivi operanti rispetto alla domanda espressa dal mercato), tale eccesso non tenderebbe ad essere riassorbito per effetto del mancato abbandono del settore medesimo da parte delle aziende meno competitive, con il conseguente spostamento del confronto, anche in questo caso, sul ribasso generalizzato dei prezzi. Ciò significa che esistono difficoltà, barriere appunto, per la mobilitizzazione delle risorse verso altri campi di attività; l'impresa che decidesse di uscire dal settore, in altri termini, rischierebbe di perdere una quota consistente degli investimenti ivi effettuati non essendo in grado di riconvertire le proprie strutture produttive verso impieghi alternativi.

zione e denotano un elevato potere di condizionamento da parte delle imprese leader sull'intero settore. Viceversa, una quota limitata al 30% indicherebbe una situazione di frammentazione della concorrenza con scarsa capacità di condizionamento da parte delle imprese leader.

²³ Si tratta di variabili, diverse dal prezzo di vendita, quali la qualità e l'innovatività del prodotto, l'immagine della marca, ecc.

²⁴ Nella classificazione tra costi fissi e costi variabili, si definisce fisso quel costo che non varia al variare della quantità prodotta, mentre variabile è quello che varia (nel totale) al cambiare della quantità prodotta.

²⁵ Per la migliore comprensione del concetto delle economie (e delle diseconomie di scala), si veda il capitolo 10.

Cenni sui modelli di concorrenza

Tendenzialmente vengono distinte quattro situazioni concorrenziali che possono caratterizzare un mercato: concorrenza perfetta, oligopolio, concorrenza imperfetta e monopolio.

Il modello della concorrenza perfetta o pura si caratterizza per la presenza di numerosi vendori ed acquirenti non in grado di influenzare il livello dei prezzi. In un tale mercato, i vendori non detengono potere contrattuale, i prodotti o servizi sono perfettamente sostituibili ed il prezzo è determinato dalla domanda e dall'offerta.

L'oligopolio è un modello caratterizzato da un ristretto numero di concorrenti con la presenza di poche imprese che controllano il mercato. Le azioni della singole imprese influenzano le altre presenti che saranno portate a reagire, con conseguente riduzione della redditività di tutte, a meno che non intervengano tra di esse accordi per la limitazione della concorrenza.

La concorrenza monopolistica è un modello che si inserisce tra la concorrenza perfetta e il monopolio. In questo caso, i concorrenti sono numerosi ed in una situazione di relativa tranquillità, in quanto i prodotti sono difficilmente sostituibili.

Il monopolio è un modello caratterizzato da un solo produttore a fronte di numerosi acquirenti. Tale assenza di concorrenti attribuisce all'impresa monopolistica un elevato potere contrattuale da cui possono derivare rendite di posizione notevoli.

Altre due forze della concorrenza, si è detto, sono rappresentate dal potere contrattuale rispettivamente dei *fornitori* e dei *clienti*.

I primi, se contrattualmente forti, potrebbero spingere nella direzione di modifiche nel rapporto di fornitura a loro favorevoli, quali l'aumento dei prezzi, l'allungamento dei tempi di consegna e la riduzione di quelli di dilazionamento del pagamento, la standardizzazione dei prodotti ed altro ancora.

Caso aziendale: la Microsoft e il potere dei fornitori

Il pacchetto Microsoft Office è uno dei prodotti informatici più diffusi. Probabilmente ne esistono oggi sul mercato di altrettanto validi, ma anche se Microsoft alzasse il prezzo degli aggiornamenti del suo software pochi sarebbero disposti a cambiare fornitore. Tanto le aziende quanto i privati che utilizzano Word, Excel e gli altri applicativi, hanno infatti sostenuto un costo in termini di tempo e di corsi di formazione per imparare a utilizzarli e tenderanno a continuare a rifornirsi da Microsoft, almeno finché il prezzo dei suoi prodotti rimane inferiore alla somma dei costi di prodotti alternativi e ai costi di apprendimento che sarebbe necessario sostenere. Anche in presenza di alternative gratuite compatibili, poi, la maggior parte dei consumatori preferisce continuare ad usare prodotti Microsoft per evitare il rischio che esistano piccole incompatibilità destinate magari ad emergere solo in un secondo tempo.

Fonte: Adattato da FAVOTTO, *Economia aziendale*.

Sul fronte opposto, i clienti potrebbero richiedere, sempre in virtù di una notevole forza contrattuale, la riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna, la dilatazione dei termini di pagamento, il miglioramento della qualità e della "personalizzazione" dei prodotti, l'aumento della frequenza delle consegne e via dicendo.



Caso aziendale: la Ford e il potere dei clienti

Henry Ford, fondatore e titolare delle omonime casa automobilistica, fu il primo ad adottare, presso il suo stabilimento di River Rouge, la "catena di montaggio". L'obiettivo era quello di realizzare milioni di esemplari di auto a costi decrescenti allo scopo di venderli a prezzi più bassi rispetto alla concorrenza.

Tale strategia diede ottimi frutti nel periodo della fase pionieristica dell'automobile ma, nel momento in cui le esigenze del consumatore divennero più varie e complesse, la risposta della Ford era: "chiedetemi qualunque auto purché modello T, colore nero". Il risultato fu che la Ford perse quote di mercato a vantaggio della General Motors, che rispose alle nuove aspettative del mercato offrendo modelli diversi per cilindrata, carrozzeria e colore.

Fonte: Adattato da ANTONELLI, *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*.

Un'ulteriore forza della concorrenza si connette alla minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi che tende a rendere elastica la domanda rispetto al prezzo, nel senso che gli acquirenti decidono più facilmente di spostare la loro domanda verso tali prodotti sostitutivi in conseguenza di ogni aumento nel prezzo del prodotto del settore. Al contrario, in assenza di valide alternative, la domanda del prodotto presenta marcati caratteri di anelasticità.



Un esempio: i prodotti sostitutivi

Per chiarire il concetto di prodotto sostitutivo basti pensare al rapporto esistente tra telefonia fissa e telefonia mobile: ogni aumento nelle tariffe della prima tende a spostare parte della domanda verso la seconda e viceversa. Analogi rapporti di sostituibilità esiste tra il trasporto (sia passeggeri che merci) su rotaia e quello su gomma.

Fonte: Adattato da MALYZHENKOV - MONTRONE, *L'impresa è l'ambiente*.

Infine, si considera come forza della concorrenza anche la minaccia costituita dalle potenziali nuove entrate nel settore; infatti, redditività ed attrattività dipendono anche (e non poco) dalle difficoltà che imprese, fino a quel momento esterne al settore, devono affrontare per farvi ingresso.

Ci si vuole riferire, in altri termini, alle cosiddette "barriere all'entrata" che possono essere rappresentate da:

- fabbisogni di competenze altamente specialistiche;
- fabbisogni di rilevanti risorse finanziarie;
- vincoli governativi e legali;
- requisiti dimensionali minimi per competere;
- costi di riconversione dalla attuale attività, ed altre ancora.



Caso aziendale: la Campari e le barriere all'entrata

Produrre aperitivi come Campari può sembrare molto semplice. Non richiede, infatti, ingenti investimenti in capacità produttiva, le economie di scala sono trascurabili ed il know-how produttivo non è particolarmente sofisticato. Entrare nel settore è però ugualmente difficile a causa della forte fidelizzazione dei clienti per le marche leader e della forte immagine di cui godono. Questa immagine è il risultato di investimenti pubblicitari ingentissimi e ripetuti nel corso degli anni. Per Campari le spese pubblicitarie hanno un'incidenza che oscilla tra il quindici e il venti per cento delle vendite. Le economie di scala sono fondamentali nelle attività di marketing e distributive e gli esperti del settore sostengono che gli spazi sono sempre meno per le aziende al di sotto del miliardo di fatturato. Per questo motivo il Gruppo Campari ha effettuato nel corso degli ultimi anni una serie di acquisizioni di aziende di minore dimensione, da Aperol a Glen Grant, con effetti positivi sulla redditività.

Fonte: Adattato da FAVOTTO, *Economia aziendale*.

Quanto più "basse" sono queste barriere (nel senso di esigenza di ridotti investimenti, di assenza o limitatezza di fabbisogni di competenze specialistiche, di inesistenza di vincoli legali, ecc.), tanto più contendibile, ossia vulnerabile rispetto a nuove entrate, è il settore e maggiore è l'intensità di competizione che nel tempo vi si può sviluppare, con la conseguenza di una progressiva erosione dei margini di redditività per tutte le imprese ivi presenti.

In definitiva, si può osservare come questo modello delle "cinque forze" di Porter si basi sul presupposto che tra gli attori presenti nel sistema competitivo si instaurino unicamente (o prevalentemente) rapporti di tipo conflittuale in un confronto che si configura come un "gioco a somma zero", in cui il guadagno dell'uno è ottenuto a prezzo della perdita dell'altro.



Un esempio: gioco a somma zero tra fornitore e cliente

Se nel rapporto con il fornitore la nostra impresa, grazie alla sua forza contrattuale, spunta un prezzo più basso, essa ottiene un vantaggio (in termini di minore costo) ma il fornitore subisce un danno (in termini di minore ricavo). A livello di complessivo sistema

economico il valore prodotto non muta, essendo cambiata solo la sua ripartizione tra fornitore e cliente.

Tale impostazione conserva tuttora la sua validità, ma la conflittualità in numerosi ambiti competitivi tende ad essere temperata (quando non sostituita) da rapporti di collaborazione i quali puntano, più che ad una prospettiva "a somma zero", ad un'altra di creazione di maggior valore, su cui la ripartizione sarà più agevole e soddisfacente per le parti coinvolte.

In altri termini, un approccio fondato sulla co-produzione²⁶ e sulla mutualità dei benefici per gli attori del sistema competitivo dovrebbe condurre alla produzione di un valore che, nell'ottica dell'intero sistema economico, è qualitativamente e quantitativamente superiore a quello che potrebbe derivare da approcci competitivi "contrattuali" con "somma zero".

I rapporti di collaborazione possono essere costruiti sostanzialmente con gli stessi attori inclusi nel modello di Porter; si passa, in tal modo, a quello noto come modello delle fonti del vantaggio collaborativo, rappresentate da: alleanze strategiche con le imprese concorrenti; accordi di collaborazione (o di partnership) con i fornitori; accordi di collaborazione (o di partnership) con i clienti; alleanze di diversificazione con produttori di beni o servizi complementari e sostitutivi; alleanze di diversificazione con imprese operanti in altri settori.²⁷

Per verificare l'apprendimento...

1. Per quale motivo si sostiene che l'impresa è un sistema aperto?
2. Come si definisce l'ambiente?
3. Perché si parla di equilibrio dinamico per il sistema d'impresa?
4. Cosa si intende per ambiente generale? Di quali sub-ambienti si compone?
5. Quali sono gli aspetti più rilevanti dell'ambiente economico?
6. Cosa si intende per ambiente specifico?
7. L'esame di quali aspetti consente l'individuazione del settore di appartenenza?
8. Quali sono i mercati di acquisizione dei fattori produttivi per l'impresa?
9. Secondo il modello della concorrenza allargata, quali sono gli attori presenti nell'ambiente competitivo specifico? E le cinque forze della concorrenza?
10. Da quali fattori principali dipende l'intensità della concorrenza in un settore?
11. Da cosa possono essere rappresentate le barriere all'entrata?
12. Qual è il concetto alla base del modello delle fonti del vantaggio collaborativo?

²⁶ Cfr. NORMANN, RAMIREZ, *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*.

²⁷ MALYZHENKOV, MONTRONE, *L'impresa e l'ambiente*.

Bibliografia

- AA.VV. (1996), *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ANTONELLI V. (2002), *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- CATTURI G. (1984), *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- FAVOTTO F. (2007), *Economia aziendale*, Mc Graw-Hill, Milano.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- GEORGE S. DAY (1999), *The Market-Driven Organization*, Free Press, New York.
- GIUNTA F. (1995), *Appunti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- GIUNTA F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston.
- MALYZHENKOV P., MONTRONE A. (2006), *L'impresa e l'ambiente*, in MONTRONE A., FABRINI G. (a cura di), *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas, Milano.
- PEZZOLI S. (1994), *Lineamenti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- PORTER M.E. (1982), *Le strategie competitive. Analisi per le decisioni*, Compositori, Bologna.
- RANALLI F. (1999), *Un breve profilo del sistema ambientale e dei suoi sottosistemi*, in CALVALIERI E. (a cura di), *Economia aziendale*, vol. II, Giappichelli, Torino.
- RICE A.K. (1974), *L'impresa e il suo ambiente. Una teoria sistematica dell'organizzazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- SCIARELLI S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- TENUTA P. (2007), *Crisi finanziaria e strumenti di previsione del risk management nelle aziende pubbliche locali*, FrancoAngeli, Milano.
- TENUTA P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- VALDANI E. (1995), *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas, Milano.
- VELTRI S. (2007), *Casi didattici per il corso di economia aziendale I*, Cel, Cosenza.

CAPITOLO SESTO

IL FINALISMO AZIENDALE E LE SCELTE STRATEGICHE

di

*Alessandro Montrone e Stefania Veltri**

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- la concezione circolare del finalismo aziendale;
- la nozione di strategia;
- gli elementi su cui si fonda la nozione di strategia;
- la classificazione delle strategie aziendali.

1. La concezione circolare del finalismo aziendale

Come già evidenziato nel primo capitolo, l'azienda di produzione mira al soddisfacimento indiretto dei bisogni umani, predisponendo per lo scambio tutti quei beni e servizi che, solo una volta acquisiti e consumati da altri soggetti, potranno soddisfare direttamente i bisogni medesimi.

In questa ottica, coloro che pongono in essere un'attività produttiva lo fanno per un proprio tornaconto, reputando di poter realizzare ricavi in misura tale da superare i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori necessari alla produzione, dando luogo al conseguimento di un reddito.

Come osservava lo Zappa, "la produzione del reddito (...) è carattere comune alla più gran parte delle imprese di ogni fatta", ma non si deve di-

* Per quanto il lavoro sia frutto di un progetto unitario, il paragrafo 1 è da attribuirsi ad Alessandro Montrone mentre i paragrafi 2 e 3 a Stefania Veltri.

menticare che anche in quelle "esercitate per scopo di lucro, la convenienza economica non è mai il solo criterio, e non è talora nemmeno il criterio dominante, dal quale la gestione è detta nelle sue particolari operazioni e nelle sue complesse coordinazioni".¹

Infatti, lo stesso Autore evidenzia che "la produzione d'impresa non può dirsi giunta al suo termine, quando il reddito già conseguito e determinato non sia anche distribuito con saggezza ed equità tra coloro che collaborano alla produzione come organi d'impresa e talvolta tra coloro che all'impresa offrono capitali di credito, servizi o merci di ogni classe, o che dall'impresa ottengono prodotti, servizi o capitali".²

Quindi, il reddito non può essere visto solo nella concezione che coglie l'impresa in posizione "soggettiva", quale strumento di creazione di ricchezza a vantaggio del suo soggetto economico e dei portatori di capitale di rischio in genere; a questa concezione ne va, infatti, affiancata un'altra che la considera in posizione "oggettiva", in virtù del ruolo che essa ricopre nel più ampio contesto economico e sociale.

Questo significa valutarla in merito alla sua differente attitudine a generare una ricchezza che si riversi su tutti i partecipanti all'attività economico-produttiva; in altri termini, l'impresa non deve essere costituita e gestita nel solo interesse del suo soggetto economico, ma in quello di una pluralità di soggetti per i quali rappresenta fonte di benessere e di sostentamento.

Con ciò non si vuole mettere in dubbio la necessità, e nemmeno la legittimità, della produzione di un profitto in capo all'impresa; anzi, esso rimane comunque un elemento qualificante della stessa, mentre si può discutere in merito alla sua "giusta" misura, al suo ruolo in rapporto ad altre possibili finalità ed alla sua diversa destinazione. D'altro canto, le rimarchevoli riserve che è fin troppo agevole esprimere sulle modalità di misurazione del profitto spingono ad intraprendere la ricerca di forme ad esso alternative di misurazione della performance d'impresa inquadrate in un finalismo che superi una visione strettamente economica.

Intorno a queste problematiche si sono svolte una serie di riflessioni che hanno portato, nel tempo, la dottrina economica e quella aziendale a focalizzare l'attenzione sulle diverse finalità dei comportamenti imprenditoriali, andando ad investire aspetti che si posizionano in quella zona di confine (non sempre ben demarcato) che divide (o unisce) l'economia con l'etica.

Molteplici sono le teorizzazioni elaborate in tema di fini imprenditoriali, argomento da sempre considerato di estremo rilievo in quanto essenziale nella spiegazione delle strategie adottate da ogni impresa.³

¹ ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, pag. 707.

² ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, pag. 707.

³ Si ricordano le più importanti e note teorie sui fini imprenditoriali, ossia: teoria della massimizzazione del profitto, teoria della sopravvivenza aziendale e teoria dello sviluppo di-

In particolare, è il profitto che ha ricevuto negli studi economici diverse interpretazioni, venendo considerato ora come remunerazione che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi (teoria economica classica), ora come premio che spetta a colui che promuove l'innovazione (Schumpeter),⁴ ora come compenso che ripaga il rischio subito dall'investimento del capitale nell'attività aziendale oppure come frutto dell'acquisizione di posizioni monopolistiche e, quindi, di imperfezioni nella concorrenza.

Oggi si tende più correttamente a mediare tra le diverse impostazioni, considerando il profitto come un'entità composita in cui rientrano i fattori sopra ricordati, anche se la sua legittimazione tende ad essere connessa principalmente alla remunerazione del rischio corso dall'imprenditore.

In questo quadro non è pertanto discutibile la ragione di essere del profitto, elemento qualificante dello stesso concetto di impresa, quanto piuttosto la sua più corretta misura e la sua destinazione.

Inoltre, non va trascurata la ormai diffusa dissociazione tra proprietà e governo dell'impresa, che provocherebbe un mutamento dei fini, atteso che, mentre i proprietari possono essere interessati al massimo profitto, i manager professionali sono fondamentalmente preoccupati della sopravvivenza, continuità e sviluppo dell'organismo aziendale.

Ma in questa sede preme più di altro introdurre l'impostazione più completa del finalismo aziendale, anche per il suo profondo legame con l'impostazione strategica dell'azienda: la concezione circolare, nella quale diverse dimensioni del finalismo d'impresa vengono viste come composte e collegate fra loro, in modo da innescare un circolo virtuoso che ne esalta e rafforza il corretto perseguitamento.⁵

Si parte, infatti, dalla convinzione per la quale i fini che improntano il comportamento percepibile dell'impresa sono un elemento fondamentale del suo orientamento strategico di fondo,⁶ non certo indipendente dagli altri

mensionale. Per una migliore comprensione di tali teorie, va tuttavia doverosamente premesso che, sotto il profilo concettuale, non è tanto l'impresa in sé ad avere determinati fini, quanto gli individui o i gruppi che la possiedono, la governano o, più semplicemente, vi operano. Assume pertanto rilievo, nella tematica in questione, l'eventuale dissociazione tra proprietà e gestione dell'impresa (per cui si distingue tra imprenditoria diretta e manageriale), nonché la natura pubblica o privata del soggetto economico.

⁴ SHUMPETER, *Teorie dello sviluppo economico*.

⁵ Cfr. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*.

⁶ L'orientamento strategico di fondo di un'impresa può essere definito come "la sua identità profonda" o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitate nel profilo strategico visibile". Esso è "una realtà nascosta e impalpabile, perché è fatto di idee-guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo, i quali per loro natura non possono rendersi visibili direttamente, ma solo attraverso le scelte e i comportamenti concreti che essi animano" ed è anche "un insieme di idee radicate negli attori-chiave dell'impresa e, nelle aziende a cultura forte e coesiva, anche

componenti dell'orientamento medesimo, quali il campo di attività cui l'impresa è vocata, l'orizzonte temporale sul quale proietta la propria attività futura e le sue aspirazioni in termini di sviluppi qualitativi e dimensionali.

Non a caso le migliori impostazioni del finalismo si riscontrano in quelle realtà dove l'attenzione del management è focalizzata sul lungo termine, dove esiste una profonda consapevolezza delle proprie caratteristiche distinctive e dove alla ricerca di superiori livelli qualitativi si associa una tensione verso un'equilibrata crescita dimensionale.

In tale quadro si collocano dunque quelle che vengono definite come «dimensioni istituzionali del finalismo dell'impresa»,⁷ riguardanti rispettivamente il conseguimento di risultati economici, competitivi e sociali.

Tra queste, la dimensione economica assume un ruolo critico proprio perché l'impresa è, e deve restare, un istituto creato per produrre ricchezza.

Purtroppo, nella realtà aziendale risulta sovente frainteso il corretto significato del risultato economico, finendo così per cadere in comportamenti opposti, ma comunque scorretti, che, da un lato, appiattiscono questo concetto su quello di mero lucro e, dall'altro, lo mortificano in nome di una malintesa socialità.

Infatti, se l'impresa deve essere gestita in modo da remunerare in misura congrua tutti i fattori produttivi impiegati, «al fine di acquisirli stabilmente all'economia dell'impresa e permettere alla stessa di godere di quelle caratteristiche di durabilità nel tempo che necessariamente debbono contraddistinguere l'operare»,⁸ ne consegue che:

- essa deve rappresentare un centro di produzione di ricchezza, non solo per chi la possiede e gestisce, ma anche per la collettività, rifuggendo le tentazioni di un profitto massimo, rapido e "a tutti i costi", ossia quella sua assolutizzazione che, nel lungo termine, compromette l'armonico sviluppo dell'impresa e impedisce il raggiungimento di una corretta profitabilità dalle solide basi;⁹

nel personale tutto, nella struttura e nei meccanismi operativi» (CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pagg. 25-26).

⁷ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 161.

⁸ RANALLI, *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, pag. 28.

⁹ CODA evidenzia che «se il profitto viene vissuto dal management aziendale come il sommo bene cui ogni altro valore va subordinato, è inevitabile che si producano atteggiamenti e comportamenti di ricerca di ogni e qualsiasi opportunità di 'far profitti' che il sistema e la situazione contingente consentono, con la conseguenza di sottovalutare le ripercussioni negative che a lungo andare una siffatta ricerca del profitto potrebbe avere sulla competitività dell'impresa e sul consenso sociale di cui gode e, quindi, sulla sua stessa profitabilità» (*L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 162).

- motivazioni di interesse politico o il perseguimento di obiettivi non istituzionali per l'impresa non debbono comunque renderla un soggetto distruttore di ricchezza.¹⁰

Volendo schematizzare i principi alla base di una corretta impostazione del finalismo, si può allora asserire che:

- l'impresa può perseguire anche altri fini oltre a quello del risultato economico, a condizione però che ciò non conduca al declassamento di quest'ultimo;¹¹
- una capacità di reddito solida e duratura dipende dall'attitudine posseduta dall'impresa nel competere validamente sui mercati e nel godere di un elevato grado di consenso da parte degli interlocutori sociali.

Tutto ciò implica che il risultato economico diviene «un elemento essenziale inserito in un movimento circolare di fini e obiettivi altrettanto importanti, con i quali deve coniugarsi sinergicamente»;¹² più precisamente, il risultato economico può e deve coesistere, traendone ulteriore forza e legittimazione, con il convinto perseguimento di obiettivi espressi nell'ambito del quadro competitivo e di quello sociale.¹³

Il risultato economico

L'inserimento del risultato economico in una concezione circolare del finalismo implica che:

1. esso non può essere visto solo come fine, ma deve in primo luogo rappresentare un mezzo indispensabile per assicurare una duratura prosperità all'impresa e ai soggetti che vi partecipano, seppure a diverso titolo, quali sono i soci, i lavoratori, i finanziatori, gli enti pubblici e altri ancora;

¹⁰ «Aziende siffatte, private o pubbliche, sono 'antisociali' e pertanto prive di qualsiasi attitudine a perseguire il bene comune, nonostante la presenza di superiori fini che implicino sollecitudine a perseguire il bene della collettività» (FERRERO, *Istituzioni di Economia d'Azienda*, pagg. 222-223).

¹¹ CATTURI sottolinea che «l'impresa non è soltanto un organismo a dimensione economica, ma anche sociale e politica; essa, cioè, è un organismo tridimensionale. Studiarne soltanto l'aspetto economico significa compiere un'analisi parziale che non coglie esattamente la realtà oggettiva. Così, per ogni dimensione possiamo individuare e prospettare molteplici obiettivi, onde il profitto è soltanto uno dei tanti cui l'impresa può tendere» (*Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, pag. 170).

¹² CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 174.

¹³ ONIDA evidenzia che «ispirarsi a socialità nell'amministrazione d'azienda, non significa tipicamente fare cose non economiche, ma piuttosto porre limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale» (*Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, pagg. 18-19).

2. la tensione verso la sua realizzazione deve elevarsi rispetto a logiche di profitto di breve termine che, fatalmente, rischiano di minare alla base le condizioni per l'ottenimento di adeguati risultati in futuro;
3. la sua destinazione deve essere tale da garantire il consolidamento e, possibilmente, il potenziamento del sistema aziendale per mezzo della ritenzione di una quota a scopo di autofinanziamento.

Per quanto concerne il primo punto, va sottolineato che dove è presente una concezione del profitto quale obiettivo assoluto e fine a sé stesso, questo conduce più o meno rapidamente ad una situazione patologica in cui logiche di corto respiro (e di rapido guadagno) portano a sfruttare condizioni congiunturali favorevoli o singoli punti di forza destinati (sia le prime che gli ultimi) a venire meno in tempi spesso drammaticamente ravvicinati. Inoltre, una visione assolutizzata del profitto tende a giustificare in suo nome anche fenomeni di sfruttamento e di scarso rispetto verso la clientela e gli interlocutori sociali; tutto ciò rende inevitabilmente di ancora più corto respiro un risultato economico.

In merito al secondo punto, inerente l'orizzonte temporale del profitto, va precisato che la sua focalizzazione sul lungo periodo non significa non perseguire una redditività più immediata dell'impresa, ma cercare di raggiungere livelli di risultato economico di periodo che non sacrificino le condizioni di successo più duraturo.

Infine, per quanto riguarda la destinazione del risultato economico, la sua più o meno cospicua ritenzione ne enfatizza il ruolo essenziale di mezzo (oltre che di fine) per l'ottenimento di un duraturo benessere dell'impresa e per il mantenimento nel tempo delle migliori condizioni di equilibrio economico e finanziario.¹⁴

In definitiva, per esprimere un fondato giudizio sulla legittimità del profitto può essere fuorviante basarsi sulla sua entità (sia espressa in valore assoluto che relativizzata); occorre, piuttosto, ragionare in termini di "qualità del profitto", nel senso di interrogarsi sulle modalità della sua formazione, prima, e distribuzione, poi.¹⁵

Gli obiettivi nel quadro competitivo

Ogni impresa che voglia assicurarsi durature condizioni di prosperità deve ricercare un vantaggio competitivo difendibile, il quale è il risultato

¹⁴ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 198.

¹⁵ Infatti, il profitto si dimostra "di qualità" nella misura in cui non deriva dallo sfruttamento opportunistico di una qualche contingenza favorevole, ma in quanto "scaturisce da una superiore capacità di seguire i bisogni del cliente e alimenta una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori sociali, la quale, a sua volta, produce fiducia, dedizione, coesione, spinta motivazionale, elementi tutti essenziali ad una superiore performance competitiva" (CODOA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pagg. 174-175).

della sua attitudine a sviluppare e mantenere competenze e caratteristiche che la distinguano positivamente dalla concorrenza.

Se, quindi, il vantaggio competitivo si connette ad una valida strategia di differenziazione rispetto agli altri soggetti presenti nei medesimi mercati, questa strategia deve essere orientata alla affermazione di una specifica e peculiare identità.

Questa identità può essere insita nel tipo di offerta messa a disposizione della clientela ma, in caso di sostanziale parità con gli altri offerenti sui tradizionali aspetti di entità del prezzo, qualità del prodotto nonché promozione e distribuzione dello stesso, l'impresa deve competere sottolineando i profili che differenziano essa stessa, come soggetto, dai concorrenti.

Tali profili possono essere un convinto orientamento al servizio del cliente e una sincera attenzione per le attese degli interlocutori sociali.

Dove il potenziale acquirente riscontra queste caratteristiche, egli si rivolge alla nostra impresa a parità (o talvolta anche al di sotto di tale parità) di tutte le altre condizioni di prezzo, qualità, promozione e distribuzione.

Si tratta quindi di un modo di competere che va ben oltre le classiche politiche di marketing, tanto che ciò che si offre non è solo il prodotto o il servizio, ma la stessa immagine dell'impresa, che riesce a qualificarsi come un interlocutore da privilegiare in virtù di sue caratteristiche soggettive; ciò significa che il ragionamento del cliente non sarà "compro da te perché ritiengo migliore il tuo prodotto" bensì "compro da te perché sei la migliore impresa cui mi posso rivolgere".



Caso aziendale: l'immagine dell'impresa in ENI

ENI, che opera come noto nel settore degli idrocarburi, dove la competizione può in minima misura essersi basata sulla qualità del prodotto (sostanzialmente omogeneo tra i diversi competitor) o sul prezzo, si distingue dalle concorrenti cercando di comunicare una immagine aziendale positiva e tesa verso la sostenibilità.

Come si può leggere nel sito dell'azienda, per ENI "essere sostenibili significa creare valore per gli stakeholder e utilizzare le risorse in modo tale da non compromettere i fabbisogni delle generazioni future".

Molti ricorderanno inoltre lo spot pubblicitario in cui si vedevano delle mani che disegnavano sulla sabbia con una tecnica che aveva colpito per novità ed eleganza. Come si legge sempre nel sito dell'ENI, "attraverso la sabbia, le sue molteplici sfumature e la sua duttilità, la videomaker interpreta tre tratti distintivi dell'azienda: innovazione, che è la capacità di immaginare il futuro, cooperazione, che esprime la volontà di Eni a contribuire allo sviluppo e al benessere delle comunità in cui opera, e cultura, che è il rispetto per le diverse realtà che Eni incontra negli oltre 70 paesi nel mondo in cui è presente"; si trattava di un chiaro esempio di efficace comunicazione dell'immagine aziendale, senza che fosse minimamente citato alcun prodotto specifico dell'azienda.

Le finalità nel profilo sociale

La superiore capacità di competere ed una duratura redditività si connettono, sempre sinergicamente, alla impostazione di un corretto rapporto con gli interlocutori sociali dell'impresa, ossia lavoratori, istituzioni pubbliche e, più in generale, collettività nel cui ambito essa vive ed opera.¹⁶

Più precisamente, nel quadro di questo rapporto, essenziale è la ricerca del consenso circa il disegno imprenditoriale. In questo senso l'obiettivo consiste nell'avvicinare quanto più possibile il consenso reale, di cui l'impresa gode presso gli interlocutori sociali, al consenso necessario per realizzare tale disegno.

Il consenso reale «dipende dall'attrattività percepita del rapporto di partecipazione all'impresa»,¹⁷ il quale a sua volta si connette a due determinanti:

1. le attese degli interlocutori sociali;
2. la capacità percepita dell'impresa nel soddisfare tali attese.

Le prime sono influenzate a loro volta da più fattori, tra i quali giova ricordare la cultura e la razionalità economica degli interlocutori, capaci in misura più o meno spiccata di capire il ruolo economico ed etico dell'impresa in generale e verso lo specifico tessuto sociale.

La seconda, ossia la capacità percepita di soddisfare le attese, è rafforzata, o indebolita, in primo luogo dalla correttezza dei rapporti intercorsi in passato.

La fiducia degli interlocutori sociali è, infatti, un bene prezioso, che si accumula gradualmente nel tempo ricompensando adeguatamente i contributi ricevuti dagli stessi; tuttavia, tale patrimonio intangibile di fiducia può essere anche rapidamente dissipato tradendo le loro attese.

Inoltre, detta "capacità percepita" dipende dalle informazioni a disposizione circa il futuro andamento dell'impresa e l'evoluzione del rapporto con essa, filtrate dalla soggettività della percezione dell'interlocutore, figlio della cultura e del contesto ambientale in cui si colloca.

In definitiva, si può sostenere che "il grado di consenso da cui un'impresa è circondata ci appare tanto più elevato quanto maggiore è l'attrattività dell'impresa. E questa è tanto più attrattiva per gli interlocutori sociali quanto minori sono le attese che essi hanno e quanto più essi stimano l'impresa capace di soddisfarle".¹⁸

¹⁶ CODA osserva che "le imprese eccellenzi puntano a sviluppare una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori tutti, in vista di ottenere il massimo di consenso e di collaborazione e di alimentare, per tal via, una superiore capacità di competere sul mercato" (*L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 220).

¹⁷ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pagg. 218-219.

¹⁸ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 219.

Il consenso necessario per la realizzazione del disegno imprenditoriale si rivela, invece, un obiettivo più difficile da raggiungere quanto più detto disegno comporta impegno e rischio per gli interlocutori.

Impegno e rischio sono, a loro volta, funzione dell'ambizione del progetto strategico, delle difficoltà da affrontare per la sua realizzazione e della attuale situazione in cui si trova l'impresa (tanto più questa è precaria, tanto maggiore è, ovviamente, lo sforzo da profondere).

Se, dunque, la finalità deve essere quella di innalzare la soglia del consenso reale, fino a raggiungere quello necessario, sorge spontaneo il quesito su come e attraverso la manovra di quali leve ciò sia possibile.

In questo senso, lo strumento più efficace è la trasparente comunicazione del disegno strategico, così da ottenere l'adesione convinta e matura degli interlocutori, rafforzando la loro fiducia nell'impresa e nel suo management; si consegue così un'auspicabile condizione nella quale, pur in presenza di difficoltà e sacrifici per il presente, gli interlocutori aderiscono al progetto nell'ottica di poter trarre dallo stesso prospettive di sviluppo e di ritorno futuro.

2. La definizione di strategia

In letteratura manca una definizione generale e condivisa unanimemente di strategia.¹⁹ La definizione accolta in questo scritto poggia su tre elementi fondamentali: l'individuazione delle *finalità* perseguiti dall'azienda (oggetto del precedente paragrafo), l'analisi dell'*ambiente* esterno e la valutazione delle *risorse aziendali*.²⁰

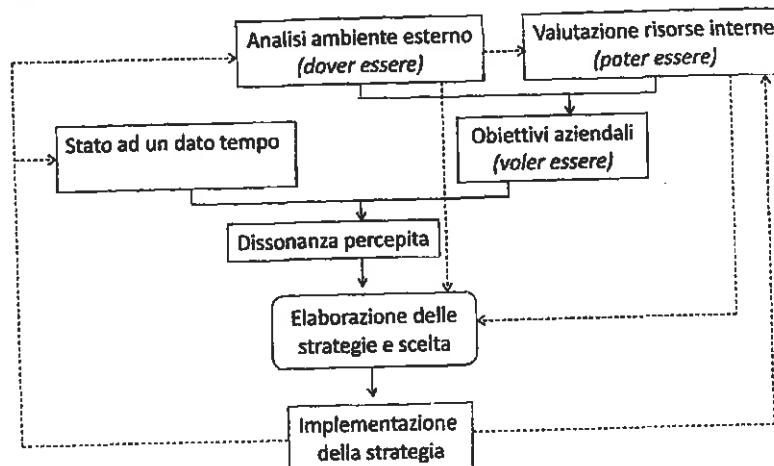
Dal confronto tra le previsioni sull'ambiente esterno (dover essere) e l'analisi delle risorse interne (poter essere) vengono definite le finalità e gli obiettivi aziendali (voler essere). La strategia, elaborata tenendo in considerazione le opportunità e le minacce ambientali, nonché i punti di forza e debolezza interni all'azienda, ha lo scopo di realizzare gli obiettivi aziendali ricercando l'allineamento tra lo stato aziendale ad un dato tempo e l'obiettivo aziendale da perseguire.

¹⁹ Terminologicamente mutuata dal linguaggio militare (ancora oggi il trattato l'arte della guerra di Sun Tzu è utilizzato nella didattica in ambito economico e manageriale), la nozione di strategia si è evoluta di pari passo con l'evoluzione dell'impresa, divenendo uno dei principali ambiti di ricerca dell'area manageriale internazionale dagli anni '50, con il passaggio dall'attività economica individuale a quella aziendale ed il conseguente accrescimento della complessità di gestione dell'azienda. VIGANÒ, "Lineamenti di strategia aziendale", in POTITO (a cura di), *Economia aziendale*.

²⁰ GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*.

In merito agli *obiettivi aziendali*, il paragrafo precedente ha messo in evidenza come obiettivo primario di ogni azienda sia il raggiungimento di un equilibrio economico a carattere durevole, che si poggia sul contemporaneo raggiungimento di un equilibrio nelle dimensioni economica, competitiva e sociale.

Fig. 1 – L'anello delle decisioni strategiche aziendali



Fonte: adattato da VELTRI, 2001

Da tale considerazione deriva che l'azienda, se vuole perseguire l'obiettivo ultimo della durabilità, deve ricercare l'eccellenza (o quanto meno la sopravvivenza) nel suo ambiente.²¹ Deve cioè identificare (e mettere in atto) una strategia di successo basata sull'identificazione di obiettivi a lungo termine semplici e coerenti, sulla corretta comprensione dell'ambiente competitivo in cui si muove, e sulla valutazione obiettiva delle risorse e delle competenze.²²

Due le considerazioni di fondo da effettuare:²³

²¹ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, definisce la strategia come "il modello di ricerca del successo che l'impresa di fatto ha adottato, o che intende adottare, e che definisce la sua identità effettiva o ricercata in relazione al suo ambiente".

²² GRANT, *op. cit.*

²³ ANTOLDI, "La strategia aziendale e la pianificazione strategica", in ANTOLDI, *Conoscere l'impresa*.

1. perché la strategia possa pienamente realizzarsi, tali elementi devono legarsi in modo coerente tra loro ed aderire all'identità più profonda dell'azienda, definita anche orientamento strategico di fondo (OSF);²⁴
2. la strategia di successo non comprende esclusivamente una strategia competitiva, ma anche una strategia sociale, che riguarda le modalità di ricerca e mantenimento di una positiva relazione tra l'azienda e i suoi stakeholder (portatori di interesse nei confronti dell'azienda).

In merito all'analisi dell'ambiente esterno, il suo corretto monitoraggio, con particolare riferimento all'ambiente competitivo, è centrale per l'azienda, sia per tenere in debito conto i vincoli e sfruttare adeguatamente le opportunità che per identificare un modello di comportamento nei confronti della concorrenza che tenga conto delle caratteristiche del settore in cui essa opera.²⁵

D'altra parte, l'azienda non può esimersi né dal valutare correttamente le risorse strategiche aziendali, per esaltare i propri punti di forza e neutralizzare le proprie debolezze, né dal mettere in atto attività tese mantenere e sviluppare le proprie risorse e competenze strategiche. Tale fase costituisce il punto di partenza di ogni strategia ("chi è" e "come è fatta" l'azienda).

L'elaborazione delle possibili strategie aziendali, la scelta della strategia da implementare e la successiva implementazione della strategia selezionata sottendono un processo razionale di natura sequenziale, cui la fig. 1 trova un correttivo evidenziando invece un processo di natura circolare (anello delle decisioni strategiche), in cui le strategie implementate hanno un ritorno sull'ambiente (l'azienda sistema aperto non solo è condizionata dall'ambiente di riferimento ma lo condiziona a sua volta) e sulle risorse e competenze strategiche, incrementandole o decrementandole. Va inoltre sottolineato che il processo non è statico bensì dinamico: interagendo con l'ambiente, in continua evoluzione, la strategia è espressione di un processo strategico che richiede al vertice aziendale di mantenere una tensione costante tra la propria dotazione di risorse e competenze e le condizioni di un ambiente esterno in continuo divenire. Al verificarsi di mutamenti significativi, il vertice aziendale sarà costretto a modificare la propria strategia, identificando nuovi obiettivi o modificando le politiche aziendali volte al loro raggiungimento.²⁶

²⁴ CODA, *op. cit.*

²⁵ Per un'analisi approfondita dell'ambiente competitivo e del modello più noto per analizzarlo (modello delle cinque forze di Porter, 1980), si rinvia al capitolo quinto del presente testo.

²⁶ Sotto il profilo storico evolutivo, i limiti del concepire la strategia come un processo *logicamente lineare e temporalmente sequenziale*, propria degli approcci teorici di ANDREWS (1971), inclusiva dei fini, ed ANSOFF (1965), non inclusiva dei fini, sono superati da MINTZBERG-WATERS (1985), per i quali la strategia realizzata è la combinazione di strategie *deliberate* (concepita e formalizzata dal vertice d'impresa e risultato formale del processo politico di negoziazione e contrattazione con le coalizioni presenti in azienda) ed *emergenti*



Approfondimento: il processo di formulazione della strategia

Il processo di formulazione della strategia è strettamente correlato alla tipologia di azienda ed alla sua struttura e può svolgersi in forme assai diverse. Nelle piccole e medie imprese spesso la strategia non è formalizzata ma è il risultato del processo di apprendimento attraverso l'azione (*learning by doing*) dell'imprenditore. In questi casi la strategia si basa maggiormente sull'*intuizione*. In altri casi, la strategia può tradursi nella semplice enunciazione dei valori, della *visione* (enunciato che esprime la visione condivisa del futuro e la direzione di marcia verso cui intende incamminarsi l'azienda) o della *missione* aziendale che definisce il dominio in cui l'azienda vuole competere e le competenze che possiede o intende sviluppare. All'aumentare del grado di complessità, la formulazione della strategia è inserita all'interno di un processo formale di *pianificazione strategica*. Da sottolineare la *differenza tra strategia e pianificazione strategica*: la pianificazione non genera la strategia, ma è funzionale alla sua preparazione (fornisce gli schemi per l'analisi delle condizioni interne ed esterne), esplicitazione (attraverso schemi formali) ed implementazione (in quanto stabilisce i risultati che occorre raggiungere attraverso l'azione strategica e fornisce i riferimenti per valutare in che misura tali risultati siano stati raggiunti).

3. La classificazione delle strategie aziendali

Posto che la strategia si occupa della realizzabilità degli obiettivi aziendali strategici (o di lungo termine), essi possono essere distinti in obiettivi di:²⁷

- sviluppo dimensionale;
- mantenimento delle posizioni di mercato e reddituali raggiunte;
- disinvestimento (totale o parziale) ed uscita dal mercato.

Normalmente, l'imprenditore tende a perseguire un obiettivo di sviluppo dimensionale, che conduce al rafforzamento dell'azienda; tuttavia, ci sono situazioni in cui essa si concentra sul mantenimento delle posizioni economiche, finanziarie e patrimoniali raggiunte e situazioni di crisi della vita aziendale in cui l'imprenditore è costretto a dismettere in tutto o in parte l'attività aziendale e, nei casi più gravi, ad uscire dal mercato.

(frutto di microdecisioni che i singoli manager attuano quotidianamente in risposta ai cambiamenti esterni).

²⁷ SCIARELLI, "L'orientamento strategico della gestione", in *Economia e governo dell'impresa*.



Caso aziendale: la strategia sbagliata di Arthur Andersen

La Arthur Andersen attraversò la crisi che segnò il suo declino in seguito al crollo della Enron, quando emerse che alcuni revisori dell'azienda partecipavano a macchinazioni complesse e al limite della legalità per aziende clienti come la Enron. In un primo momento i manager negarono l'implicazione della società; tuttavia, quando gli avvocati scoprirono che migliaia di e-mail ed altri documenti relativi al caso Enron erano spariti, i dirigenti sembravano pronti a collaborare. Si rivolsero a consulenti di specchiata integrità per salvare la reputazione dell'azienda, ma poi non furono d'accordo tra loro su quello che i consulenti dovessero fare e con quale autorità. Quando la Arthur Andersen venne condannata per ostruzione alla giustizia, gli avvocati suggerirono all'impresa di dichiararsi colpevole e lasciarsi l'incidente alle spalle; il management decise invece di licenziare gli avvocati e scavalcare il capo del Dipartimento di Giustizia che seguiva il caso per ottenere l'intervento del procuratore generale aggiunto. I manager provarono a vendere parti dell'azienda ad altre aziende, come la Deloitte Touche e la KPMG ma i tentativi si arenarono a causa dei disaccordi tra i membri del management e del consiglio di amministrazione della Arthur Andersen che non riuscivano ad addivenire a nessun accordo sulle decisioni da intraprendere. Anche le trattative con il governo per chiudere il caso si arenarono: l'ultima proposta del governo non fu neanche vagliata dal management perché gli avvocati non riuscirono a rintracciare in tempo per discutere dell'offerta prima della scadenza posta dal governo. Il caso fu chiuso con la Andersen condannata al massimo della pena per ostruzione alla giustizia.

Fonte: adattato da DAFT, op. cit.

Le strategie tese al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo (*strategie di sviluppo dimensionale*) si distinguono in²⁸:

- strategie di sviluppo monosettoriale (integrazione);
- strategie di sviluppo multisettoriale (diversificazione);
- strategie di sviluppo internazionale.

Con le strategie di *sviluppo monosettoriale*, la crescita è perseguita nello stesso settore in cui l'azienda esercita la sua attività principale. Esso conduce ad un processo di *concentrazione* che può avere luogo allo stesso stadio in cui opera l'impresa (integrazione orizzontale) o in stadi adiacenti (integrazione verticale). Una strategia di *integrazione orizzontale* ha luogo con l'aggregazione di aziende operanti nello stesso mercato, una strategia di *integrazione verticale* quando un'azienda assume il controllo di uno stadio di produzione e distribuzione immediatamente collegato a quello in cui opera, a monte (integrazione *ascendente*) o a valle (integrazione *descendente*) del processo produttivo.

²⁸ SCIARELLI, "Le strategie ed i percorsi alternativi di sviluppo aziendali", in *Economia e gestione dell'impresa*.

Quando l'azienda si estende rivolgendosi a settori diversi, attua una strategia di *diversificazione*, che viene definita *laterale* quando esiste un collegamento, tecnologico o di marketing tra produzioni vecchie e nuove, *conglomerata* quando non esiste alcun legame.

Per le imprese di grandi dimensioni, un'alternativa possibile è rappresentata dalle *strategie di espansione internazionale*, il cui fine è assicurarsi in maniera sistematica nuovi sbocchi all'estero.

Tutte le strategie di sviluppo evidenziate possono essere realizzate attraverso sviluppo interno, acquisizioni aziendali esterne, accordi tra imprese.²⁹



Caso aziendale: Benetton e la diversificazione conglomerata tramite acquisizioni esterne

La Benetton ha sviluppato nel tempo, anche grazie al fondamentale contributo di importanti partner industriali e istituzionali, una aggregato di società orientate a offrire beni, servizi e infrastrutture di qualità per i consumatori moderni. Tali società operano in tutto il mondo, in vari settori: abbigliamento, che costituisce, con l'attività di Benetton Group SpA, il "cuore" tradizionale e innovativo del sistema; ristorazione autostradale e urbana; infrastrutture e servizi per la mobilità e le comunicazioni; immobiliare e agricolo; altre attività.

Una volta definita la strategia di sviluppo dimensionale, l'azienda ha necessità di definire la propria strategia competitiva, ossia la linea di condotta tesa a creare un risultato economico mediamente superiore a quello dei concorrenti in un determinato settore.³⁰

Nelle aziende che perseguono una strategia di diversificazione, le decisioni strategiche possono essere articolate su *tre livelli* (fig. 2):

- strategie *globali* (a livello corporate);
- strategie *competitive* (a livello di business);
- strategie *funzionali* (a livello di singola funzione).

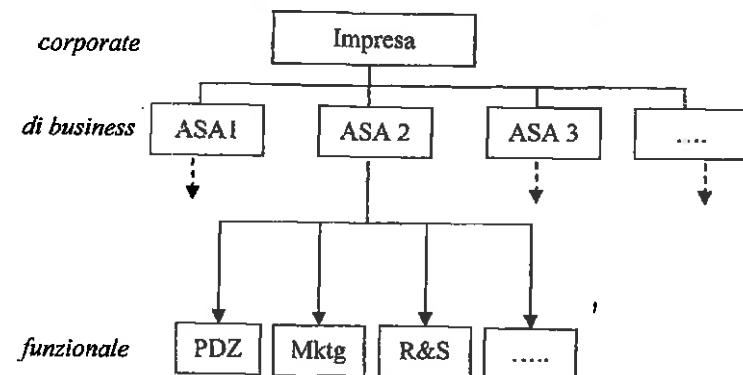
Le decisioni strategiche di natura globale (*corporate*), di competenza della Direzione Generale, riguardano l'individuazione dei settori in cui competere e delle unità di business (area strategica di affari – ASA) in cui si deve articolare l'impresa, sulla base delle risorse strategiche aziendali.

Per ASA si intende una combinazione prodotto/mercato/tecnologia tale da configurare un sistema competitivo autonomo. Per semplicità, un'ASA può essere ricondotta all'ambiente specifico (settore) in cui l'azienda svolge la propria attività.

²⁹ Per un'analisi dei processi di acquisizione esterna si rinvia al cap. quarto, per un'analisi degli accordi tra imprese si rinvia al cap. ottavo del testo.

³⁰ PORTER, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*.

Fig. 2 – Articolazione delle decisioni strategiche aziendali



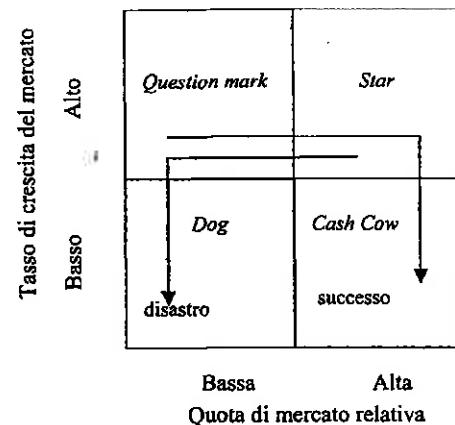
Tali decisioni assumono ovviamente particolare rilevanza per le imprese multibusiness, operanti su più aree strategiche di affari (ASA), e sono conosciute con il nome di *decisioni di portafoglio*.

Le decisioni sul portafoglio d'impresa possono essere di due tipi:

- decisioni inerenti il *bilanciamento* del portafoglio, in cui il management valutare l'opportunità di estendere il portafoglio o di concentrarlo;
- decisioni circa l'*allocazione dei flussi finanziari* tra le diverse unità di business.

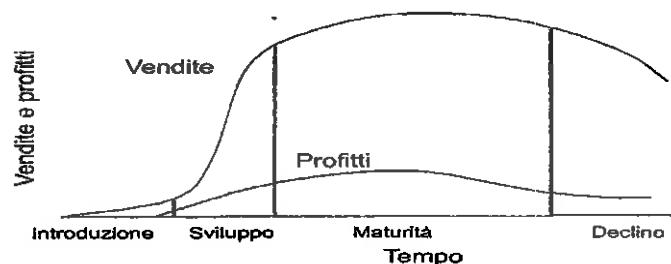
Alcune società finanziarie hanno sviluppato semplici modelli grafici a matrice utili ad orientare tale tipo di decisioni. La prima e più famosa matrice è quella redatta ad opera del *Boston Consulting Group* (BCG), che rappresenta il posizionamento delle differenti unità di business di cui si compone un'impresa utilizzando due variabili: *l'attrattività del settore*, misurata dal suo tasso di crescita, e la *forza competitiva dell'impresa*, misurata dalla quota di mercato relativa, definita come rapporto tra il fatturato dell'impresa nell'unità di business sul fatturato dell'impresa leader (fig. 3).

Fig. 3 – La matrice Boston Consulting Group (BCG)



Per commentare i quattro quadranti della BCG occorre introdurre la nozione di *ciclo di vita del prodotto*. Se si traccia su un piano cartesiano la curva che esprime i volumi di vendita del prodotto nel tempo, descrivendo la storia delle vendite, si ricava una curva denominata *ciclo di vita del prodotto*. Le quattro fasi tipiche del ciclo sono: introduzione, crescita, maturità e declino (fig. 4).

Fig. 4 – Il ciclo di vita del prodotto



Incrociando le fasi del ciclo di vita con le dimensioni della matrice BCG, nel quadrante "Star" si collocano unità di business con elevata quota di mercato, che operano in mercati nella fase di crescita del ciclo di vita; nel quadrante "Question mark" si collocano unità di business che operano in mercati che si trovano nella fase di introduzione/crescita, ma che hanno una bassa quota di mercato e prospettive non ancora ben chiare; nel quadrante "Cash

cow" si posizionano unità di business competitive operanti in un mercato giunto alla fase di maturità; nel quadrante "Dog" si trovano unità di business con una quota di mercato bassa in un settore che non cresce più.

In termini di risorse finanziarie, per le "Star" gli utili sono elevati ed in crescita ma vi sono esigenze di consistenti investimenti per sostenere lo sviluppo, per cui si possono manifestare comunque flussi di cassa negativi; per i "Question mark" gli utili sono bassi e instabili ma in crescita, gli investimenti elevati, per cui i flussi di cassa sono negativi; le "Cash cow" presentano utili e flussi di cassa stabili e positivi, i "Dog" utili bassi e flussi di cassa spesso negativi.

Un portafoglio si definisce ben bilanciato, e quindi solido in termini economico-finanziari, quando contiene:

- un buon numero di "Cash cow" in grado di garantire profitabilità nel breve periodo e di fornire adeguati flussi finanziari;
- un certo numero di "Question mark", che rappresentano le basi per la profitabilità futura (fermo restando che non tutti i business nascenti si riveleranno effettivamente redditizi);
- un certo numero di "Star" che, se ben sviluppate, diverranno in futuro "Cash cow".

Un'azienda tuttavia può anche decidere di mantenere in portafoglio prodotti "Dog" per offrire una gamma più completa ai clienti.

Le *decisioni strategiche di business*, di competenza dei dirigenti delle unità di business, hanno ad oggetto la definizione delle *strategie competitive* e si traducono nella definizione delle modalità secondo le quali affrontare la competizione nel settore, fronteggiando le forze che vi operano (fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti, prodotti sostitutivi, altre imprese direttamente concorrenti), con l'obiettivo di ottenere una posizione di vantaggio competitivo, ossia la più vantaggiosa possibile nei confronti di concorrenti, clienti e fornitori e poco vulnerabile nei confronti di potenziali nuovi entranti e dei prodotti sostitutivi.³¹

Nel definire la strategia competitiva tuttavia non basta analizzare il mercato e perseguire il migliore posizionamento possibile al suo interno; è parimente necessario impiegare efficacemente il patrimonio aziendale di capacità, conoscenze e risorse strategiche. Alla base del vantaggio dell'azienda sta un set unico ed inimitabile di *risorse strategiche e competenze distinte* e la strategia competitiva ha il compito di allineare tale patrimonio con i *fattori critici di successo* richiesti dal settore in cui l'azienda si trova ad operare (fig. 5).³²

³¹ PORTER, *Il vantaggio competitivo*.

³² Sotto il profilo teorico, le due impostazioni sono considerate alternative e si sviluppano in periodi temporali differenti. La prima teoria, nota come *industry-based theory* ed il cui principale esponente è Michael Porter, si sviluppa sul finire degli anni '80 ed identifica la strate-

Fig. 5 – Alle radici del vantaggio competitivo



Fonte: adattato da GRANT, op. cit.

Le risorse sono i fattori produttivi a disposizione dell'azienda, dotati di una identità specifica rispetto all'azienda in cui sono impiegate, sia tangibili che intangibili, mentre le competenze derivano dall'interazione delle risorse.³³ Solo le *risorse strategiche* (risorse aziendali dotate di valore, in quanto rare, inimitabili e non sostituibili) originano *competenze distintive*, ossia capacità specifiche dell'azienda di combinare le risorse strategiche meglio dei concorrenti, contribuendo così a generare il vantaggio competitivo sul mercato; i *fattori critici di successo* rappresentano quelle competenze distinctive che sono critiche per il mercato, considerate cioè critiche dai clienti di un settore.

Un *vantaggio competitivo* è definito quindi dalla capacità distintiva di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità e competenza di un rivale, un fattore critico di successo in un settore.

Il vantaggio competitivo può avversi in due modi:

gia competitiva come il migliore posizionamento possibile entro un ambiente competitivo dato; la seconda, nota come *resource-based theory* (esponente principale Barney) si afferma in opposizione alle tesi propugnate dai teorici della *industry-based theory* ed afferma che il risultato della strategia competitiva dipende soprattutto dall'impiego efficace del patrimonio aziendale delle risorse strategiche, integrata poi dalla competence based view (esponenti principali Hamel e Prahalad) che derivano dall'interazione delle risorse. ANTOLDI, "La strategia aziendale e la pianificazione strategica", in ANTOLDI, *Conoscere l'impresa*; GALBREATH, GALVIN, "Firms factors, industry and performance variation: new empirical evidence to a classic debate".

³³ Con il termine risorse tangibili si identificano le risorse finanziarie e fisiche dell'azienda; con il termine risorse intangibili i fattori basati sulla conoscenza. Il sistema di risorse ed attività basate sulla conoscenza in letteratura prende il nome di *capitale intellettuale* e viene idealmente essere scomposto in *capitale umano*, costituito dalle conoscenze, dalle capacità, dalle competenze e dalle esperienze possedute dai lavoratori di una azienda; *capitale organizzativo*, costituito dalle conoscenze strutturate possedute dall'azienda e condivisibili; *capitale relazionale*, costituito dall'insieme delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder. CHIUCCHI, *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*; VSLTRI, *Sistemi di misurazione del capitale intellettuale d'azienda*.

1. come vantaggio di *costo*, nel momento in cui l'impresa offre un prodotto con gli stessi benefici dei concorrenti ma ad un prezzo più basso;
2. come vantaggio di *differenziazione*, se l'azienda offre un prodotto con un valore e delle caratteristiche uniche sul mercato per i quali il consumatore è disposto a pagare un sovrapprezzo. Si tratta di un insieme di differenze significative in grado di rendere distinguibile per l'acquirente l'offerta dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti.

L'impresa può decidere di competere in un ambito ampio (tutto il mercato) o in un ambito ristretto (rivolgersi cioè a pochi selezionati segmenti di mercato). Incrociando la dimensione interna del vantaggio competitivo con quella esterna dell'ampiezza del mercato servito, possiamo individuare quattro tipi di strategie competitive: leadership sul costo, leadership sulla differenziazione, focalizzazione sul costo, focalizzazione sulla differenziazione (fig. 6).³⁴

Fig. 6 – Le tipologie di strategie competitive

		Leadership di costo	Leadership di differenziazione
Ampiezza del mercato	Ristretto Ampio		
		Focalizzazione sul costo	Focalizzazione sulla differenziazione

Costo Differenziazione

Vantaggio competitivo

Alcune aziende possono utilizzare strategie basate contemporaneamente sui vantaggi competitivi del costo e della differenziazione.

³⁴ PORTER, op. cit.



Caso aziendale: la strategia competitiva di McDonald's

McDonald's è considerata un esempio eccellente di impresa che persegue sia una leadership di costo che di differenziazione. L'azienda ha sempre perseguito intenzionalmente una leadership di costo e i fratelli McDonald's hanno introdotto nel settore della ristorazione i principi cui anni prima si era ispirato Henry Ford nella strategia seguita nel settore delle automobili: riduzione della gamma offerta ed adozione di una organizzazione scientifica del lavoro. Ancora oggi un ristorante McDonald's rappresenta uno dei posti più convenienti dove mangiare, tuttavia l'azienda ha un vantaggio competitivo basato sull'immagine, la notorietà del marchio, la qualità standard dei prodotti, le proposte per i bambini, le proposte di menu a tema ispirato a diversi paesi. Tali caratteristiche, unitamente ai prezzi bassi, rappresentano un sistema difficile da imitare per i concorrenti.

Miles and Snow (1978) propongono una differente classificazione delle opzioni strategiche per le imprese, basate sull'atteggiamento che chi governa l'azienda può adottare rispetto all'evoluzione del contesto ambientale di riferimento, e che si qualificano come atteggiamento *adattivo* (passivo) quando l'azienda attende che si verifichi il cambiamento per reagire, *anticipatorio* (attivo) quando l'azienda non solo monitora l'ambiente in termini previsionali ma promuove attivamente azioni tese ad influenzare l'evoluzione dei fenomeni.³⁵ Declinando il concetto in termini di strategie competitive, nel primo caso le aziende seguono strategie *imitative*, nel secondo caso strategie *innovative*.

Le *decisioni strategiche funzionali*, di competenza dei responsabili di funzione all'interno di ogni ASA, sono relative al come svolgere le specifiche attività funzionali perché si possano concretizzare le decisioni prese a livello superiore e dipendono dalle competenze che l'azienda è riuscita ad accumulare nel tempo, sia attraverso l'apprendimento interno che mediante l'acquisizione di risorse esterne.

La tabella 1 mostra alcuni esempi di decisioni per le funzioni marketing, produzione, ricerca e sviluppo.

³⁵ MILES - SNOW, *Organisational strategy, Structure and Process*; TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*; FABBRINI, *Le strategie aziendali*; RICCIARDI, *L'orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell'impresa*, in FABBRINI-MONTRONE, *Economia aziendale*.

Tab. 1 – Esempi di decisioni strategiche funzionali

Funzione	Decisione
Marketing	Quali politiche di prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione utilizzare
Produzione	Produrre all'interno o esternalizzare; produrre per il magazzino o su commessa
R&S	Quali strategie di R&S utilizzare

Tali decisioni devono essere coerenti con quelle prese a livello corporate e business e con le risorse allocate dall'unità di business alle funzioni.



Caso aziendale: riflessi strategici determinanti delle strategie funzionali

Le scelte di prodotto sono considerate tipicamente scelte di marketing e quindi scelte strategiche funzionali. Tuttavia, quando alla fine degli anni '80 la Coca Cola decise di cambiare la formula di fabbricazione della bibita, fu costretta a fare marcia indietro a causa della sollevazione dei clienti. Questa scelta rischiava infatti di intaccare uno degli elementi alla base del vantaggio competitivo dell'azienda: l'unicità del prodotto.

Fonte: nostro adattamento da R. CAPPELLARI, op. cit

Per verificare l'apprendimento...

1. Si descrivano e distinguano le concezioni soggettiva e oggettiva dell'impresa
2. Quali sono le dimensioni istituzionali del finalismo d'impresa nella concezione circolare dello stesso? Qual è il ruolo del risultato economico in questo quadro?
3. Cosa significa "assolutizzazione" del profitto? E "declassamento"?
4. Quali sono le condizioni per l'ottenimento di un vantaggio competitivo difendibile?
5. Si delineino i concetti di consenso reale e di consenso necessario, illustrandone le determinanti.
6. Quali sono i tre elementi sui quali si poggia la nozione di strategia accolta nello scritto?
7. Come vengono classificate le strategie di sviluppo dimensionale?
8. Evidenziare le differenze tra strategie competitive e strategie di portafoglio
9. In quanti livelli e come possono essere articolate le decisioni strategiche nelle aziende che perseguono una strategia di diversificazione?
10. Cos'è un'area strategica di affari (ASA)?
11. A cosa serve la matrice della Boston Consulting Group?
12. Cosa si intende per risorsa strategica?

-
13. In cosa consiste una competenza distintiva?
 14. Cosa si intende per fattore critico di successo?
 15. Classifica e definisci le strategie competitive nella teoria di Porter.
 16. Classifica e definisci le strategie competitive nella teoria di Miles and Snow.
-

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- ANDREWS K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood.
- ANSOFF I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, London.
- ANTOLDI F. (2004), "La strategia aziendale e la pianificazione strategica", in ANTOLDI F., *Conoscere l'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n. 1.
- CATTURI G. (1989), *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova.
- CHIUCCHI, M.S. (2004), *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- CORNELI A. (a cura di) (1991), *Sun Tzu - L'arte della guerra*, Guida editori, Napoli.
- DAFT R.L. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- FABBRINI G. (1992), *Le strategie aziendali*, Alecci Grafica, Firenze.
- FERRERO G. (1968), *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano.
- GALBRAITH J.K. (1986), *Gli obiettivi di un sistema industriale*, in ANSOFF I. (a cura di), *La strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- GALBREATH J., GALVIN P. (2008), "Firms factors, industry and performance variation: new empirical evidence to a classic debate", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 109-117.
- GIUNTA F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- GRANT R. (1991), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna.
- MELLA P. (1992), *Economia aziendale*, Utet, Torino.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1978), *Organisational strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, no. 3, pp. 257-272.
- ONIDA P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- ONIDA P. (1961), *Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- RICCIARDI A. (2006), "L'orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell'impresa", in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- SCIARELLI S. (2002), "L'orientamento strategico della gestione", in SCIARELLI S., *Economia e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2002), "Le strategie e i percorsi alternativi di sviluppo aziendale", in SCIARELLI S., *Economia e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SHUMPETER J.A. (1977), *Teorie dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.
- SIMON H.A. (1967), *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna.
- TERZANI S. (1998), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- VELTRI S. (2001), *La nozione di strategia*, Collana Working Paper del dipartimento di Scienze Aziendali, Università della Calabria, OPAC SBN: IT\ICCU\BVE\0401367.
- VELTRI S. (2007), *Sistemi di misurazione del capitale intellettuale d'azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- VIGANÒ R. (2012), "Lineamenti di strategia aziendale", in POTITO L. (a cura di), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

PARTE SECONDA
L'ORGANIZZAZIONE

CAPITOLO SETTIMO

I PRINCIPI GENERALI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

di
Patrizia Pastore

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- gli obiettivi dell'organizzazione aziendale e le variabili organizzative;
- i criteri di divisione orizzontale e verticale del lavoro;
- le modalità di rappresentazione dell'organizzazione aziendale;
- le esigenze e modalità di coordinamento del lavoro.

1. Le variabili organizzative

L'impresa è essenzialmente attività economica organizzata e deve darsi un'organizzazione coerente con le attività da svolgere e gli obiettivi perseguiti e con l'ambiente, generale e competitivo, in cui opera. Nell'ambito dell'attività amministrativa d'impresa, organizzare significa, in prima approssimazione, scegliere e dotare l'impresa di tutti i mezzi e di tutte le risorse (umane, tecniche, finanziarie) che sono utili al suo funzionamento e di realizzarne le combinazioni più efficienti in relazione alle esigenze della gestione. Secondo un'accezione più estensiva, l'organizzazione riguarda essenzialmente l'ordinamento del lavoro umano,¹ cioè i criteri, le regole ed i processi in base ai quali deve svolgersi il lavoro all'interno dell'impresa. In particolare l'organizzazione si occupa di:

¹ Cfr. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, pagg. 387-412.

- definire gli obiettivi e determinare le attività da svolgere e le funzioni in cui articolare l'attività aziendale, stabilirne le modalità di svolgimento e aggregarle secondo criteri di omogeneità dei compiti e autosufficienza in specifiche unità operative;
- costituire per ciascuna attività/funzione appositi organi (o unità organizzative), collocati su diversi livelli (centri di comando e di controllo e di centri operativi), ai quali affidare le responsabilità di ciascuna delle suddette funzioni;
- disciplinare i compiti, le responsabilità e i poteri che ciascun organo deve assumere nel corso della gestione;
- coordinare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e in modo che ciascuna unità organizzativa, per la parte di propria competenza e nell'ambito della propria autonomia, contribuisca al conseguimento degli obiettivi funzionali, competitivi e strategici alle migliori condizioni.²

Le scelte organizzative e, quindi, la suddivisione dei compiti e delle risorse e la loro attribuzione a specifici gruppi operativi, dotati della necessaria specializzazione e professionalità, nonché l'adozione di idonee modalità di coordinamento servono non soltanto a far lavorare al meglio quanti operano all'interno dell'azienda (manager, dirigenti, impiegati, operai) ma, soprattutto, a far sì che l'intera gestione aziendale possa funzionare al meglio e conseguire obiettivi di massima efficacia, compatibili con un elevato grado di efficienza.



I concetti di efficacia e di efficienza

Il concetto di *efficacia* indica l'attitudine del sistema organizzativo a conseguire al meglio gli obiettivi prefissati indipendentemente dagli input impiegati e dal loro costo. Una misura del grado di efficacia aziendale è espressa dal rapporto risultati conseguiti (output effettivi)/risultati attesi (output previsti).

Il concetto di *efficienza* invece, indica l'attitudine del sistema organizzativo a conseguire i risultati programmati con un impiego ottimale di risorse, ossia riducendo al minimo gli sprechi, le duplicazioni, i tempi di esecuzione dei compiti e, quindi, in ultima analisi, i costi. La sua misura è definita dal rapporto valore risorse prodotte (output ottenuti, misurati in termini di ricavi)/valore risorse consumate (input utilizzati, misurati in termini di costo dei fattori produttivi impiegati).

² "Ogni attività va, infatti, *programmata*, stabilendo in anticipo cosa fare, gli obiettivi da raggiungere, le modalità di svolgimento da rispettare e le risorse da impiegare; *organizzata*, individuando chi e con quali responsabilità dovrà curarne la realizzazione; *guidata*, fornendo le direttive e motivando gli organi operativi; (...) *controllata*, valutando i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati" (SCIARELLI, *Il sistema d'impresa*, pag. 79).

Sotto questi aspetti, la scelta del modello strutturale e delle modalità operative da applicare concretamente alla realtà aziendale rappresenta il momento più delicato della progettazione organizzativa.

L'assetto organizzativo che un'impresa sceglie come il più idoneo ad affrontare in maniera efficace ed efficiente la gestione ed a raggiungere gli obiettivi aziendali dipende dalle c.d. *variabili organizzative*,³ che, congiuntamente, assolvono la funzione di "chiarire ai membri dell'organizzazione ciò che è loro richiesto, qual è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli scopi che l'organizzazione si prefigge".⁴ Le variabili dell'organizzazione aziendale sono:

- a) la *struttura organizzativa*, che opera mediante la definizione e l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità;
- b) i *sistemi operativi*, che, realizzando il coordinamento tra i diversi processi aziendali, di fatto rendono operativa la struttura;
- c) lo *stile di comando*, che attiene alle modalità attraverso le quali i capi esercitano la propria funzione di guida, orientamento e influenza sui subordinati e che di fatto determina il "clima organizzativo".

2. I criteri di divisione del lavoro

In tutte le imprese, a prescindere dall'attività esercitata, la struttura organizzativa è il risultato di una serie di scelte e di decisioni relative ai *criteri di divisione del lavoro* fra le persone operanti nel sistema aziendale e agli *schema di coordinamento* tra le varie posizioni organizzative che congiuntamente esplicitano il sistema di rapporti gerarchici e funzionali tra le stesse.

In particolare, la struttura organizzativa definisce:

- gli *organi* dell'impresa, ossia l'insieme di centri direttivi, di controllo e di esecuzione (uffici, reparti, stabilimenti) tra cui è suddiviso il lavoro;
- le *funzioni* assegnate agli organi;
- le *relazioni* di dipendenza e di collaborazione tra gli organi stessi (formalizzazione dei rapporti).

A tal proposito si è soliti distinguere tra divisione del lavoro *in senso orizzontale* e divisione del lavoro *in senso verticale*.⁵

³ Cfr. ISOTTA, *Le forme organizzative: evoluzione e progettazione*, pag. 693; RUGIADINI, *L'organizzazione d'impresa*, pag. 267.

⁴ Cfr. LORSH, *Introduzione alla progettazione strutturale delle organizzazioni*, pag. 74.

⁵ Il concetto fu introdotto dall'economista inglese Adam Smith già nel 1776 e fu trattato scientificamente dall'aziendalista americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), che teorizzò una divisione del lavoro tra manager e lavoratori basata su una rigida ripartizione dei compiti, sulla semplificazione delle operazioni e sul principio della specializzazione. In

La divisione del lavoro in senso orizzontale

L'applicazione del principio della divisione del lavoro in senso orizzontale implica una ripartizione delle attività aziendali tra i diversi organi della struttura organizzativa per gruppi di compiti svolti e per obiettivi assegnati (produrre, vendere, distribuire, amministrare, ecc.). Si tratta di attività diverse (ciascuna delle quali presenta, però, caratteri di omogeneità in termini di risorse e tecnologie impiegate), che si sviluppano singolarmente e in tempi diversi ma che sono coordinate tra loro e con gli obiettivi generali dell'azienda, e che, per essere svolte, richiedono professionalità adeguate e devono essere organizzate in modo diverso.⁶ In base alla similitudine dei compiti da svolgere e alla specializzazione delle risorse e delle competenze richieste per svolgerli, tali attività sono raggruppate per aree funzionali (amministrazione, gestione del personale, produzione, commerciale) in modo da assicurare livelli qualitativi costanti e elevati gradi di efficienza produttiva.⁷ A ciascuna area funzionale corrispondono, dunque, un complesso di operazioni e compiti operativi aventi la stessa natura e che, insieme, realizzano un particolare processo produttivo; un'unità organizzativa dedicata e specializzata,⁸ nella quale confluiscono particolari combinazioni di risorse tecniche (materiali ed immateriali), umane e finanziarie attraverso le quali l'impresa esplica la propria funzione produttiva.⁹

argomento e, in generale, sull'evoluzione storica degli studi di organizzazione aziendale, cfr. FABRIS, *Storia delle teorie organizzative*.

⁶ Cfr. AIROLDI, BRUNETTI e CODA, *Lezioni di Economia aziendale*, pagg. 449-468.

⁷ Cfr. RULLANI, *Sistema logistico e gestione della produzione*, pagg. 350 e segg.; DI SIMONE, *Il Marketing*, pag. 43; MONTARETTO MARULLO, *Le strutture organizzative della funzione personale*, § 7.3.3.

⁸ A livello di microstruttura organizzativa, la suddivisione del lavoro implica che a ciascun soggetto siano assegnati i *compiti* (insiemi di operazioni), intellettuali e/o manuali, che deve svolgere (per esempio, raccogliere e registrare fatture). L'insieme dei compiti assegnati a ciascun soggetto costituisce la *mansione* attribuita al soggetto che, in tal modo, ricopre una specifica *posizione organizzativa* (direttore della produzione, addetto al controllo di qualità, addetto alle spedizioni, ecc.) e "assume un determinato ruolo, ossia un modello di comportamento conforme alle aspettative dell'organizzazione. Le posizioni sono raggruppate in organi. (...) Ogni organo è chiamato a svolgere una funzione, ossia a fornire un preciso contributo alla complessiva produzione economica d'impresa. I compiti, dunque, vengono aggregati in un dato organo in relazione alla funzione a questo assegnata". Cfr. GIUNTA, *Economia aziendale*, pagg. 78-79.

⁹ Questo significa, per esempio, che nell'ambito della funzione produzione si svolgeranno tutte quelle operazioni, specialistiche ed omogenee, complementari e interdipendenti, che riguardano l'approvvigionamento dei fattori produttivi e la loro trasformazione in prodotti e servizi finali da destinare alla vendita, coordinate, dirette e realizzate da risorse umane con conoscenze specialistiche e competenze professionali adeguate; nella funzione marketing confluiranno le attività specialistiche ed omogenee, complementari ed interdipendenti, relative alla programmazione, gestione e controllo delle vendite (analisi e studio del mercato;

Con riferimento alle imprese industriali, è possibile distinguere tra *aree funzionali operativo-caratteristiche* (o primarie) ed *aree ausiliarie* (o di supporto).¹⁰ Rientrano nella prima categoria le aree funzionali direttamente impegnate nell'attività economica caratteristica dell'impresa e, cioè, la *funzione produzione* (cui compete la gestione dei processi di approvvigionamento dei fattori produttivi e la loro trasformazione in prodotti finiti da destinare alla vendita); la *funzione marketing* (che svolge l'attività con la quale l'impresa entra in contatto con il mercato e alla quale è affidata la programmazione, la gestione ed il controllo delle vendite, dalla selezione dei mercati di sbocco, alla distribuzione dei prodotti dell'impresa, alla promozione e pubblicità all'assistenza post vendita); la *funzione Ricerca & Sviluppo* (particolarmente sviluppata nelle industrie del settore chimico, farmaceutico ed alimentare, che si occupa dello studio e della ricerca di nuovi prodotti da immettere sul mercato ovvero dello studio e sperimentazione di nuovi processi produttivi, tecnologicamente più avanzati da introdurre in azienda). Le *aree ausiliarie* (o di supporto) comprendono le aree funzionali che sono strettamente collegate alle prime, in quanto a favore di esse gestiscono risorse comuni e prestano servizi di assistenza e consulenza specialistica; tali sono la *funzione finanza* (le cui attribuzioni vanno dal reperimento dei mezzi finanziari necessari a dare idonea copertura al fabbisogno generato dagli investimenti produttivi alla selezione delle migliori opportunità d'investimento della liquidità disponibile); la *funzione personale* (si occupa della ricerca, selezione e formazione del personale; cura i rapporti con gli istituti assistenziali e previdenziali); la *funzione amministrazione* (che si occupa della tenuta delle scritture contabili, della redazione del bilancio e degli adempimenti connessi alle disposizioni fiscali).

Nell'ambito della divisione orizzontale del lavoro, indipendentemente dallo specifico settore di attività dell'azienda, la distribuzione delle attività, dei compiti e delle responsabilità (cioè, del lavoro) può essere realizzata secondo molteplici criteri, non necessariamente concorrenti tra loro. Il fatto che in una determinata azienda prevalga un criterio piuttosto che l'altro non significa che esso sia l'unico impiegato nella definizione della struttura organizzativa: nella pratica aziendale, infatti, il più delle volte essi coesistono (Fig. 1).

I criteri di specializzazione in base ai quali si ripartiscono le attività sono essenzialmente:¹¹

collocamento e distribuzione del prodotto; rapporti con i distributori; promozione e pubblicità; servizi di assistenza post-vendita alla clientela).

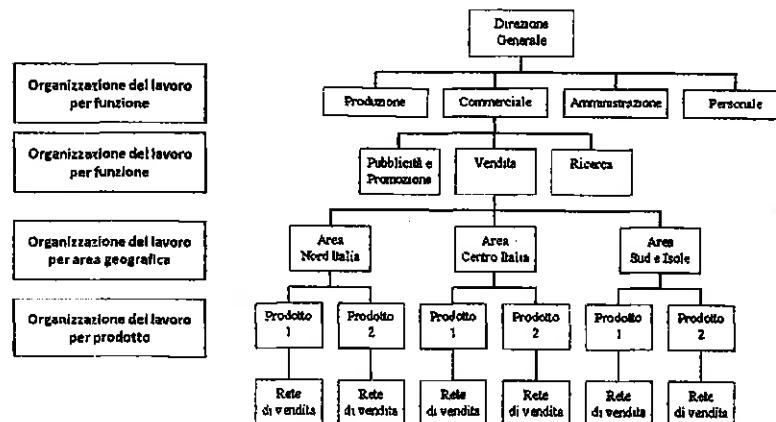
¹⁰ Cfr. FERRERO, *Impresa e management*, pagg. 177 e segg.; PORTER, *Il vantaggio competitivo*.

¹¹ Cfr. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, pag. 87; BERNARDI e SORDI, *Come progettare la struttura aziendale*, par. 5.3.

- criteri di divisione del lavoro orientati all'input*, ossia quelli *per funzione/per processo produttivo*: le attività aziendali sono organizzate e attribuite in relazione al tipo di attività svolta (per funzione: marketing, produzione, finanza, ecc.) o in relazione alla tecnologia impiegata nelle unità produttive (per processo produttivo), sulla base del grado di specializzazione delle singole attività e delle competenze e delle conoscenze specialistiche delle persone che a quelle unità operative appartengono. La forma organizzativa aziendale che ne risulta è di tipo plurifunzionale (cfr. Capitolo Ottavo);
- criteri di divisione del lavoro orientati all'output*, ossia:
 - per prodotto o per famiglia di prodotti*: tale criterio ripartisce le attività e responsabilità sulla base del prodotto o della linea di prodotti o delle caratteristiche di prodotto offerti al mercato;
 - per area geografica*: quando l'impresa opera con una pluralità di strutture e su più territori, le attività aziendali sono organizzate sulla base della dislocazione territoriale delle risorse e delle unità produttive (continente, paese, regione) ovvero del mercato che si intende presidiare (internazionale, nazionale, regionale, locale);
 - per clientela o canale distributivo*: tale criterio prevede che la ripartizione delle attività aziendali sia definita sulla base delle caratteristiche della clientela alla quale l'impresa intende rivolgere la propria offerta di beni e/o servizi (privata, pubblica) o di particolari segmenti di essa (fasce d'età o di reddito) e del canale distributivo prescelto (ingrosso, dettaglio, grande distribuzione organizzata, punti vendita esclusivi o di marchio).
- criterio di divisione del lavoro orientato sia all'input che all'output*, ossia *per progetto*: abbina al criterio della specializzazione e della competenza (criterio funzionale o per input) il criterio per output, che può essere applicato per linee di prodotto, per area geografica, per clientela. In base a tale combinazione, le attività aziendali sono organizzate e ripartite in modo da consentire un utilizzo mirato delle risorse tecniche, umane e finanziarie in vista della realizzazione di iniziative progettuali significative o di specifici prodotti. Questo modello di divisione del lavoro è tipico di imprese che producono su commessa prodotti unici secondo programmi di lavorazione di volta in volta diversi sulla base delle richieste provenienti dalla clientela (esempio: imprese che producono arredamenti su misura; che operano nella gestione di programmi di ricerca, nella progettazione e nella realizzazione di opere pubbliche, come aeroporti, dighe, strade). Ad esso si associa una struttura organizzativa "a matrice" (cfr. Capitolo Ottavo). Più frequentemente tale criterio di divisione del lavoro è adottato non per l'intero organismo aziendale ma

per singoli gruppi o funzioni impegnati in attività specifiche (per esempio, nell'ambito della funzione marketing).

Fig. 1 – Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda



Fonte: PASTORE (2006), pag. 219

La divisione del lavoro in senso verticale: gli organi aziendali

A livello di azienda complessivamente considerata (macro-struttura), la divisione del lavoro in senso verticale implica la costituzione di organi aziendali (unità organizzative), collocati su diversi livelli gerarchici, ai quali competono funzioni differenti (deliberative, direttive, esecutive), rispetto alle quali ne assumono la responsabilità e la relativa autorità decisionale.¹²

La dimensione verticale della struttura organizzativa riguarda, pertanto, l'attribuzione del potere decisionale e dell'autorità ai diversi organi e definisce le relazioni gerarchiche tra questi.

In relazione al diverso grado di subordinazione di un organo rispetto ad un altro, possiamo classificare gli organi dell'azienda come:¹³

- *organi volitivi*, coincidenti con il soggetto economico (imprenditore, soci, consiglio di amministrazione, direzione generale, manager di alto livello), i quali, posti al vertice della struttura, assumono le decisioni rilevanti: definiscono (e ri-definiscono) gli obiettivi strategici dell'impresa ed elaborano la strategia aziendale nelle sue linee generali; gestiscono le

¹² Le modalità di divisione e di coordinamento del lavoro possono essere osservate altresì con riferimento all'articolazione e alla struttura delle singole aree operative, o sezioni di esse, dell'impresa (livello micro-strutturale). Cfr. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, pag. 81.

¹³ Cfr. AMODEO, *Ragioneria generale delle imprese*, pagg. 29-32.

- relazioni dell'impresa con l'ambiente esterno; programmano e organizzano l'attività stabilendo le politiche e le procedure idonee a mantenere l'azienda competitiva; svolgono funzioni di indirizzo, di coordinamento e di controllo globale di efficacia e di efficienza aziendale;
- *organi direttivi*, o *organi di linea*, coincidenti con i dirigenti (manager) di ciascuna unità organizzativa, i quali operano alla diretta dipendenza del vertice aziendale e traducono in direttive operative e in piani e programmi (di breve-medio periodo) gli orientamenti strategici generali espressi dall'organo volitivo. Attraverso la delega dei necessari poteri decisionali (conferita da parte dell'organo volitivo) e nei limiti dell'autonomia concessa,¹⁴ gestiscono e sono responsabili di uno specifico processo aziendale (Amministrazione, Produzione, Marketing, Finanza, Personale, ecc.) o di una unità produttiva; coordinano le risorse attribuite all'unità organizzativa diretta e controllano le prestazioni fornite dagli organi ad essi subordinati;
 - *organi consultivi*, o *organi di staff*, che hanno natura specialistica, non direttamente impegnati in attività strategiche o strumentali rispetto ai fini aziendali e, perciò, privi di contenuto decisionale (per questo motivo sono raffigurati all'esterno della piramide di Fig. 2). In definitiva, nelle aziende di medio-grandi dimensioni, sono organi al servizio dei diversi settori che, operando alla diretta dipendenza del vertice aziendale, assolvono funzioni di supporto, assistenza e consulenza nei confronti sia dell'organo volitivo sia degli organi direttivi delle diverse aree funzionali in cui hanno presidi; talvolta gestiscono direttamente alcune funzioni che richiedono un elevato coordinamento sul piano aziendale e che il vertice strategico non ritiene di delegare (ad esempio, le funzioni: Finanza, Approvvigionamenti, Amministrazione, Personale, Affari legali e relazioni sindacali);¹⁵
 - *organi esecutivi*, coincidenti con le singole unità operative (reparti, uffici, stabilimenti, filiali), alle quali sono demandate la materiale esecuzione delle operazioni aziendali, sotto la direzione ed il controllo dell'organo direttivo, nonché la realizzazione di specifici obiettivi, si-

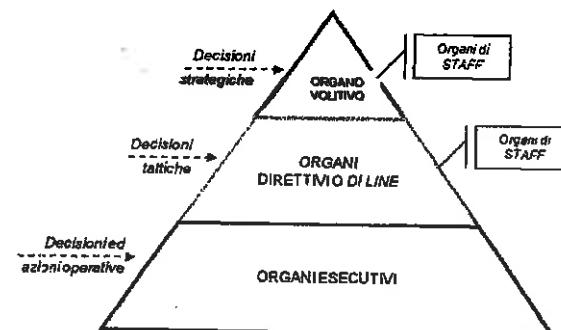
¹⁴ La delega si sostanzia nell'attribuzione ad uno o più dipendenti della responsabilità di gestire una parte dell'attività aziendale (per esempio, l'attività produttiva in senso stretto), trasferendo ad esso/essi anche i poteri e le risorse necessarie per farlo (per esempio, ad un capo reparto è attribuita l'autonomia sufficiente ad organizzare e gestire il personale, gli impianti, ecc.).

¹⁵ Al riguardo, AMODEO riporta la seguente rassegna di definizioni attribuite agli organi di staff da alcuni studiosi di organizzazione. (Webster): "a body of assistants serving to carry into effect the plans of a superintendent or manager"; (Alford and Bangs): "the staff function is strictly advisory"; (Owens): "the purpose of the staff departments is to render service, to give advice, or otherwise to aid the manufacturing departments. They do not participate directly in manufacturing operations and they do not give orders to former or workers. They recommend rather than direct" (*Ragioneria generale delle imprese*, pag. 47).

nergicamente collegati e strumentali rispetto al conseguimento degli obiettivi stabiliti dagli organi volitivi in sede di definizione della strategia aziendale.

La suddivisione degli organi e delle funzioni da questi esercitate, così come è stata delineata, può essere utilmente rappresentata graficamente in forma triangolare, per mettere in evidenza come, con riferimento alle decisioni che competono ai diversi livelli, ad un vertice sostanzialmente ristretto corrisponda una base molto numerosa (vedi Fig. 2).

Fig. 2 – Gli organi aziendali



Fonte: adattamento da PASTORE (2006), pag. 209

L'intensità con la quale si attua la distribuzione del potere decisionale fra gli organi collocati ai livelli superiori e inferiori della gerarchia, ovvero l'ampiezza ed il grado di autonomia attribuito alle diverse unità organizzative, determinano il grado di accentramento ovvero di decentramento delle strutture organizzative.¹⁶

Le strutture accentrate si caratterizzano per il fatto che il potere decisionale e la politica aziendale sono appannaggio del vertice strategico (proprietario-imprenditore o Alta Direzione) e che la delega di responsabilità e di azione a favore degli organi direttivi intermedi è limitata. In particolare, esse prevedono una rigida definizione delle relazioni di subordinazione di un organo rispetto ad un altro (a qualsiasi livello della gerarchia, è chiaramente definito il superiore al quale il subordinato deve rispondere del proprio operato e dal quale può ricevere ordini) e il coinvolgimento diretto del vertice aziendale nella gestione delle operazioni ordinarie di gestione.¹⁷

¹⁶ Cfr. PANATI, GOLINELLI, *Tecnica economica industriale e commerciale*, pagg. 156-169.

¹⁷ Cfr. SCIARELLI *Il sistema d'impresa*, pagg. 93-94.

Tale caratteristica assicura una gestione più unitaria e un coordinamento organico della stessa, in virtù dell'unicità dell'organo decisionale; garantisce la rapidità di esecuzione dei compiti, in virtù di una chiara definizione delle responsabilità operative nonché l'immediatezza nella trasmissione degli ordini e delle informazioni. Tuttavia, appesantisce le competenze del vertice aziendale (impegnato in attività strategiche, di gestione e di coordinamento); non valorizza appieno le risorse e deprime la motivazione al lavoro e lo spirito d'iniziativa dei dipendenti.

Le *strutture decentrate*, al contrario, si caratterizzano per un uso più spinto della delega di responsabilità a favore dei livelli operativi, ai quali vengono attribuite ampie competenze e significativi poteri decisionali e di iniziativa. Ne consegue che il vertice aziendale può ridurre l'impegno verso attività ordinarie e concentrarsi su problemi propriamente strategici.

Contemporaneamente, nell'ambito del settore di competenza cui sono preposti, vengono responsabilizzati i dirigenti di livello intermedio (Direttori di funzione e Direttori di divisione, come vedremo in seguito), i quali, avendo migliore consapevolezza delle situazioni, e sempre nel rispetto della delega ricevuta e nei limiti dell'autonomia concessa, sono messi nella condizione di poter scegliere e decidere in merito alle questioni fondamentali che interessano il settore di attività diretta e di agire autonomamente con l'impiego delle risorse attribuite ad ognuna unità organizzativa.

Il decentramento prevede, inoltre, forme di comunicazione e di controllo interno più efficienti, dal momento che l'informazione (presupposto per l'assunzione di decisioni e la valutazione delle scelte operate) si trasmette non soltanto dall'alto verso il basso ma anche dal basso verso l'alto della scala gerarchica e, in linea orizzontale, tra soggetti ed organi appartenenti allo stesso livello gerarchico.

Tali caratteristiche, da un lato, esaltano la flessibilità dell'organizzazione, consentendo una più rapida ed efficace capacità di reazione e d'intervento ad eventuali modificazioni nelle "condizioni ambientali ed interne, senza ricorrere sistematicamente ai vertici aziendali"¹⁸ e, dall'altro lato, potenziano la motivazione ed il coinvolgimento dei responsabili funzionali ed operativi.

Tuttavia, non è trascurabile l'ipotesi che un eccessivo decentramento possa pregiudicare il coordinamento delle decisioni e delle attività, favorendo comportamenti non in linea con gli obiettivi di fondo dell'azienda.

Soluzioni organizzative di tipo decentrato sono convenienti quando:

- aumentano le dimensioni aziendali;
- si attua una diversificazione dei processi, dei prodotti e dei mercati;
- il contesto ambientale di riferimento è particolarmente dinamico.

¹⁸ Cfr. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, pag. 89.

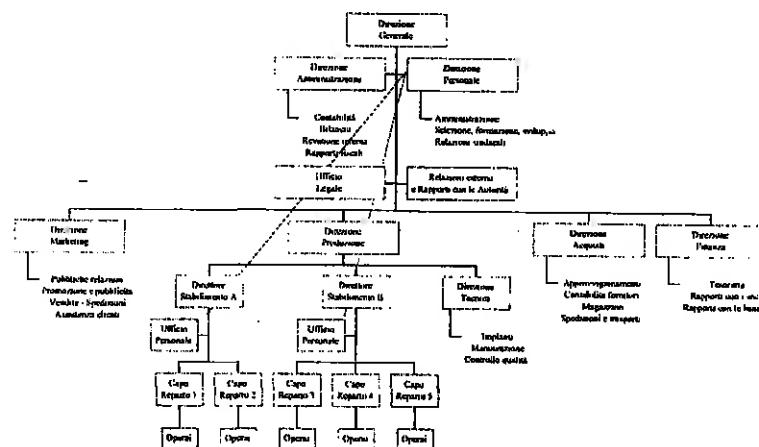
3. Gli organigrammi, i mansionari e le norme procedurali

La forma organizzativa adottata dall'azienda e i criteri applicati per strutturare il lavoro al suo interno sono raffigurati a mezzo di organigrammi. Questi sono rappresentazioni grafiche fatte di caselle e linee, dove le prime rappresentano le varie unità organizzative che compongono la struttura dell'impresa, mentre le seconde esprimono i collegamenti tra le diverse unità organizzative. Essi danno una visione immediata e sintetica delle dimensioni orizzontale e verticale della struttura organizzativa; in particolare:

- *chiariscono* quali sono gli organi tra cui è diviso il lavoro e quali funzioni sono loro attribuite;
- *delimitano* i compiti e le aree di intervento sia delle singole persone che delle unità organizzative;
- *precisano* le relazioni gerarchiche e funzionali tra i diversi organi.¹⁹

Nella Fig. 3 è rappresentato un esempio di organigramma a sviluppo verticale, che mette in evidenza la dimensione orizzontale (per funzioni) e la dimensione verticale (per linee di autorità-gerarchia) della struttura organizzativa complessiva (insieme di tutti gli organi: volitivi, direttivi, consultivi ed esecutivi).

Fig. 3 – Esempio di organigramma



Fonte: ns. elaborazione da GIUNTA (2008), pag. 82

¹⁹ Per relazione gerarchica si intende il rapporto di subordinazione di un organo aziendale rispetto ad un altro mentre per relazione funzionale (o orizzontale) il rapporto di relazione tra organi di pari livello o di diverso livello ma non in rapporto gerarchico tra loro.

Esso permette di individuare le diverse funzioni attribuite alle singoli Direzioni dell'azienda e, nell'ambito di queste ultime, le specifiche mansioni attribuite nonché i rapporti di subordinazione (gerarchici) tra i diversi organi. In termini di dimensione verticale (cioè, quanti livelli organizzativi sono presenti nella struttura), al *primo livello gerarchico* si colloca la Direzione Generale (organo di massimo livello, dotato di maggiori responsabilità e poteri). Da questa, immediatamente e direttamente (*secondo livello*), dipendono gli organi di line (Direzioni di funzione: marketing, produzione, acquisti, finanza) e gli organi funzionalmente collegati a tutte le altre direzioni, collocati in posizione di staff (Direzioni che si occupano di amministrazione, gestione del personale, aspetti legali e relazioni esterne): per esempio, la Direzione Personale è collegata in modo funzionale a tutti i presidi operativi (ne è stata messa in risalto la relazione con gli stabilimenti) poiché ciascuno di essi si avvale di personale dipendente. Al *terzo livello* si collocano le unità organizzative che dipendono gerarchicamente dalle direzioni sovra-ordinate (nell'esempio proposto, le Direzioni operative della funzione Produzione: Direzione di stabilimento e Direzione tecnica). Da queste ultime dipendono (*quarto livello*) gli organi esecutivi (capi reparto), rispetto ai quali risultano subordinate le singole persone chiamate ad eseguire (operai).

Tuttavia, il valore informativo degli organigrammi è parziale.²⁰

In primo luogo, perché rappresentano la struttura organizzativa ufficiale, formale dell'azienda, la quale non sempre riflette l'organizzazione reale, risultante dalle diverse relazioni che si stabiliscono spontaneamente tra organi e persone ovvero dai comportamenti non formalizzati ma implicitamente riconosciuti e condivisi dai dipendenti. In secondo luogo, perché non danno indicazioni sufficienti sui compiti concreti e le relative modalità di svolgimento che ciascuna posizione organizzativa è chiamata a svolgere né sulla distribuzione operativa del lavoro fra gli organi stessi.

Il superamento di detti limiti è ottenuto mediante la redazione di mansionari e di norme procedurali. I *mansionari* chiariscono quali sono i compiti che ciascuna posizione organizzativa è chiamata a svolgere; le *norme procedurali* indicano in che modo devono concretamente essere svolti gli specifici compiti assegnati e fungono da strumenti di integrazione tra le diverse attività e i diversi livelli aziendali.

4. I meccanismi di coordinamento del lavoro

La divisione del lavoro per necessità operative comporta l'esistenza di diverse unità organizzative specializzate nello svolgimento di determinate attività/compiti, affidate alla competenza e alla responsabilità di diversi

²⁰ Sui limiti informativi degli organigrammi cfr. CODA, *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, pagg. 25-26; GIUNTA, *Economia aziendale*, pagg. 83-85.

soggetti ma collegate e interdipendenti tra loro (negli obiettivi perseguiti). Ciò determina un bisogno di coordinamento perché, come noto, l'azienda è un sistema che vive e deve operare in modo unitario e deve perseguire in modo unitario i fini aziendali.

Coordinare significa concertare l'azione di unità organizzative diverse in relazione agli obiettivi, ai tempi e/o alle modalità di realizzazione di un dato processo organizzativo, in modo che i compiti assegnati ai vari organi producano effettivamente i risultati programmati, siano svolti secondo preventivate modalità di realizzazione e nei tempi previsti, siano svolti alle migliori condizioni.

Tale coordinamento si realizza, in primo luogo, tramite gli organi direzionali (vertice strategico e dirigenti delle unità organizzative: meccanismi personali di coordinamento).

Questo è più agevole nelle aziende di piccola e media dimensione, dove poche persone svolgono più ruoli e c'è una costante supervisione di tutte le attività da parte del proprietario / imprenditore: il rapporto gerarchico capo-collaboratori prevede direttive impartite dal primo ai secondi e questi ultimi pur avendo un'ampia delega operativa ne hanno una scarsa di tipo decisionale. Nelle aziende più grandi, invece, il coordinamento delle attività e delle unità organizzative è assicurato dalla formalizzazione delle procedure, cioè da un insieme di provvedimenti, regole e procedure che congiuntamente definiscono, regolano e guidano il comportamento di ciascun membro all'interno dell'azienda e che fanno funzionare operativamente ed efficacemente l'organizzazione, senza esigere continui interventi del capo.

Il coordinamento delle diverse unità organizzative all'interno dell'impresa avviene, cioè, mediante un sistema di meccanismi impersonali che comprendono:²¹

1. una chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e su cui responsabilizzare persone e organi della struttura;
2. l'elaborazione di piani e programmi, che descrivono strategie e politiche nonché azioni specifiche che le unità operative devono attuare per svolgere la loro funzione;
3. una precisa definizione delle mansioni da svolgere e delle procedure da seguire formalizzati nei mansionari e nelle norme procedurali.

Questi meccanismi organizzativi, progettati e voluti dal vertice aziendale, consentono di definire le prestazioni minime standard richieste ai dipendenti, in modo da assicurare una gestione unitaria ed integrata dei diversi ambiti gestionali in cui si articola l'attività aziendale. Tuttavia, non basta. Occorre considerare anche le modalità con cui si sviluppano i rapporti tra i diversi organi all'interno dell'azienda (c.d. *clima organizzativo*) e, in particolare, il comportamento degli organi direttivi nei confronti dei subordinati.

²¹ Cfr. DAFT, *Organizzazione aziendale*.

Per verificare l'apprendimento...

1. Di che cosa si occupa l'organizzazione e quali sono le sue variabili chiave ?
2. Cosa si intende per efficienza e cosa per efficacia della gestione?
3. Cosa s'intende per divisione verticale ed orizzontale del lavoro?
4. Secondo il criterio di divisione verticale del lavoro, come si possono classificare gli organi aziendali e quali sono le competenze loro attribuite?
5. Spiegare la differenza tra organizzazione, struttura organizzativa e organigramma.
6. Indicare le attribuzioni e le competenze degli organi di staff.
7. Quali sono i vantaggi e quali i limiti di una struttura organizzativa accentrat/a/decentrata?
8. Cosa sono i mansionari? E le norme procedurali?
9. Cosa sono i meccanismi di coordinamento e quali finalità hanno?

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Lezioni di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- AMODEO D. (1992), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- BERNARDI G., SORDI C. (1978), *Come progettare la struttura aziendale*, Etas Libri, Milano.
- BRUSA L. (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- CECCHERELLI A. (1967), *Economia aziendale e Amministrazione delle imprese*, Giunti, Firenze.
- CODA V. (1973), *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Giuffrè, Milano.
- DAFT R.L. (2010), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- FABRIS A. (1980), *Storia delle teorie organizzative*, Isedi, Milano.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- GIUNTA F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- ISOTTA F. (1989), *Le forme organizzative: evoluzione e progettazione*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna.
- LORSH J.W. (1974), "Introduzione alla progettazione strutturale delle organizzazioni", in FABRIS A., MARTINO F., *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni: concetti e soluzioni applicative*, Etas Libri, Milano.
- MONTARETTO MARULLO S. (1974), *Le strutture organizzative della funzione personale*, in *Manuale di gestione del personale*, Isedi, Milano.
- PANATTI G., GOLINELLI G. (1998), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PASTORE P. (2006), *L'organizzazione aziendale. Variabili organizzative strutturali e relazioni interaziendali*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. I Fondamenti della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
- PEZZOLI S. (1995), *Lineamenti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- PORTER M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- RUGIADINI A. (1979), *L'organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- SCIARELLI S. (1988), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.

CAPITOLO OTTAVO

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

di

Patrizia Pastore

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- i modelli organizzativi di base e le loro principali caratteristiche;
- le attuali tendenze organizzative: l'organizzazione per processi, l'outsourcing, l'organizzazione a rete.

I. I modelli di struttura organizzativa

La struttura organizzativa riflette le scelte relative ai criteri di divisione e coordinamento del lavoro formalmente assunte dalla direzione aziendale al momento della sua progettazione. Nella realtà non esiste un modello tipo di struttura organizzativa valido per tutte le aziende, in quanto ciascuna progetta la propria struttura ottimale in relazione alle proprie dimensioni, alle condizioni strategiche e al grado di complessità dell'ambiente e del settore (o dei settori) in cui essa opera, agli obiettivi strategici perseguiti e alle caratteristiche tecnico-produttive delle risorse disponibili o di cui deve disporre, ecc.

I fondamentali modelli di struttura organizzativa che rappresentano gli ordinamenti organizzativi più diffusi nella realtà operativa sono:

1. la struttura semplice;
2. la struttura plurifunzionale;
3. la struttura multidivisionale;
4. la struttura a matrice,

con l'avvertenza che ad esse, pur rappresentando schemi organizzativi generalmente adottati nella pratica aziendale, nell'attuale contesto competitivo

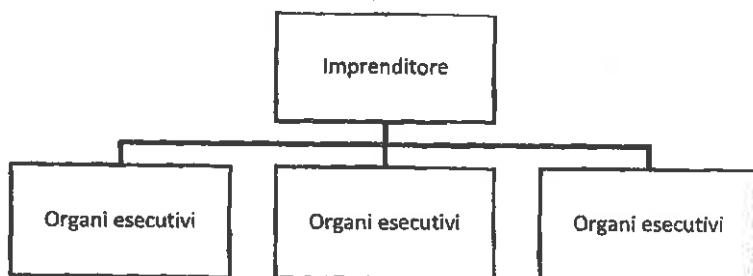
vo, si vanno sostituendo altri modelli e altre configurazioni organizzative, maggiormente rispondenti ad obiettivi di flessibilità e di efficienza e utili a sostenere le crescenti pressioni competitive;¹ questi modelli sono fondati principalmente su due processi di ristrutturazione aziendale:

- la riorganizzazione per processi (*Business Process Re-engineering*), per quanto riguarda i modelli di organizzazione interna;²
- lo sviluppo di relazioni di collaborazione inter-impresa ovvero di reti di imprese, per quanto riguarda i modelli di organizzazione esterna.³

La struttura semplice

Tipica di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, che operano con pochi dipendenti e in mercati non particolarmente complessi, nella struttura semplice (o gerarchico-impreditoriale) il proprietario-impreditore concentra su di sé tutte le funzioni direttive e operative, affida a pochi collaboratori i compiti e le mansioni più spiccatamente esecutive, ha funzioni di coordinamento e supervisiona lo svolgimento delle attività (Fig. 1).

Fig. 1 – Organigramma di una struttura semplice



La caratteristica di questo tipo di organizzazione sta proprio nell'accentramento del potere decisionale in capo all'impreditore, nel basso grado di specializzazione dei compiti e nella notevole intercambiabilità

¹ Come osserva GRANT, "i fattori critici di successo sono la continua innovazione e la rapidità di adattamento ai mutamenti del mercato e di risposta alle mosse dei concorrenti" (*L'analisi strategica nella gestione aziendale*, pag. 256).

² Cfr. HAMMER, *Oltre il reengineering. Come i processi aziendali cambiano l'organizzazione e la nostra vita*; COSTA e NACAMULLI, *Manuale di organizzazione aziendale*, pagg. 283-300.

³ Al riguardo, BUTERA osserva che "in quasi tutti i settori, l'impresa gigante, verticalizzata, tende a scomparire o a diminuire d'importanza rispetto a reti di enti relativamente indipendenti, enti costituiti sia da aziende collocate sul mercato, sia unità organizzative interne alle imprese (che hanno nomi quali divisioni, profit centers etc.), e che agiscono come se fossero quasi imprese". (BUTERA, *La flessibilità: da fonte di deregolamentazione a componente di nuovi modelli di regolamento nelle organizzazioni*, in AA.VV., *La sfida della flessibilità*, pag. 58).

dei ruoli. Tale caratteristica se, da un lato, favorisce stabilità, controllo, rapidità decisionale e chiarezza delle attribuzioni e delle comunicazioni, dall'altro lato, provoca insufficiente motivazione e partecipazione da parte dei dipendenti, che non vedono valorizzate appieno le proprie competenze e potenzialità.

La struttura plurifunzionale

La struttura plurifunzionale è la soluzione organizzativa tipicamente adottata dalle imprese che attuano processi produttivi di tipo ripetitivo e standardizzato o che sono, comunque, poco diversificate da un punto di vista tecnico e/o commerciale, che crescono e si integrano verticalmente.

Nell'ambito di questa struttura organizzativa, il lavoro svolto all'interno dell'azienda è suddiviso, in senso orizzontale, per aree funzionali (Produzione, Marketing, Amministrazione, Finanza, Personale, Ricerca e Sviluppo, ecc.), ciascuna delle quali risulta impegnata in via esclusiva nello svolgimento di una delle attività fondamentali dell'impresa (divisione orizzontale del lavoro orientata all'input) ma tutte, necessariamente e sinergicamente, sono collegate le une alle altre. All'interno di una medesima funzione si svolgono gruppi di compiti (mansioni) complementari ed interdipendenti rispetto ad un fine (a loro volta ulteriormente ripartiti ed aggregati in unità operative), che richiedono la dotazione di specifiche risorse tecniche e finanziarie e la presenza di risorse umane con competenze professionali adeguate.

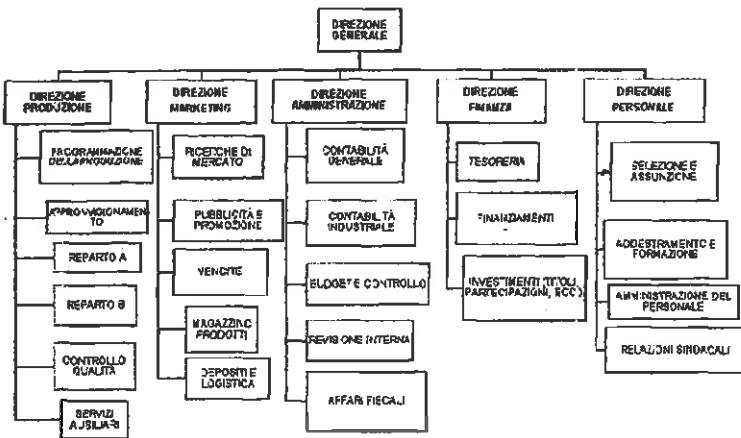
In senso verticale, come si evidenzia dalla Fig. 2, la struttura plurifunzionale si articola su tre livelli:

- la *Direzione generale*, che ha il compito di determinare gli indirizzi di fondo dell'attività d'impresa, di definire le strategie competitive da applicare nelle diverse aree funzionali (strategia), di coordinare i dipartimenti funzionali e di controllarne l'operato, di dirimere eventuali conflitti di competenza tra diversi livelli;
- le *Direzioni dei dipartimenti funzionali*, dipendenti dallo stesso vertice strategico e aventi tutti lo stesso grado, che nell'ambito delle singole aree di competenza: programmano, gestiscono e coordinano le attività loro assegnate; assumono iniziative; coordinano le risorse umane, danno istruzioni e impartiscono direttive, valutano le prestazioni fornite dai dipendenti; hanno la responsabilità di garantire la massima efficienza nella gestione delle risorse loro affidate;
- le *Unità operative* (stabilimenti, reparti, filiali di vendita, uffici amministrativi, laboratori di ricerca, ecc.), che devono realizzare in concreto, in condizioni di efficienza, le direttive elaborate ai livelli superiori e che, a loro volta, possono articolarsi su più livelli: negli stabilimenti i reparti (e i capo reparto); nei reparti le officine (e i capo officina), ecc.

Pertanto, in termini di divisione verticale del lavoro, la struttura plurifunzionale si caratterizza:

- per un sostanziale grado di accentramento dei processi di decisione, coordinamento e controllo, in capo all'Alta direzione: l'approccio globale ai problemi e il coordinamento delle diverse attività sono localizzati al vertice dell'organizzazione; le comunicazioni e le interazioni avvengono, prevalentemente, in senso verticale (da superiore a subordinato);
- per un decentramento di tipo selettivo a favore degli organi direttivi intermedi (organi di line), responsabili di un particolare aspetto del lavoro aziendale: questi ultimi, in particolare, godono di una delega di potere decisionale di tipo settoriale, limitata cioè alla specifica area funzionale diretta.

Fig. 2 – Organigramma di una struttura plurifunzionale



Il fondamentale vantaggio del modello plurifunzionale è che ottimizza l'efficienza dell'intero sistema aziendale in quanto:

- privilegia la specializzazione delle singole funzioni, sia in termini di attività/processi produttivi da realizzare sia in termini di risorse (umane, tecniche e finanziarie) da impiegare e di responsabilità direttive da attribuire;⁴
- favorisce lo sviluppo di competenze specialistiche e operative: la suddivisione del processo produttivo in una successione di attività elementari, svolte in maniera per lo più standardizzata e uniforme, at-

⁴ Cfr. CODA, *Progettazione delle strutture organizzative*, pag. 36.

- tribuisce maggiore velocità e destrezza nell'esecuzione dei compiti, incrementa la produttività ed assicura livelli qualitativi costanti;
- rende possibile il conseguimento di economie di scala all'interno delle singole aree funzionali (proprio grazie alla migliore organizzazione delle risorse impiegate, all'effetto esperienza e all'acquisizione di maggiori abilità ai diversi livelli dell'organigramma);
- garantisce una buona flessibilità operativa, se la diversificazione nei prodotti, marchi e mercati è limitata;
- determina un efficace funzionamento dell'intera organizzazione, grazie alla rapidità di assunzione delle decisioni e di esecuzione dei compiti da parte delle unità operative in virtù del fatto che, enfatizzando l'unicità del comando, le informazioni e la trasmissione delle disposizioni fluiscono tra i livelli gerarchici in maniera chiara e diretta.

Gli svantaggi si connettono, invece, all'elevata specializzazione delle funzioni che penalizza l'efficacia della struttura plurifunzionale, dal momento che ciascuna unità organizzativa si comporta secondo schemi di lavoro sostanzialmente diversi, per conseguire obiettivi differenti. Ciò irrigidisce il funzionamento della struttura, rendendola poco reattiva ad eventuali cambiamenti dell'ambiente e del contesto competitivo di riferimento. In particolare, l'eccessiva specializzazione tipica del modello plurifunzionale:

- induce ripetitività in molti compiti e scarsa flessibilità operativa, poiché prevede comportamenti orientati a obiettivi parziali;
- tende a sviluppare poco le capacità professionali dei dirigenti e le motivazioni del personale;
- non favorisce la collaborazione tra le funzioni e può determinare contrasti tra organi di line diverse ovvero tra organi di line e organi di staff.

La struttura multidivisionale

La struttura multidivisionale è adottata da imprese di medio-grandi dimensioni che operano in più aree geografiche, con prodotti diversificati (sia dal punto di vista tecnico che commerciale) e che si rivolgono a differenti target di clientela (divisione orizzontale del lavoro orientata all'output). In queste imprese, dunque, le attività vengono raggruppate, in senso orizzontale, per segmenti principali di gestione (linee di prodotto, aree geografiche servite, categorie di clienti, canali distributivi utilizzati) e organizzate in *divisioni*.

Ciascuna divisione è impegnata in modo diretto ed esclusivo nella gestione del particolare output assegnatole e, per questo, è dotata di una propria struttura operativa (con autonome risorse umane, tecniche e finanziarie) ed è gestita da un manager (direttore di divisione) con poteri formali di comando, al quale il vertice strategico ha decentrato ampie responsabilità limitate, però, alla combinazione prodotto/mercato/clientela assegnata. Ciascuna divisione è organizzata per aree funzionali (Personale, Marketing,

Produzione, Amministrazione, ecc.) che svolgono le medesime attività anche se in rapporto a prodotti/mercati/clienti differenti.⁵

In senso verticale, la struttura è articolata su più livelli: direzione generale; staff centrali (Affari legali, Sistema informativo, Programmazione e Controllo, Finanza, Marketing, Amministrazione, Personale); direzioni di divisione; direzioni di funzioni (all'interno di ciascuna divisione); unità operative (Fig. 3).

In particolare, questa struttura realizza un forte decentramento decisionale a favore delle divisioni. In virtù della delega di potere e autonomia ricevuta dalla direzione generale, i responsabili di divisione dirigono autonomamente la particolare area d'affari affidatagli come se fosse un'impresa a sé stante: assumono scelte di tipo strategico-competitivo (compatibili con quelle formulate per l'azienda nel suo complesso); programmano, gestiscono e controllano interamente tutti i processi produttivi e le risorse delegati/e alla divisione; inoltre, ciascuno di loro, nell'ambito gestionale di propria competenza, è responsabile nei confronti del vertice aziendale in termini di risultati operativi ed economici conseguiti.

Si tratta di un *decentramento di tipo parallelo*: ogni divisione è indipendente dall'altra e gestisce autonomamente e completamente l'area d'affari di propria competenza. All'interno di ciascuna di esse si può assistere o meno all'accenramento del potere in capo agli organi sovraordinati.

È prevista, inoltre, la presenza di *organi specialistici di staff*, che creano le condizioni affinché le unità operative caratteristiche realizzino la loro funzione attraverso attività di assistenza e consulenza ed erogazione di servizi alle divisioni e alle aree funzionali e agli organi di direzione ovvero gestiscono a livello centralizzato alcune funzioni comuni (ad esempio, la Finanza) che non si ritiene opportuno delegare alle divisioni.

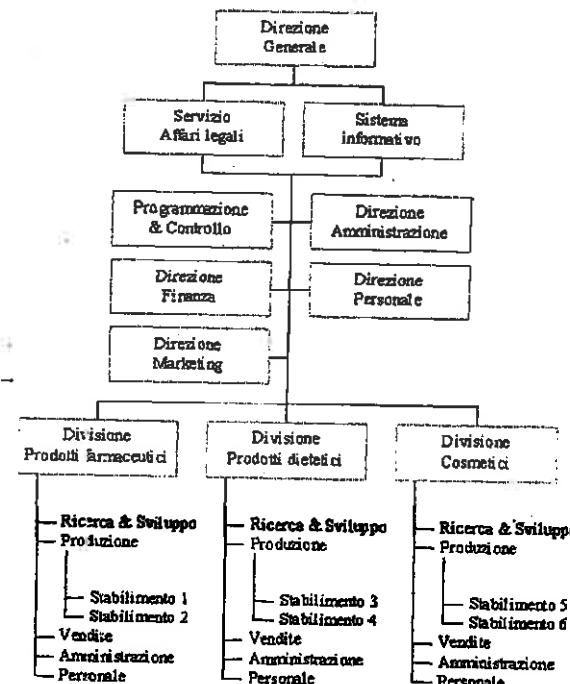
I vantaggi della struttura multidivisionale sono che favorisce l'efficacia del sistema aziendale dal momento che decentra le funzioni che possono conseguire un vantaggio dalla specializzazione e accentra quelle funzioni che richiedono un elevato coordinamento sul piano aziendale. In particolare, il decentramento delle responsabilità di profitto:

- consente di gestire e coordinare agevolmente attività aziendali diversificate in termini tecnico-produttivi, geografici e di mercato: il coordinamento dei diversi segmenti di gestione (output) è affidato alla direzione generale e al suo staff, mentre quello delle varie funzioni decentralizzate settorialmente (relative a ciascun prodotto o area geografica) è affidato ai singoli responsabili di divisione;
- attenua il carico di lavoro della Direzione generale, che può concen-

trarsi su problemi strategici e sulle attività di coordinamento e di controllo dei processi comuni a più divisioni nonché delle attività e dei risultati raggiunti da ciascuna divisione;

- sviluppa l'autonomia decisionale e di comportamento delle singole unità, valorizzando altresì le capacità direzionali e gestionali dei dirigenti e le relative motivazioni;
- favorisce lo sviluppo di competenze specialistiche all'interno delle singole divisioni, in relazione ai singoli prodotti e ai rispettivi mercati di riferimento;
- migliora la capacità di reazione dell'organismo aziendale a situazioni contingenti determinate dal contesto competitivo.

Fig. 3 – Organigramma multidivisionale o per prodotto



Fonte: PASTORE (2005), pag. 230

Tuttavia, la diversificazione produttiva se, da un lato, consente lo sviluppo dimensionale dell'impresa, dall'altro, comporta un aumento dei costi e penalizza l'efficienza; infatti, gli svantaggi di tale tipo di struttura sono che:

⁵ Cfr. MARCHINI, *La struttura multidivisionale*, pagg. 88 e segg.; LA ROCCA, *L'assetto direzionale della grande impresa. La direzione di gruppo divisionale*, pagg. 54 e segg.

- richiede molti più capitali e una maggiore quantità di risorse da ripartire fra le singole divisioni;
- moltiplica i centri direttivi ed eleva il numero di unità organizzative operanti; ciò implica una maggiore necessità di organi e procedure di coordinamento e di controllo all'aumentare del numero delle divisioni;
- genera la duplicazione di molti servizi specialistici: esistono, infatti, più unità che svolgono le medesime funzioni pur con riferimento a prodotti, mercati, clienti differenti;
- può provocare l'insorgenza di conflitti d'interesse tra i responsabili di divisione, i quali, generalmente, tendono a privilegiare ciascuno il proprio settore per l'assegnazione e la distribuzione delle risorse comuni.

La struttura a matrice

La struttura a matrice coniuga gli aspetti positivi dei modelli plurifunzionale e multidivisionale introducendo nell'azienda una suddivisione organizzativa basata sia sul criterio funzionale sia sul criterio divisionale (applicato per progetto/processo, per linea di prodotto, per area geografica).

La struttura a matrice è tipica di imprese che producono su commessa e/o che operano per progetti unici e non ripetitivi, secondo programmi di produzione di volta in volta diversi, non ripetibili e finalizzati alla realizzazione di un determinato prodotto (cantieri navali, imprese edili, imprese che realizzano opere pubbliche su appalto, imprese ad elevata tecnologia, imprese aeronautiche, ecc.).

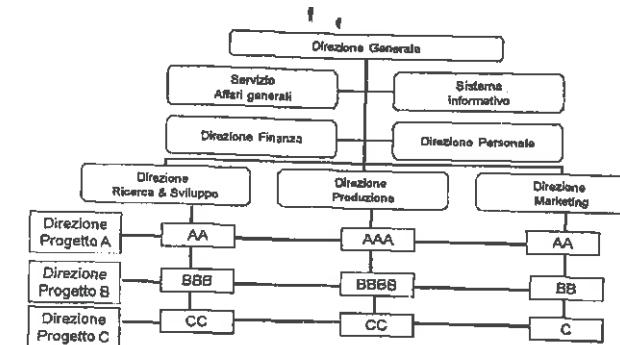
È un modello organizzativo molto flessibile, che di volta in volta consente all'impresa di adattare la propria attività produttiva e organizzativa in funzione della domanda proveniente dai clienti. Il personale esecutivo è, in via continuativa, organizzato in gruppi operativi specializzati interfunzionali (costituiti da specialisti in ricerca, produzione, amministrazione, attività commerciali) ed è ripartito, stabilmente o temporaneamente, tra i diversi progetti assunti ovvero tra le diverse fasi di esecuzione dei singoli progetti.

I singoli gruppi operativi (caselle centrali della Fig. 4) e il relativo personale si trovano ad operare alle dipendenze di due organi (duplici linee di comando): il direttore di progetto e il direttore di funzione. Entrambi dipendono dalla direzione generale, che assolve un ruolo di assistenza, coordinamento e controllo sull'attività dell'intera struttura organizzativa (Fig. 4).

La responsabilità dei singoli progetti è affidata ad un *manager di prodotto/progetto o commessa* (in orizzontale). Questi ha il compito di dirigere, coordinare e gestire, per la durata del progetto, le risorse e i soggetti ad esso assegnati e che abitualmente operano nelle diverse aree funzionali specialistiche; sovraintende alla programmazione e alla gestione del progetto/prodotto affidatogli e a tutte le operazioni tecniche, economiche, finanziarie e commerciali necessarie alla sua completa realizzazione; è respon-

sabile in termini di obiettivi-risultati conseguiti ma non ha autorità gerarchica sulle risorse attribuite ai progetti di sua competenza.

Fig. 4 – Organigramma di una struttura a matrice



Fonte: adattamento da PASTORE (2006), pag. 237

I *direttori di funzione* (in verticale) hanno, invece, specifiche responsabilità e autorità rispetto alle risorse che occorrono per la realizzazione dei progetti. Interagendo e coordinandosi con il rispettivo capo-progetto mettono a disposizione e gestiscono le risorse tecniche, finanziarie ed umane che appartengono al proprio dipartimento e che devono essere impiegate per la realizzazione dei diversi progetti e le assistono nell'espletamento delle mansioni assegnate ma non gestiscono direttamente processi produttivi.

In particolare, i singoli gruppi operativi:

- sono coordinati dal capo-progetto, che istruisce sul "cosa" deve essere fatto e in quali tempi realizzare il progetto;
- dipendono gerarchicamente dal responsabile di funzione di appartenenza, che istruisce sulle modalità di esecuzione ("come" fare) delle singole operazioni, in modo da garantire la massima efficienza della loro azione;
- agiscono sotto la supervisione di un responsabile del gruppo operativo.

I vantaggi della struttura a matrice sono che:

- combina i criteri di efficienza e di efficacia, perché consente un uso ottimale delle risorse (si impiegano quelle strettamente necessarie all'ottenimento dell'output, nei tempi, alle condizioni tecnico-qualitative ed ai costi determinati in sede di programmazione) ed un efficace coordinamento delle attività, finalizzate alla realizzazione di specifici output;
- è dotata di flessibilità organizzativa ed operativa. Infatti, le risorse umane possono essere facilmente movimentate da un progetto all'altro a seconda delle specifiche necessità operative e possono essere impiegate contemporaneamente per la realizzazione di più progetti;

- è caratterizzata da una notevole diffusione del potere, prevedendo due linee di comando basate, l'una, sulle risorse e sulle funzioni (Direzioni di funzione), l'altra, sui risultati (Direzioni di progetto).

Le principali criticità connesse ad una struttura matriciale sono, invece, rappresentate essenzialmente dalle circostanze che:⁶

- la duplice linea di autorità (responsabili di progetto/responsabili di funzione) può generare conflittualità con conseguente ritardo o rallentamento nei processi di decisione e, quindi, perdite di efficacia e di efficienza. Pertanto, solo un opportuno coordinamento ed un adeguato orientamento al lavoro di gruppo possono garantire il buon funzionamento dell'organizzazione.
- origina nel personale esecutivo inserito nei diversi progetti un senso di precarietà e insicurezza del proprio ruolo e della propria posizione.

Tab. I - Quadro riassuntivo dei tre principali modelli di struttura organizzativa⁷

	<i>Plurifunzionale</i>	<i>Multidivisionale</i>	<i>A matrice</i>
<i>Divisione del lavoro orizzontale</i>	Per input: specializzazione delle risorse e delle attività	Per output: enfasi su prodotti e risultati	Per input e per output
<i>Divisione del lavoro verticale</i>	Accentramento del potere	Decentramento del potere	Diffusione del potere
<i>Adotta quando</i>	Impresa non diversificata Dimensioni aziendali limitate	Impresa diversificata	Impresa innovativa, produzioni su commessa
<i>Vantaggi</i>	Sviluppo di competenze specialistiche	Sviluppo capacità manageriali e motivazione	Specializzazione Efficienza
	Efficienza, Economie di scala	Enfasi sull'output	Flessibilità
	Coordinamento all'interno della funzione	Efficace coordinamento di produzioni diversificate	Efficace coordinamento
<i>Svantaggi</i>	Limitato sviluppo di capacità manageriali e motivazione	Limitata efficienza, Duplicazione di attività e di costi	Conflitti tra responsabili di progetto e di funzione
	Scarsa orientamento all'output	Enfasi su risultato di b.p.	Doppia linea autorità
	Difficoltà di coordinamento tra le funzioni Difficoltà di coordinamento all'aumentare delle dimensioni aziendali	Possibili conflitti tra divisioni e funzioni. Difficoltà di coordinamento all'aumentare delle divisioni	Insicurezza dei ruoli nel personale esecutivo

Fonte: PASTORE (2006), pag. 241

⁶ Cfr. RUGIADINI, *L'organizzazione d'impresa*, pagg. 312-313.

⁷ Per un'analisi comparata dei caratteri distintivi dei diversi schemi organizzativi cfr. RUGIADINI, *L'organizzazione d'impresa*, pagg. 312-313; BERNARDI, SORDI, *Come progettare la struttura aziendale*, pagg. 229-241; PELLICELLI, *Le strutture organizzative*, pagg. 76-86.

2. L'evoluzione dell'organizzazione aziendale

I processi di globalizzazione, finanziarizzazione e innovazione tecnologica che si sono imposti prepotentemente negli ultimi anni hanno reso l'ambiente economico più dinamico e instabile, condizionando la competitività e il modo di operare delle imprese. La crescente dinamicità dell'ambiente economico si traduce in diversi fenomeni quali, ad esempio: l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti; l'instabilità della domanda; l'accresciuta varietà e variabilità dei comportamenti di acquisto del cliente (amplificati anche dalla recente diffusione dell'e-commerce e dall'avvento di Internet); il cambiamento tecnologico; l'instabilità delle posizioni competitive.

In un tale scenario, dinamicità e cambiamento, rapidità decisionale, capacità innovativa, flessibilità ed efficienza⁸ diventano fattori critici per il successo dell'impresa, sui quali è fondamentale orientare le risorse interne per conseguire un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

In questa direzione, negli ultimi anni si è osservata la tendenza da parte delle imprese:

- a riprogettare completamente le proprie strutture organizzative (*business process reengineering*)⁹ orientandole ai processi mediante una progressiva riduzione dei livelli gerarchici (soprattutto di quelli intermedi) e appiattimento delle strutture (le relazioni gerarchiche sono sostituite da rapporti professionali incentrati sulla competenza);
- a focalizzarsi sulle attività a più elevato valore strategico (*core activity-competence*) e a esternalizzare quelle non strategicamente rilevanti per la competitività nel business;
- a sviluppare strategie di crescita esterne, fondate su relazioni non competitive con altre imprese (partecipazione a reti di imprese).¹⁰

Tralasciando di considerare le relazioni di tipo proprietario che originano da operazioni di fusione e acquisizione¹¹ e le diverse forme di collabora-

⁸ Cfr. MONTRONE, *Dinamismo ambientale e innovazione dell'impresa*, in FABBRINI, MONTRONE (a cura di), *Economia aziendale*, pagg. 97-102; TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, pag. 120.

⁹ Cfr. HAMMER, *Oltre il reengineering*; COSTA, NACAMULLI, *Manuale di organizzazione aziendale*, pagg. 283-300.

¹⁰ LAPPARINI, *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*; LAMMING, *Oltre la partnership*, pagg. 118-120; RICCIARDI, PASTORE, *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*.

¹¹ Per fusione s'intende l'integrazione tra due o più aziende (in genere di dimensioni simili) in una sola, che potrà portare il nome di entrambe o un nome diverso. Per acquisizione si intende l'operazione attraverso la quale un'azienda ne acquista un'altra, inglobandola nelle sue attività o assumendone il controllo. Si tratta di operazioni che implicano negoziazioni a trattativa privata, contrattazioni di borsa e fuori borsa e che consentono, tra gli altri vantaggi, di superare le barriere strutturali all'entrata in nuovi settori o aree geografiche.

zione tra imprese ampiamente diffuse nella realtà economica, quali gli accordi equity (con partecipazione al capitale di rischio da parte delle imprese: joint venture e consorzi) e gli accordi contrattuali (accordi di licenza, franchising, subfornitura, ecc.),¹² di seguito si presentano le caratteristiche della struttura organizzativa orizzontale per processi, dell'outsourcing e delle organizzazioni a rete.

La struttura organizzativa orizzontale per processi

La struttura organizzativa orizzontale aggrega le attività aziendali per *processi chiave interfunzionali* (e non per funzioni, omogeneità dei compiti, aree geografiche servite, ecc.), sulla base di uno scopo comune rappresentato dalla realizzazione di un prodotto o servizio definito e misurabile.

Un processo individua una sequenza di attività collegate fra loro e svolte in aree e centri di responsabilità differenti (ad esempio, lo sviluppo di un nuovo prodotto, la gestione/evasione ordini da clienti) coordinate da un responsabile di processo (o key-process owner) che ha la responsabilità totale del risultato finale.¹³

Per chiarire il senso di questa affermazione si pensi, ad esempio, alla gestione dei crediti commerciali. L'obiettivo di questo processo è l'incasso delle vendite alle condizioni economiche prestabilite ed è conseguibile attraverso il contributo di più organi appartenenti ad aree funzioni diverse dell'organigramma aziendale (Fig. 5).

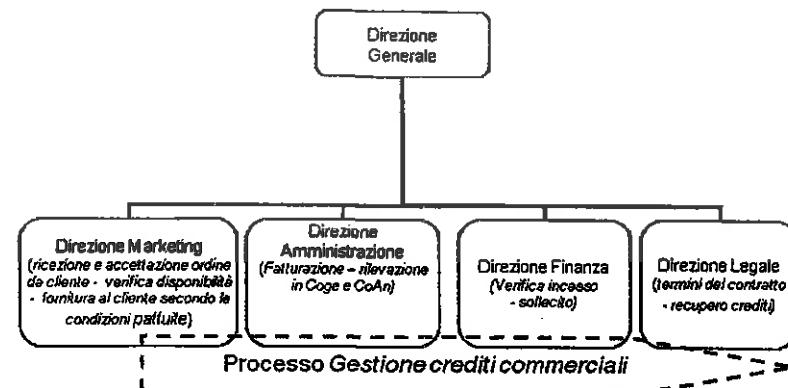
Al team di processo partecipano persone che svolgono attività operative, decisionali, di coordinamento (necessarie per ottenere un determinato risultato) e che "non sono collegati tra loro da relazioni gerarchiche, ma da rapporti professionali incentrati sulla competenza".¹⁴

¹² Per approfondimenti in argomento si rinvia a PASTORE, *Le relazioni di cooperazione tra impresa e nuovi confini organizzativi*, in FABBRINI, MONTRONE (a cura di), *Economia aziendale. I fondamenti della disciplina*, pagg. 259-269.

¹³ Cfr. HAMMER, *Oltre il reengineering*, pag. 12. Il processo è definito anche come "sequenza coordinata di attività che consentono di raggiungere i fini prestabiliti" (RANALLI, *Aree funzionali e governo d'impresa*, pag. 8); "l'intera sequenza di attività che nel loro insieme creano un risultato che ha valore per il cliente" (HAMMER, CHAMPY, *Ripensare l'azienda*); "una o più attività logicamente connesse e interrelate" e "correlate ai reali bisogni dei fornitori e dei clienti" (SENGE, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*). Tali definizioni sottolineano la centralità dei concetti di cliente e di output del processo, che, invece, risultano trascurati dalla letteratura più tradizionale. Quest'ultima si riferisce al processo come ad una "sequenza continua e interdipendente di azioni ed eventi" ovvero come ad "un insieme di fasi, sia temporali sia temporalmente logiche" volte ad ottimizzare le attività svolte in azienda, ripartite in funzioni in base a logiche di specializzazione e divisione del lavoro. Cfr. PETTIGREW, *Contesto, cultura e politica nello sviluppo del cambiamento strategico*; RUOBIADINI, *L'organizzazione d'impresa*.

¹⁴ Cfr. FORTE, *Funzioni e strutture organizzative*, in POTTITO (a cura di), *Economia aziendale*, pag. 248.

Fig. 5 – La struttura organizzativa per processi (struttura orizzontale). Il Processo interfunzionale "Gestione dei crediti commerciali"



Fonte: nostro adattamento da BRUSA (2000), pag. 296.

Secondo tale approccio, l'azienda non è più vista come un'aggregazione di attività in aree funzionali distinte per attività da realizzare e competenze richieste,¹⁵ bensì come flusso di decisioni e di operazioni, coordinate ed interdipendenti rispetto ad uno specifico processo (il prodotto/servizio fornito al cliente, esterno o interno all'impresa), che coinvolge più organi con mansioni e responsabilità differenti. Conseguentemente, si assiste al passaggio da una struttura organizzativa di tipo verticale basata sulle funzioni ad una struttura orizzontale basata sui processi. Questi ultimi sono concepiti come trasversali alla struttura organizzativa formale delineata dall'organigramma aziendale: le attività ed i flussi informativi che alimentano ogni processo di lavoro attraversano l'azienda e sono gestiti da diverse unità organizzative e/o da diversi sistemi.¹⁶

Nella Fig. 5 la struttura organizzativa mette in evidenza l'articolazione sia delle funzioni sia dei processi che le attraversano orizzontalmente.

L'approccio organizzativo per processi significa per le imprese riorganizzare la struttura aziendale attraverso un'analisi critica ed un ridisegno delle principali attività e delle logiche di gestione, in modo da ottimizzare l'utilizzo delle risorse e del know-how aziendale nelle attività ovvero nei processi che creano un valore per il cliente finale, sia esso esterno all'azienda

¹⁵ Cfr. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*, pag. 222.

¹⁶ Cfr. RICCIARDI, *L'outsourcing strategico*, pagg. 72-74.

(consumatori, imprese, Pubblica amministrazione, azionisti, ecc.) che interno (vertici aziendali, altre unità organizzative).

L'obiettivo è fondamentalmente quello di realizzare miglioramenti, significativi e misurabili nei parametri critici della gestione aziendale, quali l'efficienza, la qualità, il servizio ai clienti e la tempestività, in modo da competere con maggiore efficacia nei mercati prescelti.

La capacità di presidiare simultaneamente queste esigenze è funzione dell'adozione di un'architettura organizzativa flessibile, in grado, allo stesso tempo, di garantire il coordinamento sistematico e sinergico dell'intero flusso di attività aziendali.¹⁷

In particolare, nel caso di una riorganizzazione per processi, a livello micro-organizzativo, si assiste:

- all'eliminazione virtuale della gerarchia verticale e dei confini tra unità organizzative (struttura organizzativa di tipo orizzontale);
- all'individuazione di centri di competenza (team organizzativi interfunzionali che coinvolgono i diversi specialisti), governati ciascuno da un leader (*process owner*), al quale è affidata la responsabilità complessiva su uno o più sotto-processi (o su più attività);
- al decentramento delle decisioni il più vicino possibile (inteso come livello gerarchico) a dove si svolgono le attività operative;
- alla chiara individuazione dei "risultati" del processo assegnati alla responsabilità dei singoli centri;
- al maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione delle risorse umane: la loro organizzazione intorno a processi chiave ne facilita la comunicazione, il coordinamento, il miglioramento continuo.

La struttura per processi (o orizzontale) assume un forte orientamento strategico al cliente e si focalizza sulla creazione del valore e, in questa direzione, i vantaggi sono che:

- favorisce una visione d'insieme degli obiettivi aziendali (e non di una singola funzione), promuove il lavoro di squadra e la collaborazione (annullamento dei confini intra-organizzativi) in un'ottica di apprendimento continuo a tutti i livelli (indispensabile per migliorare la qualità dei prodotti e dei processi);
- incrementa la flessibilità organizzativa ed operativa (ampia delega decisionale ai membri del team di processo, maggiore coinvolgimento e condivisione di responsabilità e di assunzione di decisioni da parte dei dipendenti) e, dunque, la capacità di risposta ai cambiamenti nei bisogni dei clienti (bassi *time to market*);
- tende a ridurre le sacche di inefficienza nei flussi di lavoro;

¹⁷ Cfr. FABBRINI, *Le strategie aziendali*, pagg. 67 e segg.; TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, pagg. 4, 145.

- offre un riferimento chiaro rispetto al quale valutare flussi, modalità lavorative e livello delle prestazioni (qualità, tempi, efficienza), prendere decisioni e risolvere problemi.

Le principali criticità di una struttura per processi sono, invece, connesse:

- alla corretta identificazione dei processi chiave intorno ai quali strutturare l'organizzazione;
- alla necessità di cambiamenti significativi nella cultura, nella progettazione delle mansioni, negli assetti di potere (i manager tradizionali sono costretti a cedere potere e autorità);
- alla bassa specializzazione delle competenze tecniche a causa della natura interfunzionale del lavoro.

Tenuto conto dell'elevata complessità dell'ambiente esterno, di fatto, nella realtà aziendale, si tende ad adottare strutture organizzative ibride che combinano le caratteristiche delle forme "pure" (funzionale, divisionale, orizzontale) con le specifiche scelte strategiche assunte, al fine di cogliere i vantaggi conseguibili dai punti di forza delle varie strutture e di limitare i relativi punti di debolezza.

L'outsourcing e l'organizzazione a rete

Al *business process re-engineering* si accompagna, generalmente, il progressivo ricorso a modalità di crescita per linee esterne mediante lo sviluppo di accordi di cooperazione tra imprese anche concorrenti e di forme organizzative a rete. La tendenza che attualmente si osserva è l'affermarsi di *strutture organizzative aziendali snelle*:

- caratterizzate da un minor numero livelli gerarchici (strutture organizzative piatte o *lean organization*);
- con numerose attività esternalizzate e il dominio di ben definite competenze distinte;¹⁸
- integrate in una *rete di relazioni*, a monte e a valle, sia di breve che di lungo termine (*soluzione a rete*), con altri attori economici (fornitori, clienti, concorrenti), in base alla quale nel processo produttivo globale è coinvolto un network di imprese governato da relazioni di partnership strategico-operativa e di condivisione degli obiettivi produttivi.¹⁹

Conseguentemente, la stessa logica competitiva sposta il confronto concorrentiale su un nuovo piano di azione: da una competizione tra imprese

¹⁸ Cfr. TEECE, PISANO, *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, pag. 541.

¹⁹ Si pensi, a titolo di esempio, alla Nike, leader nella produzione di abbigliamento per lo sport, che non possiede direttamente stabilimenti, avendo decentrato completamente l'attività produttiva nel Sud-Est asiatico, e che focalizza le proprie risorse sulle attività di progettazione e di marketing, ritenute di rilevanza strategica.

(*firm-to-firm*) ad una competizione tra network di alleanze (*network-to-network*).²⁰

In tale ambito, le strategie di *outsourcing* (letteralmente: esternalizzazione) sono rappresentative di processi di disintegrazione verticale attraverso i quali le imprese affidano stabilmente a fornitori esterni, che operano sul mercato in qualità di specialisti, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali, primarie e di supporto, in precedenza svolte all'interno (trasferendo altresì, in alcuni casi, i relativi reparti e il personale addetto).

L'*outsourcing* può essere definito come quella "particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista".²¹

La conseguenza più immediata è che l'impresa *outsourcee* svolge internamente, si specializza e si rafforza nelle attività per le quali possiede competenze distintive, che originano vantaggi comparativi rispetto alle imprese concorrenti, e organizza un sistema di relazioni esterne di tipo cooperativo, verticali ed orizzontali, con altre imprese alle quali delega le attività a minor valore aggiunto, che possono essere svolte da queste ultime più efficacemente ed efficientemente. Si tratta di un fenomeno che va al di là del semplice decentramento produttivo, nel senso che non si limita all'affidamento a terzi di lavorazioni e/o di produzioni di componenti ma si colloca in una logica di ridisegno organizzativo che, rispetto ad altre forme di esternalizzazione, presuppone una relazione più intensa tra l'*outsourcee* (l'impresa che esternalizza) e l'*outsorcer* (l'azienda alla quale è ceduta l'attività).²² L'attuazione di questa forma di esternalizzazione avviene, infatti, mediante il perfezionamento di una serie di contratti che impegnano entrambi i contraenti in investimenti congiunti e in forme di collaborazione strategica sia nella progettazio-

²⁰ Si pensi, a titolo di esempio, al settore aeronomico: quest'ultimo è controllato da due network, quello della statunitense Boeing e quello del consorzio europeo Airbus. Ognuno di essi coinvolge oltre un centinaio di partner, appartenenti a settori diversi: si tratta di imprese fornitrici, specializzate in particolari aree tecnologiche (tra queste l'italiana Alenia Aeronautica), alle quali compete la realizzazione dei diversi componenti, sistemi e sottosistemi del velivolo (aerostrutture, equipaggiamenti e strumentazione di bordo, sistema propulsivo, ecc.) e che, a loro volta, coordinano e si avvalgono di una catena di subfornitori.

²¹ Cfr. ARCARI (1996), L'*outsourcing*: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi", *Economia & Management*, n. 4.

²² Il fenomeno dell'*outsourcing*, così come si rileva dalle verifiche empiriche, può essere classificato in base alla vicinanza delle attività da esternalizzare al "core business" ed alla complessità gestionale di tali attività. Combinando queste due dimensioni, vicinanza al core business complessità, si possono individuare quattro tipologie di *outsourcing*: tradizionale, tattico, di soluzione, strategico. Per approfondimenti, si rinvia a RICCIARDI, PASTORE, *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, pagg. 113-129.

ne che nella produzione dei beni/servizi fino a contemplare la partecipazione ai risultati ed ai rischi dell'iniziativa.²³

Rispetto ad altri tipi di relazioni tra imprese, l'*outsourcing*, pertanto, è molto più vincolante, richiede meccanismi di regolazione molto più complessi e comporta maggiori costi in caso di insuccesso.

I vantaggi connessi ad una scelta di *outsourcing* sono di ordine:

- *organizzativo*: l'affidamento di interi processi a fornitori specializzati permette, da un lato, di liberare risorse tecniche, umane e finanziarie da impiegare in attività che possono contribuire a consolidare e sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa attraverso il potenziamento delle sue "core competence", dall'altro lato, di recuperare efficienza nei processi meno critici per la gestione, sullo sviluppo dei quali l'azienda non può o non intende investire le proprie risorse;
- *sinergico*: per la condivisione con i partner di competenze e capacità nonché del rischio imprenditoriale sull'attività oggetto della esternalizzazione;
- *finanziario*: la dismissione di investimenti, conseguenza della cessione all'esterno di determinate attività, libera risorse per impegni alternativi, determina la riduzione del fabbisogno finanziario e, corrispondentemente, favorisce il ridimensionamento degli oneri relativi all'acquisizione delle fonti di finanziamento. Inoltre, rende l'impresa più flessibile rispetto ai mutamenti del mercato, riducendo in tal modo il rischio di creare elevate barriere all'uscita in caso di crisi o cessazione dell'attività stessa;
- *economico*: la cessione di attività e la possibilità di stipulare con i fornitori contratti che prevedono compensi basati sul volume delle prestazioni permette all'*outsourcee* di beneficiare di una trasformazione della propria struttura dei costi. In particolare, con la cessione dell'attività si riducono i corrispondenti costi fissi relativi al personale, agli ammortamenti, alle spese amministrative e commerciali, per cui la struttura dei costi si presenta più flessibile, con riflessi positivi sul rischio operativo della combinazione produttiva e sul valore dell'impresa.

I rischi legati a iniziative di esternalizzazione sono di ordine:

²³ Al riguardo, la scelta del partner assume un'importanza cruciale ai fini del successo dell'iniziativa, soprattutto quando le attività esternalizzate hanno un impatto immediato sulle performance aziendali e sull'immagine dell'impresa. Dell'*outsorcer* occorre valutare attentamente la competenza su aspetti commerciali, tecnologici e manageriali, l'esperienza, la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, la riservatezza, lo spirito di cooperazione, la posizione competitiva (TAYLES, DRURY, *Moving from make/buy to strategic sourcing: the outsourcee decision process*, pag. 611).

- *economico*: sono legati alla difficile quantificazione dei costi operativi (spesso le spese effettive superano di gran lunga quelle preventivate e i risparmi ottenuti si rilevano inferiori a quelli attesi), e, soprattutto, dei costi di transazione connessi alla ricerca e selezione dei partner, al coordinamento dei diversi contributi al processo produttivo, al controllo delle prestazioni. Tali rischi rappresentano uno degli aspetti più critici dell'*outsourcing* poiché i costi dell'operazione sono piuttosto elevati e di difficile valutazione;
- *strategico*: riguardano fondamentalmente la perdita del controllo e del coordinamento dell'attività ceduta all'esterno (che può, successivamente, rivelarsi critica per la competitività dell'impresa). La perdita di competenze sulle attività e processi esternalizzati rende l'eventuale ipotesi di rientro del processo (*insourcing*) eccessivamente onerosa e di fatto quasi impossibile da realizzare tecnicamente, soprattutto se l'attività esternalizzata è caratterizzata da una gestione operativa tecnologicamente avanzata;
- *operativo*: riguardano fondamentalmente le relazioni con i partner (nei confronti dei quali si può originare una dipendenza eccessiva o subire comportamenti opportunistici) e gli ostacoli da parte dei dipendenti. Da un lato, un'eccessiva dipendenza dall'outsourcer può rilevarsi estremamente rischiosa, soprattutto quando si ricorre ad unico fornitore, per cui l'esito dell'operazione dipende prevalentemente dalla qualità delle competenze, della gestione, della tecnologia e della capacità di servizio di quest'ultimo (si determina, cioè, uno squilibrio della forza contrattuale a vantaggio del fornitore). Dall'altro lato, le resistenze che l'operazione incontra a quasi tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale possono: contribuire alla "fuga" delle risorse più qualificate verso altre imprese, molto spesso concorrenti, ancor prima che la scelta di outsourcing venga presa; generare costi aggiuntivi difficilmente quantificabili; compromettere il buon esito di tutta l'operazione.

Il concetto di *organizzazione a rete* viene utilizzato per individuare fenomeni diversi, che hanno come denominatore comune la realizzazione di accordi variamente strutturati fra imprese, improntati alla flessibilità strategica, gestionale ed operativa, che implicano una serie di prestazioni congiunte in una o più aree di attività e che consentono a ciascuna impresa di concentrarsi sul *core business*, ossia di mantenere un livello d'eccellenza sugli aspetti ritenuti maggiormente strategici della propria attività e sulle risorse che promuovono le competenze distintive,²⁴ critiche per ottenere successo.²⁵

²⁴ HAMEL, PRAHALAD definiscono le competenze distintive in termini di "competenze chiave che procurano all'impresa vantaggi competitivi difendibili e inimitabili e, quindi, difendibili

Una *rete di imprese* è un insieme di aziende, giuridicamente autonome, che, attraverso investimenti congiunti, si impegnano a realizzare un'unica produzione, ad acquistare beni/servizi di interesse comune, a gestire in comune la logistica, a promuovere marchi, a realizzare laboratori e centri di ricerca, a collaborare nella partecipazione a gare e appalti.²⁶

Con la rete si accede alle conoscenze e competenze dei partner in maniera più rapida e flessibile rispetto alle imprese che operano isolatamente. Inoltre, poiché gli investimenti vengono realizzati in cooperazione, si frazionano i rischi e l'applicazione della tecnologia avviene in tempi più rapidi.

In Italia, dal 2009 questo tipo di alleanza tra imprese può essere regolato anche mediante la formalizzazione del *contratto di rete*,²⁷ con il quale "più imprenditori perseguitano lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa".

Concretamente, la rete nasce su iniziativa di alcune aziende (c.d. leader)

nel tempo". In particolare, "una determinata competenza è definibile come punto di forza quando presenti le seguenti tre condizioni: consente l'accesso a diversi mercati; permette di aggiungere al prodotto benefici identificabili dal cliente finale; è difficilmente imitabile dai concorrenti diretti" (HAMEL, PRAHALAD (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, n. 1, pag. 82).

²⁵ In linea generale, l'impresa avrà convenienza a concentrarsi sulla tecnologia, sui processi e sulle risorse che promuovono le competenze distintive e che sono critici per ottenere successo e a delegare a fornitori esterni specializzati le attività (precedentemente gestite all'interno dell'azienda) che contribuiscono solo in maniera marginale ad elevare il livello di valore aggiunto del prodotto o del servizio offerto dal cliente (come nel caso dell'outsourcing). Cfr. RICCIARDI, *L'outsourcing strategico*, cap. 2; MERLI e BIROLO, *Organizzazione e gestione per processi*, pag. 9.

²⁶ Cfr. RICCIARDI, *Le reti di imprese*.

²⁷ Il contratto di rete è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 3 (commi da 4-ter a 4-quinquies) del Decreto Legge n. 5 del 10 febbraio 2009 poi convertito con modificazioni nella L. n. 33 del 9 aprile 2009; Successivamente il Decreto Legge n. 78 del 31 maggio 2010, poi convertito con modificazioni nella L. n. 122 del 30 luglio 2010, è intervenuto modificando la disciplina civilistica dell'istituto e introducendo un'agevolazione fiscale in favore delle imprese aderenti a un contratto di rete. Il Decreto Legge 22 Giugno 2012 n. 83 convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 134 (il c.d. "Decreto Sviluppo") e, da ultimo, il Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni nella L. n. 221 del 17 dicembre 2012, hanno apportato una serie di novità sostanziali alla normativa, attribuendo soggettività giuridica alle reti di imprese che, dotate di un fondo patrimoniale per gli scopi della rete e coordinate da un organo comune, richiedono l'iscrizione nel Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete. Pertanto, l'iscrizione al registro delle imprese dà vita ad un nuovo soggetto di diritto, giuridicamente autonomo rispetto alle singole imprese aderenti al contratto.

che, per risorse e capacità di leadership imprenditoriale, organizzano un processo di cooperazione selezionando partner in base alle specifiche competenze²⁸ in modo tale che ognuno "fa quel che sa fare meglio"²⁹. In tal modo, diverse imprese portano avanti un progetto comune, sulla base di un "programma di rete" (che descrive le strategie perseguiti e gli obiettivi della rete nel lungo periodo), nell'ambito del quale ciascuna azienda sfruttando le reciproche complementarietà:

- assume specifici ruoli,
- svolge determinati compiti,
- mette a disposizione le competenze di cui dispone,

senza rinunciare alla propria autonomia imprenditoriale.

Si tratta di un nuovo paradigma produttivo che, soprattutto in Italia, può aiutare le imprese di più piccole dimensioni ad aumentare la produttività, incrementare l'innovazione, conquistare nuovi mercati.



Un caso di rete di imprese di successo: RaceBo

"La prima rete che ha fatto ricorso al contratto è RaceBo. Si tratta di una rete di 12 aziende della filiera Ducati operanti nei diversi comparti della meccanica: dai trattamenti dei metalli, alla componentistica per telai e motori, alla verniciatura. Le imprese della rete contano un totale di 770 dipendenti e di 140 milioni di euro di fatturato (dati 2011); prima erano fornitori della Ducati che lavoravano isolatamente; dal 2011 hanno creato una rete per offrire un servizio aggiuntivo al cliente principale: un'unica centrale commerciale e amministrativa per raccogliere ordini, per controllare le consegne, per emettere le fatture. Dopo i primi mesi di attività, le imprese della rete RaceBo: hanno condiviso una strategia commerciale sui clienti comuni alla rete; hanno individuato nuove opportunità di mercato nel comparto auto motive; hanno programmato una riduzione dei costi generali. Dopo la creazione della rete amministrativa, le imprese hanno partecipato insieme ed in un unico stand a fiere in Italia e all'estero e stanno progettando insieme alcuni componenti da fornire alla Ducati e non solo. Grazie a strategie comuni, la rete ha acquisito clienti come McLaren e Yamaha e per metà delle aziende della rete, il fatturato è cresciuto del 40% all'anno".³⁰

²⁸ Alle reti "spontanee" nate per iniziativa delle imprese che individuano un'idea progettuale e attorno ad essa coinvolgono partner motivati e competenti con la finalità di migliorare la competitività di tutti i partecipanti si contrappongono le reti "artificiali" nate per iniziativa di enti territoriali, che stimolano la formazione delle reti mediante la previsione di benefici fiscali e/o finanziamenti pubblici dedicati.

²⁹ Cfr. RICCIARDI (2008), "Reti di imprese. Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", *Amministrazione & Finanza*, n. 22; RICCIARDI, *Distretti e reti di imprese. Vantaggi competitivi per il sistema industriale italiano*, in QUATTROCIOCCHI, *Economia del mare e processi d'internazionalizzazione*.

³⁰ Cfr. RICCIARDI (2013), "Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali", *Amministrazione & Finanza*, n. 8, Inserto, pag. XII.

I vantaggi derivanti dall'appartenenza a una rete possono riassumersi in:³¹

- accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese;
- incremento dell'innovazione e co-innovazione mediante l'aggregazione di competenze diverse;
- focalizzazione delle risorse nelle competenze distintive, specializzazione del core business e conseguenti economie di scala;
- possibilità d'ingresso in nuovi mercati;
- ridimensionamento del fabbisogno finanziario relativo agli investimenti, riduzione dell'indebitamento, migliore accesso ai capitali;
- frazionamento dei rischi di nuovi investimenti;
- sviluppo delle risorse umane;
- possibilità di acquisire certificazioni di qualità e/o gestire marchi commerciali.

Tuttavia, le reti di imprese presentano anche rischi che si possono concretizzare, tra gli altri, in:

- eccessiva dipendenza dall'impresa leader: quando quest'ultima entra in crisi compromette la sopravvivenza di tutte le altre;
- comportamenti opportunistici delle imprese partner: appropriazione di conoscenze sviluppate in maniera congiunta per ottenere benefici individuali;
- divergenze degli obiettivi e asimmetrie dei contributi apportati dai singoli partner che compromettono la stabilità della rete;
- perdita di controllo del proprio know-how;
- costi elevati per "uscire" dalla rete;
- diversità tra culture e stili di management.

In termini generali, la ricerca e la difesa del vantaggio competitivo in mercati dinamici e globali come quelli attuali inducono le imprese:³²

- a presidiare uno spettro di competenze tendenzialmente più ampio di quello effettivamente dominato;
- a concentrare gli sforzi innovativi su un'area di competenze limitata ma di elevata importanza strategica e a ricorrere a relazioni con partner tecnologicamente complementari per il presidio di ulteriori competenze che, di volta in volta, si ritengono essenziali per il successo competitivo;
- a fare ricorso a partner strategici con cui sviluppare le competenze complementari³³ anche mediante lo scambio di esperienze.

In questa direzione, le partnership interaziendali, si sono progressivamente evolute, nella forma e nei contenuti, trasformandosi da semplici relazioni di

³¹ Cfr. RICCIARDI, PASTORE, *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, pagg. 101-104.

³² Cfr. DOZ, HAMEL, *Strategic Alliances*.

³³ Cfr. QUINN, *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm of industry*, pag. 324.

fornitura in rapporti di partnership strategica, orientati a compensare le carenze nel portafoglio di competenze delle singole imprese e non soltanto al miglioramento dell'efficienza attraverso la riduzione ed il controllo dei costi.

Per verificare l'apprendimento...

1. Indicare le caratteristiche nonché i punti di forza/debolezza della struttura organizzativa multidivisionale e della struttura organizzativa plurifunzionale.
2. Quale modello organizzativo meglio si adatta alle imprese che operano su commessa?
3. Spiegare cosa si intende per *Business Process Reengineering*.
4. Spiegare le principali motivazioni che spingono le aziende a esternalizzare attività precedentemente svolte all'interno.
5. Si dia una definizione completa di outsourcing.
6. Indicare i principali vantaggi ed i principali rischi connessi ad una scelta strategica di outsourcing.
7. Definire la rete di imprese.
8. Indicare i vantaggi e i rischi connessi alle reti di imprese.

Bibliografia

- ARCARI A.M. (1996), "L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi", *Economia & Management*, n. 4.
- BERNARDI G., SORDI C. (1978), *Come progettare la struttura aziendale*, Etas Libri, Milano.
- BRUSA L. (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- BRUSA L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- BUTERA F. (1988), *La flessibilità: da fonte di deregolamentazione a componente di nuovi modelli di regolamento nelle organizzazioni*, in AA.VV., *La sfida della flessibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- CODA V. (1973), *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Giuffrè, Milano.
- COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (1996), *Manuale di organizzazione aziendale. Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, Utet, Torino.
- DOZ Y.L., HAMEL G. (1992), *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- FABBRINI G. (1992), *Le strategie aziendali*, Alecci Grafica, Firenze.
- FORTE W. (2012), *Funzioni e strutture organizzative*, in POTTITO L. (a cura di), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- GRANT R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, Bologna.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, n. 1.
- HAMMER M. (1998), *Oltre il reengineering. Come i processi aziendali cambiano l'organizzazione e la nostra vita*, Baldini & Castoldi, Milano.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1993), *Ripensare l'azienda: un manifesto per la rivoluzione manageriale*, Sperling & Kupfer, Milano.

- LA ROCCA S. (1984), *L'assetto direzionale della grande impresa. La direzione di gruppo divisionale*, Giuffrè, Milano.
- LAMMING A. (1993), *Oltre la partnership*, Cuen, Napoli.
- LIPPARINI A. (1995), *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, EtasLibri, Milano.
- MARCHINI I. (1978), *La struttura multidivisionale: un'analisi critica*, Bozzi, Genova.
- MERLI G., BIROLO M. (1996), *Organizzazione e gestione per processi*, Isedi, Torino.
- MONTRONE A. (2002), *Dinamismo ambientale e innovazione dell'impresa*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. Fondamenti ed evoluzione della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
- PASTORE P. (2006), *Le relazioni di cooperazione tra imprese e nuovi confini organizzativi*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. Fondamenti ed evoluzione della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
- PELLICELLI G. (1978), *Le strutture organizzative*, Isedi, Milano.
- PETTIGREW A.M. (1992), *Contesto, cultura e politica nello sviluppo del cambiamento strategico*, in ZAN L. (a cura di), *Strategic Management*, Utet, Torino.
- QUINN J.B. (1992), *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm of industry*, Free Press, New York.
- RANALLI F. (1992), *Aree funzionali e governo d'impresa*, Aracne, Roma.
- RICCIARDI A. (2000), *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2003), *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2008), "Reti di imprese. Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", *Amministrazione & Finanza*, n. 22.
- RICCIARDI A. (2011), *Distretti e reti di imprese. Vantaggi competitivi per il sistema industriale italiano*, in QUATTROCIOCCHI B., *Economia del mare e processi d'internazionalizzazione. Verso una rete transnazionale per il Mediterraneo*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2013), "Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali", *Amministrazione & Finanza*, n. 8, Inserto.
- RICCIARDI A., PASTORE P. (2010), *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, FrancoAngeli, Milano.
- RUGIADINI A. (1979), *L'organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- SCIARELLI S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SENGE P.M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- TAYLES M., DRURY C. (2001), "Moving from make/buy to strategic sourcing: the outsourcee decision process", *Lorange Range Planning*, n. 34.
- TEECE D.J., PISANO G. (1994), *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, in AA.VV., *Industrial and corporate change*, Oxford University Press, Oxford.
- TERZANI S. (1998), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.

CAPITOLO NONO

I SISTEMI OPERATIVI E LO STILE DI COMANDO

di
Stefania Veltri

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- le variabili organizzative non strutturali;
- i sistemi operativi e le relazioni tra essi;
- lo stile di comando;
- le relazioni tra struttura organizzativa, sistemi operativi e stile di comando.

1. Le variabili organizzative non strutturali: concetti introduttivi

La struttura organizzativa formale, oggetto dei precedenti capitoli, è in grado di definire le modalità di divisione del lavoro, ma lascia in ombra altri aspetti, quali la definizione dei processi che rendono operativo il disegno strutturale di base, inducendo adeguati stimoli di comportamento nei soggetti aziendali (*sistemi o meccanismi operativi*) e il modello con cui il vertice aziendale impartisce i comandi e guida il flusso di lavoro (*stile di comando*).¹

Sistemi operativi e stile di comando costituiscono le variabili organizzative non strutturali e rappresentano l'aspetto *dinamico* dell'organizzazione, in contrapposizione alla struttura organizzativa che ne rappresenta l'aspetto statico.

Il paragrafo successivo esaminerà i singoli sistemi operativi nonché la relazione tra di essi; il terzo paragrafo sarà dedicato all'analisi delle rela-

¹ BRUSA, *Le variabili organizzative non strutturali*, in *Strutture organizzative d'impresa*; GIUNTA, *Economia Aziendale*.

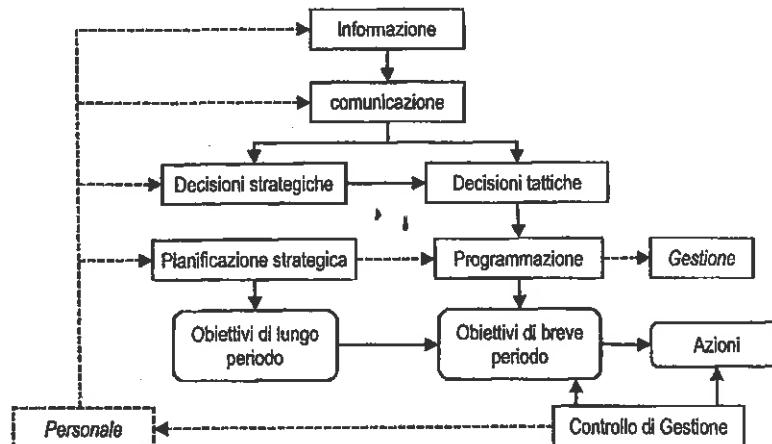
zioni tra sistemi operativi e struttura organizzativa, mentre il quarto, dedicato allo stile di comando, chiuderà il capitolo.

2. I sistemi operativi

L'analisi dei meccanismi operativi tende a rispondere alla domanda "come" si rende operativa la struttura organizzativa, ossia in che modo le unità operative devono svolgere le attività per raggiungere gli obiettivi aziendali.²

L'elemento umano rappresenta il motore dell'organizzazione: i manager, ai diversi livelli aziendali, sono chiamati a prendere le corrette scelte decisionali, sulla base di input informativi resi disponibili da adeguati canali di comunicazione. Tali scelte vengono formalizzate attraverso i processi di pianificazione e programmazione, da cui derivano gli obiettivi di breve e lungo periodo, per perseguire i quali le unità operative mettono in atto le azioni. Il controllo sulla gestione verifica il raggiungimento degli obiettivi e prevede un ritorno, oltre che sulle azioni e sugli obiettivi, anche sul personale che quegli obiettivi era chiamato a raggiungere. La Fig. 1 illustra le relazioni tra le diverse attività aziendali.

Fig. 1 – Relazione tra le diverse attività aziendali



Tali attività devono essere formalizzate nell'ambito di sistemi o meccanismi operativi, così definiti perché rendono operativa la struttura.

² ANTONELLI, *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*.

Tra i principali sistemi operativi ricordiamo:³

- i sistemi di gestione del personale;
- i sistemi informativi e di comunicazione;
- i sistemi decisionali, di pianificazione, programmazione e controllo.

I sistemi di gestione del personale

Il fattore umano è un elemento vitale per l'organizzazione in grado di apportare, oltre al proprio contributo lavorativo, interessi, idee, valori, cultura, conoscenze, esperienze.⁴

Nel tempo esso ha rivestito una importanza sempre maggiore: già problema centrale negli studi classici di organizzazione aziendale, ha registrato una crescente valorizzazione con gli studi organizzativi più recenti, fino ad assumere il ruolo di asset strategico e di fonte di vantaggio competitivo per l'azienda.

Data l'importanza e la peculiarità del fattore umano, in ogni azienda si riscontra un ruolo organizzativo cui compete la funzione della sua gestione, i cui compiti sono sia di tipo amministrativo, centrati cioè sugli aspetti contabili-normativi del rapporto di lavoro, che di supporto alla direzione generale, attraverso lo sviluppo di strumenti *ad hoc* per la gestione dei dipendenti.

I sistemi di gestione del personale sono tra i sistemi organizzativi più complessi, sia perché la responsabilità si presenta diffusa tra una serie di soggetti (direzione risorse umane, manager di line, direzione generale, eventuali consulenti esterni), sia per la natura dei compiti che tali sistemi devono svolgere.

In generale, i sistemi di gestione del personale possono essere definiti come il complesso dei criteri e dei processi volti a procurare all'impresa il fattore e gestire la presenza di tale fattore all'interno dell'impresa.

Con un maggiore grado di dettaglio, i sistemi di gestione del personale possono essere articolati in quattro sottosistemi:

- sistema di acquisizione delle risorse umane;
- sistema di formazione e addestramento;
- sistema di valutazione del personale;
- sistema di ricompense e incentivi.

³ FONTANA, *I meccanismi operativi aziendali*; AIROLDI, *I sistemi operativi*.

⁴ "Il lavoro è un fattore produttivo incorporato in un essere sociale, il che lo rende completamente differente rispetto a tutti gli altri fattori", COSTA, *Le risorse umane*, in RISPOLI (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, pag. 615; "il lavoro soggiace a condizioni morali sconosciute all'impiego di altri", ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 143; "ai lavori non sono ascrivibili acriticamente le condizioni individuate in dottrina per i fattori produttivi", FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: forme, aspetti e caratteri discriminanti*, in CAVALIERI (a cura di), *Appunti di Economia Aziendale*, pag. 41.

Il sistema di acquisizione delle risorse umane si occupa di adeguare, in termini qualitativi e quantitativi, le disponibilità in termini di personale alle necessità dell'impresa e alla realizzazione dei suoi obiettivi strategici. La fase di acquisizione deve essere necessariamente preceduta dalle fasi di *programmazione, reclutamento e selezione*.

La fase di *programmazione*, effettuata dalla direzione risorse umane unitamente al vertice strategico e ai manager di line, ha il compito di prevedere:

- quante e quali risorse umane occorreranno;
- dove, come e quando tali risorse dovranno essere inserite in azienda.⁵

Il *reclutamento* è uno strumento con il quale l'impresa esprime la propria domanda di lavoro (in termini di posizione da ricoprire e profilo del candidato) ed attiva nei propri confronti l'offerta potenziale di lavoro. Obiettivo di tale fase è quello di entrare in contatto, in tempi e costi contenuti, con un numero adeguato di candidati da sottoporre a selezione. Il reclutamento può essere rivolto sia verso le risorse interne che verso quelle esterne.

L'utilizzo del *canale interno* comporta la preventiva individuazione di quali tra i soggetti già in organico siano più adatti a ricoprire i nuovi incarichi programmati, in considerazione, oltre che degli obiettivi aziendali, anche delle aspirazioni, delle aspettative di carriera, delle capacità e delle motivazioni dei propri occupati. Gli strumenti utilizzati possono essere informali (contatti interpersonali e comunicazioni via mail) o più formalizzati (avvisi in bacheca ed il *job posting*, strumento con il quale vengono formalmente portate a conoscenza dei dipendenti le posizioni libere da ricoprire con risorse interne). I vantaggi dell'utilizzo del canale interno sono: la raccolta più agevole di informazioni sui candidati, i bassi costi di adattamento del lavoratore al contesto lavorativo, la possibilità di promuovere una politica di sviluppo interno delle proprie risorse umane. I rischi sono legati all'eccessiva stabilità, alla conservazione della cultura esistente e alla rinuncia ad introdurre nuove professionalità in azienda. Il reclutamento interno origina il fenomeno della *mobilità del personale*. Si ha mobilità di tipo *orizzontale* quando ad una persona vengono assegnate mansioni operative diverse, ma di pari livello gerarchico (stesse responsabilità), di tipo *verticale* quando un soggetto viene destinato a mansioni di tipo superiore.

Il *reclutamento esterno* è sicuramente più costoso di quello interno, ma consente all'impresa di rinnovare il suo patrimonio di conoscenze. Tale

⁵ Tale previsione richiede sia la determinazione dell'aspetto tecnico, e cioè le abilità e le conoscenze che i lavoratori devono possedere in base all'analisi delle singole mansioni (*job analysis*) e alla descrizione delle stesse (*job description*), sia la determinazione delle caratteristiche personali (motivazioni, valori, competenze, capacità di lavorare in gruppo, aspettative) in linea con il ruolo e l'organizzazione.

processo di reclutamento esterno dipende, oltre che dalle condizioni di mercato, dal rispetto delle norme di legge che vincolano a l'impresa a reclutare forza lavoro attraverso canali istituzionali, dalla mobilità esistente sul mercato del lavoro, ecc.⁶

Diversi i canali di comunicazione che possono essere utilizzati, tra cui:

- gli annunci su quotidiani, periodici, riviste specializzate;
- le affissioni, utilizzate per lo più da aziende locali;
- gli annunci a mezzo radio e televisione, il più delle volte locali;
- gli annunci su internet, sul sito aziendale o su siti di agenzie di lavoro.

La *selezione* si esplica attraverso un confronto tra la domanda di lavoro dell'impresa e l'offerta circoscritta nella fase del reclutamento ed ha l'obiettivo di selezionare tra i vari candidati quello che meglio risponde alle caratteristiche personali e professionali richieste per ricoprire una certa posizione, sia in un'ottica attuale, sia in un'ottica potenziale.

Il processo di selezione può essere preceduto da una fase di preselezione che può prevedere:

- la *valutazione dei curricula*, attraverso il confronto tra le caratteristiche del profilo richieste e le caratteristiche del candidato;
- l'utilizzo di *test* attitudinali, di abilità e intelligenza (mirati alla verifica delle attitudini, del patrimonio professionale e culturale);
- *colloqui preliminari* con il responsabile del personale o il consulente addetto al reclutamento e selezione.

Dopo tale fase di preselezione si arriva al *colloquio di selezione*, che rappresenta il momento dell'effettivo raffronto tra le esigenze dell'azienda e le aspettative dei singoli candidati. Nelle aziende di maggiori dimensioni una rosa scelta di candidati viene sottoposta a più colloqui di selezione (ad es. di tipo psicologico, di gruppo, definiti anche *assessment center*) per valutare le capacità relazionali e di tipo tecnico-professionale.

I criteri di selezione sono relativi all'idoneità del soggetto selezionato e riguardano fattori quali le capacità (abilità/esperienza), le conoscenze, la personalità e le attitudini, le competenze, le potenzialità.⁷

⁶ Tra le principali fonti esterne di reclutamento richiamiamo: a) le offerte di lavoro direttamente riconducibili sul mercato; b) i centri per l'impiego (ex uffici di collocamento); c) la Borsa Continua Nazionale del Lavoro (Bcnl); d) le agenzie per il lavoro (ex agenzie interinali); e) le altre aziende; f) gli istituti scolastici ed università; g) le autocandidature (curricula che arrivano spontaneamente in azienda); h) le istituzioni con funzioni di banca dati (quali ad esempio sindacati o associazioni imprenditoriali); i) i consulenti per la ricerca di personale (*headhunters*, utilizzati soprattutto per il personale dirigente); l) le inserzioni; m) le segnalazioni da parte dei dipendenti. MONTANO, "Flessibilità e mercato del lavoro, CONTÓ, MONTANO (a cura di), *Economia e gestione delle imprese e delle risorse umane*.

⁷ Le conoscenze sono relative all'insieme di saperi teorici e pratici acquisiti e memorizzati dai soggetti; le capacità riguardano la possibilità di svolgere in modo idoneo un compito; la

Una volta selezionato il personale, il sistema di formazione e addestramento si occupa di addestrare (fornire le competenze e le abilità tecniche necessarie per svolgere determinati lavori) e di formare (preparare culturalmente ma anche psicologicamente) il personale stesso.

Nel tempo si è constatata una maggiore attenzione nelle organizzazioni ai temi della formazione (che sviluppa capacità di dominare situazioni nuove e nuove abilità) rispetto all'addestramento (che tende a trasferire abilità già trasferite e controllabili); questo perché la formazione fa sì che l'azienda realizzi un apprendimento organizzativo e possa costruire sulle risorse e competenze sviluppate e accumulate il proprio vantaggio competitivo.

Addestramento e formazione costituiscono per l'impresa un investimento strategico: si tratta di processi "continui", che riguardano non solo i neoassunti, ma anche il personale esistente, in un'ottica di riqualificazione o ampliamento di un sapere già posseduto.⁸

Gli investimenti in formazione risultano caratterizzati da costi e rischi *elevati*, primo tra tutti il ridotto grado di controllo dell'azienda sulle competenze e conoscenze originate dalla formazione (il lavoratore formato può accettare l'offerta di un'impresa concorrente, vanificando così l'investimento aziendale). Per tale motivo investono permanentemente in formazione i grandi gruppi, in grado di sopportare gli elevati costi e rischi mentre, nelle realtà produttive minori i neoassunti apprendono in modo non formalizzato da dipendenti già esperti (disposti a dedicare loro del tempo) o attraverso un procedimento per "prove ed errori", che aumenta il tempo di apprendimento e può causare demotivazioni.

Il sistema di valutazione del personale ha la finalità di apprezzare il profilo professionale e comportamentale di ogni lavoratore e costruirgli un idoneo percorso di carriera.⁹

La valutazione del personale consiste in un giudizio sistematico su una o più dimensioni. Le dimensioni oggetto di valutazione possono essere:

- la posizione di lavoro;
- i meriti dei propri collaboratori;

personalità e le attitudini sono riferite agli attributi fisici e psichici da cui possono derivare le capacità; le **competenze** sono costituite dall'insieme dinamico di saperi traducibili in una determinata attività, il **potenziale** fa riferimento all'insieme di attitudini e capacità adeguate a strutturare le competenze necessarie per affrontare situazioni nuove e diverse.

⁸ AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*.

⁹ Per *carriera* si intende l'insieme di mansioni che un individuo ricopre nell'organizzazione, qualificate congiuntamente dal livello retributivo, la qualifica, la posizione, il livello gerarchico ed il contenuto professionale dei compiti. Dal punto di vista soggettivo, la carriera può essere percepita dal lavoratore come l'insieme di aspettative nutritte dalla persona nei confronti dell'azienda cui si lega e a cui presta il suo contributo. VIRTUANI, BODEGA, *La gestione delle risorse umane*, in ANTOLDI, *Conoscere l'impresa*.

- le prestazioni e i risultati da questi conseguiti;
- il potenziale di prestazione;
- le competenze.

La valutazione sulla posizione (*job evaluation*) è un processo di analisi e valutazione delle mansioni volto ad accertare il suo valore oggettivo, cioè quanto vale il lavoro in sé, indipendentemente dalla persona che lo fa.

La valutazione sui meriti (*skill evaluation*) è un metodo soggettivo, basato sull'individuo. L'idea alla base è quella di valutare il lavoratore non per il posto che copre o per quello che fa, ma anche per quello che sa fare.

La valutazione sulle prestazioni si basa sul confronto tra gli obiettivi prefissati ed i risultati effettivamente raggiunti dalla persona.

Rappresentano metodologie di valutazione più evolute le valutazioni sul potenziale del personale, con l'obiettivo di diagnosticare capacità, caratteristiche ed attitudini potenziali e quella sulle capacità e *competenze* dei lavoratori.

Il sistema di ricompensa e incentivi al personale incide sugli individui con premi e sanzioni al fine di conformare il loro comportamento organizzativo alle esigenze aziendali. Ogni prestazione è funzione non solo delle capacità dell'individuo, ma anche della sua motivazione (oltre che del contesto lavorativo), per cui l'azienda che vuole incentivare determinati comportamenti deve conoscere i fattori che impattano sulla motivazione medesima.

Il sistema incentivante e premiante del personale risulta strettamente collegato con il sistema di valutazione, in quanto consente di ricompensare, in forma monetaria o non monetaria, i contributi individuali precedentemente valutati. Le ricompense non monetarie possono consistere in opportunità di carriera, attribuzione di simboli di prestigio e benefici vari; le ricompense monetarie sono collegabili alle diverse forme di retribuzione fissa (legata alla posizione) e variabile (legata alla prestazione o alle competenze).



Caso aziendale: il sistema di valutazione del personale

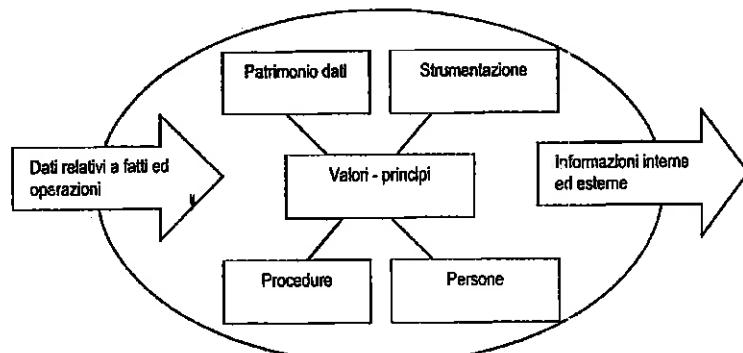
Alfonso Gatti è stato assunto alla Sirangelo, ditta che si occupa della costruzione e vendita di impianti per aziende, appena terminati (brillantemente) gli studi di ingegneria meccanica. Alfonso lavora nel reparto produzione come progettista; il suo capo, il dr. Antinori, è molto soddisfatto di lui e ritiene che abbia un alto potenziale di sviluppo. In breve tempo Alfonso viene promosso dirigente al posto di Antinori, a causa di un trasferimento di quest'ultimo in una diversa filiale dell'azienda. Dopo un brillante inizio però, la direzione registra uno scontento da parte dei subordinati di Alfonso, che lamentano le sue scarse capacità decisionali e la tendenza a concentrarsi troppo sui particolari. *Come è potuto succedere?* Nel caso in esame il nuovo ruolo affidato ad Alfonso Gatti richiede, rispetto al precedente, la capacità di sviluppare una visione strategica e di motivare il personale, ma non stimola la capacità tecnica di Alfonso e la sua intelligenza professionale. Alfonso si concentra troppo sul contenuto dei progetti e troppo poco sull'ambiente di lavoro, sia in senso strategico che organizzativo. Il risultato

è un crescente isolamento con conseguente impossibilità di esercitare una vera influenza. Alfonso preferisce continuare a lavorare da solo ed è questo il problema principale: è motivato ad eccellere individualmente piuttosto che dirigere in modo da permettere agli altri di eccellere. In altre parole, Alfonso non è adatto al ruolo che gli è stato assegnato.

I sistemi informativi e di comunicazione

Per *sistema informativo* intendiamo un insieme di elementi, anche molto diversi tra loro, che raccolgono, elaborano, scambiano, archiviano *dati* con lo scopo di produrre *informazioni* per le persone che ne hanno bisogno, nel momento e nel luogo adatto per svolgere le proprie funzioni.¹⁰

Fig. 2 – Il sistema informativo aziendale



Fonte: adattato da CAMUSSONE, *Informatica aziendale*

Tale processo necessita che i fatti e le operazioni rilevanti di gestione aziendale vengano raccolti e catalogati nell'ambito di un patrimonio dati e che tali dati vengano adeguatamente trattati servendosi di adeguati strumenti tecnici e seguendo le procedure necessarie per pervenire dai dati alle in-

¹⁰ CAMUSSONE, PLUDA, POLESE, *Il sistema informativo in azienda*, pag. 8. Per dati si intendono un gruppo di simboli che rappresentano quantità, azioni, cose; si tratta di messaggi disponibili ad un determinato individuo ma non ancora valutati dal punto di vista della loro utilità ad una specifica situazione. Per informazioni si intendono, invece, i dati sottoposti a un processo elaborativo, in virtù del quale divengono significativi per il processo decisionale del destinatario. Il dato presenta caratteri di oggettività e neutralità; l'informazione, invece, è soggettiva e non neutrale. tale distinzione è *relativa*, nel senso che la definizione di dato o informazione muta a seconda del soggetto decisore che li impiega. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*.

formazioni. Il tutto richiede l'utilizzo di personale qualificato in grado di elaborare informazioni attendibili ed utili. L'intero processo è influenzato dai valori di base, diffusi in particolare a livello di vertici aziendali e organi di governo e a sua volta ha un impatto sull'affermazione di valori d'impresa forti e condivisi a tutti i livelli organizzativi.¹¹

Le informazioni prodotte dal sistema informativo servono per soddisfare due ordini di esigenze conoscitive: di tipo *interno* e di tipo *esterno*.

La finalità principale delle *informazioni* aventi destinazione *interna* è quella di fornire il supporto indispensabile affinché gli organi aziendali prendano le decisioni più adeguate per la gestione d'azienda.¹²

Il punto di partenza nella costruzione di un qualsiasi sistema informativo interno aziendale è, pertanto, l'individuazione dei *fabbisogni informativi*, cioè le esigenze di informazione di coloro che, variamente collocati all'interno della struttura organizzativa, si trovano a dover prendere le decisioni aziendali.

In sintesi, le decisioni in azienda si collocano su due estremi: decisioni di tipo *non strutturato* (decisioni strategiche), in cui le variabili in gioco sono non del tutto note e le relazioni tra le variabili sono di tipo probabilistico e mutevoli nello spazio e nel tempo, e decisioni *strutturate* (operative), in cui sono note le variabili in gioco, le relazioni tra le variabili, le alternative praticabili e i loro esiti. A metà tra le due tipologie di decisioni si collocano le decisioni *semi-strutturate* (decisioni tattiche).

Da tali considerazioni deriva che, nelle decisioni strutturate, i fabbisogni informativi sono di natura prevalentemente interna, per cui alle informazioni si richiede un elevato grado di dettaglio, accuratezza, tempestività e ripetitività. Le decisioni non strutturate richiedono, al contrario, una elevata attenzione ai fenomeni esterni ambientali ed un minore livello di precisione, formalità e dettaglio in quanto l'orizzonte temporale è orientato al futuro.

Le informazioni aventi destinazione esterna hanno la finalità di soddisfare le esigenze di tipo conoscitivo di soggetti portatori di interesse nei confronti dell'azienda (stakeholder). Tali informazioni possono essere di natura obbligatoria o volontaria.

Le informazioni obbligatorie possono essere tali per legge (ad esempio, le informazioni sui bilanci che sono tenute a pubblicare le imprese aventi forma giuridica di società di capitale o le informazioni relative alla composizione del prodotto) o per obblighi contrattuali (ad esempio, le informazioni che l'impresa deve far conoscere alla banca cui richiede un finanziamento).

¹¹ MAZZOLENI, *Il sistema informativo aziendale nei processi di governo*, in SALVIONI (a cura di), *Corporate Governance, controllo di gestione e risorse immateriali*.

¹² Per una analisi più approfondita del rapporto sistemi informativi-sistemi decisionali si veda DE VECCHI, GRANDORI, *I processi decisionali d'impresa. La scelta dei sistemi informativi*; ZUCCARDI MERLI, *I fondamenti del sistema informativo di management*.

Le informazioni volontarie sono rivolte per lo più al consumatore (informazione di tipo pubblicitario); tuttavia, in misura sempre maggiore, le imprese, allo scopo di creare una relazione fiduciaria con un più ampio spettro di stakeholder, diffondono informazioni di tipo sociale e ambientale, nonché sulle risorse intangibili d'azienda.

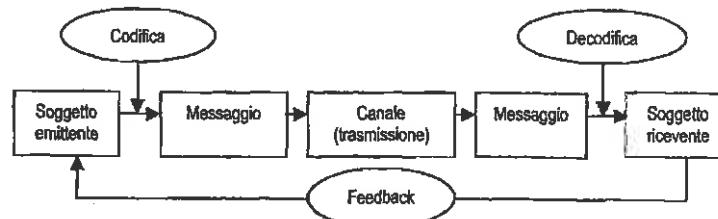


Approfondimento: il sistema informativo automatizzato

Si parla di sistema informativo automatizzato, o *sistema informatico*, quando la trasformazione dei dati e l'ottenimento delle informazioni avviene in modo automatizzato, tipicamente attraverso il computer. Negli ultimi decenni, il costo dell'elaborazione dell'informazione è diminuito progressivamente, a causa delle nuove tecnologie di memoria e di elaborazione, che hanno portato ad un miglioramento delle prestazioni. L'utilizzo delle tecnologie dell'informazione (*Information Technology*) si è quindi evoluto da strumento a supporto del processo decisionale e di controllo ad arma strategica che l'azienda può utilizzare per il coordinamento interno e per rafforzare le relazioni esterne, costituendo una delle principali fonti di differenziazione competitiva tra le imprese. L'*Information Technology* sta avendo anche effetti sulla struttura organizzativa, in termini di dimensioni organizzative più piccole, di un maggiore decentramento del processo decisionale, di un migliore coordinamento all'interno dell'azienda, di migliori relazioni tra l'azienda e soggetti esterni quali fornitori, clienti e partner.

L'informazione rischia tuttavia di rimanere fine a sé stessa se non è accompagnata da un'accurata definizione delle relative modalità di trasferimento. L'attenzione deve pertanto rivolgersi ai sistemi di comunicazione, intendendo con comunicazione l'atto di scambiarsi informazioni e con processo di comunicazione quel processo mediante il quale determinate informazioni, elaborate in forma di messaggio, vengono trasferite da uno o più soggetti emittenti ad altri soggetti riceventi.

Fig. 3 – Il processo di comunicazione secondo il modello meccanico



Fonte: adattato da ANTOLDI, op. cit.

Elementi chiave del processo sono il *soggetto emittente*, il *messaggio informativo*, il *canale* di trasmissione utilizzato e uno o più *soggetti riceventi*. Il soggetto emittente trasmette il messaggio informativo, opportunamente codificato, perché vuole sollecitare determinati effetti nel ricevente; il soggetto ricevente ritraduce ed interpreta il messaggio mediante una opportuna decodifica e può avere un feedback in termini di ritorno di comunicazione nei confronti del soggetto emittente. Tale modello è definito meccanico in quanto assume che la comunicazione sia un processo di tipo lineare legato al linguaggio e soprattutto di natura unilaterale.

In un'epoca più recente è stato posto maggiormente l'accento sulla comunicazione come atto interattivo e partecipativo; oggi il processo di comunicazione è visto non più come un percorso lineare, ma come risultato della continua interazione (azione e reazione) tra soggetti. Va, tuttavia, evidenziato che la comunicazione aziendale, sia interna che soprattutto esterna, è un processo che si caratterizza per la posizione dominante del soggetto emittente il messaggio.

La comunicazione interna ha lo scopo di contribuire alla circolazione delle informazioni necessarie agli organi aziendali per poter prendere le decisioni per il governo dell'impresa. I sistemi di comunicazione interna possono essere esaminati in relazione ai soggetti emittenti e riceventi, ai canali di trasmissione delle informazioni, agli strumenti utilizzati, al messaggio trasmesso.

La comunicazione interna interessa due sole parti: un soggetto emittente (o comunicatore) e un soggetto ricevente (o destinatario). Tali parti possono essere costituite da un singolo individuo o da un gruppo di persone, che può anche essere ampio, fino a ricoprire l'intera azienda. La direzione della comunicazione è di tipo *verticale* se si instaura tra organi in rapporto gerarchico, è di tipo *orizzontale* se collega organi di pari livello o comunque non legati da un rapporto gerarchico diretto. Nel primo caso si parla di comunicazione *formale*, nel secondo di comunicazione *informale*. La comunicazione verticale può avere direzione discendente (la direzione impedisce gli ordini ai dipendenti su come svolgere il lavoro) o ascendente (i dipendenti comunicano i risultati e richiedono nuove direttive).

La definizione dei *canali* di trasmissione delle informazioni deve rispondere a tre particolari esigenze: velocità, precisione e completezza. Un canale di trasmissione corto conferisce alla comunicazione una maggiore rapidità, evitando il rischio di una distorsione dell'informazione; tuttavia, la presenza di particolari fattori, tra i quali l'utilizzazione delle stesse informazioni da parte di più organi decisionali e la necessità di filtrare le informazioni per far giungere agli organi decisionali solo quelle di maggiore importanza, può portare all'allungamento di tali canali. Esiste un *trade-off* tra l'esigenza di velocità di trasmissione della informazione e la precisione

e completezza della stessa, per cui viene privilegiata una esigenza piuttosto che un'altra in relazione alle caratteristiche del flusso informativo.¹³

Gli strumenti a disposizione dell'impresa possono essere di tipo interpersonale (es. riunioni, sessioni di formazione ed addestramento, colloqui di selezione e valutazione), scritto (es. ordini di servizio, organigrammi mansionari, procedure, relazioni, lettere, bilanci, newsletter, regolamenti, rassegne stampa), audiovisivo (es. colloqui telefonici, messaggi video, messaggi registrati, diapositive e slide), digitale (es. sito web, intranet, e-mail, videoconferenze)¹⁴ Ogni impresa, in relazione agli obiettivi da perseguire utilizza un mix di tali strumenti.

In relazione al messaggio trasmesso, esiste un messaggio a livello *esplicito*, di natura informativa, ed un messaggio *implicito*, di tipo emotivo: la comunicazione interviene anche su un piano più profondo, attribuendo significati, creando cultura, sviluppando senso di appartenenza, modificando atteggiamenti, sostenendo motivazioni.¹⁵

Anche la comunicazione esterna può essere esaminata in riferimento ai soggetti emittenti e riceventi, ai canali di trasmissione delle informazioni, agli strumenti utilizzati, al messaggio trasmesso. Nella comunicazione esterna esiste una pluralità di soggetti emittenti. Il soggetto emittente "ufficiale", cui spetta il compito di promuovere l'immagine aziendale e le attività di comunicazione istituzionale, è il vertice aziendale tuttavia, attività di comunicazione sono svolte da più unità organizzative distinte, ognuna per il suo campo specifico. La molteplicità di soggetti emittenti implica, pertanto, che dall'azienda verranno diffusi messaggi differenti in base alle diverse unità organizzative che li trasmettono; le principali aree di comunicazione sono: quella commerciale, rivolta ai clienti attuali e potenziali; quella istituzionale, che ha lo scopo di far conoscere all'esterno l'azienda, i suoi valori e le sue missioni; quella economico-finanziaria, volta a far conoscere la capacità economica e la situazione finanziaria.¹⁶

Tali politiche comunicazionali, orientate a diversi obiettivi in funzione del pubblico cui sono rivolte, devono essere trasmesse mediante l'utilizzo di canali e strumenti differenti. Tra i principali canali attraverso i quali la comunicazione esterna d'impresa prende forma possiamo ricordare la pubblicità, che può svolgersi attraverso gli strumenti rappresentati dai mass media classici (stampa, radio, TV, affissioni e cinema), ma anche attraverso canali diretti (quali il direct marketing telefonico e postale) e digitali (siti

¹³ SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa*.

¹⁴ ANTOLDI, "Le politiche di comunicazione aziendale e l'immagine dell'impresa", cap. 9, in ANTOLDI, *Conoscere l'impresa*; SOLARI, *La comunicazione*.

¹⁵ ZAVANI, *Il valore della comunicazione aziendale*; ANTOLDI, op. cit.

¹⁶ Si veda CORVI, *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*.

web e mailing via internet). Vi sono poi le attività di relazione pubblica, con le quali l'impresa mira a costruire fiducia e consenso nei confronti di un pubblico più ristretto ma strategicamente rilevante, le sponsorizzazioni (sportive, sociali, culturali), la gestione dei rapporti con la stampa. Molte aziende pubblicano, inoltre, riviste periodiche aziendali (*house organ*) o per l'esterno (magazine), partecipano attivamente o organizzano direttamente manifestazioni pubbliche quali convegni, mostre, fiere o presentazioni pubbliche. Tra i più importanti strumenti di comunicazione vanno, inoltre, menzionati il logo-tipo aziendale (la rappresentazione grafica del nome) e il marchio (il simbolo grafico che identifica l'impresa o i suoi prodotti), che appaiono sui documenti, i mezzi e le strutture organizzative.

I messaggi vengono trasmessi ai soggetti riceventi. Da sempre interlocutore privilegiato della comunicazione aziendale è considerato il cliente, attuale e potenziale; tuttavia, negli ultimi tempi, le aziende hanno attribuito crescente importanza a tutta una serie di soggetti interessati all'informativa aziendale, i cosiddetti portatori di interesse (stakeholder) che percepiscono l'azienda in base al messaggio da questa trasmesso.

Attraverso le attività di comunicazione esterna, l'azienda mira a guadagnare la fiducia degli stakeholder ed il consenso attorno ai suoi obiettivi strategici, condizioni necessarie per un successo aziendale duraturo. Tale obiettivo può essere raggiunto solo se l'azienda adotta una politica di comunicazione integrata, ossia gestisce in maniera finalizzata e coordinata tutti gli elementi, gli aspetti e le attività che influiscono sull'immagine dell'azienda stessa.



La comunicazione commerciale: il caso Levi's verso Diesel

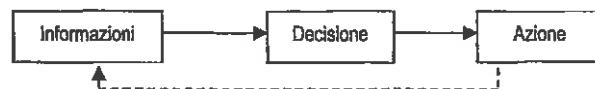
Le Levi's e la Diesel sono due aziende leader di mercato nella produzione di jeans, tuttavia il messaggio che trasmettono ai consumatori avvalendosi del canale pubblicitario punta su emozioni e valori differenti: l'azienda americana punta sulla tradizione, "il vero jeans americano" e tale immagine è evocata sia nell'ambientazione dello spot pubblicitario che nel messaggio trasmesso; l'azienda veneta punta invece su un'immagine trasgressiva, che rende più "cool" la persona che indossa il capo: il messaggio della Diesel è "only the brave" (*solo gli audaci*).

I sistemi decisionali, di pianificazione, programmazione e controllo

L'attività decisionale è fondamentale per il governo dell'azienda. Ogni processo decisionale, qualunque sia l'oggetto della decisione, appare caratterizzato da tre fasi principali: l'identificazione del problema, in base alle informazioni interne ed esterne, la scelta della decisione in grado di risolvere il problema, l'attuazione della decisione. Ogni processo decisionale può essere pertanto visto come un processo che converte le informazioni in azioni: l'input informativo, opportunamente trasmesso agli organi aziendali

tramite i canali di comunicazione, orienta la decisione, che viene implementata tramite le azioni, le quali producono informazioni utili ad alimentare nuovi processi decisionali.

Fig. 4 – Il processo decisionale



Il processo decisionale può essere analizzato sotto il profilo dei soggetti decisori, dell'oggetto delle decisioni (ossia della tipologia di decisioni aziendali) e del modello decisionale utilizzato.

Soggetto delle attività decisionali sono gli organi aziendali: organi di vertice, organi di line, organi operativi. La decisione può essere di tipo individuale (presa da un unico manager) o organizzativo (presa da numerosi manager).

Oggetto delle decisioni è il funzionamento dell'impresa. Le decisioni che devono essere prese in azienda non sono tuttavia tutte identiche; in particolare, le decisioni possono essere classificate strategiche, tattiche ed operative, ed essere analizzate in relazione alle differenti caratteristiche che presentano.¹⁷

Tab. 1 – Tipologia di decisione e loro caratteristiche

	<i>Strategiche</i>	<i>Tattiche</i>	<i>Operative</i>
<i>Contenuto</i>	Ampio	Medio	Ricatto
<i>Orizzonte temporale</i>	Lungo	Medio	Breve
<i>Strutturabilità</i>	Bassa	Media	Elevata
<i>Frequenza di formulazione</i>	Discontinua	Ritmica	Continua
<i>Livelli gerarchici</i>	Alta direzione	Line	Operativi
<i>Livello di dettaglio</i>	Aggregato	Medio	Elevato
<i>Sorgente informativa</i>	Esterna	Esterna/interna	Interna

In relazione al *contenuto*, le decisioni strategiche sono decisioni che guardano agli aspetti di fondo dell'attività d'impresa e ai rapporti tra l'impresa e l'ambiente. Sono decisioni strategiche tutte quelle relative a scelte di prodotto/mercato/tecnologia, agli investimenti in ricerca e sviluppo, alla promozione commerciale, alle risorse umane, alla scelta della struttura organizzativa,

¹⁷ Per un'analisi approfondita delle decisioni strategiche, si rinvia al sesto capitolo.

dei dirigenti, del sistema di incentivazione. Le decisioni tattiche sono decisioni che seguono le decisioni strategiche e che sono a queste strumentali, in quanto predispongono le condizioni e le risorse affinché possano essere realizzate. Le decisioni operative seguono quelle tattiche e vanno a specificare in maggiore dettaglio quanto già definito in quella sede.

In relazione all'*orizzonte temporale di riferimento*, le decisioni strategiche sono considerate di lungo periodo, le decisioni tattiche di medio, le decisioni operative di breve. Le decisioni strategiche abbracciano, infatti, un orizzonte temporale futuro, mentre le decisioni tattiche e quelle operative sono orientate al presente.

In relazione al *grado di strutturabilità*, le decisioni strategiche sono sostanzialmente non strutturabili e formalizzabili, in quanto non ripetitive. Tali decisioni risentono più delle altre dell'influenza dei valori e delle motivazioni dell'attore decisionale. Esse sono sempre nuove, complesse ed imprevedibili per l'impresa, riguardano situazioni che spesso si presentano per la prima volta e nelle quali la componente intuitiva è molto forte. Le decisioni tattiche si collocano a metà strada tra le decisioni strategiche e quelle operative. Sono non strutturabili e formalizzabili quando concernono aspetti nuovi e complessi della gestione aziendale, mentre sono più strutturabili quando sono relative a problemi noti, ossia già affrontati o previsti. Le decisioni operative sono quelle che investono la concreta realizzazione di piani e programmi; come tali, risultano le più strutturabili e formalizzabili, in quanto rivolte ad affrontare problemi con limitate alternative di scelta.

In relazione alla *frequenza di formulazione*, le decisioni strategiche vengono prese con frequenza occasionale; sono decisioni complesse ed imprevedibili, in cui anche il fattore tempo non può essere determinato in anticipo. Le decisioni tattiche sono assunte con una frequenza ritmica dai responsabili di funzione e divisione e dai loro collaboratori, mentre le decisioni operative possono avere frequenza anche quotidiana.

In relazione ai *livelli gerarchici* chiamati a prendere le decisioni, le decisioni strategiche riguardano l'alta direzione, quelle tattiche i manager di line e quelle operative i livelli gerarchici operativi.

In relazione al *livello di dettaglio*, le decisioni strategiche, data l'ampiezza del loro contenuto, possono essere sviluppate solo a livello aggregato, con un basso grado di precisione; le decisioni tattiche, meno ampie di quelle strategiche, vanno ad esplicitare ad un livello di dettaglio maggiore le decisioni di ordine superiore; le decisioni operative presentano un elevato grado di dettaglio.

In relazione alla *sorgente informativa*, le decisioni strategiche necessitano di informazioni di tipo esterno sulle minacce ed opportunità ambientali e sul settore competitivo nel quale è inserita l'impresa; le decisioni tattiche necessitano sia di informazioni di tipo esterno che di informazioni di tipo interno; le decisioni operative necessitano di informazioni di tipo interno.



Esempi di decisioni strategiche, tattiche e operative

A fronte di un obiettivo quale quello dell'incremento della quota di mercato, una possibile *decisione strategica* è spingere la produzione, incrementando gli investimenti produttivi attraverso un incremento del grado di indebitamento. A fronte di tale decisione strategica, la decisione *tattica* ha a che fare con la scelta di acquisire capitali esterni tramite il ricorso alle banche piuttosto che ad altri finanziatori. La decisione *operativa* riguarderà la scelta dell'istituto di credito con cui rapportarsi.

La formulazione delle decisioni in azienda avviene in base ad un *modello decisionale*. Diversi sono i modelli decisionali che possono essere utilizzati. L'approccio più noto è quello definito *razionale*. Si tratta di un modello sistematico attraverso il quale il manager o il gruppo di manager arriva a scegliere, tra una pluralità di alternative elaborate in base a calcoli basati su tutte le informazioni rilevanti, quella più efficace per la soluzione del problema e il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto dei vincoli esistenti.

Il modello razionale richiede, per poter essere attuato, l'esistenza di una serie di presupposti, primo tra tutti la capacità illimitata del soggetto decisorio di elaborare le informazioni. Tali presupposti, come è stato osservato da Herbert Simon, non sono realizzabili.¹⁸

Esistono inoltre una serie di fattori che limitano l'adozione dell'approccio razionale (quali la pressione del tempo, l'elevato numero di fattori interni ed esterni da prendere in considerazione, la natura poco strutturata e la complessità di molti problemi) ed altri fattori, di natura organizzativa (la cultura aziendale e i valori etici) e personale (lo stile decisionale, il desiderio di prestigio, ecc.) che possono influenzare sia la ricerca di alternative che l'accettabilità di un'alternativa. Pertanto, pur mantenendo il modello razionale la propria validità in termini di ideale al quale tendere (il processo che *dovrebbe* essere idealmente seguito in fase decisionale), nella realtà i manager nel prendere una decisione si "accontentano" di una soluzione soddisfacente, che soddisfa cioè i criteri minimi stabiliti come accettabili, perché non dispongono del tempo, delle informazioni o della capacità di gestire la complessa procedura razionale. Nel prendere tale decisioni, inoltre, i manager mettono in atto una serie di regole pratiche e accorgimenti, anche in maniera inconsapevole, per ridurre la necessità di elaborare le informazioni, frutto di conoscenza acquisita in base a passate esperienze, e

¹⁸ "I presupposti della razionalità assoluta sono contrari alla realtà. Non è solo una questione di approssimazione, essi non descrivono neanche lontanamente i processi che gli esseri umani mettono in atto nel prendere decisioni nell'ambito di situazioni complesse". SIMON, *Rational decision making in business organizations*, pag. 510.

utilizzano l'intuizione, che non è comunque arbitraria o irrazionale, in quanto basata su un'esperienza pratica pluricennale.¹⁹

Il modello decisionale seguito nella realtà (il processo che i manager effettivamente *adottano* quando prendono una decisione) prende il nome di modello a *razionalità limitata* e si basa sulla considerazione che l'attore decisionale possiede una razionalità limitata nel senso che appare condizionato nell'esplorazione delle possibili alternative dalla sue limitate capacità cognitive, che lo porterà a raggiungere obiettivi soddisfacenti anziché ottimali.²⁰

L'approccio razionale risulta valido solo in presenza di una condivisione dei problemi e di una certezza sulla soluzione da adottare; una elevata incertezza sui problemi (a fronte di una soluzione nota) richiede la formazione di *coalizioni* tra manager che concordano sugli obiettivi organizzativi e sulle priorità dei problemi, mentre una elevata incertezza sulla soluzione da adottare (a fronte di un elevato consenso sul problema) richiede l'utilizzo di un approccio incrementale, ossia una soluzione che emerge gradualmente attraverso un processo per "prove ed errori".²¹ Un inadeguato consenso sugli obiettivi e una scarsa conoscenza delle tecniche per risolverli richiedono contemporaneamente il ricorso alle coalizioni per raggiungere il consenso sugli obiettivi e ad un approccio incrementale per la risoluzione del problema (Fig. 5).

Fig. 5 – La matrice per l'utilizzo dei diversi modelli decisionali

Conoscenza della soluzione	Certa	<i>Approccio razionale</i>	<i>Formazione di coalizioni</i>
	Incerta	<i>Processo decisionale incrementale</i>	<i>Formazione di coalizioni e Processo incrementale</i>
Consenso sul problema	Certo	<i>Approccio razionale</i>	<i>Formazione di coalizioni</i>
	Incerto	<i>Processo decisionale incrementale</i>	<i>Formazione di coalizioni e Processo incrementale</i>

Fonte: adattato da DAFT, op. cit.

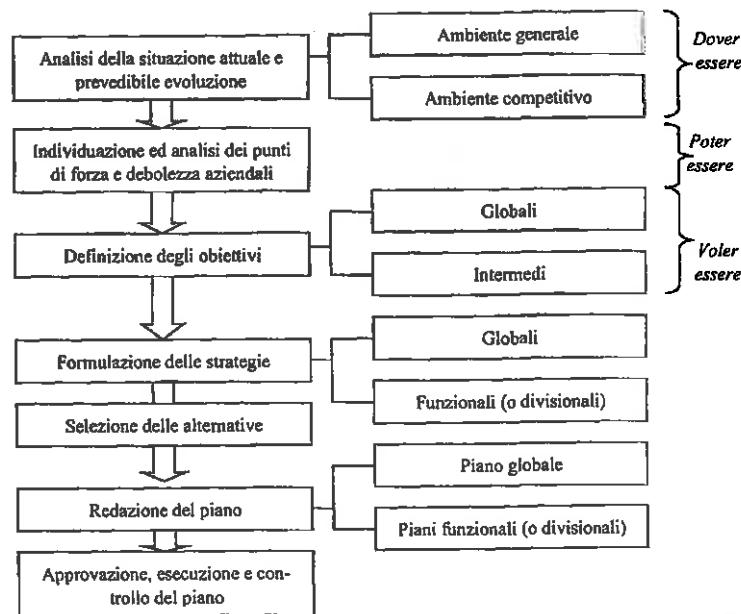
¹⁹ SIMON, *Making management decisions: the role of intuition and emotion*.

²⁰ Sul concetto di razionalità limitata si veda SIMON, *Il comportamento amministrativo*.

²¹ MINTZBERG, RAISINGHANI, THÉORET, *The structure of 'unstructured' decision process*.

In azienda le decisioni devono essere formalizzate attraverso i sistemi di pianificazione e programmazione. Con il termine "pianificazione" si intende il processo mediante il quale vengono formalizzati gli obiettivi di fondo della gestione e le strategie atte al loro raggiungimento. Idealmente, il *processo di pianificazione strategica* aziendale, di stampo razionale, si compone di diverse fasi (Fig. 6).²²

Fig. 6 – Il processo di pianificazione strategica razionale



Il processo di pianificazione inizia dall'analisi dell'ambiente esterno, al fine di individuare le diverse opportunità e minacce ambientali. Da tale riconoscenza emerge ciò che l'impresa dovrebbe fare. La seconda fase consiste in un'analisi interna all'azienda, che verifica quelle che sono le sue potenzialità (sia a livello di risorse che di particolari abilità e competenze) e le

²² Da sottolineare che la formalizzazione della strategia in veri e propri piani strategici viene adottata soprattutto da imprese di grandi dimensioni caratterizzate da complessità e inserite in ambienti incerti mentre è scarsamente diffusa nelle piccole/medie imprese o nelle imprese che operano in un ambiente stabile. Sui limiti concettuali di un approccio razionalista alla pianificazione strategica, si rinvia a MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*.

sue carenze. Da tale analisi emergono i *punti di forza e di debolezza* dell'impresa.²³

Da un'analisi congiunta dei fattori interni e di quelli ambientali, scaturisce il momento più importante della pianificazione, e cioè l'individuazione degli *obiettivi di fondo* della gestione aziendale. Gli obiettivi vengono distinti in globali ed intermedi. I primi, quali ad esempio l'aumento della redditività, l'incremento del fatturato, il miglioramento della liquidità, la conquista di una quota di mercato maggiore, ecc., sono riferiti all'impresa nel suo complesso; quelli intermedi si riferiscono, invece, a singole parti dell'impresa, come le funzioni e le divisioni, e devono tra loro essere coordinati in vista del raggiungimento dell'obiettivo globale.

La fase successiva è quella della *formulazione delle strategie* idonee per raggiungere tali obiettivi; queste attengono a diverse dimensioni, quali ad esempio i mercati che si sceglie di servire, le tecnologie da utilizzare nella produzione, i gradi di integrazione orizzontale e verticale con i quali realizzare l'attività. Le alternative strategiche, dovendo soddisfare obiettivi totali e intermedi, sono sia di tipo globale che funzionale (e/o divisionale).

Una volta definite le possibili strategie, si passa alla fase della *selezione delle alternative*, al fine di scegliere, tra queste, quelle più confacenti, oltre che all'obiettivo da raggiungere, ai risultati delle analisi svolte a livello ambientale e interno. La scelta viene operata valutando aspetti tecnici, economico-finanziari ed organizzativi di ogni ipotesi strategica presentata.

Il processo di pianificazione termina con la redazione di un *piano strategico*, che si configura come un vero e proprio documento il quale precisa gli obiettivi che devono essere raggiunti nel medio-lungo termine, le azioni da attuare, le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le modalità di allocazione delle risorse per la realizzazione delle azioni operative. Il piano strategico si compone di una parte descrittivo-qualitativa, in cui la pianificazione è illustrata, e di una parte quantitativo-monetaria, in cui la stessa pianificazione è sintetizzata attraverso determinati obiettivi economici (ad esempio in termini di crescita dell'utile, dei ricavi, ecc.) che dovranno scaturire dalle decisioni pianificate.

Nella pratica, la formulazione dei piani avviene in base ad un procedimento iterativo, che coinvolge i diversi soggetti dell'organizzazione: la Direzione generale definisce e comunica gli obiettivi a livello corporate fornendo agli altri organi aziendali le linee guida, le procedure e le regole cui dovranno attenersi nel determinare le proprie strategie di business o funzionali. Successivamente, nel periodo in cui si svolge il processo di pianificazione in azienda, i responsabili hanno modo di interagire frequentemente

²³ Spesso in letteratura si fa riferimento congiuntamente all'analisi ambientale ed aziendale con il termine S. W. O. T., acronimo che sta per *Strengths* (forze), *Weaknesses* (debolezze), *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce).

con la direzione generale per negoziare i rispettivi obiettivi (e le risorse) fino a raggiungere l'accordo finale attorno ad un sistema di piani capaci di dare un disegno strategico coerente ed adeguato alla strategia aziendale. Sebbene i piani strategici coprano un periodo pluriennale, di norma sono di tipo "scorrevole", vengono cioè riscritti periodicamente ogni anno per tenere conto di mutamenti intervenuti nell'ambiente e per fare in modo che l'azienda si confronti con obiettivi ed indirizzi strategici aggiornati.²⁴



Il caso Microsoft: una pianificazione strategica errata

Microsoft ha un processo di pianificazione strategica molto formalizzato con un orizzonte temporale di tre anni. Fino al 1994 la Microsoft, nell'ambito dei suoi obiettivi strategici, aveva dato poco spazio ad Internet, sottovalutando le potenzialità di tale fenomeno; l'azienda aveva anzi investito in una rete alternativa al fenomeno Internet, MSN. Resosi conto dell'errore di valutazione, Bill Gates, proprietario della Microsoft, è riuscito a rimediare e, alla fine del decennio, la Microsoft si presentava con una strategia incentrata su Internet ed un portale tra i più visitati.

Nel piano mancano, tuttavia, indicazioni dettagliate su come e quando raggiungere gli obiettivi definiti dal processo di pianificazione. A tal fine vengono in soccorso i *sistemi di programmazione*.

La programmazione è quell'attività con cui le aziende riprendono e attuano, nel breve periodo, le indicazioni proprie della pianificazione. In particolare, nella programmazione i temi della pianificazione, stante il periodo più breve, vengono riconsiderati nel loro dettaglio, definendo le concrete azioni da porre in essere per realizzare le attività previste in fase di pianificazione ed i soggetti destinati a compierle, anche alla luce di nuove informazioni non disponibili al momento della redazione del piano strategico.

Anche la programmazione, come la pianificazione, è un processo e si svolge secondo determinate fasi logiche, analoghe a quelle delle pianificazione, con la differenza che punto di partenza sono gli obiettivi contenuti nel piano strategico, tradotti in termini operativi. Gli obiettivi operativi da raggiungere sono esaminati alla luce dei vincoli esterni ambientali ed interni d'impresa e, compatibilmente con le risorse e le capacità disponibili in azienda, vengono sviluppate delle alternative, tra le quali vengono selezionate quelle più idonee a raggiungere gli obiettivi operativi. Anche la programmazione viene formalizzata in un documento, il *programma*, che riguarda un periodo di tempo breve, di solito l'anno, e definisce in maniera dettagliata le azioni da svolgere al fine di realizzare il disegno strategico ed i soggetti chiamati a compierle. Il programma è costituito da una parte descrittivo-

²⁴ ANTOLDI, "La strategia aziendale e la pianificazione strategica", in ANTOLDI, *op. cit.*

qualitativa e da una quantitativo-monetaria. La parte quantitativa del programma, detta *budget*, è il documento che espone il programma della gestione aziendale nella sua traduzione in termini economico-finanziari. Il programma, elaborato dagli organi direttivi, deve quindi essere approvato da parte degli organi volitivi che hanno condotto il processo di pianificazione.

Pur sottolineando i profondi collegamenti esistenti tra pianificazione e programmazione (obiettivi e contenuti del programma riprendono, approfondendoli, quelli del corrispondente periodo di piano), occorre evidenziare che la pianificazione si muove su intervalli temporali lunghi con l'obiettivo di determinare le linee di sviluppo della gestione, mentre la programmazione mira a realizzare i cambiamenti già definiti in sede di pianificazione.

I sistemi di pianificazione e programmazione non sono da soli sufficienti a garantire il conseguimento degli obiettivi di lungo periodo. Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere e individuati gli strumenti, occorre *controllare* l'attività dell'impresa, ossia verificare che quanto deciso e programmato sia stato effettivamente realizzato e, in caso negativo, intervenire con opportuni correttivi. Tale azione deve essere condotta in maniera organizzata, implementando i *sistemi operativi di controllo*. Tre le principali tipologie di controllo:²⁵

- il controllo strategico;
- il controllo di gestione;
- il controllo operativo.

Il *controllo strategico* verifica il grado di efficacia delle strategie aziendali adottate ai vari livelli, fornendo le informazioni per un loro rafforzamento o una loro modifica. Esso si realizza mediante la verifica di aspetti quali ad esempio il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, il monitoraggio e la revisione delle strategie competitive e sociali dell'impresa, la verifica del grado di coerenza tra strategia e struttura, ecc.

Il *controllo di gestione* è il sistema con cui i dirigenti si accertano che la gestione si stia svolgendo secondo condizioni di efficienza e di efficacia coerenti con gli obiettivi di fondo definiti in sede di pianificazione strategica. Il controllo di gestione, attraverso il monitoraggio dei risultati, ha come obiettivo quello di guidare le scelte dei manager verso gli obiettivi organizzativi e responsabilizzare i manager stessi sui risultati conseguiti.

Infine, il *controllo operativo* ha ad oggetto il monitoraggio di specifiche operazioni di gestione compiute per il perseguimento degli obiettivi derivanti dal piano e dettagliati in sede di programmazione. Esso si impone sulla fissazione di regole precise per lo svolgimento di specifici compiti e si traduce nella constatazione del rispetto o meno di tali regole. Esempi sono il rispetto del livello delle scorte, dei tempi e delle quantità di produzione, ecc.

²⁵ BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*; TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*.

Tab. 2 – Tipologie di controllo e caratteristiche

	Strategico	Direzionale	Operativo
Orientamento	Medio/lungo	Breve	Brevissimo
Obiettivi	Controllo sull'attitudine a realizzare correttamente le scelte strategiche	Monitoraggio dell'andamento della gestione	Monitoraggio di specifiche operazioni di gestione
Focalizzazione	Efficacia	Efficienza	Rispetto di regole
Attori	Vertice aziendale	Manager di linee	Addetti

Delineate le diverse tipologie di controllo, è opportuno concentrare l'attenzione sul sistema di *controllo di gestione*, che si presenta come un processo articolato in una serie di fasi essenziali.²⁶

1^ fase: Individuazione dell'attività oggetto di controllo

Occorre, in primo luogo, individuare la specifica attività da assoggettare al controllo, che può essere costituita dall'intera attività aziendale o da alcuni aspetti della stessa.

2^ fase: Misurazione dei prescelti aspetti dell'attività oggetto di controllo e loro espressione in termini di obiettivi di efficienza ed efficacia

Questo secondo momento evidenzia come il sistema di controllo vada a saldarsi con i sistemi di pianificazione e programmazione: per esprimere le attività oggetto di controllo in termini di obiettivi, gli operatori fanno riferimento agli obiettivi contenuti nel budget, a loro volta derivanti dagli obiettivi del piano. Tali obiettivi, affinché il controllo di gestione risulti efficace, devono essere chiaramente definiti, strutturati in modo sistematico, realistici e perseguitibili, misurabili agevolmente, riferibili a comportamenti e prestazioni individuali, pianificati attentamente nelle loro cadenze temporali.

3^ fase: Individuazione dei centri di responsabilità e assegnazione degli obiettivi stabiliti

Un terzo momento del processo in esame consiste nell'individuazione dei *centri di responsabilità*, ossia degli organi responsabili dell'attività soggetta a controllo; tale momento configura una dimensione organizzativa del controllo mediante l'assegnazione degli obiettivi alle unità organizzative della struttura: gli obiettivi globali vengono assegnati a posizioni di vertice, i vari obiettivi settoriali a posizioni inferiori. Scopo di tale operazione è la responsabilizzazione degli organi, ovvero la loro motivazione nell'ottica di una più efficace ed efficiente realizzazione degli obiettivi.

I centri di responsabilità economici possono essere distinti in centri di *costo*, centri di *ricavo*, centri di *profitto*. Sono centri di costo sono quei centri di

responsabilità al cui titolare il sistema assegna la responsabilità primaria di ottimizzare i costi delle risorse impiegate nell'esercizio delle proprie attività. Sono centri di ricavo quei centri il cui titolare ha la responsabilità primaria di ottimizzare i ricavi con le leve a sua disposizione. Infine, sono centri di profitto quei centri il cui titolare deve mirare all'ottimizzazione del risultato economico (ricavi - costi) di un oggetto particolare (prodotti, clienti, ecc.).²⁷

4^ fase: Misurazione degli aspetti dell'attività oggetto di controllo e loro espressione come risultati

La misurazione dei risultati consente di verificare entro quali livelli, nei vari centri di responsabilità, sono stati realizzati gli obiettivi prefissati.

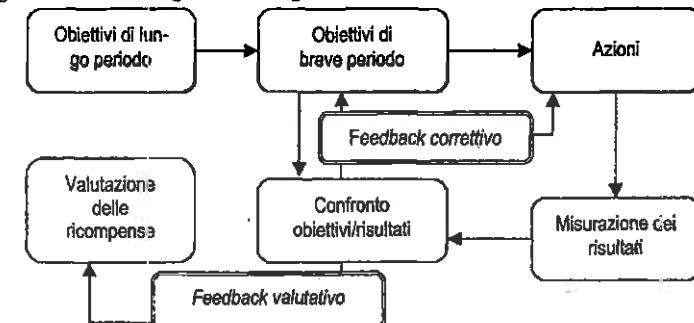
5^ fase: Confronto fra risultati ottenuti ed obiettivi prefissati ed esame degli scostamenti eventualmente rilevati

Tale momento prevede il confronto fra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati nonché la rilevazione di eventuali scostamenti tra gli stessi.

6^ fase: ricerca delle cause di scostamento ed individuazione dei provvedimenti correttivi

Tale ultima fase consiste nella individuazione delle cause dell'eventuale scostamento e dei relativi interventi correttivi, che vengono effettuati, di norma, sulle attività. Tuttavia, in alcuni casi, risulta indispensabile modificare gli obiettivi; ciò avviene, in particolare, quando si verificano nel contesto ambientale eventi in grado di pregiudicare irrimediabilmente, almeno a giudizio degli organi di controllo, la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il ritorno (*feedback*) si ha anche sui comportamenti dei responsabili cui erano stati assegnati gli obiettivi, che vengono valutati e premiati/puniti in relazione a tali comportamenti dai diretti superiori (Fig. 7).

Fig. 7 – Il controllo di gestione susseguente



²⁶ Si veda GIUNTA, op. cit.

Il controllo illustrato nella Fig. 7 è un controllo *sussegente*, che ha luogo a consuntivo, quando i risultati finali si sono già manifestati. Il limite principale di tale tipo di controllo è che interviene solo quando l'attività è stata portata a compimento e la situazione potrebbe anche essere compromessa; tuttavia, esso consente di acquisire esperienza per meglio impostare i successivi processi di pianificazione e controllo.

Le altre due tipologie di controllo, identificate in relazione al momento in cui avviene, sono il controllo *antecedente*, o *preventivo*, quando l'attività è controllata prima ancora che si svolga, ed il controllo *concomitante*, quando l'attività è controllata durante il suo svolgimento e prima di essere definitivamente conclusa.

Il controllo *antecedente* si realizza accertando l'idoneità dei programmi operativi di gestione a contribuire in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel piano strategico. Operativamente, il controllo antecedente si concretizza nella costruzione e nell'esame del budget.

Il controllo *concomitante* si estrinseca mediante un confronto tra gli obiettivi intermedi riferiti ad un periodo infra-annuale ed esplicitati dal budget e i risultati intermedi effettivi.

Tuttavia, il controllo direzionale può avvenire anche secondo una logica diversa da quella di retroazione, confrontando gli obiettivi con i risultati finali che probabilmente si manifesteranno, stimati grazie alle informazioni disponibili oggi e ipotizzando assenza di interventi correttivi. Tale meccanismo di controllo viene definito "*feedforward*", nasce con l'obiettivo di conoscere con largo anticipo il probabile evolversi della gestione e, rispetto al meccanismo di *feedback*, si caratterizza per essere più tempestivo ma più complesso.

3. Le relazioni tra i sistemi operativi e la struttura organizzativa

La struttura organizzativa realizza la divisione del lavoro tra le diverse persone che operano all'interno dell'impresa; tuttavia, per garantire il perseguitamento in maniera unitaria delle finalità aziendali, il lavoro deve essere successivamente coordinato. Il coordinamento in azienda viene realizzato principalmente servendosi dei meccanismi operativi: il sistema informativo produce le informazioni che, veicolate dal sistema di comunicazione interna, consentono agli organi aziendali di coordinarsi; il sistema di pianificazione, programmazione e controllo consente di definire i risultati attesi e misurare i risultati effettivi sulla base dei quali, nell'ambito dei sistemi di gestione del personale, sono valutati i dipendenti.

L'azienda può, tuttavia, utilizzare particolari soluzioni organizzative per realizzare il coordinamento. Tra queste, si distinguono soluzioni *verticali*²⁸ e soluzioni *orizzontali*²⁹ che possono coesistere all'interno della stessa azienda, la cui scelta è correlata al fabbisogno di coordinamento: più il fabbisogno è complesso, più si richiede uno strumento sofisticato e quindi una soluzione di tipo orizzontale.

In merito alla relazione tra i sistemi operativi ed il particolare modello di struttura organizzativa adottata, va rilevato che i sistemi informativi (e di comunicazione) devono riflettere i fabbisogni dei diversi livelli organizzativi e delle diverse aree funzionali dell'impresa, alcuni flussi operativi (es. la logistica), il grado di accentramento/decenramento della struttura, dal momento che una struttura decentrata comporta l'esigenza di un sistema informativo che consenta una diffusione capillare dell'informazione tra tutti gli organi.

Lo stesso discorso vale per i sistemi decisionali, ed in particolare per la relazione tra strategia e struttura. La struttura organizzativa deve supportare l'approccio competitivo prescelto dall'azienda, per cui una strategia di leadership di costo, basata sull'efficienza, è associata a procedure operative standardizzate e ad un elevato livello di gerarchia, mentre un'impresa che persegue strategie di differenziazione potrà adeguatamente perseguire tale strategia solo se l'azienda adotterà un criterio di divisione del lavoro orizzontale e quindi una macrostruttura divisionale.

La relazione tra sistemi di pianificazione, programmazione e controllo e la struttura organizzativa è ben evidenziata dal momento dell'individuazione dei centri di responsabilità ed assegnazione degli obiettivi: l'identificazione dei responsabili dello svolgimento di determinate attività viene effettuata attraverso un'analisi della struttura organizzativa che va ad evidenziare, per ogni unità organizzativa, la missione assegnatale e le leve decisionali di cui essa dispone, in termini di poteri decisionali, risorse e vincoli. In questa fase si compie un vero e proprio processo di negoziazione fra i ruoli più elevati della gerarchia, che assegnano gli obiettivi, e i ruoli inferiori, che li devono realizzare.

Infine, i sistemi di gestione del personale investono direttamente il fattore umano, governando il collocamento degli individui nei vari organi della struttura e i compiti che gli stessi devono svolgere.

²⁸ Gli strumenti di *coordinamento verticale* utilizzati possono essere di natura *impersonale*, che fanno sì che i dipendenti sappiano come agire (e reagire a problemi previsti che si possono presentare) senza dover comunicare con i dirigenti, e strumenti di natura *personale*, che invece richiedono una comunicazione verticale tra gli organi ed il ricorso al superiore gerarchico quando si verificano problemi imprevisti durante lo svolgimento dei compiti. Lo strumento impersonale per eccellenza è la *standardizzazione*, che può essere attuata sulle mansioni, sulle procedure, sui risultati. GIUNTA, *op. cit.*

²⁹ Tra le principali soluzioni di *coordinamento orizzontale* riepiloghiamo: i ruoli di collegamento tra due funzioni, i gruppi temporanei (*task force*); i manager di integrazione (*product manager* e *project manager*); i gruppi permanenti (*team*).

4. Lo stile di comando

La terza ed ultima variabile organizzativa è rappresentata dallo *stile di leadership o di direzione*. La leadership può essere definita come il processo attraverso il quale il leader cerca di indirizzare, utilizzando la propria influenza, il comportamento dei propri subordinati al raggiungimento dei fini aziendali.

Sostanzialmente, l'analisi degli stili di leadership si traduce in un'analisi dei modelli di comportamento che un manager adotta ogni volta deve pianificare, organizzare, motivare e coordinare le risorse umane da lui gestite.

Gli studi sulla leadership si sono posti l'obiettivo di esaminare i modelli di comportamento sotto il profilo della loro efficacia, di identificare cioè gli stili che mettessero i leader in grado di influenzare in maniera efficace i subordinati. Uno studio sicuramente rilevante è quello di Lewin, White e Lippit, cui si deve la nascita della *teoria degli stili comportamentali*, che si contrappone alla precedente *teoria dei tratti*; mentre l'approccio comportamentale si focalizza su ciò che un leader "fa", l'approccio dei tratti si focalizza su ciò che su ciò che un leader "è", sui tratti della personalità che caratterizzano un leader efficace.³⁰ I due studiosi identificano tre tipologie di stile di leadership, autoritario, democratico e permissivo, in relazione a chi decide, alle modalità di svolgimento del lavoro ed alla valutazione delle prestazioni, ipotizzando una maggiore efficacia per lo stile di leadership democratico (Tab. 3).

Tab. 3 - I principali stili di leadership

Stili di leadership	Chi decide	Modalità svolgimento lavoro	Valutazione prestazioni
Autoritario	Organo superiore	Dettagliatamente prescritte da superiore ed imparite ai subordinati	Sulla base di apprezzamenti personali sui comportamenti
Democratico	Negoziazione tra superiore e subordinato	Concordate con i subordinati i quali provvedono a distribuirsi i compiti	Basata sull'apprezzamento dei fatti
Permissivo	Subordinati	Autodefinite dai subordinati, assistiti dal superiore	Basata sull'autovalutazione

Lo stile *autoritario* si caratterizza per un elevato grado di formalizzazione dei rapporti tra superiore e subordinato. Il superiore decide e trasmette ai subordinati la decisione, le modalità di svolgimento dei compiti e come tali compiti dovranno essere ripartiti tra loro. Il subordinato viene poi giudicato in base al suo comportamento. Il capo ascolta i propri subordinati solo per convincerli delle sue ragioni, influenzandoli attraverso una dimostrazione dei vantaggi per

³⁰ LEWIN, WHITE, LIPPIT, *Pattern of aggressive behaviour in experimentally created social climates*.

loro e per l'organizzazione se lavorano "come dice lui". Il superiore è assente dal lavoro di gruppo, eccetto quando sono richieste spiegazioni, e fornisce ai propri subordinati feedback positivi e negativi. Tale stile si dimostra efficace quando il ruolo richiede direttive e standard precisi e quando il manager è stimato dai suoi subordinati e la sua competenza è riconosciuta; è inefficace quando il leader trascura di facilitare lo sviluppo del potenziale dei suoi subordinati e quando la sua competenza è messa in discussione.

Lo stile *democratico* si caratterizza per una negoziazione delle decisioni tra superiore e subordinato; il leader conduce il team concedendo fiducia ai suoi uomini e preferisce agire col consenso generale, richiedendo la partecipazione del gruppo ogni volta che deve essere presa una decisione fondamentale. Le modalità di svolgimento del lavoro vengono concordate con i subordinati, che sono giudicati in base ai risultati. Tale stile si dimostra efficace quando il team è competente e condivide con lui le informazioni e quando il ruolo manageriale richiede molto coordinamento; si dimostra, invece, inefficace quando è impossibile organizzare riunioni e quando il lavoro dei subordinati richiede uno stretto controllo.

Lo stile *permissivo* è caratterizzato dal fatto che le decisioni sono prese dagli stessi subordinati, che si muovono entro spazi di autonomia fissati dal superiore. Il leader aiuta i subordinati e mostra loro come migliorare i risultati, cerca opportunità di sviluppo e crescita per il suo gruppo, invita i subordinati a determinarsi da soli obiettivi e piani d'azione e si adopera per ottimizzare le competenze di ciascun subordinato. La valutazione del lavoro dei subordinati si fonda sull'autovalutazione. Tale stile si dimostra efficace quando specifica gli standard di performance, valuta se i subordinati li hanno rispettati o meno e si è in presenza di un team dotato di spirito di iniziativa e pronto a svilupparsi professionalmente; si dimostra, invece, inefficace quando i subordinati mancano di competenza ed hanno bisogno di essere diretti.

La *teoria contingente*, successiva a quella degli stili, respinge l'idea che esista un solo stile di leadership eccellente, suggerendo che l'efficacia di un particolare stile comportamentale dipenda dalle situazioni oltre che dall'orientamento del leader e dalle caratteristiche dei collaboratori.^{31 32}

³¹ Ad esempio, in un laboratorio di ricerca e sviluppo, caratterizzato da rapporti di collaborazione scientifica ed improntato alla creatività, è logico adottare stili di comando partecipativi, mentre in un reparto di produzione, dove si svolgono lavori esecutivi e standardizzati, il ricorso ad uno stile di comando più direttivo può favorire la crescita dell'efficienza. GIUNTA, *op. cit.*

³² Le ultime teorie sugli stili di comportamento del leader (anni '80 ad oggi) hanno introdotto la prospettiva del *follower*, focalizzando l'attenzione sulle modalità in base alle quali il leader motiva i subordinati e ne influenza il comportamento a vantaggio dell'organizzazione. Tali teorie sono denominate *teorie di processo*. La più importante teoria di processo è quella della *leadership trasformazionale*, secondo la quale una leadership è efficace se è in grado di guidare il cambiamento aziendale, favorire l'apprendimento organizzativo attraverso la partecipa-

Integrando la teoria degli stili comportamentali e quella contingente, possiamo affermare che lo stile di direzione deve essere concepito come uno strumento organizzativo *flessibile*, in grado di differenziarsi:

- in relazione ai diversi tipi di azienda (in termini di strategia utilizzata, struttura adottata, cultura organizzativa e valori di riferimento esistenti);
- per una stessa azienda, nel tempo e per i diversi settori aziendali;
- in relazione alla situazione contingente;
- in relazione alle problematiche aziendali e ai risultati da raggiungere.

Va, infine, ricordato che lo stile di comando risulta strettamente collegato alla struttura organizzativa e ai sistemi operativi. Esso, infatti, investe profondamente i rapporti gerarchici definiti nell'impresa dalle scelte di divisione verticale del lavoro; di conseguenza, è necessario che esista una sintonia tra le scelte strutturali e lo stile di comando prescelto: stili di comando fortemente autoritari mal si conciliano con strutture decentrate. Allo stesso tempo, lo stile di comando modella i sistemi operativi: dallo stile aziendale discende un grado più o meno elevato di partecipazione al processo decisionale, una negoziazione più o meno spinta degli obiettivi nell'ambito dei sistemi di controllo, un utilizzo più o meno intenso dei meccanismi di coordinamento orizzontale e degli strumenti di comunicazione interna.



Il caso Jack Welch (General Electric): la leadership nei momenti di crisi

Nel 1981, quando subentò al suo predecessore alla guida della General Electric, Jack Welch (considerato tra i più grandi leader aziendali della storia americana) trovò un'azienda fortemente burocratizzata. Welch operò una ristrutturazione molto dolorosa, ma aveva una visione lucida del futuro, un'idea precisa di dove bisognava andare e riconosceva l'importanza di diffondere tale visione in azienda. Welch iniziò col dire che le divisioni che non erano al primo o secondo posto nella propria area di business avrebbero fatto bene ad arrivarci, altrimenti i loro dirigenti sarebbero stati sollevati dall'incarico. Anno dopo anno Welch arrivò al primo posto nella classifica di Fortune tra i dirigenti più cattivi del Nord America: liquidò un quarto dei dipendenti della GE, vendette 200 aziende e chiuse 73 tra fabbriche ed uffici, con una riduzione totale di circa 100.000 dipendenti, acquistando anche delle aziende in aree interessanti per la GE. Welch pretendeva che i propri collaboratori fossero anche imprenditori ed è stato bravissimo a realizzare ciò che si era proposto di fare: al termine della ristrutturazione la GE aveva conseguito la leadership di mercato in quasi tutti i suoi 14 business.

Fonte: M. F. R. KETS DE VRIES, *Vita e morte del manager rampante*, Milano, Il Sole24ore, 1998

zione emotiva nel gruppo, valorizzare il personale. GOLEMAN-BOYATZIS-MCKEE, *Primal leadership*.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quale sono le variabili organizzative non strutturali?
2. Quale collegamento esiste tra i meccanismi informativi e quelle decisionali?
3. Qual è l'obiettivo dei sistemi di gestione del personale?
4. Quali sono le differenze tra reclutamento e selezione?
5. Quali sono i principali obiettivi dei sistemi di formazione ed addestramento?
6. Quali sono le diverse dimensioni su cui può basarsi la valutazione del personale?
7. Definire il carattere incentivante della retribuzione.
8. Quali sono i principali elementi del sistema informativo?
9. Descrivere i rapporti esistenti tra fabbisogni informativi e tipologie di decisioni
10. Quali sono gli elementi chiave del processo di comunicazione?
11. Comparare comunicazione interna ed esterna con riferimento al contenuto, ai soggetti emittenti, ai mezzi utilizzati.
12. Definire i principali elementi in base ai quali le decisioni si differenziano in strategiche, tattiche ed operative.
13. Elenicare e descrivere le fasi del processo di pianificazione razionale.
14. Illustrare punti di contatto e differenze tra processo di pianificazione e di programmazione.
15. Quali sono i principali contenuti del piano strategico?
16. Quale collegamento esiste tra i meccanismi di pianificazione e di controllo?
17. Quali sono le principali differenze tra controllo strategico, di gestione, operativo?
18. Quali sono le fasi principali del controllo di gestione?
19. Come si può coordinare il lavoro attraverso i sistemi operativi?
20. Definire la nozione di stile di leadership ed i principali stili di leadership.

Bibliografia

- ANTONELLI V. (2002), *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
AIROLIDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
AIROLIDI G. (1980), *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano.
ANTOLDI F. (2004), *Le politiche di comunicazione aziendale e l'immagine dell'impresa*, in ANTOLDI F., *Conoscere l'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
ANTOLDI F. (2004), *La strategia aziendale e la pianificazione strategica*, in ANTOLDI F., *Conoscere l'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
BRUSA L. (1986), *Le variabili organizzative non strutturali*, in BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.
BRUSA L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
CAMUSSONE P.F., PLUDA E., POLESE C. (1985), *Il sistema informativo in azienda*, Etas Libri, Milano.
CORVI E. (1997), *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano.

- COSTA G. (1984), *Le risorse umane*, in RISPOLI M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna.
- DAFT R.L. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- DE VECCHI C., GRANDORI A. (1983), *I processi decisionali d'impresa. La scelta dei sistemi informativi*, Giuffrè, Milano.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1995), *L'azienda: forme, aspetti e caratteri discriminanti*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Appunti di Economia Aziendale*, Kappa, Roma.
- FONTANA F. (1988), *I meccanismi operativi aziendali*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- GIUNTA F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R.E., MCKEE A. (2002), *Primal Leadership*, RCS Libri, Milano.
- LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R.H. (1939), "Pattern of aggressive behaviour in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, n. 10, pp. 271-299.
- MARCHI L. (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- MAZZOLENI A. (2004), *Il sistema informativo aziendale nei processi di governo*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Corporate Governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, FrancoAngeli, Milano.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THÉORET A. (1976), "The structure of 'unstructured' decision process", *Administrative Science Quarterly*, 21.
- MINTZBERG H. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Utet-Isedi, Torino.
- MIOLI VITALI P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MONTANO L. (2004), *Flessibilità e mercato del lavoro*, in CONTÓ F., MONTANO L. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese e delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano.
- ONIDA P. (1965), *Economia d'azienda*, Torino, Utet.
- SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SIMON H.A. (1987), "Making management decisions: the role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, 1.
- SIMON H.A. (1979), "Rational decision making in business organizations", *American Economic Review*.
- SIMON H.A. (1967), *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna.
- SOLARI L. (1997), "La comunicazione", *Economia e Management*, n. 3.
- TERZANI S. (1998), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- VIRTUANI R., BODEGA D. (2004), "La gestione delle risorse umane", in F. ANTOLDI, *Conoscere l'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- ZAVANI M. (2000), *Il valore della comunicazione aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ZUCCARDI MERLI M. (1990), *I fondamenti del sistema informativo di management*, Giuffrè, Milano.

CAPITOLO DECIMO

IL CICLO DI VITA E I MODELLI DI SVILUPPO DELLE AZIENDE

di
Alessandro Montrone

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- il ciclo di vita dell'azienda;
- la dimensione aziendale e come si quantifica;
- il processo di mutamento dimensionale e le connesse economie e diseconomie di scala;
- i modelli di sviluppo delle imprese (espansione per via interna e per via esterna).

1. Il ciclo di vita dell'azienda

Nella concezione zappiana, la nozione di azienda viene notoriamente intesa come "coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani" ovvero come "istituto economico destinato a perdurare". Il concetto di durata nel tempo e di ciclo vitale è dunque insito nella natura stessa dell'azienda, considerata, al tempo stesso, come la "cellula vitale dell'intero ordinamento economico" e la categoria universale che comprende le imprese, le aziende di erogazione e quelle composte..

Tuttavia, ciò che non è definibile a priori è quanto tempo possa durare il ciclo vitale di una azienda e, tanto meno, quale possa essere l'estensione delle diverse fasi in cui tale ciclo si articola.¹

 Caso aziendale Stora-Enso

La Stora-Enso è una importante azienda finno-svedese operante nella produzione di pasta di cellulosa e carta, settori nel quale è tra i leader di mercato a livello mondiale. La Stora-Enso è considerata la più antica società di capitali tutt'oggi esistente, in quanto nata nel 1998 dalla fusione tra la finlandese Enso Oyj e la svedese Stora Kopparbergs Bergslags Aktiebolag; infatti, se la prima è stata fondata in Norvegia nel XIX secolo, ben più antica è la storia della seconda. Ciò in quanto la prima prova documentale dell'esistenza della Stora Kopparbergs risale al 16 giugno 1288: un atto recante il sigillo di re Magnus III di Svezia, dell'arcivescovo di Uppsala, di altri tre vescovi e di Pietro, vescovo di Västerås, quest'ultimo acquirente tramite baratto di un ottavo delle quote.

Esistono, tuttavia, alcune caratteristiche comuni alle aziende che hanno più di un secolo di vita, come:

- sensibilità ai cambiamenti ambientali e relativa capacità di adattamento;
- coesione e identità aziendale;
- tolleranza e decentramento, indicatori della capacità di porre in essere costruttive relazioni con le altre entità;
- avversione alle operazioni finanziarie ad alto rischio, che porta alla capacità di governare con equilibrio il proprio sviluppo.

Tuttavia, le considerazioni sin qui effettuate valgono per le imprese di più grandi dimensioni, mentre per le piccole e medie imprese (PMI)² non

¹ Secondo De GEUS, l'aspettativa media di vita di un'impresa multinazionale di grandi dimensioni (facendo riferimento alla lista delle prime 500 aziende stilata da Fortune) è tra 40 e 50 anni, stima che l'Autore effettua grazie all'osservazione degli eventi di "nascita" e di "morte" delle stesse, aggiungendo che un buon terzo delle società elencate da Fortune nel 1970 erano già "sparite" nel 1983, anche se non tutte erano state liquidate ma acquisite e fuse, sopravvivendo quindi sotto altra veste. Sempre De Geus è arrivato a stabilire che la mortalità prematura è esclusivamente da attribuirsi a scelte imprenditoriali o manageriali errate; d'altro canto, l'impresa è una organizzazione che potenzialmente può durare per secoli, come dimostrano la giapponese Sumitomo, fondata nel XVII secolo, o la svedese Stora, fondata più di settecento anni fa (*The living company. Habits for survival in a turbulent business environment*).

² Secondo la Commissione UE le PMI comprendono:

- media impresa: dipendenti <250, fatturato annuo <50 milioni o totale attivo <43 milioni;
 - piccola impresa: dipendenti <50, fatturato annuo o totale attivo <10 milioni;
 - microimpresa: dipendenti <10, fatturato annuo o totale attivo <2 milioni.

esistono dati o ricerche in grado di descrivere compiutamente le motivazioni di una loro longevità o, per converso, di un loro rapido declino.

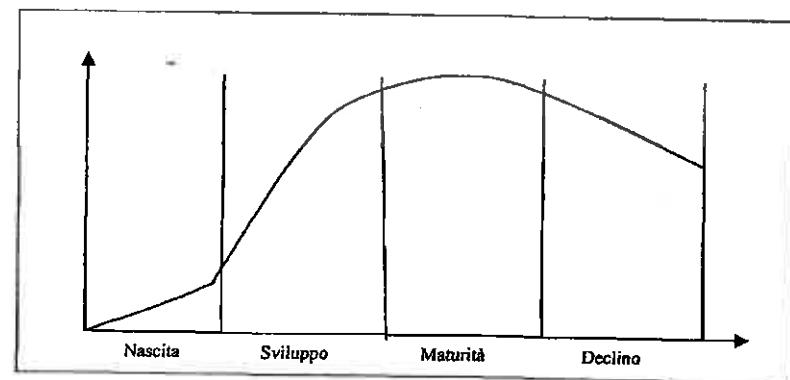
Si può in merito ipotizzare che una ridotta durata di una PMI può ricondursi anche:

- alla fase di crisi che si genera nel momento del passaggio generazionale dal "fondatore" ai suoi eredi;
- alla scarsa capacità del piccolo imprenditore nella individuazione dei segnali premonitori di una crisi, sia perché troppo impegnato nella gestione corrente, sia per una sua scarsa attitudine alla lettura e interpretazione di quegli indicatori, economico-finanziari e non, che possono aiutare a comprendere le problematiche che si delineano all'orizzonte.

Tutto ciò premesso, e nella consapevolezza che non esiste una durata predefinita dell'impresa, è comunque possibile raffigurare e interpretare il suo ciclo di vita con un grafico molto simile per andamento a quello che usualmente descrive il ciclo di vita di un prodotto. In particolare, sull'asse delle ascisse è rappresentato il tempo, mentre su quello delle ordinate si può collocare una misura della dimensione e del successo dell'impresa, come il valore del fatturato o della ricchezza creata.

Come si può osservare dal grafico della Fig. 1, anche nel ciclo di vita delle imprese le fasi possono essere considerate quattro, ossia nascita, sviluppo, maturità e declino.

Fig. 1 – Ciclo di vita dell'azienda



Naturalmente, le distanze riportate sull'asse delle ascisse, rappresentative del trascorrere del tempo, non hanno valenza quantitativa, essendo le diverse fasi di durata indefinita e, soprattutto, variabile da caso a caso.

In linea di tendenza, la fase più breve dovrebbe essere quella della nascita, quantificabile in un periodo di mesi o, al massimo, di poco più di un anno. È in questa prima fase che si iniziano a definire la missione e le strategie di fondo dell'impresa; lo spirito di identificazione nell'idea imprenditoriale è alto, così come la motivazione; il clima organizzativo è dinamico e creativo, le competenze non sono ancora del tutto codificate, il grado di formalizzazione delle procedure è nullo o minimo.

È opportuno ricordare che un'azienda può morire anche nelle sue prime fasi di vita, nelle quali è certamente più vulnerabile, ma nelle iniziative migliori a questo primo periodo può seguire una fase di accentuato sviluppo, in cui si colloca la sua affermazione, con una crescita che può essere più o meno rapida anche in relazione al modello di sviluppo che sarà prevalentemente adottato, ossia una espansione per via interna, più graduale e progressiva ma lenta, o una espansione per via esterna, per mezzo di acquisizioni di altre imprese o di altre operazioni, correntemente definite straordinarie, che tende a dare improvvise accelerazioni al processo di crescita, rendendolo decisamente più veloce, ma aumentando anche il grado di rischio.

Nella fase dello sviluppo l'impresa conosce quindi un momento di forte espansione, in cui l'organico incomincia a crescere per soddisfare la maggiore domanda e si consolida la redditività.

Alla fase di sviluppo segue, prima o poi, una fase di maturità, in cui, raggiunta la dimensione più adeguata per il settore economico-produttivo e per il contesto competitivo di appartenenza, la crescita si arresta e la curva descrive un tratto pressoché parallelo all'asse delle ascisse, per un periodo che può durare anche molti anni.

Durante la fase della maturità si raggiungono i massimi risultati economico-finanziari. L'impresa è, ormai, ampiamente nota e affermata sul mercato, ma:

- non si avvertono più l'energia e la dinamicità delle fasi precedenti;
- l'impresa "va bene" ed è invalsa la convinzione che ciò possa continuare ancora per molto;
- la creatività e lo spirito di iniziativa hanno lasciato il posto all'esecuzione formale di compiti definiti, l'organizzazione è diventata più rigida e burocratizzata;
- la motivazione del personale si va riducendo;
- si nota un generale calo di tensione nella capacità di innovazione.

Ne consegue che, per quanto possa protrarsi, la fase di maturità è il preludio all'ultima fase, quella del declino, che porta alla fase terminale, durante la quale gli indicatori economico-finanziari iniziano a porre in risalto il peggiorato "stato di salute" dell'azienda, ma non sono altro che la mani-

festazione e la quantificazione in termini di risultati di una serie di condizioni negative che si stanno concretando, quali, per esempio:

- riduzione dello slancio e dell'energia;
- perdita di clientela;
- senso di sfiducia;
- elevato turn-over del personale, con la perdita dei collaboratori migliori;
- elevata conflittualità con il personale;
- perdita di visione strategica nel management, che si limita a gestire il quotidiano;
- know-how che dà segni di obsolescenza.

È opportuno osservare come nella curva descritta si possa individuare un punto critico, collocato tra la fine della maturità e l'avvio della fase di declino. Quando un'impresa si rende conto di trovarsi da questo punto in poi della curva (consapevolezza che potrebbe anche mancare) e decide di adottare delle misure per evitare l'imminente declino, potrebbe essere ormai troppo tardi e non avere risorse o idee per invertire la tendenza.

Una "diagnosi precoce", o almeno tempestiva, dell'avvicinarsi del declino può mancare perché il soggetto economico dell'impresa tende ancora a guidarla avendo come quadro di controllo solo indicatori di tipo economico-finanziario che, tuttavia, guardano principalmente al passato e ai risultati che sono stati ottenuti, piuttosto che alle cause che li hanno generati, rinvenibili in un insieme di fattori critici di successo che però si connettono alla parte intangibile del sistema d'impresa.

Se, allora, l'azienda fosse in grado di percepire l'imminente crisi e decidesse di operare un cambiamento, rivedendo la propria strategia di portafoglio, ben prima del punto critico, potrebbe riuscire a innescare un nuovo processo di sviluppo prima che maturità e declino indeboliscano la sua organizzazione.

La decisione di procedere in tal senso non è facile in quanto, generalmente, essa presuppone un profondo cambiamento dell'azienda, ma l'attivazione di una nuova curva di crescita è la sola strada per evitare il declino, rinviandolo a un successivo punto critico.



Caso aziendale Disney

La Walt Disney è un caso emblematico di capacità di innescare nuove fasi di sviluppo, allontanando il declino grazie al continuo lancio di nuove aree strategiche di affari. Come noto, questa impresa ha iniziato la propria attività nel campo dell'animazione e, cogliendo successive opportunità, è oggi una multinazionale che si articola in sette aree di business: distribuzione ed editoria, cinematografia, radio e TV, teatro, parchi tematici, attività immobiliari, vacanze e turismo.

Il modello appena esposto presuppone, tuttavia, una crescita dell'impresa per dilatazione, fenomeno che, tuttavia, è meno diffuso nel nostro paese dove le imprese minori crescono seguendo "la via della filiazione", con l'aggiunta di nuove imprese giuridicamente separate dalla casa madre o "per costellazione, coinvolgendo strettamente altre imprese, attraverso le quali e con le quali realizza una business idea altrimenti non realizzabile".³

Pertanto, anche sotto il profilo organizzativo, la dimensione aziendale e il suo mutamento si dimostrano essere tematiche prive di una soluzione univoca, configurandosi più possibili modelli di sviluppo (dilatazione, filiazione, costellazione), complementari più che alternativi nel quadro complessivo della crescita dell'intero sistema economico di cui l'impresa è cellula fondamentale.

2. La dimensione aziendale

La corretta collocazione e il successo dell'impresa nel suo contesto ambientale dipendono, tra gli altri, dai suoi requisiti dimensionali. È, infatti, fondamentale a tal fine il raggiungimento della cosiddetta *dimensione critica*, al di sotto della quale essa non è in grado di confrontarsi efficacemente con il livello di competizione presente nell'ambiente; una volta conseguita questa dimensione, che può essere considerata una "soglia minima", si pone, poi, l'esigenza di operare in condizioni di maggiore convenienza economica possibile.

Tuttavia, non è agevole individuare con precisione un indice di tale convenienza, atteso che la superficiale affermazione secondo la quale la dimensione ottima di raggiunge quando si rendono minimi i costi si scontra con le difficoltà di obiettivo calcolo degli stessi. Concettualmente più coerente risulta, quindi, essere l'asserzione che le dimensioni d'impresa più convenienti "sono rivelate dal maggior reddito di lungo andare per esse raggiunto".⁴

Ma la dimensione dell'impresa è un'accezione priva di una valenza assoluta: essa ha un significato solo se rapportata ad adeguati termini di paragone, a parametri la cui validità è, tuttavia, limitata ai contesti in cui l'azienda stessa si trova a operare.⁵ Il concetto di dimensione ha dunque

³ LORENZONI, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, pag. 37.

⁴ ZAPPA, *Le produzioni*, pag. 352.

⁵ CATTANEO evidenzia come la dimensione d'impresa sia un "carattere globale e complesso della gestione, in parte legato a specifiche scelte dell'impresa e in parte dipendente da situazioni d'ambiente soltanto subite. La nozione di dimensione d'impresa è in sé indeterminata;

implicito quello di relazione, con la conseguenza che persino per la semplice distinzione tra piccola, media e grande impresa occorre non solo una corretta misurazione, ma anche la ricerca di dati comparabili con riferimento al settore economico-produttivo di appartenenza.

Infatti, quella che può essere considerata una dimensione adeguata per il successo in un dato settore, potrebbe essere del tutto insufficiente in un altro contesto. Nell'ottica economico-aziendale la dimensione dell'impresa è, dunque, un concetto relativo: si è "grandi" non tanto in termini assoluti ma in quanto gli altri soggetti con cui ci dobbiamo confrontare nel contesto competitivo sono più "piccoli" di noi.

Quindi, preso atto della relatività del concetto in esame, occorre quanto meno ricercare le principali determinanti a cui esso è legato.

Inquadrando l'analisi nell'applicazione del paradigma sistemicò, risulta opportuno filtrare l'apprezzamento della dimensione aziendale in relazione a diversi fattori, in ultima istanza legati sia alla differenziata complessità delle coordinazioni interne all'impresa, necessarie per lo svolgimento della sua specifica attività, che alle caratteristiche del settore in cui essa si colloca.⁶

In questa ottica non si ritiene allora soddisfacente la semplice considerazione di singoli parametri di tipo economico-tecnico, finanziario o di mercato.⁷

I parametri di tipo economico-tecnico, riconducibili al numero dei dipendenti o al volume degli impianti, oltre a non avere un significato univoco nei diversi comparti in cui possono essere suddivise le imprese industriali, non sono certo adeguati a esprimere e comparare le dimensioni di aziende bancarie o assicurative.

Anche l'utilizzo di indicatori di tipo finanziario, quali l'entità del capitale proprio o di quello complessivamente investito nella gestione, non sempre è sufficientemente attendibile, considerato che il fabbisogno di mezzi monetari è decisamente diverso da settore a settore.

ad essa non corrisponde un concetto dotato di significato scientifico e pratico assoluto" (*Economia delle aziende*, pagg. 170-171).

⁶ ZAPPA sottolinea che "le dimensioni delle imprese sono anzitutto profondamente dissimili nei diversi settori produttivi. Le dimensioni secondo le quali in dati settori le imprese sono incluse in una delle note classi, in altri settori le fanno comprendere in classi diverse" (*Le produzioni*, 1956, pag. 35).

⁷ CATTANEO afferma che "la diversa natura dei processi tecnici, la differente composizione delle combinazioni di processi, i nessi vari tra l'impresa e l'ambiente, il mutevole grado di elasticità di ciascuna impresa tendono a rendere assai problematica l'individuazione di validi indici della dimensione al fine di un confronto interaziendale" (*Economia delle aziende*, pag. 174).

Infine, gli stessi parametri che fanno riferimento alla posizione dell'impresa sul mercato, come la quota posseduta del mercato medesimo o il volume del fatturato, hanno un valore marcatamente relativo, essendo legati alle differenziate condizioni di ambiente, sia per quanto attiene la capacità di assorbimento, sia per quanto concerne la formazione del prezzo, il più delle volte connessa a fattori scarsamente controllabili.

Pertanto, solo l'utilizzo coordinato di quelli che tra tali parametri sono più significativi in relazione allo specifico comparto in cui si muove l'impresa può consentire il conseguimento di un accettabile grado di atten-dibilità nella valutazione della sua dimensione.

Proprio in virtù di tali considerazioni, aventi valenza generale, potrebbe essere in molti casi opportuno non basare l'apprezzamento della dimensione delle imprese su un unico parametro, ma affidarsi ad un utilizzo congiunto di un parametro di tipo economico-tecnico (quale potrebbe essere il numero medio dei dipendenti), di un parametro di tipo finanziario (quale il totale degli investimenti) e di un parametro di mercato (come il fatturato), con l'individuazione di un unico indice relativizzato di dimensione, ottenuto applicando la seguente formula:

$$ID(x) = \frac{\left(\frac{I(x)}{I_{\max}} + \frac{D(x)}{D_{\max}} + \frac{F(x)}{F_{\max}} \right)}{3}$$

dove:

x = generica azienda per la quale si calcola l'indice

I = totale investimenti

D = numero medio dipendenti

F = fatturato

Come si può osservare, l'indice in questione si ottiene rapportando, per ogni azienda, il valore di ognuno dei tre parametri dimensionali al valore massimo dagli stessi assunto nell'insieme di imprese considerate; dei tre risultati ottenuti con tali rapporti viene, quindi, calcolata la media aritmetica.

Dove, tuttavia, si attribuisca un diverso rilievo nel settore di appartenenza a un parametro piuttosto che a un altro, invece che alla media aritmetica, si potrebbe fare ricorso a una media ponderata, modificando la formula come segue:

$$ID(x) = \frac{I(x)}{I_{\max}} \times P_I + \frac{D(x)}{D_{\max}} \times P_D + \frac{F(x)}{F_{\max}} \times P_F$$

dove:

x = generica azienda per la quale si calcola l'indice

I = totale investimenti

D = numero medio dipendenti

F = fatturato

P_I = ponderazione attribuita al parametro *I*

P_D = ponderazione attribuita al parametro *D*

P_F = ponderazione attribuita al parametro *F*

Naturalmente, i pesi *P_I*, *P_D* e *P_F* sono tutti compresi tra 0 e 1 e la loro somma restituisce un valore pari all'unità.

L'indice dimensionale che scaturisce dalla prima o dalla seconda formula esprime, comunque, un valore relativizzato compreso tra 0 e 1, che fornisce, in forma sintetica e agevolmente raffrontabile, una quantificazione della dimensione aziendale nel quadro del settore di appartenenza.

Quindi, l'apprezzamento della dimensione aziendale, effettuato in relazione a determinati parametri, convenzionalmente assunti in ragione della loro significatività, e ponderato alla luce dell'incidenza e del ruolo che l'impresa ha nel proprio settore consente di pervenire:

- alla corretta valutazione di quella che può essere definita la dimensione di economia normale;
- alla individuazione della dimensione che consente il conseguimento e la conservazione di condizioni di dinamico equilibrio sia economico che finanziario;
- alla corretta decisione in merito alla scelta se avviare, o meno, un processo di mutamento dimensionale,

il tutto nella consapevolezza della indeterminazione che grava sul concetto di dimensione "ottima" per le coordinazioni aziendali che rende decisamente più corretto e realistico il riferimento a una dimensione "soddisfacente" rispetto ai risultati economici con essa conseguiti e conseguibili.⁸

⁸ ZAPPA sottolinea che "la nozione di dimensione ottima è un'astrazione meramente ipotetica; in economia d'azienda essa potrebbe accogliersi con vantaggio solo se, per mezzo di successive approssimazioni, potesse agevolare la determinazione di convenienti dimensioni d'impresa o, in altre parole, se, mediante astrazioni meno irreali, si potesse riconciliare la soggetta nozione con quella delle dissimili e mutevoli dimensioni nelle quali molte imprese operano tanto vantaggiosamente per sé stesse e per la collettività nella quale si svolgono" (*Le produzioni*, pagg. 360-361).

3. Il processo di mutamento dimensionale

La variazione della dimensione aziendale è, per sua natura, connessa a inevitabili mutamenti nella struttura dell'impresa; questo perché si viene a modificare non solo l'impiego e l'approvvigionamento dei fattori della produzione ma anche, e soprattutto, la loro stessa coordinazione nei processi produttivi.

Il mutamento dimensionale, proprio per i suoi profondi effetti, deve essere quindi fatto oggetto di una attenta pianificazione mediante la quale siano compiutamente esplicitati gli obiettivi che si vogliono raggiungere, ponderati in ragione delle prevedibili economie e diseconomie di scala (ossia risparmi e aggravi di costi derivanti dalla maggiore dimensione), la cui individuazione e quantificazione rappresenta un problema di difficile e, in ogni caso, imprecisa soluzione.

Tale difficoltà si riconduce al fatto che ogni variazione dimensionale, richiedendo l'inserimento di nuovi o, comunque, ulteriori fattori produttivi nel sistema d'impresa, causa la revisione più o meno profonda della coordinazione economica preesistente in ordine alla combinazione qualitativa e quantitativa dei fattori medesimi.

Più precisamente, le economie di scala sono riconducibili alle seguenti cause, il cui elenco non può comunque essere considerato esaustivo:

- indivisibilità di alcuni fattori della produzione: ciò significa che è possibile ridurre progressivamente l'incidenza dei costi a essi riferiti solo quando la capacità produttiva raggiunta ne consente l'ottimale sfruttamento;⁹
- crescita meno che proporzionale del costo (e quindi dell'investimento) per attrezzature, impianti, macchinari, ecc., rispetto all'aumento della capacità produttiva;
- aumento meno che proporzionale dell'impiego di alcune risorse, come, per esempio, il personale di manutenzione o il numero di pezzi di ricambio, rispetto al "parco macchine" presente, a causa della ridotta probabilità che avarie o eventi analoghi si verifichino contemporaneamente; questa condizione viene anche definita con espressioni quali *economie di capacità di riserva* o *economie di accumulazione*;

⁹ Peraltro, se per la realizzazione di una data attività si utilizzano macchinari o impianti diversamente indivisibili, è necessario, per ottenere il minor costo di produzione, attestarsi sulla capacità produttiva che corrisponde al minimo comune multiplo delle diverse attrezzature o impianti.

- utilizzo di attrezzature e impianti specializzati, conseguente all'aumento della capacità produttiva, che consentono significative riduzioni nei costi di produzione;
- una più spinta divisione del lavoro e specializzazione (sempre conseguente a maggiori dimensioni) e, quindi, minori tempi di produzione e migliore qualità;
- una maggiore efficienza in termini di consumi di energia e di materie prime che, spesso, impianti o attrezzature di grandi dimensioni consentono.

Queste diverse cause di economie di scala consentono un risparmio sostanziale di risorse impiegate nella produzione e, quindi, una riduzione dei costi unitari di prodotto; si ha, invece, un risparmio in termini non di impiego ma di acquisizione dei fattori quando l'impresa beneficia di altri vantaggi tipicamente legati alle grandi dimensioni.

Tra questi, vanno ricordati i benefici derivanti dal maggiore potere contrattuale esercitato nei confronti dei diversi interlocutori: condizioni più favorevoli negli approvvigionamenti di beni e servizi, ma anche nel reperimento di mezzi finanziari o nella possibilità di assumere le risorse umane più competenti e qualificate.

Le economie di scala, quindi, possono essere distinte in interne ed esterne: le prime si conseguono grazie alla più contenuta incidenza dei costi costanti sulla maggiore produzione svolta per effetto di una o più delle cause di anzi elencate; le seconde si ottengono realizzando migliori condizioni nell'acquisizione dei diversi fattori produttivi sul mercato.¹⁰

Nel loro insieme, siano esse interne e/o esterne, le economie di scala hanno, in ultima analisi, l'effetto di ridurre il costo medio dei prodotti ottenuti, incidendo, come si è detto, sia sulle modalità di impiego dei fattori che sul più vantaggioso approvvigionamento degli stessi. È noto, infatti, come un processo di crescita non abbia la stessa influenza sui costi; questa dipende dalle modalità di approvvigionamento che determinano per alcuni servizi un onere costante, per altri invece un onere variabile.

¹⁰ CECCHERELLI afferma che "se, talune spese costituenti il costo, restano invariate coi variare del volume della produzione, mentre altre variano proporzionalmente alla massa prodotta, l'aumento delle dimensioni dell'azienda dovrà produrre, in linea generale, una minore incisione delle spese costanti e quindi una diminuzione di costi. A questa generica posizione di privilegio della grande impresa altre se ne aggiungono di natura specifica, dipendenti dal fatto che la grande impresa, in confronto alla media e alla piccola, può usufruire di tutti i vantaggi economici che derivano dal fatto dell'abbondanza dei mezzi" (*Economia aziendale*, pag. 132).

Proprio per questo possono derivare economie di scala dalla più spinta utilizzazione di fattori a flusso rigido di servizi o dalla possibilità di meglio adeguare le modalità della loro acquisizione nell'economia dell'impresa;¹¹ d'altro canto, non va sotaciuto che si possono verificare delle diseconomie di scala dovute alla impossibilità di raggiungere contemporaneamente il grado di sfruttamento ottimale di tutti i fattori.

L'analisi va quindi impostata avendo in primo luogo coscienza dell'inevitabilità che a economie di scala, conseguenti a un mutamento dimensionale, si accompagnino delle diseconomie; la scelta in merito al dare o meno corso alla crescita dell'impresa dipenderà dal segno della somma algebrica degli elementi positivi e negativi.

Più precisamente, le diseconomie di scala sono riconducibili a effetti negativi che l'incrementata dimensione può avere sulla struttura d'impresa; la crescita porta, infatti, spesso con sé notevoli elementi di rigidità, unitamente a difficoltà più accentuate nel controllo e nella stessa gestione del processo economico-produttivo.¹²

Valutare la misura di tali economie e diseconomie è un'opera tutt'altro che agevole, nello svolgimento della quale sono insiti ampi margini di errore; la stessa considerazione dei grado di variabilità e di fissità delle diverse categorie di costi non è indenne da pesanti approssimazioni.

Comunque, l'errore che più facilmente può essere commesso consiste nel ponderare l'opportunità di un ampliamento dimensionale sulla base del confronto tra i costi suppletivi che si dovrebbero sopportare e gli ulteriori ricavi ottenibili, poiché esso porta alla mutazione di tutte o di gran parte delle coordinazioni economiche preesistenti nell'impresa. Occorre, invece, basare le scelte sul confronto tra costi e ricavi totali originari e costi e ricavi totali prevedibili a seguito dell'attuazione della variazione dimensionale.

¹¹ CATTURI afferma che "la grande dimensione è, quindi, una grande capacità produttiva, permette indubbiamente di beneficiare di economie di scala che consentono di sostenere un costo per unità di prodotto inferiore alle piccole e medie imprese, pur a fronte di costi strutturali decisamente superiori" (*Lezioni*, pag. 498).

¹² BOZZOLA osserva che "la crescita delle dimensione complessive dell'azienda comporta, nelle generalità dei casi, problemi di efficienza organizzativa che si accentuano, oltre certi livelli, per le difficoltà che insorgono nei processi di coordinazione, controllo e comunicazione, anche fra gli stessi dirigenti e direttori" e che "la formazione e lo sviluppo delle capacità manageriali necessarie per mantenere in modo efficiente il coordinamento e il controllo delle attività aziendali incontrano, col crescere delle dimensioni, un limite obiettivo sia nella relativa scarsità di persone aventi potenziali di grande apertura, sia nell'ampiezza del tempo occorrente a svilupparli e consolidarli" (*Dimensioni ed efficienza nell'economia aziendale*, pag. 47).

4. I modelli di sviluppo delle aziende

Partendo dalla premessa che le imprese possono tendere a conseguire maggiori dimensioni per beneficiare di plausibili economie di scala, resta da approfondire quali strade possano percorrere per lo sviluppo, nella consapevolezza che quest'ultimo è l'evidenza esteriore di un processo di mutamento della coordinazione aziendale con i vincoli che derivano dalla struttura e dalle condizioni preesistenti. Pur nella varietà delle possibili soluzioni adottate e adattabili dalle imprese, è possibile ricondurre a due grandi categorie i modelli di sviluppo dimensionale dalle stesse seguiti distinguendo tra:

- espansione per via interna;
- espansione per via esterna.

Nel primo caso si procede alla realizzazione di una maggiore capacità produttiva, per esempio, mediante l'acquisizione di nuovi impianti e macchinari o, magari, con l'ampliamento di quelli già esistenti; nel secondo, si acquisisce un complesso aziendale funzionante, integrandolo con le proprie strutture.

I processi di espansione per via interna pongono, in genere, i problemi connessi all'esigenza di adeguamento delle strutture produttive e organizzative. In ogni caso, si tratta di una strada di crescita in cui le incognite sono limitate e i rischi individuabili e contenibili; tra questi, il principale è quello di incorrere in un eccesso di capacità produttiva quando all'incremento di quest'ultima non corrisponda una analoga espansione del mercato di vendita. Infatti, sarebbe buona norma, nell'ambito della capacità produttiva, tenere conto almeno dei seguenti fattori:

- ritmo previsto nello sviluppo della domanda;
- tempi richiesti per l'approntamento di una nuova capacità produttiva e per l'adeguamento organizzativo;
- elasticità delle attrezzature produttive esistenti per sincronizzare lo sviluppo degli impianti e i tempi tecnici di cui al punto precedente;
- possibilità da parte dell'azienda di influenzare il ritmo di sviluppo della domanda per i propri prodotti.¹³

Proprio la possibile difficoltà che l'impresa in crescita potrebbe incontrare sul mercato di sbocco depone a favore della attuazione di un processo di espansione per via esterna, mediante il quale si acquisisce in tempi brevi non solo capacità produttiva aggiuntiva ma anche la clientela dell'impresa inglobata e, quindi, si arriva a coprire una più ampia quota di mercato. Tut-

¹³ SICCA, *Lo sviluppo dimensionale dell'azienda*, pag. 68.

tavia, se è vero che l'acquisizione di (o la fusione con) complessi aziendali funzionanti può rappresentare la soluzione di maggiore efficacia per raggiungere dimensioni più adeguate, conseguendo sostanziali economie di scala e assicurandosi uno sviluppo equilibrato tra capacità produttiva e capacità di penetrazione nel mercato, è altrettanto vero che non sempre l'acquisizione di una o più aziende operanti nello stesso settore permette di creare un unico complesso di dimensioni pari alla somma delle unità che lo compongono; ciò dipende dall'esistenza di inevitabili duplicazioni e sovrapposizioni e dall'esigenza di razionalizzare in un unico sistema aziendale strutture di produzione o di vendita già esistenti.



L'espansione per via esterna della azienda di credito

Si pensi, a titolo di esempio, alla incorporazione di una banca da parte di un'altra azienda di credito. Se e nella misura in cui le due imprese hanno ciascuna uno sportello in una medesima collocazione, si crea una ridondanza tra le due strutture, risolvibile solo con la chiusura di una di queste e lo spostamento di parte del personale e delle attrezzature presso l'altro sportello. Si attua così una razionalizzazione che consente di coprire una quota di mercato pari alla somma delle quote già coperte dalle due aziende di credito con un consumo di fattori che è minore della somma di quelli in precedenza utilizzati.

I processi di espansione per via esterna da perseguire con maggiore convinzione sono, pertanto, quelli che, accanto alla crescita nella dimensione, consentono anche una maggiore diversificazione nell'offerta, ampliando la gamma dei prodotti o, persino, entrando in un altro settore produttivo.

Infatti, le possibilità di vantaggioso inserimento in un settore industriale per il quale non si possiedono adeguate competenze sono minime ponendo in essere un processo di espansione per via interna, mentre sono più consistenti in caso di acquisizione di una o più imprese già da tempo operanti in quel contesto. Ciò in quanto si ha la possibilità di intervenire con maggiore tempestività nell'attività svolta dall'azienda che si intende acquisire, atteso che, in alternativa, i tempi necessari per la realizzazione di nuovi impianti, per la preparazione o la assunzione personale specializzato, per l'approntamento di una adeguata rete di vendita e altro ancora, sono per definizione decisamente più lunghi di quelli che normalmente intercorrono tra la decisione di intervento e la conclusione delle trattative di acquisizione.¹⁴

¹⁴ La tecnica delle acquisizioni consente, altresì, di conseguire dati obiettivi dimensionali in tempi più ridotti quando le attività intraprese investono produzioni che appartengono a settori nuovi, dove le imprese già esistenti non abbiano ancora raggiunto dimensioni rilevanti

Il modello di espansione per via esterna trova la concreta possibilità di realizzazione per mezzo di diverse operazioni, comunemente definite straordinarie, che consentono di dare vita a fenomeni di aggregazione il cui comune denominatore è rinvenibile nella opportunità di raggiungere dimensioni e coordinazioni economico-produttive più convenienti e adeguate al contesto competitivo esistente.

Peraltro, nonostante le diversità che esistono nelle finalità specifiche e nelle forme tecniche e giuridiche di attuazione, le aggregazioni di imprese hanno una valenza strategica comune, ossia quella di conseguire uno sviluppo dimensionale, il cui successo dipende in buona misura dal modo in cui il processo di aggregazione viene posto in essere e dalla capacità di gestire in modo efficace ed efficiente la fase di integrazione.

Per verificare l'apprendimento...

1. In quali fasi si articola il ciclo di vita dell'azienda?
 2. Quali sono le altre vie per la crescita delle imprese minori? In cosa consistono?
 3. Quali sono i possibili parametri per l'apprezzamento della dimensione aziendale? Se ne illustrino i pregi e i difetti.
 4. Il mutamento della dimensione aziendale quali implicazioni comporta rispetto alle coordinazioni produttive già esistenti?
 5. Da cosa possono dipendere le economie e le diseconomie di scala che si verificano nel mutamento della dimensione aziendale?
 6. Si illustri la distinzione tra economie di scala interne ed esterne.
 7. A quali due grandi categorie si possono ricondurre i modelli di sviluppo?
 8. In cosa consistono i suddetti due modelli di sviluppo?
-

Bibliografia

- BOZZOLA G.B. (1985), *Dimensioni ed efficienza nell'economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
CATTANEO M. (1984), *Economia delle aziende di produzione*, Etas Kompass, Milano.
CATTURI G. (1984), *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova.

essendo i prodotti all'inizio del loro ciclo vitale. In queste situazioni, per quanto la struttura industriale del settore non presenti di solito grandi difficoltà di entrata per nuovi operatori, la possibilità di accelerare la formazione di un complesso aziendale di rilevanti dimensioni è da ritrovarsi nell'attuazione di un certo numero di acquisizioni aventi ad oggetto imprese di recente costituzione che già operano in quel settore.

- CECCHERELLI A. (1961), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Editrice Universitaria, Firenze.
- CORTICELLI R. (1979), *La crescita dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- DE GEUS A.P. (2002), *The living company. Habits for survival in a turbulent business environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, il Mulino, Bologna.
- POLONELLI C. (1990), *Condizioni per lo sviluppo delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- SICCA L. (1969), *Lo sviluppo dimensionale dell'azienda*, Cedam, Padova.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

PARTE TERZA
LA GESTIONE

CAPITOLO UNDICESIMO

LA GESTIONE COME SISTEMA DI OPERAZIONI

di
*Franco Rubino e Vittorio Palermo**

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- il sistema delle operazioni di gestione;
- le fasi fondamentali della gestione;
- le operazioni di gestione interna ed esterna;
- la ciclicità dei fenomeni gestionali e le diverse aree di gestione.

1. La gestione d'impresa: generalità

Studiare l'amministrazione economica dell'impresa significa concentrarsi nell'analisi di tre momenti fondamentali in cui si manifesta la vita di un'azienda: l'organizzazione, la gestione e la rilevazione.

Si tratta di momenti che non sono fra loro separati, ma al contrario strettamente correlati nella realtà operativa: "organizzare" vuol dire predisporre uomini e mezzi per poter compiere un insieme di operazioni (gestione), le quali, a loro volta, sono oggetto delle rilevazioni.

Sono solo esigenze di analisi che inducono a scindere i tre momenti e a presentarli separatamente.

* Per quanto il lavoro sia frutto di un progetto unitario, i paragrafi 1 e 2 sono da attribuirsi a Franco Rubino, mentre i paragrafi 3 e 4 a Vittorio Palermo.

Di seguito ci occuperemo dello studio di alcuni aspetti della gestione, che, come si può desumere da quanto sopra esposto, costituisce il secondo momento dell'amministrazione economica dell'impresa.

Ma cosa deve intendersi nel concreto per "gestione"?

In termini molto generali, come già accennato, possiamo affermare che la gestione è costituita da un insieme di operazioni, tra loro coordinate, svolte in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Proprio perché si tratta di operazioni tra loro collegate da vincoli di interdipendenza, si parla di "sistema" delle operazioni di gestione, nel senso che non sono atti lasciati al caso o posti in essere senza un disegno preciso, bensì operazioni volute e preordinate in funzione del raggiungimento di finalità stabili.¹

La gestione è strettamente legata alla vita dell'impresa: nasce quando l'azienda viene creata e cessa quando quest'ultima si estingue.

Essa è, dunque, un fenomeno "unitario" e "continuo"² e la sua unitarietà si manifesta nel "tempo" e nello "spazio".

La gestione è unitaria nel "tempo" nel senso che le operazioni che si attuano in "tempi successivi" sono fra loro collegate; infatti, le decisioni prese in passato finiscono, in molti casi, per rappresentare dei vincoli per l'attività presente, la quale subisce anche l'influenza delle previsioni e dei piani operativi riguardanti la gestione futura.

Ad esempio, la produzione attuata in un certo momento è vincolata alla capacità e ai ritmi di produzione che caratterizzano gli impianti e i macchinari che l'azienda ha acquistato in passato, sicché essa non potrebbe aumentare la quantità prodotta nel breve termine se non entro limiti ben determinati.

D'altra parte, se l'azienda dovesse trovarsi a rinnovare i suoi impianti, non sarebbe corretto basare la scelta dei macchinari da comprare soltanto sulla quantità domandata che il mercato esprime al momento, ma sarebbe necessario effettuare delle previsioni sulle possibili evoluzioni future.

¹ Il "sistema" delle operazioni costituisce l'aspetto "oggettivo" della gestione, mentre se si guarda all'attività delle persone che per l'azienda operano, si dice che questa attività costituisce la gestione in senso "soggettivo". Quando, pertanto, osserviamo il processo che riguarda la decisione, l'esecuzione ed il controllo di un'operazione aziendale, stiamo osservando la gestione sotto l'aspetto "soggettivo"; quando, invece, guardiamo al modo con cui queste operazioni sono collegate tra di loro, nonché al risultato a cui esse portano, stiamo considerando la gestione nel suo aspetto "oggettivo". Si veda ONIDA P., *Economia d'azienda*.

² Molte operazioni di gestione danno luogo a ricavi e a costi e dalla differenza tra questi ultimi si perviene alla determinazione del reddito. Considerando tutte le operazioni dal momento in cui l'impresa nasce a quello in cui essa muore, e, quindi, riferendosi alla differenza tra ricavi e costi relativi a tutta la vita dell'azienda, si calcola il *reddito d'impresa*. Tali aspetti sono trattati diffusamente in altre parti del testo.

Sarebbe un errore sia dotarsi di attrezzi insufficienti rispetto alle necessità, sia acquistare strumenti produttivi che potrebbero restare in parte non utilizzati.

La gestione è anche unitaria nello "spazio", nel senso che vi sono legami di interdipendenza fra operazioni che si svolgono simultaneamente o, comunque, in un certo periodo di tempo.

Ad esempio, acquistando determinate materie prime presso un certo fornitore potrebbero ottenersi prezzi particolarmente vantaggiosi in connessione con acquisti di altre materie presso lo stesso fornitore.

Si pensi, ancora, a quell'azienda che per accaparrarsi certi clienti vende loro i suoi prodotti a prezzi assai bassi e talvolta addirittura sottocosto: ovviamente, essa può tenere tale comportamento anche perché, contemporaneamente, vende ad altri clienti a prezzi pienamente remunerativi, che consentono di comprensare il minor guadagno o le perdite subite con le vendite a prezzi ridotti.

Tuttavia, anche se la gestione costituisce un "tutto unico", per necessità di ordine pratico e giuridico (necessità di accettare periodicamente i risultati sia per esigenze di controllo dell'andamento dell'attività aziendale che per l'impostazione fiscale), la vita dell'azienda viene suddivisa in tante "parti", coincidenti di norma con l'anno solare.

A tale lasso di tempo viene dato il nome di "periodo amministrativo", il quale, nella maggior parte delle imprese, decorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno.

La parte di gestione svolta in un periodo amministrativo, ovvero l'insieme delle operazioni svolte dall'azienda in tale arco temporale, prende il nome di "esercizio amministrativo" o più semplicemente "esercizio".³

Nella pratica, spesso, i termini "periodo amministrativo" ed "esercizio" sono utilizzati come sinonimi, sebbene, a voler essere precisi, come si desume da quanto detto in precedenza, il primo rappresenta una "unità temporale", mentre il secondo una "unità economica".

Si comprende come la scissione della gestione in esercizi è *arbitraria*, in quanto, ribadiamo, essa è unitaria e continua nel tempo, per cui, essendo allo scadere del periodo amministrativo molte operazioni ancora in corso, non è possibile determinare "oggettivamente" ed "esattamente" i risultati conseguiti nell'esercizio.⁴

³ Alla fine di ogni periodo amministrativo viene calcolato il risultato dell'attività aziendale relativo a quel periodo, il quale prende il nome di "reddito d'esercizio". Così se diciamo che l'azienda alfa ha chiuso l'esercizio 2001 con un utile di 100.000 €, vuol dire che nel periodo amministrativo che va dal 1° gennaio 2001 al 31 dicembre 2001, essa ha avuto un reddito d'esercizio positivo (utile) di 100.000 € ovvero che dal 1° gennaio 2001 al 31 dicembre 2001 dallo svolgimento della sua attività ha guadagnato questa somma.

⁴ Il calcolo del *reddito d'esercizio* comporta, perciò, una serie di valutazioni assai complesse relative alle operazioni che stanno a cavallo di due o più periodi. Si consideri, ad esempio, una impresa costruttrice di grandi opere edili (strade, ponti, dighe) che necessita di più

2. Le caratteristiche e le fasi della gestione

La gestione di una qualsiasi impresa può essere immaginata come un grande "processo", il quale si articola in almeno tre fasi fondamentali: la fase della "provvista", quella della "trasformazione" e quella dello "scambio".

Nella fase della provvista l'azienda si occupa del reperimento dei fattori produttivi necessari alla sua attività.

Questi ultimi possono essere diversamente classificati, ma la principale distinzione è tra fattori produttivi a "fecondità semplice" e fattori produttivi a "fecondità ripetuta".

I primi sono costituiti da quei beni che, nell'azienda considerata, partecipano una sola volta al processo produttivo e, comunque, esauriscono la loro utilità in tempi brevi (in genere massimo in un anno).⁵

Nell'ambito dei fattori produttivi "a fecondità semplice" meritano una particolare menzione i "servizi". Essi sono costituiti da prestazioni fornite sia da altre aziende sia da collaboratori autonomi o da lavoratori dipendenti.



Esempi di "servizi"

Sono "servizi", forniti da altre aziende, l'erogazione dell'energia elettrica, la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti, il trasporto, le assicurazioni. Sono, invece, "servizi" forniti da collaboratori autonomi le consulenze legali, quelle notarili, quelle fiscali e professionali, mentre il lavoro dipendente è costituito dalle prestazioni effettuate dalle persone legate all'azienda da un contratto di lavoro subordinato.

I fattori produttivi a "fecondità ripetuta", invece, sono costituiti da quei beni che, nell'azienda considerata, partecipano più volte al processo produttivo e che danno, quindi, la loro utilità per periodi medio-lunghi, comunque superiori ad un anno.

anni per portare a compimento i lavori intrapresi: il reddito di ciascun esercizio dipenderà in larghissima parte dai criteri di valutazione utilizzati per determinare il valore delle costruzioni ancora in corso alla fine dell'anno.

⁵ Sono ad esempio fattori produttivi a "fecondità semplice" le materie prime destinate ad essere trasformate nel processo produttivo.



Esempi di fattori a "fecondità ripetuta"

I fattori produttivi a "fecondità ripetuta" sono detti anche "beni strumentali". Ne sono esempi i fabbricati, gli impianti, gli arredi, gli automezzi, le attrezzature d'ufficio. Così, se si suppone di riferirsi ad una falegnameria, le attrezzature, che tagliano il legno per fare delle sedie, non esauriscono la loro utilità nella produzione della singola sedia, ma contribuiranno, prima della loro dismissione, alla realizzazione di tante sedie. Il legno usato per fare una sedia, invece, non potrà più essere impiegato per farne un'altra: esso è, pertanto, un fattore produttivo a "fecondità semplice".

Come si può facilmente intuire, alcuni fattori produttivi permangono in azienda per periodi più o meno lunghi, per cui occorre attuare un processo di conservazione e/o magazzinaggio.⁶

Altri fattori produttivi, come i servizi non sono, invece, conservabili né immagazzinabili nel tempo.

Assume particolare rilevanza nell'ambito dei fattori produttivi la disponibilità di un fattore che rende possibile l'acquisto degli altri: stiamo parlando del "denaro".

Il suo ruolo è così importante che si è soliti enucleare nell'ambito della fase della provvista il gruppo di operazioni che riguardano il reperimento dei mezzi monetari, costituendo un'altra fase della gestione, quella del "finanziamento".

Si può dire, pertanto, che le fasi della gestione possono essere *tre* (provvista, trasformazione e scambio) o *quattro* (finanziamento, provvista, trasformazione e scambio) a seconda che le operazioni relative all'acquisizione del denaro vengano o meno ricomprese nella fase della provvista.

È chiamato finanziatore colui che fornisce all'azienda i capitali di cui necessita.

Un finanziatore può immettere i propri capitali in un'azienda a due diversi titoli.

Può avere, durevolmente o temporaneamente, la proprietà totale o parziale dell'azienda e partecipare ai frutti della sua gestione; in tal caso il finanziatore è proprietario dell'azienda se questa è individuale, mentre è un socio se essa è collettiva.

⁶ Ad esempio, si pensi alle materie prime che sostano nei magazzini in attesa di essere immesse nel processo produttivo e, quindi, utilizzate; si pensi, inoltre, alla necessità di effettuare manutenzioni e riparazioni per molti beni strumentali. Ciò ha delle conseguenze importanti a fine esercizio quando, ad esempio, si tratterà di dover valutare le rimanenze di magazzino.

Può, invece, concedere temporaneamente un prestito (di durata più o meno lunga) con il fine di ricevere come compenso un interesse; in tal caso il finanziatore diventa creditore dell'azienda.

Ritornando alle fasi della gestione, più precisamente sono dette "finanziamento" quelle operazioni mediante le quali l'azienda ottiene i "mezzi monetari e non", necessari allo svolgimento della sua attività.

Abbiamo scritto "mezzi monetari e non" poiché, se è vero che molto spesso il finanziamento consiste nel dotare l'azienda di denaro, in altri casi il finanziamento può concretizzarsi anche nell'apporto di beni in natura (ad esempio fabbricati o merci) di immediato utilizzo nell'impresa.

La fase della "trasformazione", invece, riguarda l'insieme delle operazioni poste in essere per l'attuazione del processo produttivo e la conseguente trasformazione delle materie prime in beni da scambiare sul mercato.

È questa la fase in cui l'azienda, trasformando i fattori produttivi in prodotti finiti, crea utilità e, quindi, valore.



Esempio di creazione di valore mediante la trasformazione

Per chiarire questo concetto si pensi ad un fornaio che trasforma un chilo di farina ed altri ingredienti del costo di € 1 in un pane del valore di € 1,50: il valore iniziale degli ingredienti, in seguito al processo produttivo che li ha trasformati in pane, è cresciuto di € 0,50 e il maggior prezzo è indice di una utilità più alta riconosciuta dal consumatore.

Si ricordi, infatti, che in ultima analisi ciò che attribuisce valore ad un prodotto è la percezione di utilità e, quindi, di valore che ne ha il mercato, cioè il consumatore. Se quest'ultimo è disposto a spendere di più per un certo bene invece che per un altro, vuol dire che egli riconosce più valore e, quindi, più utilità al primo che non al secondo.

Le produzioni ottenute dalla fase di trasformazione possono distinguersi in due categorie: le "produzioni intermedie interne" e le "produzioni terminali o finali".

Le produzioni intermedie interne non costituiscono l'output finale, nel senso che esse rimangono nell'ambito dell'azienda per essere utilizzate nei processi produttivi; tali produzioni vengono anche denominate "semilavorati".

Le produzioni terminali sono, invece, i prodotti finiti da scambiare sul mercato, rappresentando l'output finale del processo produttivo.⁷

La fase della trasformazione è ovviamente molto diversa da impresa ad impresa, dipendendo dalla natura dell'attività aziendale e dalla struttura del processo produttivo.

⁷ Si consideri, ad esempio, un'azienda che fabbrica scarpe: vengono prima prodotte le suole (semilavorati) che poi sono assemblate con altri semilavorati e/o con materie prime per ottenere il prodotto finito (un paio di scarpe).

Di rilievo è la distinzione tra *trasformazione* (produzione) *economico-tecnica*, *trasformazione* (produzione) *nel tempo* e *trasformazione* (produzione) *nello spazio*.⁸

L'ultima fase della gestione è quella dello "scambio": essa raggruppa tutte le operazioni che riguardano la vendita dei prodotti finiti ottenuti dal processo produttivo.

Senza di essa la più alta utilità ottenuta con la trasformazione dei fattori produttivi resterebbe solo "astratta" e non potrebbe concorrere al soddisfacimento dei bisogni umani con conseguente non realizzazione da parte dell'azienda della sua principale funzione.

Alla luce di queste considerazioni possiamo, pertanto, affermare che la fase dello scambio completa e dà senso a tutto il processo di gestione.

Quanto detto a proposito delle fasi della gestione vale per ogni tipo di azienda.

Consideriamo, ad esempio, l'impresa industriale. Essa dovrà innanzitutto acquisire, dopo essersi dotata del capitale necessario, i vari fattori produttivi: materie prime, lavoro, immobili, automezzi, attrezzature, servizi vari. Successivamente, utilizzando e combinando questi fattori, otterrà i prodotti finiti, che saranno venduti alla clientela.

In modo analogo procederà l'azienda commerciale. Anch'essa, acquisito il capitale, comprerà e combinerà i diversi fattori produttivi, fra i quali un posto di rilievo spetta alle merci. Poi venderà, nei tempi e nei luoghi più opportuni, le merci stesse, generando un ciclo continuo di compravendita.

Considerazioni analoghe, fatte le dovute differenze, valgono per tutte le altre aziende.

3. Le operazioni di gestione

Le operazioni di gestione possono essere distinte in operazioni di "gestione esterna" ed operazioni di "gestione interna".

Le prime sono quelle che, attraverso atti di scambio, mettono in contatto l'azienda con altre unità produttive o erogative, cioè con "terze economie".

⁸ Si ricordi che produrre in senso economico vuol dire creare utilità e creare utilità significa anche creare valore. Si ha produzione economico-tecnica quando, come nel caso del fornaio, le materie prime sono trasformate in prodotti finiti, in altri termini quando c'è la trasformazione fisico-tecnica dei fattori produttivi. La produzione nel tempo si ha, invece, quando l'utilità ed il valore non vengono creati mediante trasformazione fisica delle materie prime, bensì mediante trasferimento di un bene abbondante in un periodo (e, quindi, con prezzo basso) ad un altro periodo in cui lo stesso bene è scarso (e, quindi, con prezzo più alto). La produzione nello spazio consiste, invece, nel trasferire un bene dal luogo dove è abbondante ad un altro luogo dove esso è scarso con conseguente accrescimento di utilità e di valore.

Come si può comprendere si tratta delle operazioni che ricadono nella fase della provvista e dello scambio (inglobando la fase del finanziamento in quella della provvista), le quali implicano delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente esterno.⁹

In particolare, l'acquisizione dei fattori produttivi pone l'azienda in contatto con i *mercati di approvvigionamento*, dove operano finanziatori e fornitori.

Concentrandoci sugli acquisti presso i fornitori, osserviamo che essi possono avvenire con pagamento in contanti, con una conseguente uscita di denaro, oppure con pagamento differito, con contestuale nascita di un debito.¹⁰

Nella fase dello scambio, invece, l'impresa opera nei *mercati di sbocco*, dove cerca di vendere i propri prodotti ai clienti.

La vendita può avvenire con riscossione del prezzo in contanti, nel qual caso ha un'entrata di denaro in azienda, oppure con riscossione a termine (o differita), che comporta il sorgere di un credito.¹¹

Le *gestione interna* riguarda, invece, tutte quelle operazioni che sono legate al processo produttivo e si svolgono all'interno dell'azienda.

Con esse, pertanto, non si generano rapporti con l'ambiente esterno.¹²

A questo punto occorre fare una importante osservazione: mentre nella gestione interna si manifestano soltanto flussi fisici o reali (cioè di beni e servizi), nella gestione esterna, invece, si manifestano sia flussi fisici che monetari.

In altri termini, le operazioni interne non danno luogo a movimenti di moneta (entrate o uscite) al contrario di quelle esterne.¹³

⁹ Sono, ad esempio, operazioni di *gestione esterna* l'acquisto di materie prime, il pagamento di un fitto, il pagamento di interessi, la corresponsione degli stipendi ai dipendenti, la vendita di prodotti finiti.

¹⁰ I costi di acquisto legati all'acquisizione di fattori produttivi possono, pertanto, essere misurati da uscite di denaro o da debiti, debiti che comporteranno un esborso monetario solo quando verranno pagati alla scadenza.

¹¹ I ricavi derivanti dalle vendite possono, pertanto, essere misurati o da entrate di denaro o da crediti, i quali comporteranno un afflusso di moneta solo quando verranno incassati alla scadenza. Si tenga presente la relazione tra costi e ricavi da una parte ed uscite, debiti, entrate e crediti dall'altra, poiché essa è molto importante per comprendere pienamente la dinamica del ciclo finanziario e di quello monetario.

¹² Sono, ad esempio, operazioni di *gestione interna* la lavorazione delle materie prime, il confezionamento dei prodotti finiti, lo spostamento di merci da un magazzino ad un altro o ai reparti produttivi.

¹³ Ciò è da tenere ben presente, poiché nelle rilevazioni di contabilità generale vengono registrate nella generalità dei casi (salvo qualche eccezione) solo le operazioni che danno origine, subito o in maniera differita, a movimenti monetari (entrate o uscite), per cui la contabilità generale rileverà operazioni relative alla gestione esterna.

4. I cicli, gli aspetti e le aree di gestione

Si può affermare che la gestione è un "fenomeno ciclico" o che essa ha un "*andamento ciclico*".

Per chiarire questo concetto ripensiamo alle diverse fasi in cui si articola il processo di gestione: finanziamento, provvista, trasformazione, scambio.

Tali fasi si svolgono nel tempo formando una sorta di *ciclo*; infatti, ripetuti i mezzi finanziari, essi vengono investiti nell'acquisto di fattori produttivi, i quali vengono poi trasformati in prodotti finiti.

Questi ultimi, tramite la vendita, consentono all'impresa di rientrare in possesso dei mezzi monetari inizialmente impiegati; in altri termini, con la cessione dei beni e servizi prodotti e l'incasso del relativo prezzo, si effettua una sorta di disinvestimento delle somme di denaro a suo tempo impiegate nell'acquisto dei fattori della produzione.

Tali somme consentono di avviare un nuovo processo produttivo con dei nuovi investimenti per l'approvvigionamento, una successiva fase di trasformazione, un nuovo ottenimento di prodotti finiti con successiva vendita e ritorno delle somme di denaro in forma liquida: in altri termini, il *ciclo si ripete*.

Vista in quest'ottica, la gestione aziendale appare come un continuo susseguirsi e intrecciarsi di *investimenti* e di *disinvestimenti*, attraverso i quali il denaro si converte inizialmente in fattori produttivi da utilizzare all'interno dell'impresa e i prodotti finiti, al termine del ciclo, si riconvertono in somme liquide.

Bisogna tenere presente, però, che nella realtà operativa l'azienda non svolge in ordinata successione le fasi di finanziamento, provvista, trasformazione e scambio per ciascun processo produttivo, né deve attendere la fine di un ciclo per poterne iniziare uno nuovo.

In altri termini, all'interno dell'impresa esiste un insieme di processi produttivi, ognuno dei quali si trova in *fasi diverse*, sebbene essi siano strettamente collegati fra di loro a costituire un sistema unitario di attività.

Non è corretto, infatti, pensare che in un determinato momento si attui solo operazioni riconducibili ad un unico processo produttivo, ma al contrario avviene che in ogni istante, contemporaneamente, si svolgono operazioni di finanziamento, provvista, trasformazione e scambio relative a diversi processi, ognuno dei quali è giunto ad un proprio momento gestionale: accade, pertanto, che mentre alcuni processi iniziano e, quindi, sono nella fase del finanziamento o della provvista, altri sono già nella fase dello scambio e altri ancora in quella della trasformazione.

Riassumendo, possiamo affermare che la gestione nel suo complesso appare come un sistema di processi in differenti fasi di svolgimento, ma strettamente collegati e interdipendenti nel tempo e nello spazio: essa è un fenomeno unitario e continuo che non si arresta mai finché l'azienda opera.

La gestione può essere studiata nell'aspetto tecnico, nell'aspetto economico e nell'aspetto finanziario.

Questi aspetti, però, sono nella realtà aziendale tra loro interconnessi nel tempo e nello spazio e formano una "coordinazione unitaria": solo esigenze espositive e di analisi ci impongono di considerarli separatamente.

L'aspetto tecnico della gestione è rappresentato dall'insieme di operazioni che riguardano il processo produttivo che, come abbiamo illustrato in precedenza, accresce l'utilità e, quindi, il valore dei fattori della produzione, estrinsecandosi sia in un'attività di trasformazione fisico-tecnica che di trasferimento dei beni nel tempo e nello spazio.

L'aspetto economico della gestione si riferisce, invece, ai costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi (operazioni di acquisto) ed ai ricavi conseguiti cedendo i prodotti finiti (operazioni di vendita).

L'aspetto finanziario, infine, concerne le uscite di denaro e i debiti relativi ai fattori produttivi acquistati, nonché le entrate di denaro e i crediti che sorgono dai beni e dai servizi venduti.

Ai diversi aspetti della gestione sono collegati i "cicli aziendali": ciclo tecnico, ciclo economico, ciclo finanziario, ciclo monetario.

Anche qui è da precisare che nella realtà questi cicli sono fra loro strettamente interdipendenti, poiché la gestione è caratterizzata dal continuo intreccio di cicli tecnici, economici, finanziari e monetari: sono le solite esigenze di analisi ed espositive che ci obbligano a considerarli in maniera diversa.

Il termine "ciclo" sta ad indicare la durata che caratterizza un fenomeno destinato a rinnovarsi nel tempo.

Il ciclo tecnico è il periodo di tempo che intercorre tra il momento in cui inizia il processo di lavorazione ed il momento in cui questo termina con l'ottenimento dei prodotti finiti e/o dei servizi che sono oggetto dell'attività dell'impresa.

Esso può essere di breve, media o lunga durata a seconda dell'attività svolta dall'azienda e delle tecnologie più o meno avanzate utilizzate nella produzione.

Per esempio si ottiene del pane in poche ore, mentre occorrono mesi o anni per costruire un ponte o una diga.

Il ciclo economico, invece, è il periodo di tempo compreso tra l'acquisizione dei fattori produttivi (momento del sorgere di costi) e la vendita dei beni e/o servizi ottenuti (momento della rilevazione di ricavi).

Naturalmente, dal momento che l'acquisizione dei fattori produttivi precede sempre il loro impiego nelle lavorazioni e che la vendita dei prodotti e/o servizi è sempre successiva al loro ottenimento, i cicli economici sono necessariamente più lunghi dei cicli tecnici.

Se il ciclo economico riflette la manifestazione dei costi e dei ricavi che si accompagnano alle operazioni di gestione, il ciclo finanziario fa riferi-

mento ai debiti ed ai crediti ad esse correlati, mentre il ciclo monetario si riferisce alle entrate ed alle uscite di denaro sempre legate alle operazioni di gestione.

Il ciclo finanziario ha inizio con il sorgere di debiti legati alla fase della provvista e termina con la nascita di crediti connessi alle operazioni di vendita.

Ovviamente, se tutte le transazioni venissero regolate in contanti, senza la nascita, quindi, di debiti e crediti, il ciclo finanziario non si originerebbe e resterebbe solo il ciclo monetario, ossia il periodo di tempo che va dal pagamento dei fattori produttivi (momento dell'uscita monetaria) alla riscossione dei ricavi di vendita (momento dell'entrata monetaria): in tal caso (acquisti e vendite effettuate per pronta cassa) il ciclo economico ed il ciclo monetario coincidono.

Quando, invece, vi è il sorgere di debiti e crediti nel regolamento delle transazioni, la durata dei due cicli monetario ed economico è diversa; in particolare la durata del ciclo monetario dipenderà dai tempi di pagamento pattuiti con i fornitori e con i clienti.

Ad esempio, se gli acquisti dovessero essere regolati in contanti e le vendite richiedessero, invece, notevoli dilazioni, i cicli monetari sarebbero più lunghi.

Al contrario, se il pagamento ai fornitori delle merci avvenisse in epoca abbastanza lontana dalla consegna delle merci, mentre se si avesse una pronta riscossione delle vendite, ne risulterebbero cicli monetari notevolmente abbreviati.

Con la loro durata i cicli monetari esprimono i tempi di recupero dei capitali investiti nella gestione, cioè i tempi più o meno lunghi con cui il denaro impiegato nell'attività produttiva ritorna in forma liquida.¹⁴

La determinazione della durata dei cicli economici, finanziari e monetari presenta spesso evidenti difficoltà.

Gli acquisti e le vendite relativi ad una produzione, infatti, avvengono in più riprese, generando una pluralità di costi e di ricavi, nonché diverse dilazioni, riscossioni e pagamenti variamente collocati nel tempo.

¹⁴ Non si confonda l'aspetto finanziario della gestione con i cicli finanziari e monetari. Guardare ad una operazione di gestione sotto l'aspetto finanziario significa analizzare che cosa essa origina in termini di entrate, uscite, debiti e crediti; il ciclo finanziario ed il ciclo monetario sono, invece, dei periodi di tempo. Un'altra precisazione. Spesso si parla di aspetto finanziario della gestione e di aspetto numerario della gestione considerando equivalenti le due espressioni. In realtà, a voler essere precisi, l'aspetto finanziario ricomprende l'aspetto numerario, poiché nell'aspetto finanziario, oltre all'aspetto numerario, sono da considerare i debiti e i crediti di finanziamento. Queste problematiche, appena accennate in questa sede, saranno tuttavia più chiare dopo aver studiato le altre parti del testo che le approfondiscono.

Le difficoltà sono notevoli soprattutto per i fattori a lungo ciclo di utilizzo, il cui recupero monetario richiede un certo numero di anni, in quanto avviene gradualmente mediante le entrate derivanti dalle vendite di tutti i beni che tali fattori (impianti, macchinari, attrezzature, automezzi) contribuiscono a produrre.

La conoscenza dei tipici cicli dell'attività aziendale ha una grande importanza ai fini della gestione.

Ad esempio, la durata dei cicli economici dipende non solo dalla durata dei cicli tecnici, ma anche dai tempi di approvvigionamento dei fattori produttivi, nonché dai tempi di permanenza dei prodotti nei magazzini dell'azienda in attesa della vendita.

Pertanto, l'analisi dei cicli economici e degli elementi che influiscono sulla loro durata è indispensabile per programmare correttamente gli acquisti, la produzione e le vendite.

La durata dei cicli aziendali, ed in particolare del ciclo monetario, influenza, infine, sull'entità del fabbisogno di mezzi finanziari che l'azienda deve procurarsi per svolgere la sua attività.

Cicli monetari brevi, infatti, significano un rapido ritorno in forma liquida dei capitali investiti e, perciò, una minore necessità di finanziamenti.



Casi aziendali sui cicli dei processi gestionali

Si consideri un'azienda industriale che acquista in data 15 marzo delle materie prime ottenendo dai propri fornitori una dilazione di pagamento fino al 30 aprile, data in cui il debito viene estinto.

In data 10 aprile essa inizia la fase della trasformazione che termina in data 20 aprile con la realizzazione dei prodotti finiti.

Questi ultimi sono venduti il 5 maggio e ai clienti viene concessa una dilazione di pagamento fino al 31 maggio, epoca in cui i crediti vengono incassati.

Consideriamo i diversi cicli e la loro durata:

a) il ciclo tecnico ha la durata di 10 giorni, poiché esso inizia in data 10 aprile e termina il 20 dello stesso mese;

b) il ciclo economico ha una durata di 51 giorni: inizia il 15 marzo, data in cui si manifesta il costo relativo all'acquisto delle materie prime, e termina il 5 maggio, data in cui si manifesta il ricavo derivante dalla cessione dei prodotti finiti;

c) il ciclo finanziario ha anch'esso una durata di 51 giorni, perché comincia il 15 marzo, epoca in cui nasce il debito verso i fornitori, e termina il 5 maggio nel momento in cui sorge il credito verso i clienti;

d) il ciclo monetario ha la durata di 31 giorni: inizia il 30 aprile, quando viene pagato il debito verso i fornitori, e finisce il 31 maggio, data in cui si riscuotono i crediti verso i clienti.

Da osservare che tra la data di inizio del ciclo economico e quella di avvio del ciclo tecnico, l'azienda ha custodito le materie prime in magazzino e, tra la data di conclusione del processo tecnico e la data di ottenimento del ricavo di vendita, l'azienda ha svolto un altro processo di conservazione riguardante i prodotti finiti: più si abbreviano questi pro-

cessi di conservazione, più si accorcia l'intervallo che intercorre tra investimenti e disinvestimenti.

Come abbiamo già illustrato in precedenza, la gestione comprende l'insieme delle operazioni, volute e preordinate da chi dirige l'azienda, per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Queste operazioni programmate vengono definite anche "fatti amministrativi", per distinguerle da quelle non previste, le quali, però, hanno comunque un effetto sull'attività dell'impresa (si pensi, ad esempio, ad un incidente).

Queste considerazioni ci aiutano a capire che lo schema della gestione, precedentemente analizzato, è soltanto una prima approssimazione della complessa realtà aziendale, approssimazione non certo esaustiva, ma necessaria per esigenze di semplicità e di chiarezza, in modo da rendere più agevole la comprensione degli argomenti, specie a chi si accosta a queste problematiche per la prima volta.

Si vuole dire che gli scambi tra l'impresa ed i terzi non sono rappresentati soltanto dalle operazioni di acquisizione dei fattori produttivi e da quelle di vendita dei beni e servizi ottenuti, ma comprendono anche numerose operazioni di altro tipo.

Abbiamo trascurato, ad esempio, le operazioni riguardanti le riduzioni del capitale proprio per prelievi del titolare o per rimborso ai soci, le operazioni in titoli, la dismissione di impianti.

Un'analisi più approfondita della gestione porta allora a raggrupparne le operazioni in alcuni settori o "aree", la cui conoscenza è assai utile per meglio comprendere l'attività aziendale e i suoi risultati economici.

Una prima fondamentale distinzione è tra "gestione ordinaria" e "gestione straordinaria".

Rientrano nella gestione ordinaria tutte quelle operazioni che vengono "normalmente" svolte nell'azienda e sono programmate dalla direzione: ciò che le caratterizza, pertanto, è il fatto che esse sono "volute" e "preordinate".

La gestione straordinaria raccoglie, invece, tutte quelle operazioni che non rientrano nella "normale" attività dell'azienda: ciò che le contraddistingue, pertanto, è la loro natura di "eccezionalità" e di "casualità", tanto che si parla anche di accadimenti "extra-gestionali", in quanto non voluti e non programmati.



Esempi di gestione ordinaria e straordinaria

Si supponga che un'azienda produttrice di giocattoli acquisti un certo quantitativo di matrice plastica: possiamo tranquillamente affermare che questo è un tipico fatto ammini-

strativo di gestione, in quanto voluto e programmato. Se, però, parte delle materia plastica acquistata va distrutta da un incendio, questo avvenimento è un fenomeno straordinario, non certo preordinato, che comunque influenza sulla gestione aziendale, in quanto l'impresa si troverà senza una parte del fattore produttivo acquistato, subendo un danno.

All'interno della gestione ordinaria è possibile distinguere altre aree di gestione e più precisamente: *gestione caratteristica* (o operativa), *gestione accessoria* (o extra-caratteristica o patrimoniale), *gestione finanziaria* e *gestione fiscale* (o tributaria).

Quest'ultima fa riferimento alle operazioni riguardanti la determinazione ed il pagamento delle imposte sul reddito, le quali possono essere viste come il corrispettivo pagato allo Stato per la sua attività rivolta a creare le condizioni e le infrastrutture necessarie affinché possa utilmente svilupparsi l'azione aziendale.

La *gestione caratteristica*, invece, raccoglie tutte le operazioni inerenti lo svolgimento dell'attività tipica dell'impresa ovvero quell'attività per la quale essa è sorta e che rappresenta il suo oggetto tipico.

Talvolta nel corso della gestione possono originarsi delle eccedenze di mezzi liquidi, disponibili per tempi più o meno lunghi, alle quali è necessario trovare opportune forme di impiego. La gestione patrimoniale nasce proprio da questa esigenza; essa, infatti, è costituita dall'insieme delle operazioni di investimento, di amministrazione e di disinvestimento di beni estranei alla gestione caratteristica.

Tra questi beni, che rappresentano normalmente degli investimenti accessori, si comprendono, ad esempio, gli immobili civili (che sono "non strumentali" per l'esercizio dell'impresa), le partecipazioni in altre società, i titoli di Stato.¹⁵

Naturalmente l'individuazione della gestione caratteristica e di quella accessoria è legata all'oggetto tipico dell'attività dell'impresa. Con ciò si vuole dire che in una banca o in una società finanziaria gli investimenti in

¹⁵ Se un'impresa nasce per produrre e vendere automobili, questa attività rappresenta la sua attività tipica e le operazioni legate a quest'ultima costituiscono la sua gestione caratteristica. Nulla vieta che, avendo delle disponibilità liquide, questa azienda effettui degli investimenti in titoli, ma questa operazione non rientra nella sua gestione caratteristica, bensì in quella accessoria. L'individuazione delle aree di gestione è, pertanto, molto importante, soprattutto ai fini di un corretto giudizio sull'andamento dell'attività dell'impresa. Anticipando ciò che verrà diffusamente trattato in altre parti del testo, si rifletta, ad esempio, sul fatto che l'impresa nata per produrre e vendere automobili deve realizzare i suoi maggiori guadagni da questa attività principale, non già dagli interessi percepiti dagli eventuali investimenti in titoli. Se essa dovesse realizzare delle perdite nella sua attività caratteristica, anche se tali perdite fossero più che compensate dai maggiori guadagni derivanti dall'investimento in titoli, il giudizio sull'andamento della gestione non sarebbe positivo, in quanto l'azienda è nata per produrre e vendere automobili e non già per investire in titoli.

titoli sono operazioni che rientrano nella gestione caratteristica, mentre lo stesso non può affermarsi nel caso di un'azienda industriale.

La *gestione finanziaria* (in senso stretto), infine, è costituita dall'insieme delle operazioni concernenti la negoziazione, la remunerazione ed il rimborso dei finanziamenti a cui l'azienda fa ricorso sia all'avvio della sua attività produttiva che durante la gestione, quando potrà succedere di doversi finanziare per mantenere in equilibrio i flussi monetari.¹⁶

Per verificare l'apprendimento...

1. Che cosa si intende per gestione?
2. Cosa significa che la gestione è unitaria nel tempo e nello spazio?
3. Cosa si intende per periodo amministrativo? E per esercizio?
4. Quali sono e come si individuano le fasi della gestione?
5. Dove si colloca e come si definisce la fase del finanziamento?
6. Quale è la definizione di fattore produttivo "a fecondità semplice"? E quella di fattore produttivo "a fecondità ripetuta"?
7. Quali sono le produzioni intermedie interne? E quelle terminali?
8. Quale è la differenza tra gestione interna e gestione esterna? Quali le loro caratteristiche?
9. Perché si dice che la gestione è un "fenomeno ciclico"?
10. Che significa studiare la gestione nell'aspetto tecnico? E nell'aspetto economico? Ed in quello finanziario?
11. Quali sono i cicli aziendali? E come viene definito rispettivamente ciascuno di essi?
12. Cosa deve succedere affinché la durata del ciclo economico e quella del ciclo finanziario siano uguali?

¹⁶ Occorre fare una precisazione. Abbiamo detto che un investimento in titoli rientra nelle operazioni relative alla gestione accessoria, ma, a ben riflettere, esso rappresenta anche una operazione finanziaria e sembrerebbe di poterlo collocare anche nella gestione finanziaria. In questa sede, però, si è scelto di fare riferimento ad una definizione di gestione finanziaria più in senso stretto, nel senso di considerare operazioni di gestione finanziaria solo quelle relative ai finanziamenti ottenuti dall'impresa: in quest'ottica un investimento in titoli non vi rientra, poiché non viene fatto per finanziarsi, bensì per trarne un profitto. Se considerassimo, invece, una definizione più allargata di gestione finanziaria, ricomprensivo in essa tutte le operazioni che hanno un "carattere" finanziario, l'investimento in titoli potrebbe rientrarvi. Queste semplici considerazioni sono a riprova delle difficoltà che possono incontrarsi nell'applicazione pratica delle definizioni studiate, difficoltà che occorre cercare di superare ragionando sui presupposti che stanno alla base delle classificazioni teoriche da cui si parte, e riflettendo sugli obiettivi che ci si prefissa: infatti, la scelta di collocare un investimento in titoli nella gestione accessoria piuttosto che in quella finanziaria (e viceversa) dipenderà anche dal tipo di analisi che si sta conducendo e delle informazioni che da tali analisi si vogliono trarre.

13. Perché in pratica è difficile determinare con precisione la durata dei cicli aziendali? E perché, invece, sarebbe importante conoscerla con precisione?
14. Quali sono le "aree" della gestione? E come vengono individuate?
15. Cosa si intende per "fatto amministrativo"?

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- AMODEO D. (1983), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- CAPUTO M. (1990), *Logistica e produzione nell'economia delle imprese industriali*, Cedam, Padova.
- CARAMIELLO C. (1996), (a cura di Musaio A.), *Ragioneria generale ed applicata*, Mursia, Milano.
- CARAMIELLO C. (1993), *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- CATTURI G. (1997), *Lezioni di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- CAVALIERI E., RANALLI F., FADDA G. (1995), *Complementi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- CAVALIERI E. (2000), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- FABBRI尼 G., MONTRONE A. (a cura di) (2006), *Economia Aziendale. I fondamenti della disciplina*, Volume I, FrancoAngeli, Milano.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1984), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento. Introduzione agli studi economico-aziendali*, Servizio editoriale universitario, Pisa.
- FERRERO G., DEZZANI F. (1992), *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- GIANNESI E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- GIUNTA F. (1996), *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- MASTURZI E. (1996), *Elementi di gestione della produzione industriale*, Liguori, Napoli.
- MELIS G. (1993), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ONIDA P. (1979), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- PEZZOLI S. (a cura di) (1994), *Lineamenti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- RISPOLI M. (1989), *L'impresa industriale*, il Mulino, Bologna.
- TERZANI S. (1995), *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova.

CAPITOLO DODICESIMO

LA GESTIONE COME SISTEMA DI VALORI

di

Maurizio Rija

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- in quale misura le operazioni di gestione contribuiscono alla variazione della massa monetaria, ampiamente intesa, nell'impresa;
- in che modo le operazioni di gestione contribuiscono alla creazione di ricchezza nell'impresa;
- le relazioni tra le variazioni finanziarie e le variazioni economiche.

1. I valori finanziari delle operazioni di gestione

L'aspetto finanziario della gestione riguarda le modificazioni o i movimenti che le operazioni aziendali provocano nei valori finanziari, ossia nelle disponibilità liquide e nei crediti e debiti di funzionamento e di finanziamento. Le disponibilità liquide ed i crediti sono valori finanziari attivi mentre i debiti sono valori finanziari passivi.¹

Secondo un'interpretazione più ristretta, le variazioni nelle disponibilità liquide (denaro esistente in cassa e presso le banche) e nei crediti e debiti di funzionamento rappresentano l'aspetto numerario (monetario) della gestio-

¹ Esiste una sostanziale differenza tra valore (stock) e variazione (flusso). I valori si formano a causa delle variazioni originate dalle operazioni di gestione. Per un'analisi più dettagliata si veda: AMODEO, *Ragioneria generale delle imprese*; CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*; GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*.

ne mentre i movimenti, ossia il sorgere o l'estinguersi, nei crediti e debiti di finanziamento esprimono l'aspetto creditizio.

In relazione al diverso grado di certezza, i valori numerari si distinguono in:

- *valori numerari certi*, che sono relativi alla liquidità immediata e, quindi, possiedono contemporaneamente i requisiti della scadenza a vista e del sicuro buon fine. Sono sempre attivi e consistono nel denaro contante, nei valori bollati (francobolli, marche da bollo, moduli in bianco di cambiali) e negli assegni circolari e bancari ricevuti da terzi. Tali valori si valutano al valore nominale e si trovano, come si usa dire tecnicamente, in cassa;
- *valori numerari assimilati*, i quali si riferiscono a crediti e debiti di funzionamento; sono espressi in modo definito e sostituiscono temporaneamente la moneta nelle compravendite con pagamento dilazionato. Ad esempio, se vendiamo delle merci ricevendo una cambiale, quest'ultima sostituisce temporaneamente, fino alla scadenza, il denaro che dovrà essere versato dai clienti. Tali valori, possono essere attivi (crediti v/clienti, cambiali attive, crediti diversi, ecc.) e passivi (debiti v/fornitori, debiti verso lo Stato per le imposte da versare, cambiali passive, debiti diversi, ecc.) e si differenziano tra di loro sia per la diversa esigibilità e scadenza, sia per la possibilità che al momento del pagamento o della riscossione possano dar luogo a sconti, ribassi, abbondi o interessi. In pratica, mentre i valori numerari certi sono espresi in moneta di conto senza incertezze e rischi, in questo caso il processo valutativo è più difficile, poiché occorre considerare, come succede per i crediti, la scadenza e la solvibilità del debitore;
- *valori numerari presunti*, che sono connessi a crediti e debiti di funzionamento espressi in maniera non definita. In pratica, sono rappresentati da entrate e uscite future riguardanti operazioni aziendali già in corso gravate da notevole incertezza sia nell'ammontare sia nella scadenza. Un esempio classico è dato dai crediti in valuta estera i quali presentano, a causa del rischio di cambio, difficoltà valutative maggiori rispetto ai crediti in moneta di conto; infatti, alla scadenza, l'ammontare di questi crediti potrà variare in relazione al rapporto di cambio che vi sarà tra la moneta estera e la moneta nazionale. Anche i valori numerari presunti possono essere attivi (crediti in moneta estera e ratei attivi) e passivi (debiti in moneta estera, ratei passivi, fondi spese e fondi rischi).

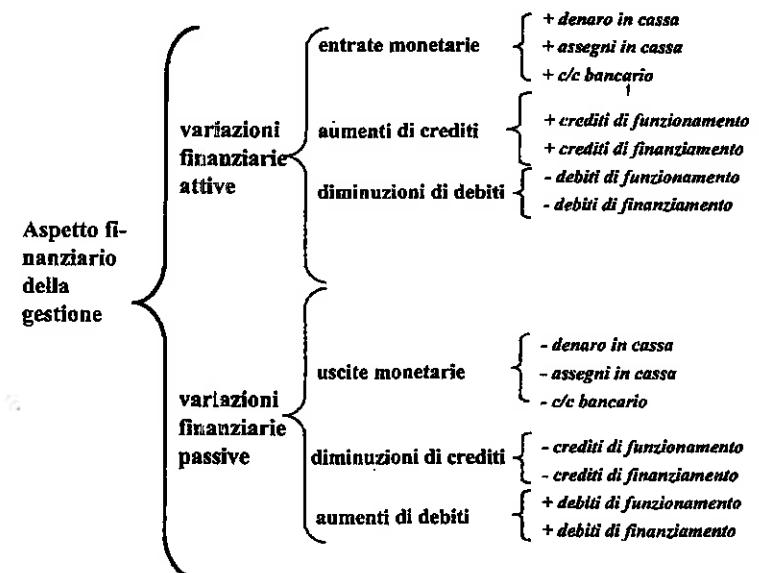
Considerando la situazione finanziaria dell'impresa, che è rappresentata dalla differenza tra i valori finanziari attivi e passivi, possiamo distinguere tra:

- *variazioni finanziarie attive (entrate)*, che corrispondono ad afflussi di moneta nell'impresa e, di conseguenza, migliorano la situazione finanziaria. Più specificatamente, consistono negli aumenti delle di-

sponibilità liquide e dei crediti di ogni specie (aumenti di denaro e di assegni in cassa, aumenti di disponibilità sui c/c bancari, sorgere di crediti per vendite e/o per prestiti concessi a terzi, ecc.) e nelle diminuzioni o estinzione dei debiti di funzionamento e/o di finanziamento. Generalmente, sono le operazioni della fase di scambio che danno luogo a variazioni finanziarie attive;

- *variazioni finanziarie passive (uscite)*, che equivalgono a deflussi di moneta dall'impresa e, pertanto, peggiorano la situazione finanziaria. Più precisamente, riguardano le diminuzioni delle disponibilità liquide e dei crediti di ogni specie (diminuzioni di denaro e di assegni in cassa, diminuzioni di disponibilità sui c/c bancari, estinzioni di crediti verso la clientela, rimborsi dei prestiti concessi a terzi, ecc.) e gli aumenti o il sorgere dei debiti di funzionamento e/o di finanziamento. Generalmente, sono le operazioni della fase di provvista che danno luogo a variazioni finanziarie passive.

Fig. 1 – L'aspetto finanziario della gestione: schema riassuntivo



2. I valori economici delle operazioni di gestione

L'aspetto economico considera le operazioni di gestione in termini del loro contributo alla creazione di ricchezza. In particolare, esamina la for-

mazione del capitale proprio e le susseguenti modificazioni che esso subisce sia per effetto del processo di formazione del reddito d'impresa sia a causa dei conferimenti e dei prelievi da parte del titolare o dei soci.

L'aspetto economico si manifesta, soprattutto, nel complesso dei costi sostenuti e dei ricavi conseguiti nell'ambito della gestione aziendale. Per tale motivo la realizzazione del ciclo produttivo deve consentire, attraverso un'eccedenza dei ricavi rispetto ai costi, la produzione di nuova ricchezza, ossia di utile.

L'acquisizione di fattori produttivi, cioè di risorse in input, avviene mediante l'impiego dei mezzi finanziari di cui l'impresa dispone; la quantità di denaro investita misura il costo che l'impresa deve sostenere.

Quindi, i costi rappresentano la quantità di mezzi finanziari cui l'impresa deve rinunciare per procurarsi i fattori produttivi da impiegare per lo svolgimento dell'attività aziendale. Sono misurati da uscite monetarie immediate oppure dal sorgere di debiti di funzionamento (variazioni finanziarie passive). Praticamente, l'impresa sostiene un costo ogni qual volta scambia mezzi monetari immediati (uscite di denaro) o differiti (aumento di debiti) con fattori produttivi.



Approfondimento: le diverse tipologie di costi

Relativamente alla loro natura, o al motivo per cui sono stati sostenuti, i costi si distinguono in: *costi pluriennali*, sostenuti per l'acquisto delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, cioè di quegli elementi del patrimonio che essendo impiegati più volte nel processo produttivo danno la loro utilità per più anni (ad esempio, terreni, fabbricati, macchinari, impianti, attrezzature, automezzi, arredamento, brevetti, diritti di concessione, ecc.); *costi relativi all'acquisto di fattori produttivi immateriali e materiali a breve ciclo di utilizzo*, dove i primi sono sostenuti per l'acquisizione di servizi prestati da terzi (ad esempio, spese di riscaldamento, trasporto, magazzinaggio, cancelleria, energia elettrica, consulenza, vigilanza, postali e telefoniche, pubblicità, premi di assicurazione, ecc.) mentre i secondi si riferiscono alle spese sostenute per l'acquisto delle merci in genere (ad esempio, materie prime, semilavorati, prodotti finiti, ecc.) da destinare alla trasformazione o alla vendita; *costi relativi al personale dipendente*, che comprendono le retribuzioni corrisposte ai lavoratori in relazione al lavoro prestato, i contributi e le assicurazioni sociali obbligatorie a carico dell'azienda, il trattamento di fine rapporto, le spese di addestramento e formazione, le mensue, le colonie estive, ecc.; *oneri finanziari*, derivanti dai finanziamenti ottenuti dall'impresa a titolo di capitale di credito e rappresentati da sconti passivi, interessi passivi su mutui passivi, su c/c bancari, v/fornitori, su obbligazioni, su debiti v/società controllate o collegate, ecc.; *oneri straordinari*, che sono collegati ad eventi non rientranti nell'ordinaria attività aziendale come ristrutturazioni o cessioni di rami aziendali. Essi comprendono le sopravvenienze e insussistenze passive e le minusvalenze straordinarie; *oneri tributari* che riguardano le imposte e le tasse dovute allo Stato e ad Enti Pubblici (imposte sul reddito, imposte di registro e di bollo, ecc.); costi per godimento di beni altri (fitti passivi, canoni di leasing, ecc.).

Fig. 2 – Gli aspetti finanziario ed economico delle operazioni di provvista



Al contrario, la vendita dei beni e dei servizi prodotti rappresenta ricchezza in output che consente di recuperare i mezzi finanziari precedentemente investiti; la quantità di denaro ottenuta dalla vendita dei prodotti misura il ricavo che l'azienda riesce a conseguire.

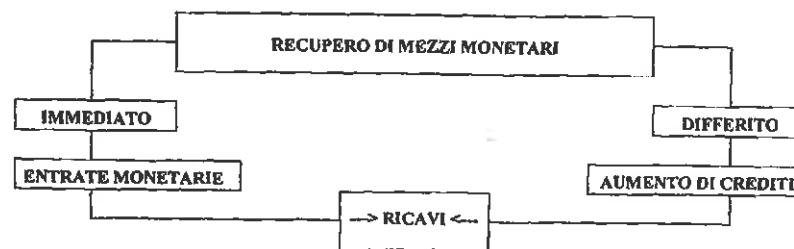
Quindi, i ricavi rappresentano i corrispettivi delle vendite ed esprimono il recupero di mezzi finanziari utilizzati dall'impresa per l'acquisizione dei fattori produttivi. Sono misurati da entrate monetarie immediate oppure dal sorgere di crediti di funzionamento (variazioni finanziarie attive). Sostanzialmente, l'impresa consegue un ricavo ogni qual volta scambia prodotti con mezzi monetari immediati (entrate di denaro) o differiti (aumento di crediti).



Approfondimento: le diverse tipologie di ricavi

Relativamente alla loro natura, o al motivo per cui sono stati conseguiti, i ricavi si distinguono in: ricavi derivanti dalla vendita di beni strumentali (plusvalenze ordinarie) al termine della loro vita utile nel rispetto dei normali piani di sostituzione predisposti al momento dell'acquisto. Ad esempio, se un macchinario viene ceduto dopo la sua vita utile, programmata in tre anni, è normale che al termine di tale periodo il ricavo che ne deriva rappresenta una plusvalenza ordinaria; ricavi relativi allo svolgimento dell'attività caratteristica, ossia quell'attività per la quale l'impresa è stata costituita e opera. Si tratta di ricavi incrementi la vendita dei prodotti nelle imprese industriali, delle merci nelle imprese mercantili, dei servizi nelle imprese di servizi, nonché i rimborsi, le spese di imballo e di trasporto, ecc.; proventi straordinari, ossia le plusvalenze straordinarie, insussistenze e sopravvenienze attive, le quali derivano da operazioni non rientranti nell'attività ordinaria dell'impresa; proventi finanziari, ottenuti in relazione a finanziamenti a breve, medio o lungo termine concessi a terzi, rappresentati da interessi attivi su c/c bancari, postali, su titoli, verso clienti, su prestiti concessi a società controllate o collegate, ecc.; proventi di varia natura (fitti attivi, provvigioni attive, ecc.).

Fig. 3 – Gli aspetti finanziario ed economico delle operazioni di scambio



Quindi, al fine di pervenire ad espressioni di sintesi dei risultati derivanti dalla gestione, risulta evidente che l'attenzione è rivolta sul processo produttivo, dove i prodotti ed i fattori produttivi sono considerati in termini di valore monetario ad essi attribuibile e non in termini di quantità fisiche.

Di conseguenza, il reddito si configura come il risultato netto, espresso in termini di valore monetario, dell'attività produttiva svolta dall'impresa. Alla sua formulazione i valori di costo concorrono con segno negativo ed i valori di ricavo con segno positivo.

I costi esprimono variazioni economiche negative, in quanto si collegano a ricchezza impiegata nel processo produttivo, mentre i ricavi esprimono variazioni economiche positive in quanto trovano riscontro nella ricchezza lorda creata dall'impresa.

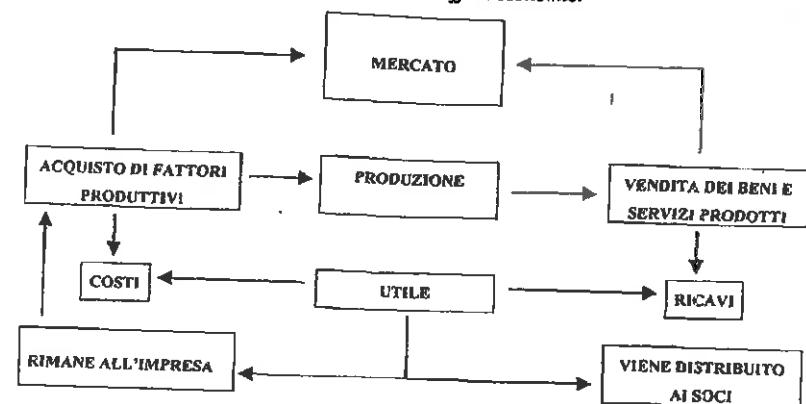
Generalmente, secondo l'aspetto economico, le operazioni della fase di provvista determinano variazioni economiche negative mentre le operazioni della fase di scambio determinano variazioni economiche positive.

Se la ricchezza creata dall'impresa è maggiore di quella consumata, cioè se i ricavi sono maggiori dei costi, il reddito ha segno positivo e si definisce utile. Invece, se la ricchezza impiegata dall'impresa è maggiore di quella che ha generato, cioè i costi sono maggiori dei ricavi, allora il reddito ha segno negativo e si definisce perdita.²

Riassumendo, si può dire che il ciclo produttivo delle imprese inizia con l'acquisizione dei fattori produttivi e termina con la vendita dei beni o servizi, determinando, dal punto di vista economico, il sostentimento di costi ed il conseguimento di ricavi.

² In questo caso, il processo produttivo ha causato una perdita netta di ricchezza rispetto alla situazione precedente dove, invece, ha prodotto un risultato utile sul piano della creazione di nuova ricchezza netta rivolta al soddisfacimento dei bisogni umani. GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*.

Fig. 4 – Il ciclo produttivo delle imprese e i suoi effetti economici



Le variazioni di capitale proprio che non sono legate al sistema costi-ricavi, e quindi sono estranee alla gestione reddituale, sono rappresentate principalmente dalle seguenti operazioni:

- conferimenti iniziali, o successivi alla costituzione, da parte del proprietario o dei soci;
- prelevamenti effettuati dal titolare per le sue esigenze personali e rimborsi ai soci in caso di recesso, o riduzione delle quote di partecipazione, dalla società.

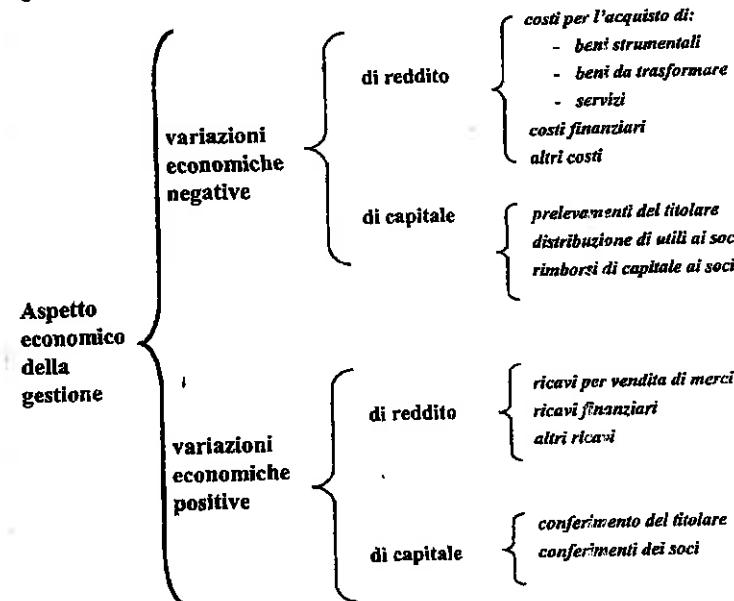
Quando queste operazioni sono effettuate in denaro si ha che:

- i conferimenti originano variazioni economiche positive di capitale che sono misurate da entrate monetarie;
- i prelevamenti ed i rimborsi danno luogo a variazioni economiche negative di capitale che sono misurate da uscite monetarie.

Anche se si tratta di operazioni di gestione che presentano aspetti economici, ossia hanno a che fare con la ricchezza, i valori che ne scaturiscono sono diversi da quelli di costo e di ricavo precedentemente analizzati. Infatti, non fanno riferimento all'impiego di fattori produttivi o al recupero delle risorse impiegate dall'impresa nel processo produttivo, ma sono valori relativi alla ricchezza conferita dall'imprenditore ed alle sue variazioni nette.

In questo senso, il capitale conferito dall'imprenditore rappresenta la ricchezza netta inizialmente immessa nei processi produttivi che si incrementa o si dissolve a seconda se i processi danno un utile oppure causano una perdita. Questi valori economici, da non confondere con quelli economici di reddito, ossia con i costi ed i ricavi, vengono denominati valori economici di capitale.

Fig. 5 - L'aspetto economico della gestione: schema riassuntivo



Riassumendo, è bene precisare che esaminare la gestione nell'ottica economica significa analizzare le variazioni positive e negative che le operazioni aziendali provocano sia nei valori economici di reddito (costi e ricavi) sia nei valori economici di capitale (variazioni di patrimonio netto).

3. Le relazioni tra le variazioni finanziarie ed economiche

L'aspetto finanziario e l'aspetto economico, utilizzati dal modello economico-aziendale per analizzare le fasi della gestione esterna, rappresentano un punto di partenza per spiegare meglio alcune delicate problematiche che interessano la vita di qualsiasi impresa.

Tra queste ricordiamo la continua ricerca di un costante equilibrio tra entrate e uscite e la realizzazione di ricavi maggiori dei costi. Infatti, l'impresa deve essere sempre in grado, per evitare che la macchina aziendale si ferri, di far fronte agli impegni di pagamento con i mezzi finanziari a sua disposizione e deve assolvere alle sue funzioni di strumento economico capace di soddisfare, con risorse scarse, gli innumerevoli bisogni umani e, quindi, dar vita ad un processo produttivo che generi e non distrugga ricchezza.

Ogni operazione di gestione dà comunque luogo ad entrambi gli aspetti, ossia ad un movimento di moneta, dove l'aspetto finanziario esprime l'entità ed il segno del movimento stesso, e ad un componente di reddito, dove l'aspetto economico esprime la causale in termini di processo produttivo rivolto alla creazione di ricchezza, di quel movimento di moneta.

Ricapitolando, in termini di valore:

- l'aspetto finanziario costituisce il momento originario dal quale hanno inizio la conoscenza e lo studio delle operazioni di gestione e dove il valore attribuibile ad una variazione di moneta è espresso dalla consistenza della moneta stessa. Esso è misuratore dell'aspetto economico, la cui definizione e quantificazione deriva dall'aspetto finanziario;
- l'aspetto economico costituisce l'aspetto derivato dove i costi ed i ricavi derivano la consistenza del loro valore dai movimenti di moneta che si manifestano nel momento in cui si acquistano fattori produttivi e si scambiano prodotti. Ad esempio, l'acquisto di un fattore produttivo in contanti determina un'uscita di denaro (aspetto finanziario) che misura il costo di acquisto (aspetto economico). Al tempo stesso, però, quello economico è l'aspetto causale che provoca l'effetto delle variazioni che si osservano nell'aspetto finanziario.

Quindi, ritornando alle fasi della gestione esterna, possiamo generalmente dire che:

- le operazioni della fase di provvista determinano uscite che misurano l'entità dei costi: un costo si dice sostenuto (numericamente sostenuto) nel momento in cui si verifica l'uscita numeraria che ne misura la consistenza;
- le operazioni della fase di scambio determinano entrate che misurano l'entità dei ricavi: un ricavo si dice conseguito (numericamente conseguito) nel momento in cui si verifica l'entrata numeraria che ne misura la consistenza.

Fig. 6 - Gli aspetti finanziario ed economico: una sintesi

ASPECTI DELLA GESTIONE	
FINANZIARIO (ORIGINARIO)	ECONOMICO (DERIVATO)
ASPETTO NUMERARIO (MONETARIO) VALORI NUMERARI CERTI, ASSIMILATI E PRESUNTI	ASPETTO REDDITUALE COSTI E RICAVI
ASPETTO CREDITIZIO CREDITI E DEBITI DI FINANZIAMENTO	ASPETTO PATRIMONIALE VARIAZIONI DI PATRIMONIO NETTO

Tuttavia, in alcune operazioni di gestione si realizza un'eccezione alla regola generale secondo la quale un valore finanziario misura sempre un

valore economico. In altri termini, non tutte le uscite sono collegate ai costi e non tutte le entrate sono collegate ai ricavi. Esistono, infatti, alcuni fatti di gestione che si risolvono solo nella sfera finanziaria o nella sfera economica e pertanto danno luogo ad uno scambio, o meglio ad una compensazione, fra due valori della stessa natura ma di segno opposto. In questi casi si parla di permutazioni finanziarie e di permutazioni economiche. In questo senso:

- una variazione finanziaria attiva può compensare una variazione finanziaria passiva e viceversa;
- una variazione economica positiva può compensare una variazione economica negativa e viceversa.

Nelle permutazioni finanziarie può succedere che un'entrata assimilata o presunta diventa un'entrata certa oppure un'uscita assimilata o presunta diventa un'uscita certa. In sostanza, si tratta di una misurazione impropria in quanto un valore finanziario misura un altro valore finanziario.

Relativamente alle permutazioni economiche, sulla base delle conoscenze acquisite fino a questo punto, risulta particolarmente difficile fornire esempi comprensibili circa il loro funzionamento. Infatti, si tratta di aspetti gestionali che saranno affrontati in seguito e riguardano, ad esempio, l'ammortamento dei fabbricati, la rilevazione dei risconti, la destinazione dell'utile a riserve o alla coperture di eventuali perdite e così via.

Quindi, in sintesi, le entrate possono misurare i ricavi per le vendite di prodotti e servizi, gli aumenti di patrimonio netto e di crediti e le diminuzioni di debiti, mentre le uscite possono misurare i costi per gli acquisti di fattori produttivi, le diminuzioni di patrimonio netto e di crediti e gli aumenti di debiti.

A questo punto, basandoci sul modello di analisi economico-aziendale precedentemente esposto, procediamo ad osservare alcune significative operazioni di gestione per individuarne l'aspetto finanziario e l'aspetto economico.

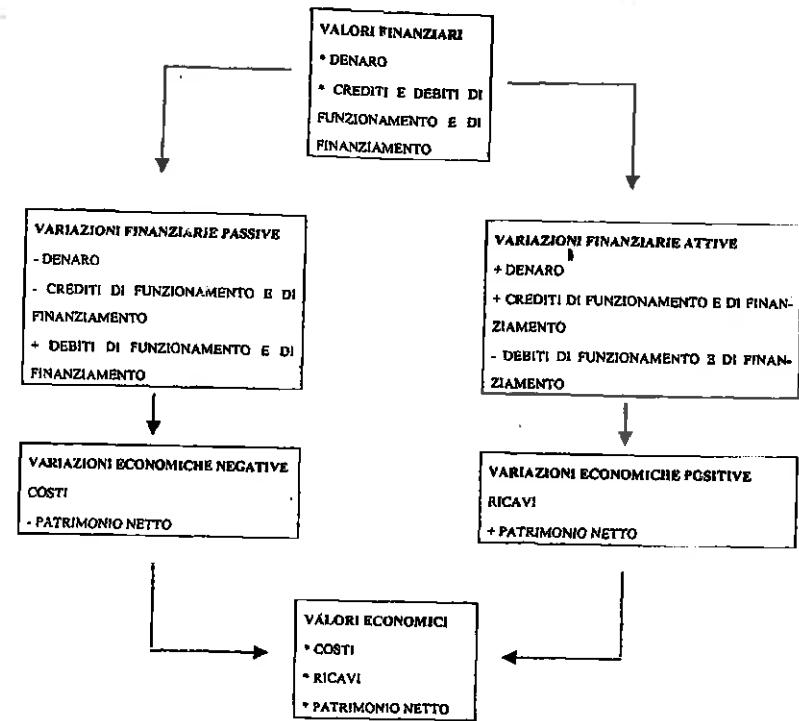
Acquistate merci per 1.000 euro con pagamento in contanti

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 1.000 euro per la diminuzione della cassa (- denaro).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo il cui importo ammonta anch'esso a 1.000 euro.

In questo caso l'uscita misura il costo delle merci.

Fig. 7 – Tabella sintetica dei valori e delle variazioni finanziarie ed economiche



Pagata in contanti una bolletta per consumi di energia elettrica dell'importo di 100 euro

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 100 euro per la diminuzione della cassa (- denaro).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo a breve ciclo di utilizzo il cui importo ammonta anch'esso a 100 euro.

In questo caso l'uscita misura il costo dell'energia elettrica.

Acquistate attrezzature per 2.700 euro con pagamento a 90 giorni

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata) di 2.700 euro per l'aumento dei debiti v/fornitori (+ debiti v/fornitori).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo a lungo ciclo di utilizzo il cui importo ammonta anch'esso a 2.700 euro.

In questo caso l'uscita misura il costo delle attrezzature.

Acquistati semilavorati per 2.000 euro rilasciando subito una cambiale di 1.500 euro e concordando il pagamento del resto a 30 giorni

Aspetto finanziario:

- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata) di 1.500 euro per l'aumento di cambiali passive (+ cambiali passive);
- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata) di 500 euro per il sorgere di un debito v/fornitori (+ debiti v/fornitori).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo a breve ciclo di utilizzo il cui importo ammonta a 2.000 euro.

In questo caso la somma delle due variazioni finanziarie misura il costo di semilavorati.

Pagata con assegno bancario la parte di fornitura con regolamento dilazionato (pari a 500 euro) descritta nell'operazione precedente

Aspetto finanziario:

- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata) di 500 euro per l'estinzione di un debito v/fornitori sorto in precedenza (- debiti v/fornitori);
- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 500 euro per la diminuzione del c/c bancario (- banca c/c).

Aspetto economico: in questo caso, l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo. L'operazione è caratterizzata dalla compensazione tra la diminuzione dei debiti v/fornitori (variazione numeraria attiva assimilata) e la diminuzione del denaro in cassa (variazione numeraria passiva certa).

Pagate, girando una cambiale attiva di 2.700 euro, le attrezzature acquistate in precedenza

Aspetto finanziario:

- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata) di 2.700 euro per l'estinzione di un debito v/fornitori sorto in precedenza (- debiti v/fornitori);

- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata) di 2.700 euro per la diminuzione delle cambiali attive (- cambiali attive).

Aspetto economico: anche in questo caso, l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva, del medesimo importo.

Pagati stipendi ordinando alla propria banca di eseguire i bonifici per 1.500 euro a favore dei dipendenti

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 1.500 euro per la diminuzione delle disponibilità presenti sul c/c bancario (-banca).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo il cui importo ammonta anch'esso a 1.500 euro.

In questo caso l'uscita misura il costo del personale.

Riscosso il fitto di un magazzino dato in locazione a terzi al canone annuale di 1.750 euro, ricevendo un assegno bancario di pari importo

Aspetto finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 1.750 euro per l'aumento degli assegni in cassa (+ cassa);

Aspetto economico: si ha un ricavo (variazione economica positiva) per la cessione di un servizio (cessione dell'uso del magazzino) il cui importo ammonta anch'esso a 1.750 euro.

In questo caso, l'entrata misura il ricavo per il fitto attivo.

Vendute merci per 450 euro con regolamento in contanti

Aspetto finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 450 euro per l'aumento della cassa.

Aspetto economico: si ha un ricavo (variazione economica positiva) per la vendita di merci il cui importo ammonta anch'esso a 450 euro.

In questo caso, l'entrata misura il ricavo per la vendita di merci.

Vendute merci per 1.450 euro con regolamento metà in contanti e concordando la riscossione del resto a 30 giorni

Aspetto finanziario:

- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 725 euro per l'aumento della cassa;
- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata) di 725 euro per l'aumento dei crediti v/clienti (+ crediti v/clienti).

Aspetto economico: si ha un ricavo (variazione economica positiva) per la vendita di merci il cui importo ammonta a 1.450 euro.

In questo caso, la somma delle due variazioni finanziarie misura il ricavo per la vendita di merci.

Riscosso un assegno bancario per la parte di fornitura effettuata a clienti con regolamento dilazionato (pari a 725 euro) descritta nell'operazione precedente

Aspetto finanziario:

- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata) di 725 euro per l'estinzione di un credito v/clienti sorto in precedenza (- crediti v/clienti);
- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 725 euro per l'aumento degli assegni in cassa.

Aspetto economico: in questo caso, l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo.

Eseguito un apporto di denaro da parte dei proprietari per 5.000 euro

Aspetto finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 5.000 euro per l'aumento della cassa.

Aspetto economico: si ha un aumento del capitale proprio (variazione economica positiva) per l'apporto di denaro da parte dei proprietari il cui importo ammonta anch'esso a 5.000 euro.

In questo caso l'entrata monetaria misura l'aumento del patrimonio netto.

Prelevati 4.500 euro dalla cassa aziendale e versate sul c/c bancario

Aspetto finanziario:

- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 4.500 euro per la diminuzione della cassa;
- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 4.500 euro per l'aumento delle disponibilità sul c/c bancario (+banca).

Aspetto economico: in questo caso, l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo.

Rimborsate ai proprietari quote di capitale pari a 1.000 euro

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 1.000 euro per la diminuzione della cassa.

Aspetto economico: si ha un diminuzione di capitale proprio (variazione economica negativa) per il rimborso delle quote di capitale ai proprietari, il cui importo ammonta anch'esso a 1.000 euro.

In questo caso l'uscita misura la diminuzione del capitale di proprietà.

Ottenuto da terzi un finanziamento di 10.000 euro

Aspetto finanziario:

- si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa) di 10.000 euro per l'aumento delle disponibilità in cassa;
- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva) di 10.000 euro per il sorgere dei debiti di finanziamento (+ debiti di finanziamento).

Aspetto economico: l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo. In questo caso, la variazione numeraria attiva certa (entrata) misura la variazione finanziaria passiva generata dall'aumento dei debiti di finanziamento.

Relativamente al finanziamento precedentemente ottenuto, rimborsati 5.000 euro a titolo di quota capitale

Aspetto finanziario:

- si ha un'entrata finanziaria (variazione finanziaria attiva) di 5.000 euro per la diminuzione dei debiti di finanziamento (- debiti di finanziamento);
- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 5.000 euro per la diminuzione delle disponibilità in cassa.

Aspetto economico: l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo. In questo caso, la variazione numeraria passiva certa (l'uscita) misura la variazione finanziaria attiva generata dalla diminuzione dei debiti di finanziamento.

Relativamente al finanziamento precedentemente ottenuto, rimborsati 450 euro a titolo di interessi passivi

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 450 euro per la diminuzione delle disponibilità in cassa;

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per il pagamento di interessi passivi il cui importo ammonta a 450 euro.

In questo caso, l'uscita misura il costo per il pagamento di interessi passivi.

Concesso a terzi un prestito di 1.200 euro

Aspetto finanziario:

- si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 1.200 euro per la diminuzione delle disponibilità in cassa;
- si ha un'entrata finanziaria (variazione finanziaria attiva) di 1.200 euro per il sorgere di crediti di finanziamento (+ crediti di finanziamento).

Aspetto economico: l'operazione non ha risvolti economici ma si esaurisce in una duplice variazione finanziaria, una attiva e l'altra passiva del medesimo importo. In questo caso, la variazione numeraria passiva certa (uscita) misura la variazione finanziaria attiva generata dall'aumento dei crediti di finanziamento.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quale è la differenza tra valori numerari certi, assimilati e presunti?
2. In linea generale, quale tipologia di operazioni danno luogo a variazioni finanziarie passive?
3. Come vengono considerate le operazioni di gestione secondo l'aspetto economico?
4. Come possono essere definiti i costi e i ricavi?
5. Qual è la differenza tra valori economici di reddito e di capitale?
6. Cosa si intende per permutazione finanziaria?
7. Qual è la differenza tra l'aspetto originario e l'aspetto derivato della gestione?
8. A una variazione finanziaria attiva può corrispondere, nell'aspetto economico, un aumento di capitale proprio o un ricavo?
9. Da cosa sono costituite le variazioni finanziarie passive?
10. A cosa dà luogo l'acquisizione dei fattori produttivi?

Prova di verifica

Analizzare i seguenti fatti di gestione esterna secondo l'aspetto finanziario ed economico (si segua l'esempio del punto a):

a. Acquistate merci per 1.000 euro con pagamento in contanti;

Aspetto finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa) di 1.000 euro per la diminuzione della cassa (- denaro).

Aspetto economico: si ha un costo (variazione economica negativa) per l'acquisizione di un fattore produttivo il cui importo ammonta anch'esso a 1.000 euro.

In questo caso l'uscita monetaria misura il costo delle merci.

- b. Pagate in contanti spese di trasporto per 100 euro;
- c. Vendete merci per 4.050 euro con regolamento a 90 giorni;
- d. Riscossi in contanti fitti attivi per 150 euro;
- e. Pagato con una cambiale un fitto per 50 euro;
- f. Apporto di denaro per 5.000 euro;
- g. Acquistati mobili d'ufficio per 4.500 euro regolati con emissione di cambiali;
- h. Ottenuto da un istituto di credito un mutuo di 20.000 euro;
- i. Vendute merci per 15.000 euro con regolamento 1/3 in contanti e 2/3 dilazionato;
- l. Pagati stipendi al personale per 2.000 euro con assegni bancari

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994), *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- AMODEO D. (1983), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- CAPUTO M. (1990), *Logistica e produzione nell'economia delle imprese industriali*, Cedam, Padova.
- CARAMIELLO C. (1996), (a cura di Musaio A.), *Ragioneria generale ed applicata*, Mursia, Milano.
- CARAMIELLO C. (1993), *Capitale e reddito*, Giuffrè, Milano.
- CARAMIELLO C. (1993), *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- CATTURI G. (1997), *Lessoni di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- CAVALIERI E., RANALI F., FADDA G. (1995), *Complementi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- CAVALIERI E. (2000), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di) (2006), *Economia Aziendale. I fondamenti della disciplina*, Volume I, FrancoAngeli, Milano.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1984), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento. Introduzione agli studi economico-aziendali*, Servizio editoriale universitario, Pisa.
- FERRERO G., DEZZANI F. (1992), *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- GIANNESI E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- GIUNTA F. (1996), *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- MASTURZI E. (1996), *Elementi di gestione della produzione industriale*, Liguori, Napoli.
- MELIS G. (1993), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ONIDA P. (1979), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- PEZZOLI S. (a cura di) (1994), *Lineamenti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- POZZOLI S. (1999), *La contabilità generale. Una introduzione*, FrancoAngeli, Milano.
- RISPOLI M. (1989), *L'impresa industriale*, il Mulino, Bologna.
- TERZANI S. (1995), *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova.

CAPITOLO TREDECESIMO

IL REDDITO

di
Romilda Mazzotta

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- le nozioni e le modalità di calcolo di reddito d'impresa e di reddito di esercizio;
- il principio di competenza economica;
- le caratteristiche del reddito di esercizio;
- le diverse configurazioni di reddito in relazione alle aree in cui si articola la gestione.

1. Il reddito: concetti introduttivi

Le operazioni di gestione attuate dall'organo di governo dell'azienda si traducono in una variazione nell'entità della ricchezza aziendale. L'indicatore in grado di quantificare la ricchezza creata/distrutta in un determinato periodo è il reddito.

Il reddito è definito come l'incremento (se positivo) o il decremento (se negativo) di ricchezza subito dal capitale iniziale per effetto della gestione.¹ L'impresa che riesce a remunerare congruamente i beni/fattori produttivi utilizzati nello svolgimento dei processi genera un reddito positivo e viene definita in utile; in caso contrario, l'impresa genera un reddito negativo e viene definita in perdita.

Si veda ZAPPA, *Reddito*, pag. 326.

La variazione in aumento o in diminuzione subita dal capitale per effetto della gestione può essere riferita all'intera vita aziendale o ad un determinato periodo.

Se si prende a riferimento l'intera vita dell'impresa, dalla costituzione alla cessazione, si determina un risultato detto tecnicamente reddito d'impresa (o reddito totale).

La determinazione del reddito d'impresa può avvenire in tre modi:

- come differenza fra il capitale finale ed il capitale iniziale dell'impresa (procedimento sintetico); dal momento che questi due capitali (di liquidazione e di costituzione) risultano formati dal solo denaro non si pongono problemi di valutazione;
- come differenza tra tutti i ricavi conseguiti e tutti i costi sostenuti dall'impresa, dalla sua nascita sino al momento della sua liquidazione (procedimento analitico);
- come differenza tra tutte le entrate e tutte le uscite che si sono verificate durante la vita dell'impresa (escluse quelle relative alla costituzione del capitale iniziale e le uscite relative alla distribuzione del capitale finale).

La determinazione del reddito totale si presenta agevole ma ha, di fatto, un basso contenuto conoscitivo fornendo informazioni solo a posteriori, una volta che la vita dell'impresa è finita.

I soggetti aziendali hanno, al contrario, necessità di conoscere il reddito per periodi più brevi della durata della vita dell'impresa.

La vita dell'impresa viene pertanto suddivisa in periodi amministrativi, di durata solitamente annuale e generalmente coincidenti con l'anno solare.² Allo stesso tempo sorge l'esigenza, per la determinazione periodica del reddito, di individuare all'interno dell'unitaria gestione aziendale le operazioni compiute nel periodo esaminato. L'insieme delle operazioni attribuibili ad un dato arco temporale è definito esercizio amministrativo.

Il periodo amministrativo è quindi il periodo di tempo al termine del quale si procede al calcolo del risultato e l'esercizio è, invece, quella parte della gestione "attribuibile" ad un certo periodo amministrativo ai fini della determinazione del reddito.³

Il risultato aziendale calcolato con riferimento ad un periodo amministrativo è detto "reddito (o risultato) di esercizio".

² Si veda MELIS, *Introduzione all'economia aziendale*, pag. 123 e ss.

³ Si parla di operazioni attribuibili al periodo poiché non tutte e non solo le operazioni svolte nel periodo concorrono alla formazione del reddito relativo al periodo, basti pensare che alle operazioni svolte nel periodo vanno aggiunte altre operazioni e altre andranno tolte (rettificate).

2. Il reddito d'esercizio

Il risultato d'esercizio è, quindi, l'incremento o decremento subito dal patrimonio netto per effetto della gestione in un periodo amministrativo. Contrariamente a quanto accade con il reddito totale, considerando un periodo temporale ristretto non è detto che tutti i cicli abbiano trovato conclusione. Alcuni al termine dell'esercizio potrebbero non essere ancora avviati, anche se l'impresa dispone già dei fattori produttivi, altri avranno raggiunto stadi più o meno avanzati di lavorazione altri potranno essersi conclusi. La presenza di uno sfasamento temporale tra i consumi dei fattori produttivi e servizi acquistati e le cessioni degli output fa sì che la ricchezza del periodo non possa essere determinata in modo oggettivo poiché essa risulta inevitabilmente frutto di stime, connesse ai costi e ricavi dei processi in corso di svolgimento.

Il reddito di esercizio può essere determinato con il procedimento sintetico o con il procedimento analitico mentre non può essere calcolato come differenza tra le entrate e le uscite; infatti, lo sfasamento fra ciclo economico e ciclo finanziario si ricompone solo alla cessazione dell'impresa.

Secondo il metodo sintetico, il reddito di esercizio si determina come differenza tra il valore del capitale netto alla fine dell'esercizio ed il valore del capitale netto all'inizio dello stesso. Se non vi sono prelievi o nuovi conferimenti, una consistenza finale del patrimonio netto maggiore di quella iniziale non può che derivare dalla differenza positiva tra il valore che l'azienda ha prodotto e venduto e il valore che essa ha consumato nel periodo. Si parla in questo caso di utile d'esercizio. Al contrario se il patrimonio netto finale è inferiore al patrimonio netto iniziale, sempre in assenza di conferimenti e prelevamenti da parte del titolare, la differenza rappresenta la perdita d'esercizio.

Tab. I – Utile e perdita d'esercizio con il metodo sintetico⁴

Capitale Netto Finale (Nf) - Capitale Netto iniziale (Ni) =	Utile d'esercizio se Nf > Ni
Risultato d'esercizio	Perdita d'esercizio se Nf < Ni

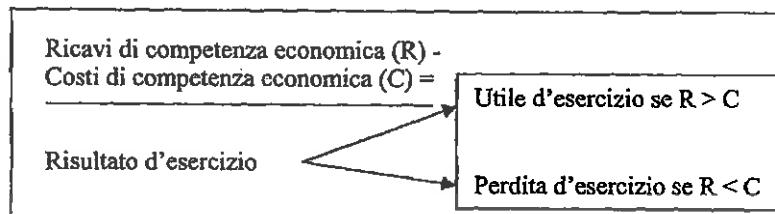
Tale procedimento consente di conoscere l'entità della variazione del capitale netto ma non fornisce alcuna informazione sugli elementi (positivi e negativi) che hanno concorso alla formazione della variazione né in che

⁴ Nel caso in cui vi siano nuovi versamenti e/o prelevamenti il reddito d'esercizio è pari a capitale netto finale - capitale netto iniziale + prelevamenti - versamenti.

misura. È per tale motivo che generalmente si ricorre alla determinazione del reddito con il metodo analitico.

Secondo il metodo analitico, il reddito d'esercizio si determina attraverso la somma algebrica di componenti positivi (ricavi) e negativi (costi) di competenza economica dell'esercizio.

Tab. 2 - Utile e perdita d'esercizio con il metodo analitico



3. Il principio della competenza economica

Il reddito d'esercizio calcolato in via analitica si ottiene non come contrapposizione dei costi e ricavi che nel periodo amministrativo hanno avuto la loro manifestazione finanziaria, quanto come differenza tra ricavi e costi di competenza economica. Per determinare il reddito d'esercizio è quindi necessaria una chiara identificazione della competenza economica. Determinare la competenza economica di un costo o di un ricavo significa determinare la loro partecipazione al risultato d'esercizio.

Per comprendere appieno il principio della competenza economica occorre riflettere sul fatto che, per effetto della suddivisione della unitaria e continua gestione in periodi amministrativi, si può presentare una sfasatura temporale tra la manifestazione finanziaria dei costi e ricavi e la loro partecipazione alla formazione del reddito, ovvero la loro manifestazione economica.



Lo "sfasamento" tra aspetto finanziario e aspetto economico delle operazioni di gestione

Al termine dell'esercizio vi possono essere diverse operazioni in corso, quali ad esempio materie e merci (fattori a breve ciclo di utilizzo) già acquistati e non ancora impiegati o venduti; impianti e macchinari (fattori a lungo ciclo di utilizzo) i quali per loro natura sono impiegati in più periodi amministrativi e fattori utilizzati o beni e servizi ceduti la cui manifestazione finanziaria è futura.

Costi e ricavi che hanno avuto la manifestazione finanziaria potrebbero, in altre parole, essere interamente di competenza del periodo amministrativo in cui sono sostenuti o conseguiti (in tal caso concorrono per intero a formare il reddito dell'esercizio) o solo parzialmente di competenza (nel qual caso concorrono con una quota parte alla formazione del reddito). Ipotizziamo che la nostra impresa acquisti nell'esercizio X impianti il cui

valore di 100 euro è misurato finanziariamente nello stesso esercizio. La somma pagata nel momento dell'acquisto descrive il valore monetario di una massa di servizi, di utilità, che non verranno impiegate nel corso dell'anno, per cui non è giusto addossare tutto il costo dell'impianto al calcolo del reddito di periodo solo per il fatto che in quel periodo l'impianto è stato acquistato. Al termine dell'anno si deve prendere in esame l'entità di questo costo, globalmente considerato, e individuare la parte dello stesso che corrisponde ai servizi che, non consumati nell'anno, verranno utilizzati negli anni futuri. Di conseguenza, non il costo complessivo, se da questo si sottrae la quota che verrà impiegata negli esercizi futuri rimane, per differenza, la quota di costo corrispondente a servizi effettivamente consumati nell'anno. Tutto ciò che verrà utilizzato in futuro fa parte del capitale d'impresa e si configura come un costo anticipato; la parte consumata concorre, invece, alla determinazione del reddito di esercizio come costo.

La competenza economica si stabilisce applicando il principio della correlazione, ovvero cogliendo i collegamenti tra i costi e i ricavi. Seguendo tale logica possiamo dire che sono costi di competenza economica quei costi relativi a fattori produttivi utilizzati nella produzione attuata e venduta nel periodo considerato o che in esso sono maturati o hanno comunque avuto il correlato ricavo. Sono esempi di costi d'esercizio i costi di acquisto di imballaggi, i costi per servizi, i costi tributari.

Sono ricavi di competenza economica di un dato esercizio i corrispettivi delle cessioni di beni e servizi che nel periodo amministrativo hanno avuto il correlato costo o che nello stesso sono economicamente maturati. Sono esempi di ricavi di competenza i ricavi di vendita, i proventi finanziari, i proventi diversi.

I costi non correlabili ai ricavi (ad esempio, la svalutazione di una attività patrimoniale) sono di competenza dell'esercizio in cui avviene la contabilizzazione.



Esempio

La Omega S.r.l. effettua le seguenti operazioni:

- in data 1/1/X paga l'affitto trimestrale del magazzino pari ad euro 6.000;
- in data 12/2/X vende merci per euro 80.000.

Entrambe le operazioni generano un componente di reddito d'esercizio per l'anno X, nel primo caso si ha un costo di competenza economica dell'esercizio e nel secondo un ricavo di competenza economica dell'esercizio

I costi ed i ricavi di competenza economica sono detti rispettivamente costi d'esercizio e ricavi d'esercizio, dalla cui somma algebrica si ottiene il risultato d'esercizio.

Quando costi e ricavi non sono interamente di competenza, per rispettare il principio della competenza economica, essi devono essere:

- rettificati, si deve cioè togliere dall'esercizio la parte di essi che è di competenza dell'esercizio successivo e
- integrati, aggiungendo le quote di costi e le quote di ricavi che sono economicamente maturate anche se gli stessi non hanno ancora avuto la loro manifestazione finanziaria.

4. I costi e i ricavi sospesi e futuri

I costi e ricavi sospesi si originano per effetto della suddivisione della gestione in esercizi per cui può accadere che alcuni costi/ricavi siano sostenuti finanziariamente in un certo esercizio ma la loro competenza economica si estenda all'esercizio (o agli esercizi) successivo.⁵ Al momento della determinazione del risultato d'esercizio la parte di costo/ricavo non di competenza deve essere sottratta dal costo/ricavo complessivo.

Nasce così la nozione di costo sospeso, di un costo cioè che va tolto all'esercizio in cui si è verificato finanziariamente e trasferito ("sospeso") all'esercizio/i successivo/i. In tal modo si riducono i costi d'esercizio (e a parità di altre condizioni aumenta il risultato d'esercizio) e per la stessa quota si aumentano le attività del patrimonio di funzionamento.

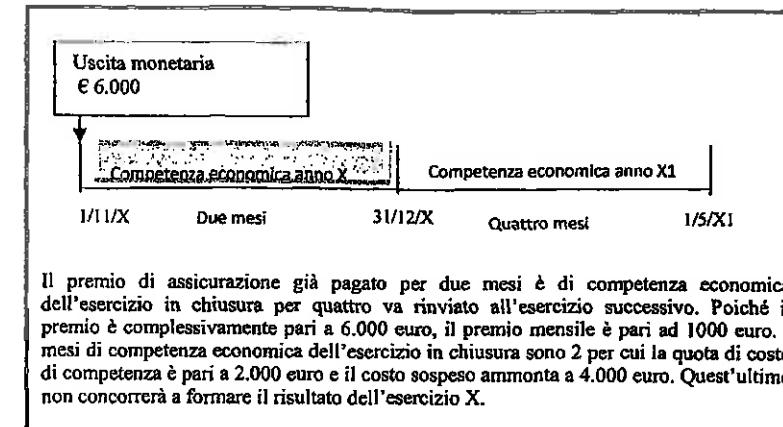
La principale espressione di costi sospesi è rappresentata dalla rimanenze di magazzino. La loro presenza rettifica il costo complessivo dei costi relativi agli acquisti e fa sì che non concorrono alla formazione del reddito con segno meno. Il problema dei costi sospesi può anche riguardare alcuni fattori produttivi (quali servizi e utilità) il cui utilizzo è legato al tempo e la cui manifestazione finanziaria è anticipata.



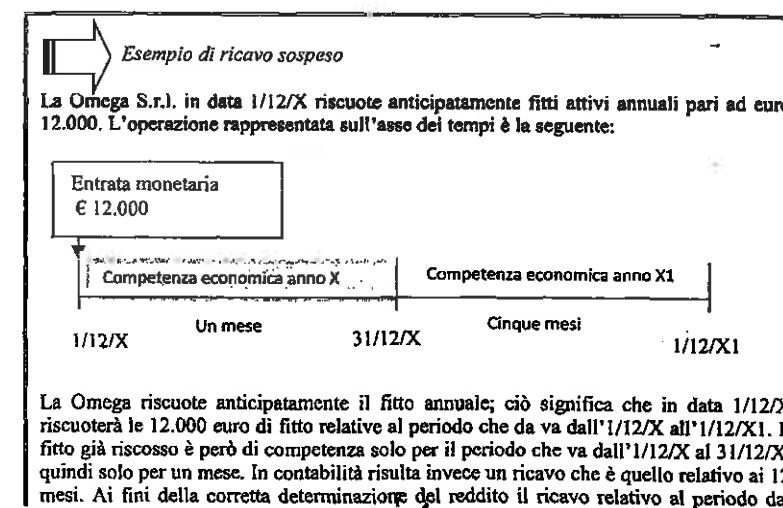
Esempio di costo sospeso

La Omega S.r.l. in data 1/11 paga un premio di assicurazione semestrale pari ad euro 6.000. L'operazione rappresentata sull'asse dei tempi è la seguente:

⁵ Per esempio, nel caso del pagamento di un canone di locazione a dicembre per il trimestre dicembre- febbraio, un mese è di competenza economica dell'esercizio in chiusura, gli altri due dell'esercizio successivo.



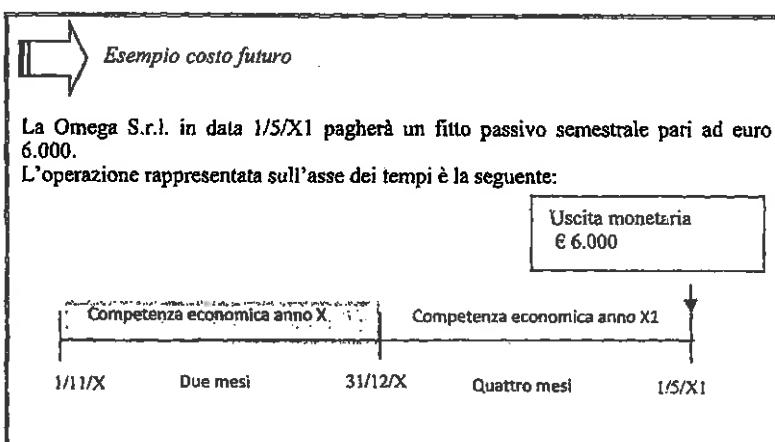
Allo stesso modo, a fine periodo può accadere che dei ricavi conseguiti in via anticipata siano in parte ancora da maturare. Il ricavo non di competenza deve essere rinviaato al futuro, esso prende il nome di ricavo sospeso. I ricavi sospesi sono, pertanto, ricavi verificatesi finanziariamente in un certo esercizio ma in parte di competenza dell'esercizio successivo. Nel momento in cui dal ricavo viene tolta la parte di ricavi sospeso contabilmente si assisterà ad una riduzione dei ricavi d'esercizio e all'aumento delle passività del patrimonio di funzionamento.



1/1/X1 all'1/12/X1 deve essere sottratto dall'esercizio X (e quindi non concorrerà a formare il risultato dell'esercizio X) per essere spostato sull'esercizio X1. Poiché il fitto è complessivamente pari a 12.000, il fitto mensile è pari ad euro 1000. Essendo solo un mese di competenza economica dell'esercizio, la quota da rinviare è pari ad euro 11.000, mentre la quota di ricavo di competenza economica è pari ad euro 1.000.

Accanto ai costi e ricavi sospesi bisogna considerare, però, anche quei costi e ricavi di competenza economica dell'esercizio in chiusura ma non presenti in contabilità poiché per gli stessi non si è ancora avuta la relativa manifestazione finanziaria. Si parla in questo caso di integrazione del sistema dei valori e l'obiettivo è di aggiungere al reddito quote di costi e ricavi che, pur avendo la loro manifestazione finanziaria in futuro, sono già in parte di competenza economica dell'esercizio perché relativi a flussi di servizi già consumati o ceduti.⁶

Costi e ricavi la cui manifestazione finanziaria avviene nell'esercizio successivo rispetto a quello di competenza altro non sono che costi e ricavi di competenza economica di un certo esercizio ma la cui manifestazione finanziaria (verranno cioè pagati o riscossi) avrà luogo nell'esercizio o negli esercizi successivi (costi e ricavi futuri).

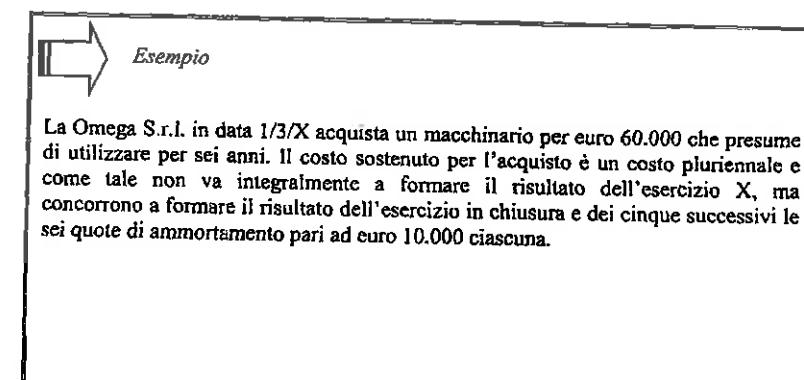


⁶ Il trattamento di fine rapporto del personale, o indennità di liquidazione, che spetta al dipendente che cessa di lavorare per l'impresa, costituisce un esempio di tali operazioni. La liquidazione per l'impresa è una parte di stipendio che invece di essere pagata tutti i mesi si paga in un'unica soluzione quando il lavoratore interrompe il rapporto di lavoro dipendente con l'azienda. Al termine dell'esercizio, al fine di determinare il risultato d'esercizio, si dovrà includere tra i costi d'esercizio la quota di indennità di trattamento di fine rapporto maturata e, quindi, di competenza.

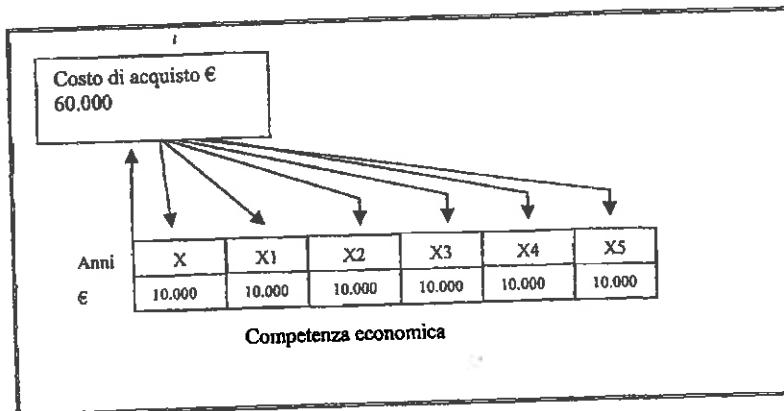
Il fitto sarà pagato nel nuovo esercizio, in data 1/5/X1 ma in parte, e precisamente per la quota che matura dal 1/11/X al 31/12/X è di competenza dell'esercizio in chiusura. Poiché il suo ammontare è complessivamente pari a 6.000 euro, il fitto mensile è pari ad 1.000 euro. I mesi di competenza economica dell'esercizio in chiusura sono 2 per cui la quota di costo di competenza è pari ad euro 2.000. Ai fini della determinazione del risultato dell'esercizio X le 2.000 maturate dovranno essere aggiunte (integrate) nel sistema contabile.

5. La competenza economica e i fattori produttivi pluriennale

I fattori produttivi a lungo ciclo di utilizzo (quali impianti, fabbricati, attrezzature, ecc.) si manifestano finanziariamente nell'esercizio in cui gli stessi sono acquistati ma cedono la loro utilità (sono cioè di competenza economica) in più esercizi. I costi di acquisizione sono reintegrati, ovvero recuperati attraverso i ricavi di vendita che l'azienda consegne nei vari esercizi nei quali i fattori produttivi sono impiegati. Il costo associato a tali beni è definito pluriennale, ad indicare la necessità di "ripartire" il costo tra i vari esercizi nei quali i relativi fattori sono utilizzati. La quota di costo pluriennale che viene attribuita a ciascun esercizio prende il nome di quota di ammortamento.⁷



⁷ Pare opportuno precisare i termini di ammortamento e quota di ammortamento. Il primo indica il procedimento tecnico-contabile attraverso il quale i costi pluriennali sono ripartiti tra i vari esercizi nei quali i relativi fattori sono utilizzati. La quota di ammortamento è, invece, la quota del costo pluriennale che si fa partecipare come costo di competenza alla formazione del reddito d'esercizio.



6. Il Conto Economico: un primo cenno

Per il calcolo del reddito d'esercizio con il procedimento analitico, è certamente utile il documento denominato Conto Economico, il quale è un prospetto che accoglie nella sezione di sinistra tutti i componenti negativi relativi a costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi impiegati nel corso del periodo amministrativo (costi di competenza) e in quella di destra i componenti positivi ovvero i ricavi di vendita conseguiti nello stesso periodo (ricavi di competenza). Il reddito è dato dalla differenza tra i totali dei costi di competenza e dei ricavi di competenza.

Esempio di Conto Economico

Conto Economico		
Costi	Ricavi	
Ammortamento mobili	20.000	Vendita merci 98.000
Acquisto merci	80.000	Interessi attivi 5.000
Spese bancarie	2.000	Rimanenze di merci 10.000
Fitti passivi	8.000	
Totale costi	110.000	Totale ricavi 113.000
Reddito d'esercizio (utile)	3.000	
Totale a pareggio	113.000	

7. Le caratteristiche del reddito d'esercizio

Da quanto sin qui affermato si può intuire che il reddito di esercizio presenta alcune peculiari caratteristiche; più precisamente si può asserire che essa è una quantità:

- economica;
- astratta;
- mai certa nel suo valore;
- dinamica.

La prima fondamentale caratteristica è che il reddito è una *quantità economica*: ciò significa che l'entità del reddito prodotta dall'impresa in un certo periodo di tempo non corrisponde (se non per puro caso) ad un determinato ammontare di moneta; in altri termini, se un'impresa ha conseguito un reddito di euro 100 non significa che ha 100 euro a disposizione in forma liquida. Solo in un caso il reddito è una quantità sia economica che finanziaria, ossia il profilo finanziario coincide con il profilo economico: questo è il caso del reddito di impresa.

Il reddito è una quantità *astratta*, nel senso che non si può identificare in nessuno specifico bene ma è un puro valore. È una maggiore ricchezza che, di fatto, proviene da tutti i diversi elementi che concorrono allo svolgimento dell'attività produttiva.

Il reddito è una quantità il cui calcolo non è *mai certo* in quanto alla sua determinazione concorrono valori stimati sulla base di ipotesi soggettive sulla gestione futura dell'impresa; basti pensare che molto spesso i criteri che permettono di suddividere un costo o un ricavo nella parte che riteniamo di competenza e in quella che è di competenza futura sono soggettivi. Quindi, sulla determinazione del reddito pesano un insieme di grandezze, alcune delle quali sono certe nella loro entità (il valore della merce venduta) e altre che sono stimate, nel senso che la loro entità è frutto di un apprezzamento di tipo soggettivo.⁸ Non ha senso, quindi, parlare di esattezza economica, visto che i risultati d'esercizio si determinano in funzione di stime e congetture e non ci si deve meravigliare se il reddito di una medesima impresa calcolato da due diverse persone dà luogo a differenti valori. Le argomentazioni in oggetto rappresentano il motivo per cui si preferisce

⁸ Esistono, comunque, stime con diverso grado di incertezza, tanto che, all'interno delle quantità economiche non certe, la dottrina distingue tra quantità economiche stimate e quantità economiche congetturate. Le prime comportano un'attribuzione di valore che non prende le mosse da un qualche riferimento oggettivo, mentre le seconde, seppur incerte, si connettono a quantificazioni obiettive. Si vedano per maggiori approfondimenti AMADUZZI, *L'azienda*, par. 53; MELIS, *Introduzione*, par. 4.5; ONIDA, *Economia d'azienda*, par. 98.

dire *assegnazione del reddito ad un certo periodo*⁹ e non "calcolo", o "determinazione".

Al contrario, il reddito diventa una quantità certa se la sua determinazione avviene all'atto della cessazione dell'impresa (reddito d'impresa, o totale).

Infine, ricordiamo che il reddito è un *fenomeno dinamico* che ha senso nel tempo. In un dato istante non esiste reddito, bensì capitale, in quanto concetto di tipo statico (stock). Essendo, invece, il reddito un flusso, lo si può rilevare e concepire solo con riferimento ad un arco temporale.

8. Le configurazioni di reddito

Sino ad ora la gestione è stata sostanzialmente prospettata come un fenomeno unitario, nello spazio e nel tempo, e nella realtà ciò è vero. Però, se osserviamo con maggiore attenzione il fenomeno gestionale, ci accorgiamo che al suo interno esistono aree di attività che, in prima approssimazione, si possono identificare come gestione *ordinaria, straordinaria e fiscale*.

La *gestione ordinaria* raccoglie tutte quelle attività che vengono normalmente svolte all'interno dell'impresa, quali ad esempio le attività di acquisizione dei fattori produttivi, del loro impiego e tutte le attività di vendita dei prodotti, beni o servizi che siano.

Appartengono, invece, alla *gestione straordinaria* tutte quelle attività che non sono svolte in maniera ricorrente all'interno dell'impresa e che, quindi, non rientrano nella normalità della gestione; ne fanno parte quei fenomeni che, oltre ad avere il carattere dell'occasionalità, hanno il carattere della casualità e dell'imprevedibilità. La gestione straordinaria interessa se ed in quanto dà luogo a costi e ricavi di natura straordinaria. Si identificano due tipologie fondamentali di costi e ricavi straordinari: le *sopravvenienze* e le *insussistenze*.

Sopravvenienza sta a significare il sorgere, il formarsi di un qualcosa che non c'era; le sopravvenienze fanno riferimento a costi o ricavi che sorgono quando si verifica un evento casuale il quale comporta l'affermarsi di un componente di patrimonio, di un'attività o di una passività, riconducibile rispettivamente ad un valore di ricavo ad un valore di costo.¹⁰ Le insussistenze fanno riferimento a costi o ricavi, sempre di natura straordinaria, relativi a fatti extra-gestione che, verificandosi, fanno venir meno un elemen-

⁹ AMODEO, *Ragioneria*, pag. 208.

¹⁰ Ad esempio se la nostra impresa perde una causa per cui è chiamata al pagamento dei danni, si forma un debito che prima non c'era, ovvero sopravvenienza passiva. Al contrario se si dovesse vincere una causa si affermerebbe il sorgere di un elemento attivo che misura un ricavo di natura eccezionale, dunque, una sopravvenienza attiva.

to patrimoniale dell'attivo o del passivo riconducibile rispettivamente ad un costo o ad un ricavo.¹¹

La *gestione fiscale*, infine, raccoglie le imposte connesse al reddito d'esercizio.

In base alla suddetta divisione in aree di gestione, si prospettano, all'interno del complessivo reddito di esercizio, tre figure di reddito:

- un *reddito ordinario*, derivante dalla differenza tra ricavi e costi ordinari escludendo le eventuali operazioni straordinarie;
- un *reddito lordo*, espressione di sintesi di tutte i risultati delle diverse aree gestionali senza tener conto dell'imposizione fiscale;
- un *reddito netto*, che si ottiene sommando al reddito ordinario i ricavi e i costi di natura straordinaria e sottraendo le imposte.

La stessa logica di analisi può essere applicata anche alla gestione ordinaria, all'interno della quale possiamo individuare la presenza di sub-gestioni: la *gestione operativa* (o caratteristica), la *gestione extra-caratteristica* (o accessoria) e la *gestione finanziaria*.

Per *gestione operativa* si intendono tutte quelle operazioni direttamente rivolte alla realizzazione dell'oggetto che caratterizza la gestione dell'impresa. Nell'area della gestione caratteristica rientrano ad esempio i ricavi di vendita di beni e servizi e i costi per l'acquisto dei fattori produttivi.

La *gestione extra-caratteristica* raccoglie, invece, tutte le operazioni che l'impresa pone in essere in modo ordinario e ricorrente ma non rientranti nella gestione caratteristica, come i fitti di immobili civili da parte delle imprese industriali.

La *gestione finanziaria* raccoglie, invece, tutte quelle operazioni poste in essere per acquisire le risorse finanziarie necessarie per alimentare l'attività operativa e per impiegare eventuali eccedenze di liquidità. La gestione finanziaria determina il sorgere di proventi e oneri finanziari.

Mentre la gestione operativa è il cuore dell'attività dell'impresa, la gestione finanziaria è diretta a fornire l'elemento base della gestione operativa, cioè i capitali grazie ai quali acquisire i fattori produttivi ed attuarne la trasformazione.

Seguendo questa logica, all'interno del reddito ordinario, si riescono ad individuare altre figure di reddito.

In particolare, il *reddito operativo, caratteristico* esprime il livello di prestazioni raggiunto dall'impresa svolgendo quell'attività, producendo

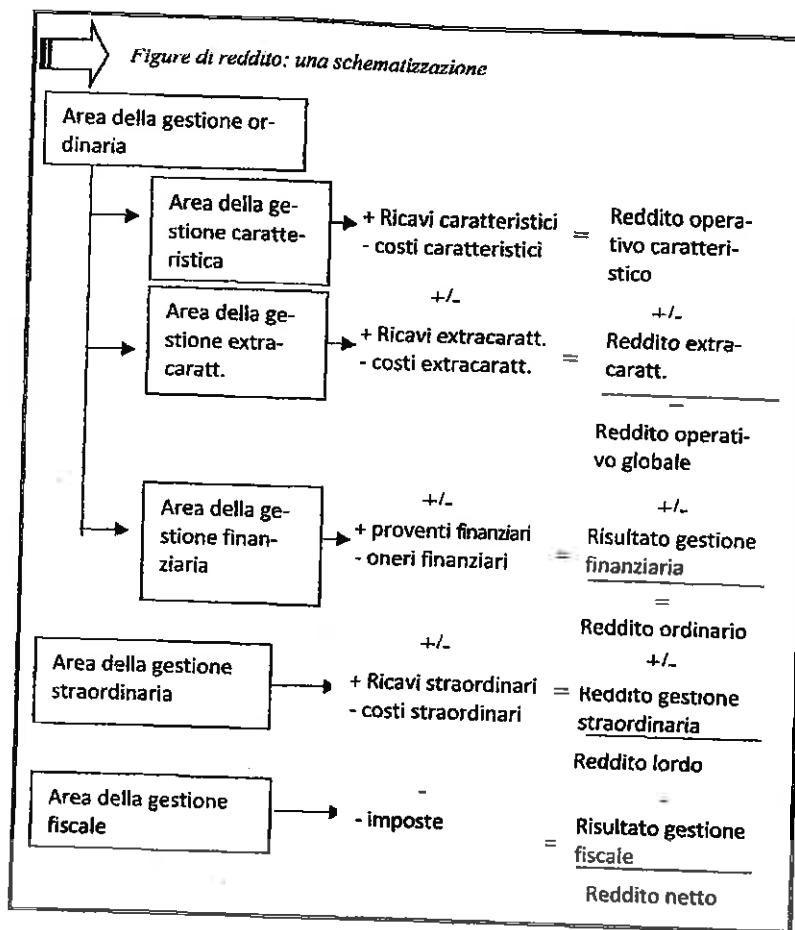
¹¹ Un incendio che distrugge delle macchine è un fatto straordinario e casuale che fa venir meno un elemento che prima esisteva, il costo anticipato ad esso associato diventa un costo di competenza dell'esercizio in quanto i servizi si sono completamente esauriti, non perché utilizzati ma perché distrutti; si generano in tal modo le insussistenze passive. L'insussistenza attiva si genera quando viene meno qualcosa che stava nel passivo, come un debito andato in prescrizione.

quei beni e quei servizi che si è preposta di realizzare. Il *reddito operativo globale* sintetizza la situazione economica relativa all'area caratteristica ed extra-caratteristica. Il *reddito ordinario* esprime, invece, l'interazione tra i risultati dell'attività operativa e gli effetti legati alle scelte di finanziamento che sono state operate per sostenere l'attività principale.

La distinzione tra reddito operativo e reddito ordinario è molto importante; un'impresa, per esempio, potrebbe presentare un reddito ordinario più basso, se non addirittura negativo, rispetto al reddito operativo. Questo è possibile perché, mentre il reddito operativo esprime le prestazioni, il grado di efficienza e di efficacia nello svolgimento dell'attività chiave dell'impresa, prescindendo dalla struttura finanziaria, il reddito ordinario esprime, invece, l'interazione fra l'attività operativa dell'impresa e le scelte di finanziamento che sono state operate per alimentare tale attività.

Per verificare l'apprendimento...

1. Cosa si intende per reddito d'impresa?
2. Cosa si intende per reddito d'esercizio?
3. Cosa si intende per metodo sintetico e metodo analitico per il calcolo del reddito?
4. Quando è che un costo si definisce di competenza economica?
5. Cosa si intende per reddito operativo caratteristico?
6. Come si calcola il reddito ordinario?



Bibliografia

- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
 AMODEO D. (1992), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
 GIUNTA F. (1995), *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
 MELIS G. (1993), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
 ONIDA P. (1986), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
 PEZZOLI S. (a cura di) (1994), *Lineamenti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
 ZANONI A.B., CAMPEDELLI B. (2007), *Economia dell'impresa*, il Mulino, Milano.
 ZAPPA G. (1950), *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.

CAPITOLO QUATTORDICESIMO

IL CAPITALE

di
Giovanni Bronzetti

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- il concetto di capitale;
- il capitale nel suo aspetto qualitativo: gli investimenti e i finanziamenti;
- il capitale nel suo aspetto quantitativo-monetario;
- le diverse configurazioni di capitale;
- le relazioni tra capitale e reddito.

1. Il capitale

Tra le varie nozioni che rivestono un ruolo fondamentale nell'economia aziendale c'è il capitale. Il concetto assume varie configurazioni nella scienza economica e così anche nell'economia aziendale. Quindi, entro determinati limiti, è complesso darne una singola definizione che possa adattarsi alle differenti situazioni. Una prima definizione si esprime dicendo che il capitale è costituito da un insieme di ricchezze materiali o immateriali a disposizione dell'azienda in un dato momento.¹ Tale definizione è generale e deve essere meglio focalizzata al contesto aziendale. Infatti, per lo svolgimento dell'attività produttiva l'impresa deve impiegare un complesso coordinato di mezzi. L'insieme dei mezzi che in determinato momento so-

¹ Si veda ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 628.

no a disposizione del soggetto aziendale per il perseguitamento delle finalità aziendali, prende il nome di capitale d'impresa (o capitale aziendale).

Da una prima lettura si pensa al capitale come una massa di ricchezza monetaria necessaria per far funzionare l'impresa. Nella realtà è molto probabile che il capitale sia in forma liquida solo nella fase iniziale della vita dell'impresa; in seguito questa ricchezza viene investita, ossia convertita in un complesso di elementi utili allo svolgimento dell'attività produttiva.

Da ciò emerge un primo profilo di analisi, di tipo qualitativo, che vede il capitale, da un lato, come una massa d'investimenti (impieghi di moneta in fattori specifici grazie ai quali svolgere la produzione e lo scambio di beni e servizi) e, dall'altro, come il complesso delle fonti di finanziamento a disposizione dell'impresa e necessarie per realizzare gli investimenti stessi.²

Una tale analisi, però, se da un lato dà la possibilità di conoscere quali elementi compongono il capitale aziendale, dall'altro non permette di formularne una sintesi; è quindi necessario affrontare anche un secondo profilo di analisi, cioè quello quantitativo.

2. Il capitale sotto l'aspetto qualitativo: i finanziamenti

Osservando l'aspetto qualitativo del capitale, la definizione che se ne può dare è la seguente: un insieme eterogeneo di beni e diritti (investimenti) a disposizione dell'azienda in un determinato momento. In tale ottica i vari beni sono elencati, descritti e classificati secondo le loro caratteristiche qualitative senza alcuna attribuzione di valore. Tuttavia per realizzare quegli investimenti occorre procurarsi le necessarie risorse finanziarie attingendo alle diverse fonti di finanziamento dell'impresa. Da ciò ne discende che il capitale osservato sotto l'aspetto qualitativo descrive e classifica, non solo gli investimenti posti in essere, ma anche le fonti di finanziamento aziendali necessarie per realizzare gli stessi.

Investimenti e finanziamenti, in altre parole, rappresentano le due facce della stessa realtà aziendale e permettono di rispondere a due domande, ossia: "dove sono state impiegate le risorse finanziarie?" e "da dove provengono le risorse finanziarie necessarie?".

Da quanto detto fin ora emerge chiaramente una stretta relazione che lega investimenti e finanziamenti e che in sintesi rappresenta l'analisi del capitale aziendale inteso in senso qualitativo:

$$\text{Totale Investimenti} = \text{Totale Finanziamenti}$$

² Si veda GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 33.

In altre parole, analizzando il capitale sotto l'aspetto qualitativo si comprende da dove provengono le risorse a disposizione dell'impresa, ossia quali sono le fonti, e dove sono state investite, ossia quali sono gli impieghi.

Iniziando dall'esame delle fonti, dette anche finanziamenti, si possono individuare, secondo la loro provenienza, i finanziamenti interni ed esterni.

I finanziamenti interni provengono da fonti interne all'impresa e sono detti anche finanziamenti propri. I finanziamenti esterni, invece, provengono da fonti esterne all'impresa e sono chiamati anche finanziamenti di terzi.

I finanziamenti interni

Iniziando dall'esame delle fonti interne, si possono distinguere al loro interno due forme di capitale: capitale di apporto e capitale di risparmio (o autofinanziamento).

Il capitale di apporto è costituito dai conferimenti in denaro o in natura eseguiti dal proprietario o dai soci al momento della costituzione dell'azienda o in tempi successivi. L'insieme di tali mezzi è anche definito capitale di rischio in quanto, oltre a restare vincolato all'impresa a tempo indefinito, sottopone i suoi possessori a due tipi di rischi:

1. rischio di remunerazione: il capitale proprio è remunerato solo se la gestione ottiene un risultato economico positivo;
2. rischio d'impresa: il rischio di mancato rimborso totale o parziale all'atto dello scioglimento della società (essendo lo stesso subordinato alla preventiva estinzione di tutte le passività aziendali).

Il reperimento di mezzi finanziari a titolo di capitale proprio può avvenire dai conferimenti effettuati dai soci, dall'apertura della compagnie sociale a nuovi soci o dalla quotazione su un mercato mobiliare.³

Il capitale di risparmio è rappresentato, invece, dagli utili conseguiti e non prelevati dal proprietario o non distribuiti ai soci. Gli utili di bilancio restano così investiti nell'impresa concorrendo alla copertura del fabbisogno finanziario; in tal modo l'azienda finisce per autofinanziarsi.⁴

Il capitale di apporto sommato ad eventuali suoi aumenti, sia per nuovi conferimenti che per accantonamenti di utili non distribuiti, costituisce il cosiddetto capitale proprio.

Nelle aziende individuali, a differenza delle società di capitali, il capitale proprio si presenta come una massa indistinta nella quale si confondono i conferimenti iniziali, gli ulteriori apporti e gli utili non distribuiti. Nell'ambito delle società, invece, i mezzi propri si articolano in due grandi componenti:

³ Il mercato mobiliare è il luogo in cui si negoziano titoli rappresentativi del capitale di rischio (mercato azionario) e di prestiti a medio e lungo termine (mercato obbligazionario).

⁴ Con il termine autofinanziamento si intende, quindi, la capacità dell'impresa di sopperire ai propri fabbisogni finanziari senza ricorrere a fonti esterne per ottenere capitale.

- a) capitale sociale;
- b) fondi di riserva.

Il capitale sociale è quello conferito dai soci al momento della costituzione o in altri momenti della vita dell'impresa (quando ad esempio lo richiedono le necessità d'investimento); esso si presenta suddiviso in una serie di quote elementari attribuite ai soci in proporzione al capitale da essi versato. Nelle S.p.A. le quote sono rappresentate da particolari titoli che prendono il nome di azioni. Le azioni conferiscono ai possessori una serie di diritti e poteri di *natura amministrativa* (ad esempio il diritto di intervento e di voto nelle assemblee, il diritto di impugnare le delibere assembleari invalide, il diritto di esaminare determinati libri sociali), di *natura patrimoniale* (il diritto agli utili, il diritto alla quota di liquidazione) ed anche di *natura amministrativo-patrimoniale* (il diritto di opzione, il diritto di recesso).⁵

I fondi di riserva, infine, sono la manifestazione del risparmio d'impresa ovvero dell'autofinanziamento; in essi affluiscono, infatti, gli utili generati e non distribuiti.

I finanziamenti esterni

I finanziamenti interni non sono spesso sufficienti ad alimentare la cresciuta e lo sviluppo dell'impresa; pertanto diventa indispensabile attingere mezzi anche da fonti esterne, in altre parole ricorrere al capitale di prestito.

Il termine finanziamenti di terzi (o esterni) indica, perciò, quei capitali che l'impresa acquisisce da terze economie comportando il sorgere di debiti che la impegnano, in ogni caso, al rimborso. In altre parole, l'azienda che acquisisce risorse finanziarie all'esterno ha l'obbligo di restituire le somme ottenute secondo le scadenze e le condizioni pattuite, nonché di pagare degli interessi, definiti in misura predeterminata, indipendentemente dai risultati gestionali.

I finanziamenti a titolo di capitali di terzi si distinguono per la loro natura e per la loro durata.

In relazione alla durata il finanziamento può essere:

- a breve termine, se deve essere rimborsato entro 12 mesi;
- a medio termine, se deve essere rimborsato dopo i 12 mesi ma entro cinque anni;

⁵ In realtà si individuano tre tipologie fondamentali di azioni: ordinarie, privilegiate e di risparmio. Le azioni ordinarie conferiscono al possessore diritti di natura patrimoniale, amministrativo e amministrativo-patrimoniale. Le azioni privilegiate sono, invece, azioni che attribuiscono ai loro titolari un diritto di preferenza nella distribuzione degli utili e/o al rimborso del capitale al momento dello scioglimento della società. Infine, le azioni di risparmio (esse possono essere emesse solo da società quotate in Borsa, per un ammontare non superiore alla metà del capitale sociale) sono prive del diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie, ma sono dotate di privilegi di natura patrimoniale. La presenza di azioni di risparmio si giustifica con il fatto che molti soci non hanno un interesse imprenditoriale ma solo ad investire.

- a lungo termine, quando deve essere rimborsato in un arco temporale superiore ai cinque anni.

In relazione alla natura, si distingue tra debiti di funzionamento o di regolamento (detti anche finanziamenti indiretti) e debiti di finanziamento o finanziamenti diretti.

I debiti di funzionamento sorgono in relazione a dilazioni di pagamento che l'azienda ottiene dai propri fornitori di beni e servizi. Tali debiti sostituiscono temporaneamente una uscita monetaria e sono, quindi, espressione del credito di cui l'azienda gode presso i propri fornitori. Concedendo regolamenti differiti, i fornitori, di fatto, concorrono al finanziamento dell'attività di impresa.⁶ I debiti di regolamento comportano il pagamento di un interesse che può essere esplicito, ovvero espressamente concordato, ma è più spesso implicito, se deriva dalla differenziazione dei prezzi della fornitura a seconda che il regolamento sia immediato o differito. Sintetizzando, dunque, ciò che caratterizza il finanziamento indiretto è l'oggetto dello scambio tra l'impresa e i terzi accompagnato da una dilazione di pagamento.

Accanto ai finanziamenti indiretti vi sono i finanziamenti diretti, detti debiti di finanziamento. In questo caso oggetto del rapporto di finanziamento è il denaro in quanto tale. Per l'azienda un debito di finanziamento determina un'entrata monetaria e fa sorgere contestualmente un debito verso il soggetto che ha concesso il finanziamento. A quest'ultimo l'impresa deve restituire la somma ottenuta in prestito aumentata degli interessi che matureranno. La restituzione della somma e il pagamento degli interessi (in una o più soluzioni) determineranno delle uscite monetarie.

Il livello di indebitamento dell'azienda, è bene evidenziarlo, influenza la sua capacità operativa, i livelli reddituali nonché il grado di liquidità realizzabili. È evidente che il ricorso ad una forma di finanziamento piuttosto che ad un'altra richiede un'analisi che deve tener conto di tutti questi fattori.⁷

Tab. 1 – Confronto tra capitale proprio e di terzi

Caratteristiche	Capitale proprio	Capitale di terzi
<i>Durata del vincolo</i>	Tempo indeterminato: fino alla cessazione dell'attività aziendale	Tempo determinato: fino alla scadenza
<i>Rischio Remunerazione</i>	Esiste il rischio della mancata remunerazione in assenza di risultati positivi	Non esiste il rischio di remunerazione. Il creditore ha diritto agli interessi
<i>Rischio di impresa</i>	È soggetto al rischio di impresa	Non è soggetto al rischio di impresa

⁶ Infatti, in assenza delle dilazioni l'impresa deve ricorrere ad altre fonti di finanziamento fra le quali ricordiamo innanzitutto il credito bancario.

⁷ Per ogni approfondimento in merito si fa rinvio al successivo capitolo ventesimo.

In definitiva, poiché le fonti di finanziamento analizzate in senso qualitativo si articolano in capitale di credito e capitale proprio, l'iniziale uguaglianza tra investimenti e finanziamenti può essere riscritta come:

$$\text{Totale Investimenti} = \text{Capitale di credito} + \text{Capitale proprio}$$

3. Il capitale sotto l'aspetto qualitativo: gli investimenti

Il capitale acquisito sotto forma monetaria deve essere impiegato, ovvero investito, sia per costituire la struttura aziendale, sia per lo svolgimento dell'attività.

Per definire la struttura aziendale l'imprenditore utilizza parte delle risorse finanziarie (proprie e/o di terzi) per acquisire locali, uffici, impianti, macchinari e attrezzature nonché le conoscenze sul "come" il processo produttivo deve essere svolto (Know-how).⁸ Tali beni, definiti fattori strutturali o fattori anticipati pluriennali o ammortizzabili, sono investimenti diretti all'acquisizione di diritti ed utilità da sfruttare in più esercizi,⁹ ma il cui costo viene sostenuto anticipatamente.

Una volta costruita la struttura dell'azienda, parte del denaro (proprio e/o di terzi) verrà utilizzato per lo svolgimento dell'attività. La struttura aziendale inizia ad operare nel momento in cui inizia la produzione; essa si avvia acquistando le materie prime, materie accessorie, merci o altri beni non durevoli da combinare con gli altri fattori produttivi onde ottenere i prodotti finiti. Questi fattori produttivi sono detti fattori correnti o a fecondità semplice, in quanto acquistati volta per volta durante lo svolgimento della produzione.

A tale processo concorrono i fattori strutturali, per i quali si registra un utilizzo graduale e continuo nel tempo (es. impianti, attrezzature, ecc.), ed i fattori correnti che, a differenza dei primi, si utilizzano in modo discontinuo, ogni volta che viene realizzato il prodotto.

Il complesso dei beni materiali (impianti, materie prime, immobili, ossia quei beni che hanno una fisicità), dei beni immateriali (brevetti, licenze, ecc.) e dei diritti (crediti) a disposizione dell'imprenditore per lo svolgimento della sua attività produttiva diventa, così, il capitale di funzionamento dell'impresa.¹⁰

⁸ Espressione del Know-how è l'acquisizione di brevetti, marchi, licenze, ecc.

⁹ Per tal motivo vengono chiamati beni a fecondità ripetuta o a logorio parziale.

¹⁰ Il capitale di funzionamento qui individuato è anche detto capitale lordo di funzionamento in quanto esso non è sempre interamente di proprietà del soggetto giuridico considerato il fatto che le risorse finanziarie impiegate possono essere proprie ma anche di terzi. Si parla

Dallo svolgimento del processo produttivo l'impresa ottiene dei beni da vendere sul mercato. Il prodotto realizzato può essere completamente o parzialmente venduto; in questa seconda ipotesi la parte non venduta costituisce una rimanenza che potrà essere venduta in un momento successivo. In seguito alla vendita dei beni realizzati, l'imprenditore vede aumentare le proprie disponibilità di cassa (se vende in contanti) o i crediti verso i clienti, qualora si concedano delle dilazioni di pagamento.

Il complesso di beni, servizi e diritti (investimenti) che formano il capitale di funzionamento presentano connotazioni e funzioni diverse, per cui si rende necessario distinguerli e raggrupparli per classi omogenee.

La suddivisione degli investimenti nelle diverse categorie si può effettuare utilizzando due diversi criteri:

- a) il criterio dell'attitudine produttiva, definito anche della destinazione o dell'idoneità economico-tecnica;
- b) il criterio della liquidabilità, o finanziario.

Il primo criterio suddivide e raggruppa gli investimenti in ragione del ruolo che gli stessi sono chiamati a svolgere nell'ambito del processo produttivo, individuando due classi: immobilizzazioni e disponibilità.

Si considerano immobilizzazioni tutti gli investimenti destinati a servire durevolmente l'attività dell'impresa e che è indispensabile restino per lungo tempo legati alla stessa, onde consentirne il regolare funzionamento.

In altri termini, le immobilizzazioni, ovvero il complesso di beni che costituisce la dotazione permanente dell'impresa o struttura aziendale, cedono la loro utilità gradualmente nel tempo e non possono essere distolte dalla loro attuale destinazione senza che ciò non arresti o turbi lo svolgimento della produzione. Esse si suddividono in: immobilizzazioni tecniche (a loro volta suddivise in immobilizzazioni materiali e immateriali) e immobilizzazioni finanziarie.

Le immobilizzazioni materiali, investimenti che hanno una loro fisicità, sono rappresentate dai cosiddetti beni strumentali quali immobili, attrezzature varie, impianti. Le immobilizzazioni immateriali sono, invece, investimenti privi di consistenza fisica che partecipano al processo produttivo come circostanze atte a migliorare l'efficacia produttiva; sono, ad esempio, brevetti, marchi, concessioni.

Le immobilizzazioni finanziarie sono formate dai prestiti con scadenza superiore all'anno che l'azienda ha concesso a terzi (crediti di finanziamento) e dagli investimenti duraturi nel capitale di altre aziende (partecipazioni). Tali investimenti partecipano direttamente alla formazione del reddito tramite l'interesse sui prestiti, a differenza delle immobilizzazioni tecniche

sempre di capitale di funzionamento se piuttosto che considerare gli investimenti si considerano le risorse finanziarie (i finanziamenti) utilizzati per realizzare tali investimenti.

che concorrono alla determinazione del reddito in maniera indiretta attraverso il loro graduale utilizzo.

Sono, invece, disponibilità tutti gli investimenti che non è indispensabile restino durevolmente legati all'impresa e che possono essere diversamente destinati (anche alienati) senza arrecare danno. Hanno il carattere della transitorietà in quanto la loro utilità si esaurisce in un solo processo produttivo, all'atto stesso del loro uso, e vengono dette, per tal motivo, beni a fecondità semplice o a logorio totale.

Anche per le disponibilità possiamo fare ulteriori distinzioni; in particolare abbiamo:

1. liquidità o capitale liquido;
2. disponibilità finanziarie, dette anche liquidità differite;
3. disponibilità economiche o tecniche o rimanenze.

Le liquidità sono quegli investimenti già in forma monetaria come ad esempio le disponibilità di cassa, il denaro in banca prelevabile a vista o senza vincolo di preavviso, gli assegni circolari, i valori bollati.

Le disponibilità finanziarie (o liquidità differite) si presentano, invece, sotto forma di crediti che possono essere riscossi o smobilizzati in tempi brevi; ne sono esempi i crediti, a breve termine, verso clienti o altri soggetti e gli effetti.

Le disponibilità economiche sono investimenti in fattori produttivi (materiali e immateriali) a fecondità semplice da utilizzare nel processo produttivo quali, ad esempio, materie prime, semilavorati e prodotti finiti.

È bene notare che un certo quantitativo di materie prime deve restare durevolmente vincolato all'impresa, onde consentirne il regolare funzionamento, ossia per evitare che la stessa si trovi sprovvista di materie prime necessarie per alimentare i propri processi produttivi. Rientrano nelle immobilizzazioni, per lo stesso motivo, un certo quantitativo di prodotti finiti e almeno una parte di denaro contante; lo stesso dicasi per un certo quantitativo di crediti verso clienti.

Si considerano, perciò, immobilizzazioni non solo tutti quei beni che offrono servizi alla produzione per più anni ma anche quei beni che, pur non essendo di per sé, vengono destinati dall'imprenditore a permanere nell'azienda; queste ultime sono dette scorte vincolate o immobilizzazioni funzionali.

Secondo il criterio della liquidità, o liquidabilità, gli investimenti, invece, sono visti in ragione della "facilità" con cui possono essere convertiti in moneta, dove per "facilità" si intende in tempi brevi e senza rilevanti perdite. Muovendo da tali premesse sono immobilizzazioni tutti quegli investimenti non agevolmente liquidabili, mentre sono disponibilità tutti gli investimenti che sono già liquidi o, comunque, facilmente liquidabili.

I due criteri non portano sempre alla stessa suddivisione; ad esempio le merci fuori moda sono disponibilità economiche per il primo criterio e immobilizzazioni per il secondo, oppure i crediti inesigibili costituiscono disponibilità finanziarie per il primo criterio e immobilizzazioni per il secondo.

I due criteri hanno anche finalità diverse. Il criterio della destinazione,

permette di comprendere l'ammontare degli investimenti che necessariamente deve rimanere durevolmente legato all'attività dell'impresa per non compromettere il regolare funzionamento. In sostanza, individuando l'ammontare delle immobilizzazioni si individua il capitale minimo necessario all'impresa per poter funzionare correttamente. Attraverso l'individuazione delle disponibilità si identifica, invece, ciò che può essere venduto per ottenere liquidità utile all'impresa. Ovviamente questo tipo di analisi richiede informazioni specifiche sull'attività produttiva, sui macchinari e le attrezzature a disposizione; per questo motivo tale criterio è spesso usato in analisi interne della struttura aziendale.

Il secondo criterio, quello della liquidabilità, permette invece di individuare tutti quei beni che in breve tempo possono essere venduti e quindi essere trasformati in denaro liquido. Con tale informazione si riesce a comprendere la liquidità che in breve tempo l'impresa riuscirà ad ottenere. Questo tipo di analisi richiede minori informazioni interne all'impresa e quindi si adatta anche ad analisti finanziari esterni che la utilizzano per comprendere la liquidità dell'azienda.

4. Il capitale sotto l'aspetto quantitativo-monetario

L'analisi finora condotta sul capitale ha permesso di individuare e descrivere, nelle loro caratteristiche qualitative, i vari elementi che lo compongono. Il capitale, sotto tale profilo, si presenta come un complesso eterogeneo di elementi che, come tali, non possono essere in alcun modo sommati; di conseguenza, non è possibile giungere ad alcuna indicazione di sintesi. L'unico modo per pervenire ad indicazioni di sintesi è quello di individuare una unità di misura che riesca a rendere omogenei, e perciò sommabili, tutti i diversi elementi. L'unità di misura che si presta allo scopo è la moneta;¹¹ bisogna quindi, abbinare a ciascun elemento il suo valore monetario.

L'attribuzione del valore ai singoli beni, attraverso il processo di valutazione, permette di pervenire alla misurazione quantitativo-monetaria del patrimonio aziendale. In tale ottica non si parla più di investimenti e finanziamenti, ma rispettivamente di *attività* e *passività*.

Le attività sono i valori attribuiti a beni, servizi e diritti a disposizione del soggetto aziendale nel momento della determinazione del capitale (valori di segno positivo); sono pertanto attività tutti gli investimenti, ovvero le immobilizzazioni, e gli elementi dell'attivo circolante. Il totale dei valori attribuiti alle attività prende il nome di capitale lordo di funzionamento.

¹¹ La moneta utilizzata per la conversione degli elementi del capitale d'impresa dall'aspetto qualitativo all'aspetto quantitativo è detta moneta di conto, in genere si tratta della moneta che ha corso legale nel Paese dove l'azienda ha la propria sede o svolge la propria attività prevalente.

Le passività sono, invece, i valori di segno negativo attribuiti ai debiti veri e propri, ai debiti in corso di formazione e ai debiti potenziali che gravano sull'impresa. Sono, quindi, passività i debiti di regolamento e di finanziamento ma anche il trattamento di fine rapporto del personale dipendente.

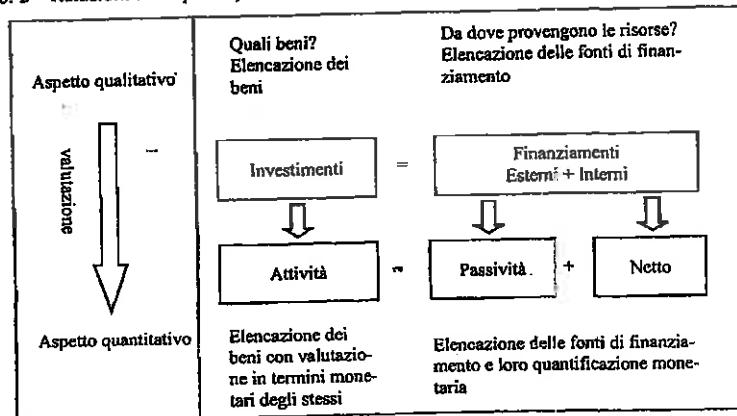
Se le passività rappresentano un finanziamento a titolo di capitale di terzi, il capitale netto rappresenta una fonte di finanziamento a titolo di capitale di rischio. In base a questa rilettura, il capitale aziendale, considerato sotto l'aspetto quantitativo, trova rappresentazione nella fondamentale uguaglianza:

$$A = P + N$$

Ovvero le attività sono pari alla consistenza del capitale netto aumentato delle passività e, ricordando la definizione in senso qualitativo del capitale, ciò coincide con il dire che l'entità degli investimenti è (sempre) pari alla somma di finanziamenti, propri e di terzi.

I termini di attivo e passivo, quindi, hanno un senso se letti come sinonimi di valori positivi e negativi dalla cui somma algebrica scaturisce l'entità del Capitale Netto. L'emergere del Capitale netto come differenza mette in evidenza la natura astratta dello stesso, non identificabile, di fatto, in nessuno specifico bene che forma l'attivo.

Tab. 2 - Relazioni tra aspetto qualitativo e aspetto quantitativo



La determinazione della consistenza del fondo netto di valori assume, quindi, una estrema rilevanza sia per l'imprenditore, il quale può così verificare se la ricchezza che egli ha investito nell'impresa aumenta o diminuisce, sia per i terzi, i quali vedono nel Capitale Netto la garanzia delle obbligazioni assunte dall'impresa nei loro confronti.

Come si è detto, nelle imprese individuali il capitale netto è un tutto indi-

stinto che comprende i conferimenti iniziali e successivi e gli eventuali utili o perdite. Nelle imprese in forma societaria, invece, nonostante il capitale netto sia un valore residuale, e quindi unitario, si distingue la misura del capitale concesso dagli incrementi o decrementi subiti dallo stesso per effetto della gestione. Si individuano, in altre parole, le componenti del capitale netto denominate comunemente parti ideali. Nel caso delle società di capitali, sono quote ideali: il capitale sociale, le riserve, gli utili e le perdite (queste ultime con segno algebrico negativo).

Il capitale sociale, come già accennato, rappresenta il valore delle risorse conferite dai soci all'atto della costituzione della società ed i successivi confe-

Le riserve si distinguono, invece, in riserve da utili e riserve da capitali. Le prime rappresentano quote di utili non distribuite agli azionisti. Fanno parte delle riserve da utili la riserva legale (obbligatoria per legge, la cui finalità è di rafforzare la consistenza patrimoniale della società e di preservarla da eventuali perdite senza intaccare il capitale sociale), la riserva statutaria (se prevista dallo statuto della società) e le riserve volontarie (se deliberate caso per caso dall'assemblea ordinaria indipendentemente da vincoli di legge o di statuto).

Le riserve di capitale non derivano, invece, da accantonamenti di utili d'esercizio bensì da conferimenti di capitale distinti dal capitale sociale effettuati dai soci o da terzi (es. sovrapprezzo azioni, ecc.).

Infine, gli utili o le perdite che evidenziano, rispettivamente, gli aumenti o le riduzioni di capitale netto per effetto della gestione.

La consistenza quantitativa del capitale netto e la sua scomposizione in attività e passività e in parti ideali del netto trovano rappresentazione in un prospetto a doppia sezione che prende il nome di Stato Patrimoniale. In questo prospetto l'equazione contabile $A = P + N$ deve essere sempre verificata. Per convenzione le attività sono accolte nella sezione di sinistra dello Stato patrimoniale, denominata Attività, mentre i valori espressivi del capitale netto e delle passività, denominata appunto Passività e Netto, sono accolte nella sezione di destra.

Stato Patrimoniale al 31/12/X		
Attività		Passività
Cassa	10	Debiti v/fornitori
Crediti v/clienti	120	Mutui passivi
Banca c/c	80	
		Capitale sociale
		Riserva volontaria
		Utile d'esercizio
		Totale netto
Totale attività	210	Totale passività

Parti
ideali de
netto

Capitale lordo di funzionamento

L'attribuzione di un valore ai singoli elementi attivi e passivi del capitale permette un duplice vantaggio: da una parte dà la possibilità di conoscere il valore del capitale lordo di funzionamento (dato dalla somma dei valori attribuiti ai beni e servizi disponibili per la produzione del reddito in uno o più esercizi futuri); dall'altra, facendo la differenza tra gli elementi attivi e passivi, permette di determinare il fondo netto di valori ossia l'entità, in termini quantitativo-monetari, della ricchezza spettante all'imprenditore, denominato capitale netto di funzionamento (o capitale netto). La relazione:

$$A = P + N$$

mette in chiara evidenza le relazioni che legano le tre grandezze. Nel corso della vita dell'impresa, però, la stessa può assumere configurazioni diverse.

Nella fase iniziale, si può facilmente supporre che il capitale esistente sia quello conferito dall'imprenditore (o dai soci), per cui possiamo scrivere:

$$A = N$$

In seguito, l'imprenditore, per incrementare gli investimenti, acquisisce capitali anche da terzi e, quindi, gradualmente si indebita, per cui si ha:

$$A = P + N$$

Tale egualanza individua la situazione che caratterizza il normale funzionamento dell'attività d'impresa. Se la produzione aziendale genera profitti, i quali vengono per scelta imprenditoriale reinvestiti nell'attività d'impresa (π), l'uguaglianza continua a mantenersi anche se varia la sua composizione diventando:

$$A = P + N + \pi$$

Se, invece, l'impresa, piuttosto che creare ricchezza, la distrugge e le perdite sono tali da annullare la consistenza del patrimonio netto, l'uguaglianza diventa:

$$A = P$$

Se poi l'erosione del valore continua si crea un "buco" ossia il deficit patrimoniale (D):

$$A + D = P$$

Il deficit si riconduce non all'aumento delle passività ma a risultati della gestione d'impresa che svuotano di valore il complesso delle attività. La massima entità che il deficit può raggiungere è:

$$D = P$$

dove si configura il completo azzeramento del valore degli investimenti, con un deficit esattamente pari all'entità delle passività che, conseguentemente, non potranno essere rimborsate ai terzi finanziatori.

5. Le configurazioni di capitale

Diverse sono le configurazioni di capitale con le quali l'imprenditore può avere a che fare dal momento in cui costituisce la sua impresa a quando cessa o cede l'attività. Le varie figure di capitale aziendale rispondono, di fatto, a diverse esigenze, per cui per ogni configurazione varieranno i criteri di stima, il valore attribuito ai singoli elementi e, quindi, il valore attribuito all'intero capitale aziendale.

La prima figura di capitale che interessa l'imprenditore è il capitale (patrimonio) di costituzione. Esso, infatti, è formato dal complesso dei mezzi conferiti dal titolare o dai soci nel momento in cui si dà avvio ad una attività. Il capitale di costituzione altro non è che il capitale proprio iniziale dell'azienda.

Dopo la costituzione l'impresa inizia a svolgere la propria attività con lo scopo di conseguire risultati positivi tali da compensare l'imprenditore per il capitale conferito, per il rischio di impresa e per il lavoro prestato all'interno dell'organizzazione. Durante la normale vita dell'impresa si determina il capitale di funzionamento; questa è la configurazione di capitale che si rileva nel bilancio di esercizio di un'impresa in funzionamento.

Può, talora, accadere che l'imprenditore decida di cedere o di liquidare la propria azienda ad altri. In tal caso, il processo di valutazione muta poiché diverso è il fine ultimo per cui lo stesso è fatto. Si determina così un valore che prende il nome di capitale economico nel primo caso e di capitale di liquidazione nel secondo.

Il capitale di liquidazione è la configurazione di capitale determinata nell'ipotesi in cui viene cessata l'attività produttiva, le attività vengono cedute e trasformate in denaro liquido, le passività vengono estinte e l'eventuale residuo viene ripartito tra gli aventi diritto.

Il capitale economico è, invece, la configurazione di capitale determinata nell'ipotesi di cessione in blocco, o di un ramo, dell'azienda a terzi. In tal caso il valore di cessione è determinato tenendo conto del valore attribuibile all'impresa intesa come complesso economico funzionante (e, quindi, considerando l'entità e la composizione delle attività e passività nonché le capacità di reddito future). La dottrina ha elaborato diversi metodi di valuta-

tazione del capitale economico di un'azienda. Tra questi ricordiamo il metodo patrimoniale, il metodo reddituale, il metodo misto patrimoniale-reddituale e il metodo finanziario.¹²

Secondo il metodo patrimoniale il valore dell'impresa è rappresentato dal patrimonio che viene ceduto, a prescindere dalla capacità di reddito e dai flussi finanziari dell'impresa. Tale metodo prende in esame solo gli elementi inseriti nel bilancio, li valuta a valori correnti e prescinde dalla potenzialità di reddito dell'azienda e dalla individuazione di un avviamento, positivo o negativo che sia; per tale ragione appare un metodo impiegabile quando le attività componenti il patrimonio hanno un autonomo valore di realizzo (ad esempio per la valutazione delle società immobiliari).

Il metodo reddituale, al contrario, si basa sul principio secondo il quale il valore di un'azienda deriva esclusivamente dalla sua capacità di produrre redditi in futuro, per cui il capitale economico si ottiene attualizzando i redditi futuri. Tale metodo presenta il limite di non tener conto dei valori dei beni appartenenti al complesso aziendale da valutare.

Il metodo misto patrimoniale-reddituale risulta, di fatto, una mediazione tra il metodo patrimoniale (che privilegia la consistenza del patrimonio) ed il metodo reddituale (che tende invece a favorire la capacità dell'azienda di produrre flussi di reddito nel tempo). Il metodo misto mette in evidenza un valore di avviamento positivo o negativo (goodwill o badwill).¹³

Il metodo finanziario o Discounted Cash Flow, infine, considera l'azienda come un qualsiasi investimento e ne valuta il capitale economico attualizzando i flussi finanziari futuri. Tale metodo è particolarmente usato nei mercati finanziari anglosassoni ed è molto utilizzato nelle perizie di valore aziendale, nonostante presenti un limite connesso alla lunghezza del periodo di tempo considerato. Infatti, nelle piccole e medie imprese tale metodo presenta delle difficoltà di applicazione dovute soprattutto alla impossibilità di disporre di adeguate informazioni previsionali riferite a periodi di tempo pluriennali.¹⁴

¹² Si consultino per approfondimenti: ZANDA, LACCHINI, ONESTI, *La valutazione delle aziende*; GUATRI, *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica a confronto* e LIBERATORE, *La valutazione delle PMI*.

¹³ L'avviamento positivo è il maggior valore attribuito all'azienda all'atto della sua cessione in funzione delle future capacità di reddito. L'avviamento è dovuto ad una serie di elementi tra cui la localizzazione, la clientela, il nome affermato. L'avviamento negativo si determina, invece, se l'azienda ceduta presenta risultati reddituali sfavorevoli.

¹⁴ LIBERATORE, *La valutazione delle PMI*, pag. 149. Può essere utilizzato un approccio *unlevered*, dove viene analizzato il lato degli impegni di un'impresa; oppure un approccio *levered*, che richiede la determinazione del free cash flow attraverso la stima dei costi e dei ricavi dell'area operativa oppure partendo dai risultati reddituali.

6. Il capitale e le sue relazioni con il reddito

Partendo dalla massa dei costi e ricavi già contabilizzati e operando le opportune rettifiche ed integrazioni si individuano i cosiddetti costi e ricavi di esercizio. Ciò prescinde da quando quei costi e quei ricavi hanno avuto la loro manifestazione finanziaria, poiché si guarda esclusivamente alla loro competenza economica.

I processi completati sono interamente di competenza economica dell'esercizio, per cui concorrono alla determinazione del reddito; mentre i processi non ancora conclusi esprimono un complesso di risorse, di fattori produttivi che l'impresa sta ancora utilizzando per svolgere la propria attività produttiva.

Vi è quindi una matrice comune al reddito e al capitale, costituita dalla gestione: i processi di gestione conclusi conducono alla determinazione del reddito, i processi in fase di svolgimento e, quindi, le risorse non ancora totalmente utilizzate sono, invece, componenti del capitale.

Atteso che il reddito d'esercizio si forma sulla base dei costi e dei ricavi di competenza dell'esercizio medesimo, è opportuno soffermarsi sui valori che formano il capitale, dati da:

1. valori finanziari attivi;
2. valori anticipati di costo;
3. valori finanziari passivi;
4. valori anticipati di ricavo;
5. capitale netto.

I valori che formano il capitale, come visto, vanno suddivisi fra attività e passività. I valori che ricadono nelle attività sono i valori finanziari attivi e i valori anticipati di costo mentre i valori che affluiscono nelle passività sono i valori finanziari passivi, i valori di ricavo anticipato e il capitale netto.

I valori finanziari attivi si articolano in valori numerari certi, assimilati e presunti e in crediti di finanziamento. I *valori numerari certi attivi* corrispondono agli elementi qualitativi del capitale che presentano il carattere della certezza in quanto la loro valutazione avviene mediante il conteggio delle quantità monetarie (ad esempio il denaro in cassa, i valori bollati, gli assegni circolari).

I *valori numerari assimilati attivi* svolgono una funzione simile a quella del denaro contante, per cui sono considerati sostituti temporanei della moneta negli scambi. Essi comprendono i crediti di funzionamento, distinti in crediti verso clienti, verso i dipendenti per gli acconti sulle retribuzioni, verso l'Amministrazione finanziaria per le imposte da rimborsare.¹⁵

¹⁵ «Occorre precisare che sui crediti verso clienti grava l'incertezza che attiene alla loro eventuale inesigibilità totale o parziale nel momento della scadenza. Il rischio di inesigibilità, che incombe sulla effettiva trasformazione dei crediti in denaro contante senza perdite,

Anche i valori numerari presunti attivi sono sostituti temporanei della moneta, come i valori numerari assimilati, ma differiscono da questi ultimi perché gravati da maggiore incertezza.

Infine, i crediti di finanziamento sono crediti relativi a finanziamenti concessi a terzi; ricordiamo, infatti, che l'oggetto del rapporto, in questi casi, non è lo scambio di beni, ma il denaro in quanto tale.

I valori anticipati di costo (detti anche costi anticipati pluriennali o costi sospesi) fanno riferimento a fattori produttivi non ancora interamente utilizzati e a disposizione dell'azienda; sono essenzialmente i costi legati all'acquisizione di fattori produttivi ad utilità pluriennale e le rimanenze di magazzino.¹⁶ In altri termini, si tratta di un complesso di servizi ancora da sfruttare, acquisiti anticipatamente rispetto al loro impiego.

Anche i valori finanziari passivi possono essere ulteriormente scomposti in valori numerari e debiti di finanziamento. I valori numerari, a loro volta, si suddividono in assimilati e presunti. I debiti di funzionamento rientrano nella categoria dei valori numerari assimilati passivi, mentre i debiti verso fornitori e le cambiali passive espresse in moneta estera, esistendo il rischio di cambio, rientrano nei valori numerari presunti passivi. Appartengono a tale categoria anche i fondi per spese future, quale il fondo trattamento di fine rapporto, espressivo di un debito non ancora liquido ma in corso di formazione verso i dipendenti, e gli accantonamenti ai fondi rischi, quali ad esempio il fondo svalutazione crediti.

Infine, i debiti di finanziamento identificano i finanziamenti ottenuti dall'impresa senza alcuna controprestazione commerciale.

I ricavi sospesi, pur avendo avuto la manifestazione finanziaria che li misura, sono di competenza economica del successivo esercizio.¹⁷

Capitale e reddito sono, dunque, strettamente interrelati: data una massa di valori, quelli che non rientrano nel calcolo del reddito, riguardano il calcolo del capitale e viceversa.¹⁸

Per comprendere quanto stiamo affermando pensiamo alle rimanenze di materie prime, ossia a materie prime acquisite ma in parte non utilizzate alla data di chiusura dell'esercizio. In tal caso, si pone il problema di deter-

spiega, quindi, la denominazione di assimilati attribuita ai valori numerari in questione" PEZZOLI (a cura di), *Lineamenti di Economia Aziendale*.

¹⁶ Le rimanenze finali di un esercizio costituiscono le rimanenze iniziali dell'esercizio successivo, è necessario sospendere quella parte di costi che non è di competenza temporale dell'esercizio amministrativo ma del futuro esercizio: la sospensione implica, infatti, il trasferimento dei costi all'esercizio futuro.

¹⁷ I ricavi sospesi sono espressi in contabilità con le rimanenze contabili che si possono presentare sotto forma di risconti passivi o di ricavi anticipati. Si ha risconto passivo solo se il calcolo della quota incassata è effettuato in proporzione al tempo, se la proporzionalità con il tempo manca si parla di ricavi anticipati e la quota è calcolata in base a stime soggettive.

¹⁸ GIUNTA, *Economia Aziendale*, pag. 187.

minare quanta parte è stata consumata e quanta parte rimane da consumare (ovvero le rimanenze). Mentre la parte consumata determina un costo d'esercizio, la parte non consumata confluiscce nel capitale di funzionamento, nel quale si ritrova tutto ciò che è disposizione dell'azienda per il futuro svolgimento dell'attività.

Per verificare l'apprendimento...

1. Cosa indica il capitale netto?
2. Quale è il significato di capitale di funzionamento?
3. Quali sono le fonti di finanziamento interne e in cosa si differenziano dalle fonti di finanziamento di terzi?
4. Cosa indica il deficit patrimoniale?
5. Cosa s'intende per equazioni patrimoniali? Quali sono le più importanti equazioni patrimoniali?
6. Cosa si intende per capitale di cessione? In cosa si differenzia rispetto al capitale di funzionamento e al capitale di liquidazione?
7. L'azienda Alfa alla fine del periodo amministrativo presenta un capitale formato dai seguenti elementi:

Denaro in cassa	5.000	Posta c/c	18.000
Crediti v/clienti	73.000	C/c bancario passivo	58.000
Debiti v/fornitori	90.000	Effetti attivi	14.000
Debiti v/erario	5.600	Merci	113.000
Semilavorati	17.000	Fabbricati	310.000
Macchinari	40.000	Mutui passivi	250.000

Presentare in forma tabellare il capitale lordo distinguendo gli impegni tra attivo immobilizzato e attivo circolante ed i finanziamenti tra capitale proprio e capitale di terzi.

Bibliografia

- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- AMODEO D. (1983), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- CARAMIELLO C. (1993), *Capitale e reddito*, Giuffrè, Milano.
- CATTURI G. (1989), *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova.
- GIUNTA F. (1995), *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- GIUNTA F. (2008), *Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- GUATRI L. (1990), *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica a confronto*, Egea, Milano.
- LIBERATORE G. (2010), *La valutazione delle PMI*, nuova edizione, FrancoAngeli, Milano.
- MARCHI L. (a cura di) (1998), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, seconda edizione, Giappichelli, Torino.
- MELIS G. (1993), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ONIDA P. (1989), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- PEZZOLI S. (a cura di) (1994), *Lineamenti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- ZANDA G., LACCHINI M., ONESTI T. (1997), *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino.

PARTE QUARTA
LA RILEVAZIONE

CAPITOLO QUINDICESIMO

LA CONTABILITÀ GENERALE

di
Olga Ferraro

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- gli oggetti e le finalità della rilevazione;
- il conto come strumento tipico della rilevazione;
- la contabilità generale come sistema e metodo della rilevazione.

1. La contabilità generale nel quadro della rilevazione

La rilevazione è il terzo momento dell'amministrazione aziendale e ha funzioni strumentali rispetto all'organizzazione e, soprattutto, rispetto alla gestione.

Più esattamente, la rilevazione è quel processo di *raccolta, classificazione, elaborazione, rappresentazione ed interpretazione* dei dati connessi alle vicende che interessano l'azienda e che sono strumentali alla gestione e all'organizzazione della stessa. Si tratta, quindi, di assumere le informazioni, riaborarle e tradurle in nuove informazioni in modo tale che esse possano essere correttamente impiegate dai destinatari.

La rilevazione è, dunque, quell'attività rivolta a "registrare" in vari modi i "fatti della gestione", onde poter "controllare l'andamento dell'azienda".

Come si è avuto modo di approfondire nei precedenti capitoli, la gestione dell'impresa si compie tramite una serie ininterrotta di operazioni tra loro coordinate. Conseguentemente, l'amministratore dell'azienda non può fare affidamento solo sulla sua memoria e necessario, pertanto, prendere nota di tutti quei dati che possono interessare l'impresa (quali impegni, diritti, obblighi, acquisti, vendite, costi ricavi, consumi, produzioni, prezzi,

risultati e così via), annotandoli su apposite schede, moduli, documenti, libri. Quest'ultimi possono essere tenuti a mano o, più comunemente nella moderna economia, mediante elaboratori elettronici.

Tab. I – Il significato di "rilevazione" secondo la dottrina

AUTORE	SIGNIFICATO
Ceccherelli	«Rilevare significa raccogliere dati desunti dall'osservazione dei fatti per metterli "in rilievo" e sottoporli all'esame proprio e altrui».
Besta	«L'oggetto, o, se vuolsi, la materia dell'amministrazione economica di una data azienda è la "ricchezza" ch'essa ha. Ora, non si può amministrare, cioè a dire sagacemente governare, se non ciò che si conosce: onde la necessità di investigare lo stato di quella ricchezza».
Zappa	«La rilevazione è la metodica osservazione e la determinazione degli accadimenti d'azienda dei processi e delle loro combinazioni nei quali, ad opera degli organi d'azienda, sono composte le operazioni di gestione».
Amaduzzi	«La rilevazione dei fatti amministrativi si propone dunque lo scopo di illuminare l'amministratore sui risultati delle operazioni da compiere e delle operazioni compiute, affinché possano essere prescelti i negozi più convenienti per il raggiungimento dei fini dell'azienda. Oltre allo scopo conoscitivo e informativo, preventivo, concomitante e susseguente dell'andamento della gestione, la rilevazione amministrativa si propone anche di controllare l'operato degli amministratori, al fine di costringere costoro a seguire le istruzioni che sono state loro impartite e ad adempiere alle loro mansioni con onestà e razionalità».

La rilevazione si propone di raggiungere i seguenti scopi:

- determinare in via anticipata, per tempi più o meno lunghi, fra le varie alternative possibili, quelle giudicate più convenienti per eseguire le operazioni aziendali;
- seguire lo svolgimento delle operazioni aziendali, via via che avvengono;
- determinare periodicamente i risultati della gestione (reddito e capitale di funzionamento);
- quantificare il patrimonio aziendale per determinati scopi conoscitivi e di controllo;
- controllare l'operato degli organi amministrativi;
- eseguire specifici adempimenti imposti dalla normativa civilistica e da quella fiscale;
- elaborare e rappresentare dati e indici relativi allo svolgimento della gestione aziendale e dell'ambiente nel quale l'azienda opera.

In altre parole, lo scopo fondamentale del sistema delle rilevazioni va individuato nella possibilità di offrire validi strumenti di comprensione della situazione aziendale e delle prospettive di sviluppo futuro.

Essa, pertanto, assume una duplice valenza: innanzitutto *interna*, al fine del controllo da parte dei soggetti preposti alle prerogative di governo economico; in secondo luogo esterna, nel senso che essa determina il necessario supporto informativo che i terzi si aspettano per orientarsi nei rapporti che intrattengono (o che potrebbero intrattenere) con l'azienda stessa.¹

Il complesso delle rilevazioni (o scritture) possono essere classificate secondo vari criteri, i principali dei quali sono i seguenti:

- a) lo specifico strumento usato per misurare e rappresentare le singole annotazioni relative ai fatti di gestione;
- b) il momento in vengono rilevati i fatti di gestione;
- c) le norme di legge;
- d) il criterio di rilevazione;
- e) il livello di elaborazione;
- f) la natura dell'oggetto osservato.

In base allo specifico *strumento* usato per misurare e rappresentare le singole annotazioni relative ai fatti di gestione, si possono distinguere fra:

- rilevazioni contabili;
- rilevazioni extra-contabili.

Le prime sono quelle che impiegano come tipico strumento il conto e le relative metodologie contabili.

Le rilevazioni extra-contabili, invece, sono quelle che prescindono dal conto in quanto ricorrono alla strumentazione tipica della metodologia matematico-statistica (medie, rapporti, percentuali) e possono avere forme differenti quali, ad esempio, tabelle, grafici, indagini statistiche.

Inoltre, nel linguaggio aziendale vengono spesso chiamate extra-contabili quelle rilevazioni che, pur utilizzando la forma tipica del conto, sono al di fuori della contabilità generale. Un esempio tipico è rappresentato dalle rilevazioni che formano la contabilità industriale (o contabilità dei costi), con la quale si calcolano i costi di prodotto, si controlla l'efficienza aziendale, si formulano giudizi di convenienza economica di singoli segmenti o aree di gestione.

Anche sulla natura e il funzionamento della contabilità generale e della contabilità analitica avremo modo di soffermarci nel prosieguo del capitolo.

In base al *momento* in cui vengono rilevati i fatti di gestione, ossia alla relazione temporale che intercorre tra il momento della rilevazione e quello in cui i fatti oggetto della rilevazione si verificano, si possono distinguere:

- rilevazioni antecedenti;
- rilevazioni concomitanti;

¹ MUSAIO, *La rilevazione*, in FABBRINI, MONTRONE (a cura di), *Economia aziendale. Vol. I. I fondamenti della disciplina*, pagg. 413 e segg.

- rilevazioni susseguenti (o consuntive).

Le prime sono quelle destinate ad accogliere gli effetti di operazioni o di eventi non ancora verificatisi bensì semplicemente previsti o programmati. Tali rilevazioni costituiscono il necessario supporto nella fase della *programmazione* della gestione, quando occorre definire le linee di condotta per il futuro, più o meno lontano. Ne sono esempi, i preventivi, i piani e i programmi aziendali, il budget di esercizio.

Le rilevazioni concomitanti sono quelle che registrano le operazioni aziendali contemporaneamente alla loro manifestazione o subito dopo il loro compimento. Lo scopo di tali rilevazioni è quello di evidenziare gli effetti della gestione passata e di dimostrarne i risultati, sia a livello particolare che a livello complessivo. Ne sono esempi, le bollette di carico e scarico, i mandati di pagamento, le reversali d'incasso, lo scontrino fiscale emesso nel momento stesso in cui avviene la vendita.

Le rilevazioni susseguenti, infine, sono quelle redatte in via consuntiva, dopo lo svolgimento delle operazioni di gestione, con lo scopo di rendicontare i risultati conseguiti. La stesura del bilancio di esercizio, per esempio, ha luogo su dati che precedentemente sono stati registrati sul libro giornale.

In base alle *norme di legge*, si possono distinguere:

- rilevazioni obbligatorie;
- rilevazioni facoltative.

Le prime sono quelle la cui tenuta è imposta dal Codice Civile, dalla legislazione fiscale o da altre leggi speciali. Ad esempio, il Codice Civile impone la tenuta del libro giornale e del libro degli inventari; la normativa IVA prevede l'obbligo dei registri per l'annotazione delle fatture di vendita, di acquisto e dei corrispettivi; la legislazione sul lavoro prevede l'obbligo della tenuta del libro unico per la rilevazione delle retribuzioni dei dipendenti.

Le rilevazioni facoltative sono quelle la cui tenuta dipende dalla volontà dell'imprenditore per il conseguimento di proprie esigenze conoscitive e di controllo. Ad esempio, sono rilevazioni facoltative il libro cassa o il partitario di clienti/fornitori.

Secondo il *criterio di rilevazione*, si possono distinguere:

- rilevazioni cronologiche;
- rilevazioni sistematiche.

Le prime sono quelle nelle quali i dati desunti dai documenti originari vengono riportati in base alla sequenza temporale con cui hanno portato all'emissione di detti documenti. In altre parole, le varie operazioni effettuate dall'azienda vengono registrate in ordine di data (esempi di scritture di questo tipo sono la prima nota, il libro giornale, ecc.).

Le rilevazioni sistematiche, invece, sono quelle tra loro collegate che hanno lo scopo di determinare l'entità e di seguire le variazioni di un oggetto complesso. Ciò avviene seguendo le variazioni di oggetti semplici che

compongono quell'oggetto complesso. Il bilancio di esercizio è il tipico esempio di rilevazione sistematica.

Secondo il *livello di elaborazione*, si possono distinguere:

- rilevazioni semplici (o elementari);
- rilevazioni sezionali;
- rilevazioni complesse.

Le prime sono rilevazioni analitiche aventi carattere preparatorio, di analisi, di documentazione e di completamento delle scritture complesse. Sono dette "elementari" perché l'annotazione e la descrizione dei singoli fatti di gestione avviene senza osservare particolari regole di registrazione su libri, registri, prospetti, moduli e schedari variamente configurati secondo le specifiche esigenze dell'impresa. Le scritture elementari possono dividersi a loro volta in due categorie:

- 1) scritture che accompagnano e comprovano le singole operazioni. Tali scritture, dette anche documenti originari, hanno la funzione di documentare le operazioni interne ed esterne di gestione in modo da renderne possibile la rilevazione. Ne sono esempi, gli ordini di clienti, i contratti stipulati, le fatture emesse, le fatture ricevute, i documenti di trasporto, gli estratti conto bancari, ecc.;
- 2) scritture che rilevano, secondo criteri cronologici, sistematici, statistici o altro, le "operazioni aziendali" o "gruppi di operazioni affini". Tali scritture sono anche dette contabilità elementari. Ne sono esempi, la prima nota, il libro cassa, la contabilità clienti, la contabilità banca, contabilità IVA, ecc.

Le rilevazioni sezionali sono costituite da insiemi coordinati di scritture analitiche, più o meno direttamente integrate e collegate alle scritture complesse, di cui spesso rappresentano dei sottosistemi. Generalmente hanno per oggetto l'analisi di singole classi di operazioni o di specifici elementi patrimoniali (ad es. contabilità con le banche) o di singole funzioni aziendali (ad es. contabilità degli acquisti).

Le rilevazioni complesse sono quelle che raccolgono ed elaborano i dati relativi ai rapporti tra azienda e terze economie per determinare il reddito di esercizio e il capitale che ne ha consentito la produzione. Sono dette complesse o sistematiche in quanto avvengono mediante un insieme di annotazioni poste a "sistema", che consentono di evidenziare la dinamica di grandi, appunto, "complesse" poiché costituite da più componenti elementari. Le rilevazioni complesse costituiscono la c.d. contabilità generale, hanno un oggetto complesso (la gestione considerata nella sua unitarietà e nei suoi risultati) e formano un insieme di rilevazioni tra loro collegate e coordinate.

Secondo la *natura* dell'oggetto osservato, si possono distinguere:

- rilevazioni quantitative;
- rilevazioni non quantitative.

Le prime sono quelle mediante le quali i fenomeni aziendali sono tradotti e rappresentati in termini quantitativi, monetari e non monetari. Sono esempi di rilevazioni quantitative monetarie quelle aventi ad oggetto i costi, i ricavi, le entrate monetarie; mentre sono esempi di rilevazioni quantitative non monetarie quelle relative ai consumi di materie prime, ai volumi delle vendite, ecc.

Le rilevazioni non quantitative, di contro, includono tutti quei processi di rappresentazione per i quali viene utilizzato un linguaggio di natura qualitativa. Un esempio tipico è costituito dai sondaggi che vengono effettuati per la valutazione del grado di soddisfazione della clientela.

Nella Tab. 2 è riportata una sintesi delle diverse tipologie di rilevazioni a seconda del criterio di classificazione adottato, con evidenziazione delle caratteristiche distintive di ognuna di esse.

Tab. 2 – Classificazione delle rilevazioni

CRITERI	TIPOLOGIE	CARATTERISTICHE DISTINTIVE
Strumento di rilevazione	Contabili	<i>Utilizzano il "conto"</i>
	Extra-contabili	<i>Utilizzano tabelle, grafici, percentuali, ecc.</i>
Momento in cui sono rilevati i fatti di gestione	Antecedenti	<i>Redatte prima che vengano compiute le operazioni di gestione</i>
	Concomitanti	<i>Redatte man mano che i fatti aziendali si manifestano</i>
Norme di legge	Obbligatorie	<i>Previste per legge</i>
	Facoltative	<i>Tenute su base volontaria</i>
Criterio di rilevazione	Cronologiche	<i>In ordine di data</i>
	Sistematiche	<i>Per oggetto</i>
Livello di elaborazione	Elementari	<i>Hanno oggetti semplici e non sono tra loro collegate</i>
	Sezionali	<i>Hanno oggetti semplici e sono collegate con quelle complesse</i>
	Complesse	<i>Hanno un oggetto complesso e sono tra loro collegate</i>
Natura dell'oggetto osservato	Quantitative	<i>Tradotte in termini monetari/non monetari</i>
	Non quantitative	<i>Tradotte con linguaggio qualitativo</i>

Le forme di rilevazione comunemente impiegate in azienda in relazione alle esigenze di rendicontazione e di controllo economico sono costituite da:

- *contabilità generale;*
- *contabilità dei costi (o contabilità analitica);*
- *contabilità direzionale.*

In questa sezione ci limitiamo a dare una breve descrizione di ognuna delle sopra elencate forme di rilevazione approfondendo nello specifico e lasciando per ultima la sola contabilità generale. Per quanto attiene la contabilità analitica e la contabilità direzionale, si fa rinvio ai corsi ed ai testi di Analisi e Contabilità dei Costi e di Programmazione e Controllo.

La *contabilità dei costi* (o *contabilità analitica*) può essere definita come il complesso di rilevazioni sistematiche, a periodicità infranucale, volte alla determinazione di costi, ricavi e risultati analitici della produzione aziendale (con formazione del risultato economico di breve periodo). I valori sono riferiti a singoli oggetti della produzione aziendale, siano essi singoli fattori di produzione, singole operazioni, singole attività, singoli centri di costo, singoli processi, ecc. L'esigenza/obiettivo è quella di conoscere la genesi interna e l'andamento temporale della situazione economico-patrimoniale e del risultato conseguito. È del tutto evidente che una simile necessità abbia natura gestionale e decisionale, non rilevante verso l'esterno. L'oggetto è interno, analitico, dettagliato; l'analisi è rivolta alle relazioni e interconnessioni esistenti all'interno dell'impresa e dunque alla modalità con cui costi e ricavi vanno ad attribuirsi e collegarsi all'interno dei processi di impresa. I costi vengono considerati in relazione alla loro destinazione e attribuiti a singole entità facenti parte del complesso sistema aziendale, denominate oggetti di costo.

Da quanto detto, emerge come la contabilità analitica, a differenza della contabilità generale, volge lo sguardo prevalentemente su ciò che avviene all'interno dell'azienda, al fine di determinare le risorse assorbite e, quindi, i costi che si sostengono in relazione a specifici aspetti. Inoltre, essa non investe anche gli aspetti finanziari della gestione bensì si limita a rappresentarne gli effetti economici (costi e, talora, come vedremo, anche i ricavi). Conseguentemente, essa rappresenta un utile strumento preordinato al controllo economico dell'azienda e non anche, come avviene nella contabilità generale, uno strumento volto alla "rendicontazione" nei confronti degli stakeholders.

La *contabilità direzionale* si riferisce all'insieme delle rilevazioni strumentali al processo di controllo direzionale e, in un'accezione estensiva, anche al processo di controllo strategico (si parla, in terminologia anglosassone, di *Management Accounting*). Essa si avvale dei seguenti principali strumenti:

- il *budget*, che costituisce il documento nel quale sono tradotti in termini economico-finanziari i programmi definiti per un determinato periodo futuro (in genere un anno);
- le *rilevazioni non economico-finanziarie* che hanno assunto, soprattutto nel corso degli anni più recenti, un'importanza sempre maggiore.

- re fino a divenire una delle componenti più rilevanti dei sistemi informativi aziendali orientati ai processi decisionali;
- il *sistema di reporting* inteso quale insieme di report mediante i quali si riportano le "informazioni rilevanti" ai soggetti (all'interno dell'azienda) chiamati, ai vari livelli, ad assumere le decisioni.

La **contabilità generale** rappresenta il sistema di rilevazione più consolidato e di maggiore diffusione; essa, infatti, è obbligatoria per legge e costituisce il supporto per il principale sistema delle informazioni dell'azienda nei confronti dei soggetti esterni.

La contabilità generale soddisfa prevalentemente le esigenze informative esterne attraverso la determinazione del reddito d'esercizio e del connesso capitale di funzionamento, che vengono esposti nel bilancio redatto alla fine di ogni periodo amministrativo.

Oggetto della contabilità generale sono i fatti di gestione "esterna", ovvero quelli che si concretizzano in atti di scambio tra l'azienda e l'ambiente esterno (operazioni di acquisto di fattori, operazioni di vendita di prodotti, operazioni di regolamento dei debiti e dei crediti commerciali).

Il fine è quello di rappresentare, qualitativamente e quantitativamente, le due grandezze fondamentali della dinamica aziendale, ossia il reddito prodotto in un dato periodo ed il capitale al termine del periodo medesimo.

La contabilità generale presenta le seguenti caratteristiche:

- è obbligatoria, perché prevista dal codice civile e dalle norme fiscali;
- è sistematica, perché costituisce un insieme ordinato di scritture complesse aventi come scopo la determinazione del reddito d'esercizio e del capitale di funzionamento;
- è formale, perché registrata in libri ufficiali;
- è consuntiva, perché rileva i fatti della gestione passata;
- è cronologica, poiché rileva le singole operazioni aziendali in modo progressivo, secondo un ordine temporale;
- segue modelli e procedure di contabilizzazione tratti dalla dottrina e dalla prassi contabile.

Un aspetto essenziale per chi si occupa di contabilità è la conoscenza del quadro normativo di riferimento. In Italia il quadro normativo comprende:

- le norme contenute nel codice civile (articoli 2214-2220 e 2423-2447);
- le leggi speciali per le aziende quotate in borsa (D.Leg. 58/98) o per le aziende operanti in specifici settori (assicurativi, bancari, editoria, ecc.);
- la normativa fiscale (Testo Unico, Legge IVA e numerose leggi speciali);
- i principi contabili nazionali, elaborati dal 2001 dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC);
- i principi contabili internazionali (IAS/IFRS).

In sintesi, la contabilità generale rappresenta il sistema di rilevazione che viene adottato per raccogliere i "dati grezzi" della gestione con una duplice finalità. Da un lato, determinare congiuntamente e complementarmente la composizione e la misura delle due grandezze fondamentali della dinamica aziendale: il reddito prodotto in un dato periodo (quantità - flusso) ed il capitale di funzionamento al termine del periodo medesimo (quantità - fondo). Dall'altro, fornire informazioni sui movimenti monetari e creditizi che si verificano nel periodo considerato.

La contabilità generale utilizza:

- il conto quale strumento fondamentale della rilevazione dei fatti di gestione, da cui prende il nome "contabilità";
- il metodo della partita doppia e le convenzioni che disciplinano le modalità di movimentazione dei conti nell'ambito del metodo della partita doppia.

2. Lo strumento tipico della rilevazione: il conto

Lo strumento fondamentale per le rilevazioni dei fatti di gestione è il *conto*.

Il conto (chiamato anche mastrino o scheda contabile) è un insieme di scritture (facenti parte di un sistema) relative ad un determinato oggetto semplice aventi lo scopo di porne in evidenza la variabile e commensurabile grandezza, ossia la consistenza quantitativa iniziale e le successive variazioni.

I conti possono rilevare quantità fisiche (chilometri, litri, metri) o quantità monetarie (valori). Funzionano a quantità fisiche i conti accessi alle merci di magazzino, aventi lo scopo di rilevare le quantità entrate, le quantità uscite e la consistenza di ogni articolo trattato. I conti funzionano necessariamente a valori quando hanno per oggetto un insieme di elementi (ad esempio merci di vario tipo) o quando funzionano tra loro collegati, in modo da formare un sistema di conti. In tale caso le quantità iscritte nei conti sono espresse in moneta di conto, intesa come unità di misura comune all'eterogeneo insieme di conti costituenti il sistema.

Benché i conti possano, quindi, riferirsi sia a quantità fisiche che a valori, sono questi ultimi, per la possibilità di aggregazione che è loro propria, gli aspetti tipicamente rilevanti ai fini della contabilità generale.

Il conto, quindi, costituisce l'insieme delle rilevazioni relative al "valore" di un determinato oggetto. Poiché tale valore può subire sia variazioni in aumento sia variazioni in diminuzione, il conto deve essere formato da due sezioni. La sezione di sinistra prende il nome *Dare*, mentre la sezione di destra prende il nome di *Avere*.

I termini *Dare* e *Avere* derivano dalla contrazione delle dizioni "de dare" e "de avere" che si riscontrano nei libri contabili del duecento e del trecento: a quei tempi i vocaboli "dare" e "avere" erano usati in senso pro-

prio in quanto si riferivano a persone verso le quali si avevano crediti o debiti e che quindi dovevano dare o dovevano avere dei soldi. Al giorno d'oggi Dare e Avere non sono più usati con il loro significato specifico, bensì indicano esclusivamente la sezione sinistra e destra del conto, aventi valenza algebrica opposta l'una all'altra.

Fig. 1 – Il conto

“OGGETTO”	
DARE	AVERE
...	...

I conti possono essere classificati secondo diversi criteri.

In base al *funzionamento* distinguiamo tra:

- conti **bilaterali** o **bifase**: quando il conto può accogliere valori in ambedue le sezioni;
- conti **unilaterali** o **unifase**: quando il conto può accogliere valori soltanto in una delle due sezioni; nell'altra sezione può accogliere unicamente “rettifiche di valori” precedentemente iscritti.

In base alle *informazioni relative all'oggetto* i conti possono essere distinti in:

- conti **sinottici**: si limitano all'indicazione dei valori nelle due sezioni, senza ulteriore precisazione relativa all'operazione da cui hanno origine;
- conti **descrittivi**: oltre a contenere i valori monetari, presentano alcune indicazioni complementari, quali la data dell'operazione, la relativa descrizione, ecc.

In base al *grado di analisi dell'oggetto*:

- conti **analitici**: hanno un oggetto di limitata estensione, normalmente non ulteriormente divisibile. Sono esempi di conti analitici: Crediti V/cliente Bianchi, Banca di Roma c/c, Debiti v/fornitore Rossi, ecc.;
- conti **sintetici**: hanno un oggetto di maggiore estensione, che risulta ulteriormente divisibile. Un conto sintetico si può scomporre in più conti analitici. Ad esempio il conto Debiti v/fornitori è un conto sintetico che accoglie i debiti dell'azienda nei confronti dei vari fornitori.

Secondo la *forma grafica del prospetto* in cui vengono effettuate le scritture, i conti si possono distinguere in:

- conti a **due sezioni** hanno due colonne per accogliere le quantità, mentre le altre colonne riguardano la data, la descrizione, eventuali altre annotazioni ritenute significative. I conti a due sezioni possono

a loro volta distinguersi in conti a **sezioni divise** o **contrapposte** e conti a **sezioni riunite** o **accostate**.

Nei primi è prevista la separazione non solo delle colonne delle quantità, oggetto del conto, ma anche di quelle della data delle operazioni e della descrizione.

Fig. 2 – Conto a sezioni divise o contrapposte

CONTO N. XXXX TITOLO DEL CONTO					
DARE			AVERE		
Data	Descrizione	Importi	Data	Descrizione	Importi

Nei conti a sezioni riunite o accostate è prevista la sola separazione delle colonne della quantità, mentre le colonne della data e della descrizione delle operazioni sono comuni.

Fig. 3 – Conto a sezioni riunite o accostate

CONTO N. XXXX TITOLO DEL CONTO			
Data	Descrizione	Importi	
		DARE	AVERE

- conti a **una sezione** o **forma scalare** hanno una sola colonna per accogliere le quantità oggetto del conto, mentre le altre colonne riguardano la data delle operazioni, la descrizione, eventuali altre annotazioni ritenute significative. In tale caso, per conoscere la consistenza dell'oggetto del conto dopo ogni operazione si effettua il saldo. Il conto assume così una forma a gradini, detta **forma scalare**. Di seguito si riporta un esempio della stessa:

Fig. 4 – Conto a forma scalare

CONTO N. XX.XX TITOLO DEL CONTO			
Data	Descrizione	Segno	Importo

Affrontiamo ora alcuni termini tecnici riguardanti il conto e la sua utilizzazione.

Ogni conto ha una denominazione (o titolo) che lo distingue dagli altri e ne indica l'oggetto. Se tale oggetto consiste in crediti o debiti verso determinate persone, si può dare come titolo al conto il nome del debitore o del creditore. A ogni conto, oltre alla denominazione, viene assegnato un codice che può essere di tipo numerico o alfanumerico e può essere variamente composto. È bene precisare, tuttavia, che titolo e codice devono essere binnivoci, nel senso che a ogni conto devono corrispondere un titolo e un codice e attraverso quest'ultimo si può risalire al titolo e viceversa.

Per i conti, inoltre, si utilizzano i seguenti termini:

- **intestare** (o *istituire*) un conto: significa indicare l'oggetto del conto;
- **accendere** (o *aprire*) un conto: significa iscrivere in esso il primo valore;
- **addebitare** un conto: significa rilevare in esso un'operazione nella sezione del Dare;
- **accreditare** un conto: significa rilevare in esso un'operazione nella sezione dell'Avere;
- **chiudere** un conto: significa determinare il suo saldo finale (che prende il nome di "saldo Dare" ovvero di "saldo Avere" a seconda della sezione il cui totale ha un importo maggiore) e iscriverlo, a paraggio, nella sezione di minore valore;
- un conto si dice **spento** quando l'oggetto del conto è esaurito, cioè quando il conto presenta un saldo uguale a zero.

3. Il metodo della partita doppia applicato al sistema del capitale e del risultato economico

Affrontato il tema delle rilevazioni contabili e definito il funzionamento dello strumento tipico delle stesse occorre poi chiarire i concetti di *metodo* e di *sistema* che definiscono il modello contabile.

Il *metodo contabile* delle scritture attiene all'insieme di regole che disciplinano la tenuta del sistema di rilevazioni in termini di forma, ordine e collegamento tra i conti.

La *forma* concerne le norme che regolano l'impiego e il funzionamento dei conti all'interno del sistema.

L'*ordine* è dato dal criterio in base al quale i valori sono iscritti nei singoli conti.

I *collegamenti*, infine, riguardano le relazioni che si stabiliscono tra i vari conti ed i valori in essi iscritti.

Il metodo di rilevazione contabile può essere:

- **bilanciato** (scritture doppie);

- **non bilanciato** (scritture semplici).

Nel primo ciascuna operazione aziendale dà luogo ad una doppia registrazione. Si parla, in questo caso, anche di metodo della partita doppia.

Di contro, nel metodo non bilanciato ogni operazione dà luogo ad una sola registrazione e i conti non sono classificati in serie diverse.

Il metodo più diffuso per la tenuta della contabilità generale è quello della partita doppia, per cui è su questo che ci concentreremo da qui in avanti.

Con il *metodo della partita doppia* (P.D.) occorre registrare contemporaneamente ogni quantità due volte in diversi conti e in sezioni opposte, quella del Dare e quella dell'Avere, in modo che si attui sempre l'uguaglianza tra "addebitamenti" e "accreditamenti".

Il metodo in questione ha la propria ragione di essere nei seguenti principi fondamentali:

- a) il *principio dualistico* (o *della duplicità degli aspetti di osservazione*), che si sostanzia nell'osservazione e nella rilevazione del medesimo fatto di gestione sotto due differenti aspetti, quello *originario*, che esprime l'aspetto concreto, e quello *derivato*, che esprime l'aspetto "astratto" o "di causale";
- b) il *principio della duplicità della serie dei conti*, il quale sta ad indicare che, essendo duplice l'interpretazione di ogni fatto aziendale, i valori che ne derivano possono avere un significato di duplice natura; di conseguenza i conti destinati ad accogliere i valori devono essere anch'essi classificati in due serie: una per i valori originari e l'altra per i valori derivati;
- c) il *principio del funzionamento antitetico delle sezioni dei conti*, ovvero che i conti devono essere formati da due sezioni, quella del Dare (per convenzione la sezione di sinistra) e quella dell'Avere (per convenzione quella di destra) per riportare, in ciascuna di esse, le variazioni di segno opposto;
- d) il *principio del funzionamento antitetico delle serie dei conti*, il quale sta ad indicare che, posta la presenza di due serie diverse di conti, i conti appartenenti ad una serie funzionano in modo antitetico rispetto ai conti dell'altra serie. Ad esempio, se nell'una essi accolgono le variazioni in aumento dell'oggetto nel Dare, nell'altra le variazioni in aumento devono essere registrate nell'Avere;
- e) il *principio dell'equilibrio contabile*, il quale sta ad indicare che per ogni registrazione, conseguente ad un fatto di gestione, l'ammontare dei valori iscritti in Dare dei conti deve sempre coincidere con l'ammontare dei valori iscritti in Avere dei conti.

Dall'attuazione dei sopra elencati principi ne discende che il metodo della partita doppia è un metodo bilanciante in quanto:

- per ogni operazione, il totale degli addebitamenti coincide con il totale degli acreditamenti;

- in ogni momento, se si effettua la somma degli importi iscritti nel Dare di tutti i conti essa coincide con la somma degli importi iscritti in Avere dei conti stessi;
- in ogni momento, la somma dei "saldi Dare" coincide con la somma dei "saldi Avere" dei conti.

Quanto finora detto acquista, tuttavia, un senso compiuto se al concetto di "metodo" accostiamo quello, già accennato, di **sistema**.

Un sistema contabile si definisce come un insieme coordinato di conti che raccoglie scritture tra loro collegate riguardanti un oggetto complesso.

In altre parole, quando si parla di sistema si fa riferimento al contenuto della rilevazione; esso, cioè, esprime l'oggetto complesso di cui si vuole determinare il valore; questo aspetto, insieme alla logica di interpretazione delle operazioni aziendali, determina la natura dei singoli conti e il loro collegamento.

In definitiva, mentre il sistema riguarda l'oggetto o il contenuto delle scritture, il metodo si riferisce al modo con cui le scritture vanno composte. Conseguentemente, uno stesso metodo può essere applicato a sistemi contabili diversi.

I sistemi contabili più noti applicati al metodo della P.D. sono i seguenti:

- il *sistema patrimoniale* di Fabio Besta (fine '800, primi '900);
- il *sistema del reddito* di Gino Zappa (anni '30).

Negli anni successivi il sistema del reddito, pur costituendo ancora oggi la struttura logica di fondo delle rilevazioni contabili, è stato oggetto di rivedizioni e di modifiche da parte di molti studiosi che hanno proposto aggiustamenti più o meno radicali del medesimo.

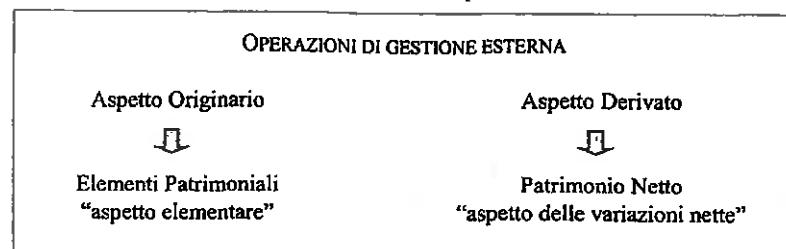
Tra questi, quelli che sicuramente hanno avuto poi diffusa applicazione sono:

- il sistema del capitale e del risultato economico di Aldo Amaduzzi (anni '50);
- il *sistema reddituale rettificato* di Carlo Caramiello (anni '70).

Per il Besta la "ricchezza" (il patrimonio) è l'aspetto oggettivo comune a tutte le aziende. Di conseguenza, nel sistema patrimoniale la grandezza complessa è il patrimonio netto e le grandezze elementari sono i singoli componenti attivi e passivi.

Pertanto, quando il metodo della partita doppia è applicata a tale sistema, ogni operazione di gestione esterna è osservata in relazione alla variazione delle grandezze elementari, che ne rappresenta l'aspetto originario, e in relazione all'effetto sul valore del patrimonio netto, che ne rappresenta l'aspetto derivato.

Fig. 5 – Le operazioni di gestione esterna nel sistema patrimoniale



Da quanto sopra detto, nel sistema patrimoniale le operazioni aziendali sono classificate in relazione al tipo di variazione che determinano sul patrimonio, ossia:

- *fatti permutativi*: operazioni aziendali che comportano variazioni di pari importo e di segno opposto negli elementi patrimoniali (ad es. l'acquisto di merci con pagamento in contanti o a dilazione);
- *fatti modificativi*: operazioni aziendali che comportano la variazione di un solo elemento patrimoniale e modificano il netto (ad es. il pagamento di fitti, di retribuzioni, ecc.);
- *fatti misti*: operazioni aziendali che comportano variazioni non coincidenti negli elementi del patrimonio e quindi modificano solo in parte il fondo netto (ad es. la vendita di merci per un importo diverso rispetto a quello di carico: la differenza pari all'utile o alla perdita mercantile è considerata variazione netta, aumentativa o diminutiva, del fondo netto).

Pur riconoscendo al sistema patrimoniale un importante ruolo nell'evoluzione delle teorie contabili ed in particolare nel passaggio alle teoria dei conti a valore, con la rivoluzione industriale, il centro di interesse delle moderne società per azioni diventa il reddito prodotto e distribuibile.

Il metodo patrimoniale, dunque, già nella prima metà del secolo scorso, fu soppiantato, alla luce degli studi dello Zappa e dei Suoi Allievi, dal sistema del reddito.

Lo Zappa fu il primo a capire la fisiologica evoluzione delle aziende richiedeva un radicale mutamento anche della logica contabile che conduceva alla rilevazione delle operazioni di gestione. Erano infatti mutati gli interessi dei proprietari (imprenditore e soci), maggiormente attratti dalle informazioni sul reddito ed erano diventate molto più numerose e complesse le operazioni aziendali, tanto da richiedere un sistema contabile che consentisse una maggiore snellezza nelle rilevazioni.

La soluzione alle suddette esigenze venne raggiunta adottando un sistema contabile, appunto quello del reddito, che metteva in luce la liquidità e

le sue variazioni. In base a questo metodo, l'aspetto originario viene a coincidere con l'aspetto numerario, rappresentato dal movimento del denaro e dei suoi assimilati.

L'aspetto numerario, dunque, attiene alla liquidità attuale (cassa, banca, posta) e a quella differita (debiti e i crediti di funzionamento). I conti relativi all'aspetto numerario sono denominati denominanti **conti numerari** e si dividono in tre sottocategorie:

- **certi**: certi nell'ammontare e nel periodo di disponibilità ("Cassa" e conti strettamente assimilati come "banca c/c", "posta c/c")
- **assimilati**: incerti nell'ammontare o nel periodo di disponibilità (debiti e crediti di funzionamento come "deb. v/fornitori", "cred. v/clienti", ecc.);
- **presunti**: incerti nell'ammontare e nel periodo di disponibilità (fondi rischi, fondi spese future, ratei, ecc.).

L'aspetto derivato si riferisce invece a grandezze economiche, cioè a **conti economici** che si distinguono in:

- **conti economici di capitale** (o "di netto")
- **conti economici di reddito** (comprensivi dei crediti e dei debiti di finanziamento). Quest'ultimi, a loro volta, si distinguono in:
 - costi e ricavi di esercizio (che vanno a Conto Economico);
 - di reddito con funzionamento bifase (immobilizzazioni, titoli, partecipazioni e crediti e debiti di finanziamento, che vanno a Stato Patrimoniale);
 - costi e ricavi di differita imputazione (rimanenze e risconti, che vanno a Stato Patrimoniale).

Fig. 6 – Le operazioni di gestione esterna nel sistema del reddito

OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA					
Aspetto Numerario (originario)			Aspetto Economico (derivato)		
Certi Liquidità immediata (cassa, banca)	Assimilati Liquidità differita (crediti v/clienti, debiti v/fornitori, altri crediti e debiti di regolamento)	Presunti Ratei, fondi spese e fondi rischi	Conti economici		
			<i>di reddito</i>	<i>di capitale</i>	
			a) Costi e Ricavi di esercizio	Capitale di rischio, Riserve	
			b) Conti di reddito con funzionamento bifase		
			c) Costi e Ricavi di differita imputazione		

Un punto da sottolineare, ai fini della comprensione dell'evoluzione successiva subita dal sistema reddituale, è il ruolo che lo stesso riserva ai debiti e

crediti di finanziamento. Infatti, secondo tale sistema tali conti sono considerati di natura economica poiché "funzionano", rispettivamente, come "costi" e come "ricavi" (in quanto, all'atto della loro accensione, i primi originano uscite di liquidità e i secondi entrate di liquidità).

Questo punto di vista, da molti considerato come una forzatura concettuale, fu l'elemento che spinse numerosi Autori, Amaduzzi in primis, a proporre degli aggiustamenti del sistema stesso.

Aldo Amaduzzi, proprio con lo scopo di rendere più semplici le rilevazioni e, soprattutto, per risolvere l'annosa questione della logica "perversa" dei crediti e dei debiti di finanziamento, ideò il **sistema del capitale e del risultato economico**.

Partendo, infatti, dall'impostazione del sistema del reddito, l'Amaduzzi ampliò la categoria dei conti numerari includendovi anche i crediti e debiti di finanziamento.

Più in dettaglio, dunque, seconda tale impostazione, i conti originari e quelli derivati sono, rispettivamente, conti finanziari e conti economici.

Nei conti finanziari rientrano:

- i **conti numerari**, a loro volta suddivisi in certi, assimilati e presunti così come previsto nel sistema del reddito;
- i conti accessi a debiti e crediti di finanziamento, connessi al capitale di credito

Nei conti economici, invece, rientrano i conti di reddito e i conti di capitale così come previsto per il sistema del reddito, meno, ovviamente, i crediti ed i debiti di finanziamento.

Resta, ovviamente, invariata rispetto all'impostazione zappiana la rilevazione delle scritture ed il collocamento dei conti nel bilancio.

Fig. 7 – Le operazioni di gestione esterna nel sistema del capitale e del risultato economico

OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA					
Aspetto Numerario (originario)			Aspetto Economico (derivato)		
Numerari			Conti Finanziari		
Certi			<i>Crediti/Debiti di finanziamento</i>		<i>di Reddito</i>
Assimilati			Conti inerenti i crediti di finanziamento (valori finanziari puri)		<i>di Capitale</i>
Presunti			a) Costi e Ricavi di esercizio	Capitale di rischio, Riserve	
			b) Conti di reddito con funzionamento bifase		
			c) Costi e Ricavi di differita imputazione		

Occorre, tuttavia, evidenziare come lo spostamento dei crediti e dei debiti di finanziamento nell'area dei valori "finanziari" (originari) ha comportato una scissione dell'operazione di gestione legata al finanziamento risultando, di fatto, meno coerente rispetto al modello zappiano.

Il Caramiello, pertanto, nel **sistema reddituale rettificato** riprende l'impostazione zappiana relativa al trattamento delle fonti di finanziamento, considerando unitariamente i finanziamenti a titolo di capitale proprio ed i finanziamenti a titolo di capitale di credito.

In dettaglio, nell'ambito della distinzione fra i conti originari e quelli derivati, l'aspetto originario coincide con quello zappiano: è pertanto aspetto numerario, ovvero quello rappresentato dal movimento del denaro e dei suoi assimilati.

Per quanto, invece, attiene all'aspetto derivato il Caramiello distingue fra grandezze finanziarie o reddituali, a seconda che si giustifichino entrate o uscite di moneta – attuali o differite – connesse ad operazioni di finanziamento o ad operazioni di investimento e di vendita. Secondo tale impostazione, dunque, i conti derivati sono suddivisi in due categorie ben distinte (finanziari e reddituali).

Fig. 8 - Le operazioni di gestione esterna nel sistema reddituale rettificato

OPERAZIONE DI GESTIONE ESTERNA							
Aspetto Numerario (originario)				Aspetto Economico (derivato)			
Conti numerari		Conti Economici		Conti Finanziari			
Certi	Assimilati	Presunti		Costi e Ricavi di esercizio	Conti inerenti il capitale di rischio		
Liquidità immediata (cassa, banca)	Liquidità differita (crediti v/clienti, debiti v/fornitori, altri crediti e debiti di regolamento)	Ratei, fondi spese e fondi rischi		Conti di reddito con funzionamento bifase	Conti inerenti i crediti e debiti di finanziamento		
				Costi e Ricavi di differita imputazione			

Anche in questo caso le rilevazioni contabili ed il collocamento dei conti nel bilancio sono identiche all'impostazione zappiana.

Tra i diversi sistemi contabili che si sono susseguiti a partire dalla fine dell'ottocento il sistema del capitale e del risultato economico rappresenta, ancora oggi, quello maggiormente diffuso per la rilevazione dei fatti di gestione unitamente al metodo della P.D.

Appare opportuno, dunque, approfondire il funzionamento della partita doppia applicata a questo sistema.

A tal fine, riprendiamo anzitutto quanto detto nei capitoli precedenti circa la rappresentazione della dinamica delle operazioni di gestione, collegandolo alle logiche alla base del sistema del capitale e del risultato economico.

La gestione si svolge attraverso quattro classi di operazioni, ossia:

1. finanziamento;
2. acquisizione dei fattori produttivi;
3. trasformazione;
4. vendita dei prodotti o dei servizi.

Le operazioni di cui ai punti 1, 2 e 4 sono dette "di gestione esterna" in quanto pongono l'azienda in contatto con l'esterno (finanziatori, fornitori, clienti); la terza, di contro, è tipicamente un'operazione di gestione interna.

La contabilità generale rileva esclusivamente le operazioni di gestione esterna che vengono osservate nei due aspetti complementari:

- quello originario, o, se vogliamo, concreto, connesso al profilo monetario;
- quello derivato, o, se vogliamo, astratto connesso alla "causale".

Secondo l'impostazione del sistema del reddito e del capitale, l'aspetto originario comprende la liquidità e tutti i crediti ed i debiti e, perciò, si parla di **aspetto finanziario** delle operazioni di gestione.

L'aspetto finanziario indica l'effetto sui **valori finanziari**: *liquidità, crediti e debiti* (di dilazione e di finanziamento).

Le variazioni dei valori finanziari prendono il nome di **variazioni finanziarie**.

Le variazioni finanziarie sono attive, o **positive**, in corrispondenza di:

- un aumento della liquidità;
- un aumento dei crediti;
- una diminuzione dei debiti.

Di contro le variazioni finanziarie sono passive, o **negative**, in corrispondenza di:

- una diminuzione della liquidità;
- una diminuzione dei crediti;
- un aumento dei debiti.

Dal canto suo, l'aspetto derivato comprende le possibili causali delle variazioni finanziarie, ovvero i costi e i ricavi e i movimenti attinenti al capitale di rischio. In questo caso si parla di **aspetto economico** delle operazioni di gestione.

L'aspetto economico indica l'effetto sui **valori economici**, che sono quelli che esplicitano la causale delle variazioni dei valori finanziari; come si può notare, tali variazioni possono derivare da *aumenti o riduzioni del capitale proprio* oppure dal sostentimento di *costi* e dal conseguimento dei *ricavi*.

Si hanno, quindi, due categorie di valori economici, quelli **economici di capitale** e quelli **economici di reddito** (così detti poiché i costi ed i ricavi sono i componenti elementari del reddito).

Le variazioni dei valori economici prendono il nome di **variazioni economiche**.

Le variazioni economiche sono **positive** in corrispondenza di:

- un aumento del capitale;
- un aumento dei ricavi.

Di contro le variazioni economiche sono **negative** in corrispondenza di:

- una diminuzione del capitale;
- un aumento dei costi.

Infine possiamo rilevare che non tutte le operazioni determinano, allo stesso tempo, variazioni finanziarie e variazioni economiche. Per esempio, alcune operazioni incidono esclusivamente su valori finanziari come l'ottenimento di finanziamenti esterni che comporta, da un lato, un aumento della liquidità e, dall'altro, un aumento dei debiti di finanziamento.

A questo punto, richiamando i principi fondamentali del metodo della partita doppia, gli stessi possono essere applicati al sistema del capitale e del risultato economico come segue:

1. **principio dualistico** (o *della duplicità degli aspetti di osservazione*): le operazioni di gestione devono essere osservate nei due aspetti complementari: **finanziario ed economico**;
2. **principio della duplicità della serie dei conti**: il sistema richiede la presenza di **due serie di conti**: i **conti finanziari** e i **conti economici**.

I conti finanziari accolgono i **valori finanziari** e le loro variazioni.

I valori finanziari si possono distinguere in:

- valori **numerari certi**: quelli relativi alla liquidità immediata;
- valori **numerari assimilati**: quelli relativi ai crediti ed ai debiti di dilazione espressi in modo definito;
- valori **numerari presunti**: quelli relativi a crediti ed a-debiti di dilazione espressi in modo non ancora non definito;
- valori relativi a **crediti e debiti di finanziamento**.

Di conseguenza i conti finanziari si possono distinguere in:

- conti (accesi ai valori) numerari certi;
- conti (accesi ai valori) numerari assimilati;
- conti (accesi ai valori) numerari presunti;
- conti accessi ai crediti ed ai debiti di finanziamento.

I conti economici accolgono i **valori economici** e le loro variazioni.

I valori economici possono essere distinti in:

- valori economici di capitale;
- valori economici reddituali.

Di conseguenza, i conti economici si possono classificare in:

- conti (accesi ai valori) economici di capitale;
- conti (accesi ai valori) economici reddituali.

3. **principio del funzionamento antitetico delle sezioni dei conti**: i conti finanziari ed i conti economici sono composti di due sezioni, denominate Dare e Avere, destinate ad accogliere le variazioni di segno opposto;

4. **principio del funzionamento antitetico delle serie dei conti**: i conti finanziari funzionano in modo antitetico rispetto ai conti economici. In particolare, per convenzione:

- i **conti finanziari** accolgono le **variazioni attive**, o **positive**, in **Dare** e le **variazioni passive**, o **negative**, in **Avere**:

CONTI FINANZIARI	
VARIAZIONI FINANZIARIE ATTIVE (VFA)	VARIAZIONI FINANZIARIE PASSIVE (VFP)
+ Liquidità + Crediti - Debiti	- Liquidità - Crediti + Debiti

- i **conti economici**, di contro, accolgono le **variazioni positive** in **Avere** e le **variazioni negative** in **Dare**:

CONTI ECONOMICI	
VARIAZIONI ECONOMICHE NEGATIVE (VEN)	VARIAZIONI ECONOMICHE POSITIVE (VEP)
+ Costi - Capitale di rischio	+ Ricavi - Capitale di rischio

4. Gli strumenti per l'attuazione della contabilità generale in partita doppia

La contabilità generale tenuta con il metodo della partita doppia fa uso dei seguenti strumenti di rilevazione:

- a. il piano dei conti;
- b. la prima nota;
- c. il libro mastro;
- d. il libro giornale;
- e. i bilanci di verifica;
- f. il bilancio di esercizio.

Vediamo sinteticamente le caratteristiche principali di ognuno dei suddetti strumenti.

Il **piano dei conti** è costituito dall'insieme dei conti impiegati per la tenuta delle scritture che costituiscono il sistema contabile aziendale. La struttura e il contenuto del piano dei conti devono essere definiti rispettando alcuni vincoli derivanti sia dalla normativa civilistica e fiscale sia da leggi speciali ri-

volte a specifiche categorie di imprese (es. banche, imprese assicuratrici, società quotate in Borsa). L'organizzazione del piano dei conti in Italia è libera: possono essere elaborati, a discrezione delle singole aziende, la quantità dei conti da inserire nel piano dei conti e l'intestazione del conto.

I singoli conti sono generalmente contraddistinti da un codice, numerico o alfanumerico, definito in funzione del criterio di classificazione adottato e che contribuisce ad individuare il singolo conto all'interno del piano.

La *prima nota* è lo strumento sul quale vengono trascritti, in ordine cronologico di data, senza osservare particolari regole di registrazione, i fatti di gestione man mano che vengono effettuati, facendo riferimento alla documentazione operativa di base (mandati, reversali, contratti, fatture, note di variazione, ecc.). Le scritture effettuate nella prima nota servono di preparazione alla compilazione di altre scritture e alla stesura del libro giornale.

Il *libro mastro* è costituito dall'insieme concreto dei conti utilizzati per le rilevazioni contabili svolte nel corso dell'esercizio. Riporta i fatti di gestione classificati per conto. Sono scritture di tipo sistematico. Il libro mastro è realizzato in forma libera, ma in perfetta aderenza con quanto stabilito nel piano dei conti. La lettura del libro mastro consente di individuare, in ogni momento e con appositi calcoli, la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. Il libro mastro è previsto dal codice civile (art. 2214) e dalla normativa fiscale (art. 14 DPR n. 600/73).

Il *libro giornale* è costituito da una serie di articoli corrispondenti alla successione dei fatti amministrativi che si verificano nel corso dell'esercizio al fine di documentare l'evoluzione storica della gestione aziendale. Ogni articolo contiene la descrizione dell'operazione, gli importi degli addebitamenti e degli accreditamenti da riportare nei conti del libro mastro. Come per il libro mastro anche il libro giornale è previsto dal codice civile (art. 2214) e dalla normativa fiscale (art. 14 DPR n. 600/73).

Il *bilancio di verifica* è il documento nel quale si riportano i totali Dare e Avere dei conti (bilanci di verifica per movimenti) o i saldi Dare e Avere dei conti (bilanci di verifica per saldi) sia per controllare la correttezza formale dell'applicazione del metodo della partita doppia, sia per ottenere un flusso di informazioni grezze sulla dinamica aziendale.

Il *bilancio di esercizio* costituito dalle sue parti di origine contabile (Conto economico e Stato patrimoniale) con cui, a fine esercizio, si fornisce la rappresentazione qualitativa e quantitativa del reddito di esercizio e del capitale di funzionamento ad esso correlato.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quali sono gli scopi che la rilevazione si propone di raggiungere?
2. Qual è l'oggetto della contabilità generale?
3. Elenicare e descrivere brevemente i principi fondamentali della partita doppia.
4. Che cosa significa che il metodo della partita doppia è "bilanciante"?

-
5. Qual è la principale differenza tra sistema di Zappa e quello di Amaduzzi?
 6. Descrivere il funzionamento antitetico dei conti finanziari e dei conti economici nell'ambito del metodo della P.D. applicato al sistema del reddito e del capitale.
 7. Come si traducono i principi del metodo della partita doppia quando sono applicati al sistema del reddito?
 8. Che cosa è il "Piano dei conti"?
-

Bibliografia

- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
AMODEO D. (2002), *Ragioneria generale delle imprese*, IV edizione, Giannini, Napoli.
BESTA F. (1922), *La Ragioneria*, Vol. III, II edizione, Vallardi, Milano.
CARAMIOLLO C. (1988), *Ragioneria Generale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
CECCHERELLI A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze.
MAZZA G. (2013), *Introduzione alla partita doppia*, Testo rivisto, aggiornato e completato da Stefano Coronella, Rirea, Roma.
MUSAIO A. (2006), "La rilevazione", in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. Vol. I. I fondamenti della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
ZAPPA G. (1950), *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.

CAPITOLO SEDICESIMO

LA RILEVAZIONE DELLE OPERAZIONI DI GESTIONE

di

Elena Cristiano

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- le rilevazioni delle operazioni di gestione con il metodo della partita doppia;
- le scritture in partita doppia relative alla costituzione dell'azienda;
- l'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA);
- le scritture in partita doppia delle principali operazioni di gestione.

1. Premessa

Per poter effettuare le scritture in partita doppia occorre preliminarmente analizzare contabilmente i fatti amministrativi, ossia individuare nelle operazioni di gestione da rilevare le variazioni finanziarie ed economiche e i conti in cui dette variazioni devono essere collocate, secondo le corrette regole di funzionamento descritte nel capitolo precedente. Riprendendo detti concetti, si analizzeranno nel dettaglio le scritture in partita doppia sia cronologicamente (ossia sul libro giornale, attraverso gli *articoli*) sia sistematicamente (ossia sul libro sul libro mastro, mediante il *conto*).

2. Le scritture sul libro mastro e sul libro giornale

Il libro mastro raccoglie tutti i conti che vengono utilizzati secondo il piano dei conti prestabilito. Attraverso la corretta tenuta del libro mastro, è

possibile calcolare i saldi dei conti riferiti alle componenti del reddito e del patrimonio e riepilogarli rispettivamente nella situazione economica e nella situazione patrimoniale.

Oltre ad effettuare sistematicamente le scritture sul libro mastro, è necessario rappresentare le operazioni di gestione esterna anche in base al loro tempo di manifestazione, ossia *cronologicamente*. Tali annotazioni sono effettuate sul *libro giornale* mediante apposite scritture dette *articoli in partita doppia*.

Nella *forma tradizionale*, il libro giornale è strutturato in cinque colonne (Fig. 1) nelle quali, per ogni fatto amministrativo rilevato, sono annotate la data, il codice e la denominazione dei conti da addebitare e da accreditare, il numero progressivo e la descrizione dell'operazione nonché i relativi importi. Tali indicazioni sono riportate nelle apposite colonne di cui il libro giornale è composto. In particolare si indicano:

- 1) nelle prime due colonne, il numero di codice dei conti da addebitare e da accreditare;
- 2) nella terza colonna, il numero progressivo dell'articolo, la data della operazione, la denominazione dei conti da addebitare e da accreditare nonché la descrizione dell'operazione;
- 3) nelle ultime due colonne, gli importi parziali e totali.

Fig. 1 – Il libro giornale "tradizionale"

Codice Conto Dare	Codice Conto Avere	Denominazione Conti e loro Descrizione	Importi	
			Parziali	Totali
		n.º art. _____ data _____		
		CONTO DA ADDEBITARE a CONTO DA AC- CREDITARE		
<i>Descrizione dell'operazione</i>				

Con l'utilizzo dell'elaboratore elettronico per la tenuta della contabilità la *forma tradizionale* è stata confinata alle piccole realtà ed è stata sostituita da una *forma moderna o automatizzata*. Il libro giornale è strutturato in sei colonne (Fig. 2) nelle quali, per ogni fatto amministrativo rilevato, sono annotate la data, il codice e la denominazione dei conti da addebitare e da accreditare, il numero progressivo e la descrizione dell'operazione nonché i relativi importi. Tali indicazioni sono riportate nelle apposite colonne di cui il libro giornale è composto. In particolare si indicano:

- 1) nelle prima colonna il numero progressivo dell'articolo;
- 2) nella seconda colonna la data dell'operazione;

- 3) nella terza colonna il numero di codice dei conti da addebitare e da accreditare;
- 4) nella quarta la denominazione dei conti da addebitare e da accreditare e la descrizione dell'operazione;
- 5) nelle ultime due colonne, gli importi da inserire rispettivamente nel dare e nell'avere dei conti.

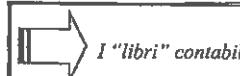
Fig. 2 – Il libro giornale "automatizzato"

Numero Articolo	Data	Codice Conto	Denominazione Conti e loro Descrizione	Importi	
				Dare	Avere

L'articolo in partita doppia può essere:

- a. *semplice*: all'addebitamento (importo scritto in dare) di un conto corrisponde l'accreditamento (importo scritto in avere) di un altro solo conto;
- b. *composto*: all'addebitamento (importo scritto in dare) di un conto corrisponde l'accreditamento (importo scritto in avere) di due o più conti e viceversa;
- c. *complesso*: all'addebitamento (importo scritto in dare) di due o più conti corrisponde l'accreditamento (importo scritto in avere) di due o più conti.

Nel caso degli articoli composti nella colonna in cui si addebitano e/o si accreditano più conti si inserisce la dicitura "Diversi" e in corrispondenza di ciascun conto nella colonna dei parziali si inserisce il rispettivo valore. Nel caso dell'articolo complesso la scrittura riporta la dicitura "Diversi a diversi". Ciascun articolo di ordine superiore, inoltre, può essere scomposto in articoli di ordine inferiore (ad esempio un articolo composto può dare origine a diversi articoli semplici).



I "libri" contabili

La denominazione di *libro* si deve al fatto che in passato le scritture sia quelle relative ai *conti* sia gli *articoli in partita doppia* erano effettuate manualmente nelle pagine di appositi registri, prima sul libro giornale e poi sul libro mastro. Attualmente, invece, l'utilizzo dell'elaboratore elettronico comporta la registrazione contestuale delle rilevazioni sia sul libro giornale che su quello mastro. I "libri" sono, dunque, sostituiti da tabulati stampati tramite lo stesso sistema di elaborazione automatica.

Per i fini didattici che il testo si propone nel prosieguo della trattazione si utilizzerà il libro giornale nella forma tradizionale.

3. Le rilevazioni in Contabilità Generale

Nei paragrafi che seguiranno si effettueranno le scritture delle principali operazioni di gestione sul libro giornale e sul libro mastro.

Oltre a quelle di costituzione dell'azienda, le scritture si dividono in:

1. *continuative*: si effettuano durante l'esercizio e sono guidate dalla logica della competenza finanziaria;
2. *di assestamento*: si effettuano al 31/12 e sono guidate dalla logica della competenza economica;
3. *di epilogo e chiusura generale dei conti*: si effettuano per determinare il risultato economico di esercizio e rappresentare il capitale di funzionamento;
4. *di riapertura*: si effettuano all'inizio del nuovo esercizio amministrativo prima che inizi il nuovo ciclo di scritture continuative.

Tra le regole da utilizzare per effettuare le scritture in partita doppia occorre tenere presente, in particolare, che per quelle continuative non può esservi alcuna rilevazione senza che si sia verificata la manifestazione finanziaria (aspetto originario) dell'operazione e che in ogni istante il totale degli importi scritti nel dare di uno o più conti deve essere uguale al totale degli importi scritti in avere di uno o più conti. Le scritture devono essere riportate cronologicamente sul libro giornale e sistematicamente sul libro mastro. Si ricorda, inoltre, che la contabilità generale si occupa di rilevare esclusivamente i fatti amministrativi più significativi della gestione esterna, lasciando alla contabilità analitica quelli appartenenti più propriamente alla gestione interna.

4. La costituzione dell'azienda

La fase iniziale della vita dell'azienda è rappresentata dalla sua costituzione da parte del soggetto giuridico ed è caratterizzata da una serie di adempimenti legali e organizzativi, tra cui ad esempio la definizione della natura dell'attività da svolgere, i conferimenti effettuati dal proprietario (o dai soci, nel caso di azienda collettiva), la scelta delle strategie che guideranno la gestione verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, l'ubicazione dell'azienda, la selezione e l'assunzione del personale dipendente, le decisioni riguardanti la scelta dei fornitori dai quali acquisire i fattori produttivi, le relazioni con i fornitori, i clienti, i finanziatori.

Il *patrimonio di costituzione*, che corrisponde al *patrimonio netto* esistente alla nascita dell'azienda, è formato da tutti gli apporti (o conferimenti) effettuati dal proprietario (o dai soci), ossia da tutti i beni materiali e immateriali di cui l'azienda dispone nel momento in cui inizia la sua attività. I conferimenti possono essere in denaro e/o in natura di beni e di servizi.¹

Sul piano contabile, la costituzione di un'azienda comporta la rilevazione del *capitale di costituzione* (o *di apporto*), così come risulta dall'inventario di costituzione, ossia il prospetto che li rappresenta.² Questo presuppone che tutti gli elementi che vi sono iscritti siano *valutati*, ossia occorre *tradurre* in un'espressione monetaria (*valore*) le caratteristiche qualitative e quantitative di ciascuno di essi. Nel valutare gli apporti del proprietario o dei soci si applica il criterio:

- del *valore nominale* al denaro, ai fondi depositati sul conto corrente bancario e/o postale, agli eventuali debiti accollati all'azienda;
- del *presunto valore di realizzo* ai crediti ceduti all'azienda;
- del *costo di riproduzione* e di riacquisto alle merci, agli automezzi, ai fabbricati, agli impianti apportati;
- della *capitalizzazione del reddito* a un complesso aziendale funzionante.

Dopo la costituzione, il patrimonio comprende il denaro conferito, al netto delle spese sostenute in contanti; i costi dei beni apportati in natura;³ i costi di impianto, che l'azienda ha dovuto sostenere per la sua costituzione; i debiti relativi ad apporti congiunti e quelli eventualmente contratti per dare inizio alle attività della gestione.

Il caso più semplice è quello degli apporti di disponibilità liquide, ossia del versamento dei *valori* (denaro, assegni) in cassa o sul conto corrente. Nelle aziende individuali contabilmente questa operazione comporta da un lato una variazione finanziaria attiva dei conti relativi al valore apportato (cassa, banca) e dall'altro una variazione economica positiva del conto relativo al capitale netto.



Costituzione di un'impresa individuale con apporto di disponibilità liquide

In data 28 luglio dell'anno x si è costituita un'impresa individuale con un capitale di € 10.000, versato sul c/c corrente bancario.

¹ Gli apporti in natura possono essere o *disgiunti*, ossia costituiti da beni tra di loro non economicamente complementari o *congiunti*, ossia costituito da beni legati da rapporti di complementarietà e di funzionalità economica, quali i conferimenti di azienda o di rami aziendali.

² L'inventario di costituzione è rilevato nel libro degli inventari di cui rappresenta il documento iniziale.

³ In caso di apporto di un'azienda già funzionante tra le attività si ritrova la voce *avviamento*.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa, segno Dare) di € 10.000 per l'aumento della disponibilità sul *Banca c/c*;

Aspetto Economico: si ha un aumento del capitale proprio (variazione economica positiva, segno avere) per l'apporto di denaro da parte dei proprietari il cui importo ammonta anch'esso a € 10.000.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *semplice* (all'addebitamento di un solo conto corrisponde l'accreditamento solo di un altro conto):

		28/07/X		
...	...	BANCA C/C	a CAPITALE NETTO <i>per costituzione di un'impresa individuale</i>	10.000

Sul libro mastro:

Banca c/c	Capitale Netto
10.000	10.000



Costituzione di un'impresa individuale con conferimenti in natura

In data 28 agosto dell'anno x si è costituita un'impresa individuale con un apporto di beni in natura costituiti da un brevetto valutato in € 8.000 e un impianto valutato in € 62.000.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: inesistente;

Aspetto Economico: si ha un aumento del capitale proprio (variazione economica positiva, segno avere) per l'apporto in natura da parte dei proprietari pari a € 70.000, controbilanciato dalle variazioni economiche negative, segno dare, di € 8.000 e di € 62.000, rispettivamente connesse alla acquisizione dei fattori pluriennali rappresentati dal brevetto e dall'impianto.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento di due conti, *Impianti* e *Brevetti*, corrisponde l'accreditamento solo di un altro conto, *Capitale Netto*):

		28/08/X		
...	...	a DIVERSI	CAPITALE NETTO	70.000
...		IMPIANTI		62.000
		BREVETTI		8.000

per costituzione di un'impresa individuale

Sul libro mastro:

Impianti	Capitale Netto
62.000	70.000
Brevetti	

8.000

Nel caso della costituzione di una società di persone sul piano contabile le scritture sono nella sostanza le stesse; le uniche differenze risiedono nella denominazione dei conti: il *Capitale Netto* è denominato *Capitale Sociale* e si rileva dapprima la sottoscrizione da parte dei soci e successivamente i versamenti.



In data 29 maggio dell'anno x si è costituita una società in nome collettivo *Indaco & C. S.n.C.* con un capitale sociale di € 100.000 tra i signori *Viola*, *Turchese* e *Blu*, i quali sottoscrivono rispettivamente una quota di € 20.000, 30.000 e 50.000, che versano lo stesso giorno.

a) *Registrazione dell'impegno al conferimento, sottoscritto dai soci*

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si hanno tre entrate finanziarie dello stesso tipo (variazione numeraria attiva assimilata, segno Dare), rispettivamente di € 20.000, 30.000 e 50.000, per il sorgere dei crediti v/soci;

Aspetto Economico: si ha un aumento del capitale sociale (variazione economica positiva, segno avere) per la sottoscrizione da parte dei soci di un importo complessivo di € 100.000.

b) *Registrazione dei versamenti presso la Banca X sul c/c che si intesta alla società*

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) di totali € 100.000 per l'estinzione dei crediti v/soci e una un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa, segno dare) di pari importo per l'aumento della disponibilità sul conto corrente bancario.

Aspetto Economico: inesistente

a) *Registrazione dell'impegno al conferimento, sottoscritto dai soci*

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento dei tre conti *Socio Viola c/conferimento*, *Socio Turchese c/conferimento* e *Socio Blu c/conferimento* corrisponde l'accreditamento del conto *Capitale Sociale*):

29/05/X			
	a CAPITALE SOCIALE		
DIVERSI			
SOCIO VIOLA C/CONFER.	20.000	100.000	
SOCIO TURCHESE C/CONF.	30.000		
SOCIO BLU C/CONFER.	50.000		
<i>per costituzione della società Indaco & C. S.n.C.</i>			

Sul libro mastro:

Socio Viola c/conferimento	Capitale Sociale
20.000	100.000
Socio Turchese c/conferimento	
30.000	
Socio Blu c/conferimento	
50.000	

b) *Registrazione dei conferimenti presso la Banca X sul c/c che si intesta alla società*

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento di un conto *Banca X c/c* corrisponde l'accreditamento dei tre conti *Socio Viola c/conferimento*, *Socio Turchese c/conferimento* e *Socio Blu c/conferimento*):

29/05/X			
	a DIVERSI		
BANCA X C/C			
SOCIO VIOLA C/CONFER.	20.000	100.000	
SOCIO TURCHESE C/CONFER.	30.000		
SOCIO BLU C/CONFER.	50.000		
<i>per conferimento delle rispettive quote da parte dei soci</i>			

Sul libro mastro:

Socio Viola c/conferimento	Banca X c/c
20.000	100.000
20.000	
Socio Turchese c/conferimento	
30.000	30.000
Socio Blu c/conferimento	
50.000	50.000

5. L'imposta sul Valore Aggiunto

L'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) è un'imposta che viene applicata sui beni e sui servizi, cioè sulla ricchezza prodotta attraverso gli atti di scambio e, in genere, si applica nelle operazioni sia di acquisto sia di vendita.⁴ L'importo sul quale si calcola l'IVA è detto base *imponibile* che, generalmente, è rappresentata dal corrispettivo della cessione dei beni e delle prestazioni dei servizi, dedotti gli sconti commerciali e incluse le spese accessorie sostenute dal fornitore, gli oneri e i debiti attribuite all'acquirente. L'onere grava sul consumatore finale che diventa soggetto passivo, in quanto non può avvalersi dell'istituto della rivalsa (*imposta sui consumi*). Le percentuali che si applicano sono *proporzionali* (*imposta proporzionale*) restando, infatti, costanti al variare dell'importo sul quale si applicano e *differenziate*, in quanto variano a seconda il carattere di necessità del bene/servizio oggetto della transazione. L'IVA, inoltre, è *neutra* nel senso che l'importo è indipendente dal numero di passaggi intermedi necessari e *trasparente* nel senso che è possibile determinare l'ammontare dell'imposta gravante sul bene in quanto essa è sempre distinta dal prezzo. L'onere fi-

⁴ In particolare quando si acquista un bene/servizio si versa al fornitore, l'importo non solo del costo del bene/servizio acquisito ma anche quello relativo all'imposta sul valore aggiunto. Allo stesso modo, quando si vendono dei beni/servizi è richiesto ai clienti l'importo non solo del prezzo del bene/servizio ceduto ma anche quello relativo all'imposta sul valore aggiunto. L'importo, dunque, non costituisce né un costo né un ricavo bensì un credito (IVA a credito) nel primo caso e un debito (IVA a debito) nel secondo verso lo Stato da parte dell'azienda che lo preleva.

scale complessivo, infine, è distribuito tra tutti gli operatori che partecipano al processo produttivo-distributivo che incassano l'IVA sulle fatture che emettono e la pagano su quelle che ricevono, versando successivamente all'Erario la differenza (*meccanismo di detrazione di imposta da imposta*).⁵

L'imposta è calcolata in base ad una percentuale, detta aliquota, applicata sulla base imponibile. L'aliquota può essere ordinaria, attualmente pari al 22%; ridotta al 10% (applicata ai servizi turistici quali alberghi, bar, ristoranti e altri prodotti turistici, a determinati prodotti alimentari e particolari operazioni di recupero edilizio); ultraridotta, pari al 4%, applicata alle vendite di generi di prima necessità (alimentari, stampa quotidiana o periodica, ecc.).

Lo strumento tramite il quale si opera la rivalsa è la fattura che deve essere emessa dal soggetto che effettua la cessione del bene/prestazione del servizio.⁶ Sussiste l'obbligo della fatturazione delle operazioni effettuate e l'annotazione delle fatture deve avvenire in appositi registri così come l'effettuazione delle liquidazioni periodiche e dei relativi eventuali versamenti. L'ammontare complessivo delle operazioni attive (cessione di beni o prestazione di servizi effettuate, registrate o soggette a registrazione dal contribuente con riferimento a un anno solare) contribuisce a formare il *volumen di affari IVA*.

Per l'applicazione dell'IVA, le operazioni devono essere svolte nell'esercizio di imprese, arti e professioni (*presupposto soggettivo*); devono consistere in cessioni di beni e prestazioni di servizi (*presupposto oggettivo*); devono essere realizzate nel territorio dello Stato (*presupposto territoriale*). Il venire meno anche di uno solo dei suddetti tre presupposti fa sì che le operazioni escano dal campo di applicazione dell'IVA (operazioni escluse o fuori campo o non soggette IVA).



Categorie di operazioni ai fini IVA

- 1) *operazioni imponibili*, ossia quelle soggette al pagamento dell'IVA. Esse comportano il sorgere del debito d'imposta, sono soggette alla fatturazione e alla registrazione sui libri IVA, concorrono a formare il volume di affari dell'IVA, devono essere inserite nella dichiarazione annuale e consentono la detraibilità dell'IVA pagata a monte su acquisti e spese;
- 2) *operazioni non imponibili*, ossia quelle non soggette a IVA per espressa disposizione di legge, quali le cessioni all'esportazione, le operazioni assimilate e le operazioni internazionali o connesse agli scambi internazionali. Esse non comportano il sorgere del debi-

⁵ In questa sede l'attenzione si focalizzerà esclusivamente sulla registrazione dell'IVA. Per la liquidazione e ulteriori approfondimenti si veda FABBRINI, MUSAIO (a cura di), *Contabilità e bilancio. Fondamenti e disciplina*, pag. 56.

⁶ Nel caso di acquisto di beni/servizi l'azienda riceve la fattura emessa dal fornitore; nel caso della cessione di beni /prestazione di servizi, invece, l'azienda emette la fattura.

to d'imposta, sono soggette alla fatturazione e alla registrazione sui libri IVA, concorrono a formare il volume di affari dell'IVA, devono essere inserite nella dichiarazione annuale e consentono la detraibilità dell'IVA pagata a monte su acquisti e spese;

3) *operazioni esenti*, ossia quelle non assoggettate ad IVA per motivi di ordine sociale, culturale, politico ed economico. Esse non comportano il sorgere del debito d'imposta, sono soggette alla fatturazione e alla registrazione sui libri IVA, concorrono a formare il volume di affari dell'IVA, devono essere inserite nella dichiarazione annuale e non consentono la detraibilità dell'IVA pagata a monte su acquisti e spese.

In contabilità per la registrazione in partita doppia dell'IVA sugli acquisti si utilizza il conto *IVA ns/credito* (conto finanziario acceso a valori numerari assimilati attivi) mentre per quella sulle vendite il conto *IVA ns/debito* (conto finanziario acceso a valori numerari assimilati passivi).

Sebbene le aliquote attualmente in vigore siano quelle precedentemente indicate, per fini didattici e di immediatezza nel calcolo, si utilizzerà convenzionalmente l'aliquota IVA del 20%.

6. L'acquisto di fattori della produzione

Nello svolgimento della sua attività, l'azienda provvede ad acquistare beni strumentali, merci, materiali di consumo, materie prime sussidiarie e di consumo, servizi (trasporti, assicurazioni, pubblicità), lavoro.

La registrazione dell'operazione di acquisto⁷ avviene:

- a) per i *bени* nel momento in cui avviene il trasferimento del titolo di proprietà che, per convenzione, coincide con la spedizione o con la consegna del bene;
- b) per i *servizi* nel momento in cui è resa la prestazione.



Le fasi delle operazioni di acquisto

Contabilmente, nelle operazioni di acquisto si distinguono le seguenti due fasi:

- a) *Ricevimento della fattura (fase di liquidazione)*: si rileva la nascita della posizione debitaria nei confronti del fornitore dei beni/servizi acquisiti e la posizione creditoria verso lo Stato relativamente all'IVA.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

⁷ La rilevazione delle operazioni di gestione prevede sempre la distinzione della fase di liquidazione rispetto a quella del regolamento, indipendentemente se queste sono svolte nella stessa data o in date differenti. La motivazione risiede nel fatto che si emettono documenti diversi per ciascuna fase (ad esempio la fattura nel primo caso, la ricevuta di pagamento nella seconda).

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento dei debiti v/fornitori e un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'aumento del credito verso l'Erario per l'IVA;
Aspetto Economico: si ha un costo (variazione economica negativa, segno dare) per l'acquisizione di un fattore produttivo.

b) *Regolamento delle fatture di acquisto:* può avvenire in diverse modalità e tempi, ossia o nella stessa data o in data diversa da quella di liquidazione e comporta la diminuzione del Debito v/fornitori e la diminuzione delle disponibilità liquide o l'aumento di altri debiti (Cambiiali o Effetti passivi).

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'estinzione di un debito v/fornitori sorto in precedenza ed un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa o assimilata, segno avere) per la diminuzione della liquidità o il sorgere di un nuovo tipo di debito;

Aspetto Economico: inesistente

Nella contabilità sezionale si usano tanti conti analitici quanti sono i singoli fornitori mentre in contabilità generale si possono raggruppare i fornitori in un unico conto Debiti v/Fornitori, distinguendo quelli per beni strumentali da quelli sorti per acquisti di beni e servizi. Per scopi didattici, nella presente trattazione si utilizzerà il conto sintetico *Debiti v/Fornitori*.



L'acquisto di merci

In data 30/07/X l'impresa *Indaco & C. S.n.C.* acquista dal fornitore nazionale *Arcobaleno* merci per € 20.000 + IVA (fattura n. 322)

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento dei debiti v/fornitori di € 24.000 e un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'aumento del credito verso l'Erario per l'IVA di € 4.000;

Aspetto Economico: si ha un costo (variazione economica negativa, segno dare) per l'acquisizione delle merci di €. 20.000.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento dei due conti *Merci c/Acquisti* e *IVA ns/Credito* corrisponde l'accreditamento del conto *Debiti v/Fornitori*):

		30/07/X			
		a DEBITI v/FORNITORI			
	DIVERSI		20.000	24.000	
	MERCI c/ACQUISTI		4.000		
	IVA NS/CREDITO	<i>ricevuta fattura n. 322 dal Fornitore Arcobaleno per acquisto di merci</i>			

Sul libro mastro:

Merci c/acquisti	Debiti v/fornitori
20.000	24.000
4.000	

La scrittura in partita doppia, nel caso di acquisto di servizi (ad esempio spese telefoniche, di assicurazione, di trasporto) resta invariata se non per l'utilizzo dei conti intestati al relativo oggetto di costo (al posto di *Merci c/Acquisti* si usano, ad esempio, i conti *Spese telefoniche*, *Premi di Assicurazione*, *Spese di trasporto*).



L'acquisto di beni strumentali

In data 30/7/X si riceve la fattura n. 324 dalla ditta *Colori* relativa alla fornitura di un impianto di € 50.000 + IVA.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento dei debiti v/fornitori di € 60.000 e un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'aumento del credito verso l'Erario per l'IVA di € 10.000;

Aspetto Economico: si ha un costo pluriennale (variazione economica negativa, segno dare) per l'acquisizione dell'impianto di €. 50.000.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento dei due conti *Impianti* e *IVA ns/Credito* corrisponde l'accreditamento del conto *Debiti v/Fornitori*):

		30/07/X		
...	DIVERSI	a DEBITI V/FORNITORI	50.000	60.000
...	IMPIANTI		10.000	
...	IVA NS/CREDITO			

*ricevuta fattura n. 324 dal Fornitore Colori per
acquisto di merci*

Sul libro mastro:

Impianti	Debiti v/fornitori
50.000	60.000
IVA ns/credito	
10.000	

Come affermato in precedenza, il regolamento delle fatture di acquisto può avvenire con diverse modalità. In ciascun caso si registra, da un lato, in dare la diminuzione dei Debiti verso Fornitori (variazione finanziaria attiva del conto finanziario passivo) e, dall'altro, in avere la variazione finanziaria passiva dovuta alla diminuzione del denaro o in cassa o in banca o sul conto corrente postale o per il rilascio delle cambiali passive (effetti passivi), che rappresentano ancora dei debiti sotto forma di titoli di credito.⁸ In quest'ultimo caso, alla scadenza gli effetti passivi devono essere pagati e si registrerà la diminuzione degli effetti (variazione finanziaria attiva) e la diminuzione delle disponibilità finanziarie (variazione finanziaria passiva).



Il regolamento dei debiti

In data 1/08/X si regolano i debiti verso i fornitori di € 60.000 per € 5.000 tramite banca e la restante parte con effetti passivi.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) di € 60.000 per l'estinzione del debito v/fornitori sorto in precedenza a fronte

⁸ Gli effetti cambiari sono dei titoli di credito, aventi una scadenza stabilita trasferibili mediante *girata* che, in caso di insolvenza, consente al beneficiario di ricorrere alla riscossione forzosa del proprio credito. Per l'approfondimento delle scritture delle operazioni relative agli effetti (ad esempio il rinnovo degli effetti), non essendo oggetto della presente trattazione, si rimanda a corsi più avanzati in materia di contabilità e bilancio.

di due uscite finanziarie, di cui una variazione numeraria passiva certa, segno avere, per la diminuzione della liquidità di € 5.000 ed una variazione numeraria passiva assimilata, segno avere, per il sorgere del nuovo debito (Effetti passivi) di € 55.000; **Aspetto Economico:** inesistente.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento del conto *Debiti v/Fornitori* corrisponde l'accreditamento dei conti *Banca X c/c* ed *Effetti Passivi*):

		01/08/X		
...	DEBITI V/FORNIT.	a DIVERSI		
...		BANCA X C/C	5.000	60.000
...		EFFETTI PASSIVI	55.000	

Per regolamento debito verso i fornitori

Sul libro mastro:

Banca X c/c	Debiti v/fornitori
5.000	60.000
60.000	
55.000	

Effetti passivi

Il lavoro costituisce un fattore produttivo fondamentale per il perseguitamento degli standard quali-quantitativi delle produzioni di beni/servizi. Il compenso dovuto al fattore lavoro, ossia la *retribuzione*, consiste in una somma di denaro che per gli operai prende il nome di *salario* e per gli impiegati quello di *stipendio* e si compone di una *paga base* e di *attribuzioni accessorie*.⁹

Contabilmente, nella fase di liquidazione, si rileva, da un lato, il debito dell'azienda verso i dipendenti e, dall'altro, il costo relativo alla retribuzione.

⁹ Nel testo, per semplicità, ci si limiterà ad affrontare unicamente i rapporti contributivi dell'azienda nei confronti del dipendente, senza esaminare quelli con gli altri Enti (previdenziali e assistenziali) che rientrano nella composizione del costo del lavoro. Per approfondimenti si rimanda a corsi avanzati in materia di contabilità e bilancio.



L'acquisto del fattore lavoro

In data 31/07/X si liquidano retribuzioni ai dipendenti per € 30.000.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento dei debiti v/dipendenti di € 30.000;

Aspetto Economico: si ha un costo (variazione economica negativa, segno dare) per la retribuzione del fattore lavoro di €. 30.000.

Sul libro giornale:

		31/07/X	
...	...	RETRIBUZIONI a DIPENDENTI c/RETRIBUZIONI	30.000
<i>Per liquidazione retribuzione lavoratori dipendenti</i>			

Sul libro mastro:

Retribuzioni	Dipendenti c/retribuz.
30.000	30.000

7. Le vendite di beni e di servizi

Le vendite concludono il ciclo della produzione, consentendo all'azienda di recuperare gli investimenti nei fattori produttivi a fecondità semplice in modo immediato e a fecondità ripetuta in modo parziale e graduale. I ricavi derivanti dalla vendita, se remunerativi, servono a coprire i costi sostenuti. Le vendite, dunque, in quanto operazioni di disinvestimento che provocano flussi finanziari positivi e generano ricavi.

La registrazione dell'operazione di vendita avviene:¹⁰

- a) per i *beni* nel momento in cui avviene il trasferimento del titolo di proprietà che, per convenzione, coincide con la spedizione o con la consegna del bene;

¹⁰ La rilevazione delle operazioni di gestione prevede sempre la distinzione della fase di liquidazione rispetto a quella del regolamento, indipendentemente se queste sono svolte nella stessa data o in date diverse. La motivazione risiede nel fatto che si emettono documenti diversi per ciascuna fase (la fattura nel primo caso, la ricevuta di pagamento nella seconda).

b) per i *servizi* nel momento in cui è effettuata la prestazione.



Le fasi delle operazioni di vendita

- a) **Emissione della fattura (fase di liquidazione):** si rileva la nascita della posizione creditoria nei confronti del cliente e la posizione debitaria verso lo Stato relativamente all'IVA.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'aumento dei crediti v/clienti e un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento del debito verso l'Erario per l'IVA;

Aspetto Economico: si ha un ricavo (variazione economica positiva, segno avere) per la vendita del bene o la prestazione del servizio.

- b) **Regolamento delle fatture di vendita:** può avvenire in diverse modalità e tempi, ossia o nella stessa data o in data diversa da quella di liquidazione e comporta la diminuzione del Credito v/clienti e l'aumento delle disponibilità liquide o l'aumento di altri crediti (Cambiari o Effetti attivi).

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'estinzione di un credito v/clienti sorto in precedenza ed un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa o assimilata, segno dare) per l'aumento della liquidità o il sorgere di un nuovo tipo di credito;

Aspetto Economico: inesistente.

Nella contabilità sezonale si usano tanti conti analitici quanti sono i singoli clienti mentre in contabilità generale si possono raggruppare i clienti in un unico conto (Crediti v/clienti), distinguendo quelli per beni strumentali da quelli sorti per vendite di beni e servizi. Per scopi didattici, nella presente trattazione si utilizzerà il conto sintetico *Crediti v/clienti*.



La vendita di beni

In data 01/08/X l'impresa Indaco & C. S.n.C. vende al cliente nazionale *Fantasia* merci per € 40.000 + IVA (fattura n. 422).

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva assimilata, segno dare) per l'aumento dei crediti v/clienti di € 48.000 e un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) per l'aumento del debito verso l'Erario per l'IVA di € 8.000;

Aspetto Economico: si ha un ricavo (variazione economica positiva, segno avere) per la vendita delle merci di €. 40.000.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento del conto *Crediti v/clienti* corrisponde l'accreditamento dei due conti *Merci c/Vendite* e *IVA ns/Debito*):

		01/08/X	
	CREDITI/CLIENTI	a DIVERSI	
...		MERCI C/VENDITE	40.000
...		IVA NS/DEBITO	8.000
<i>emessa fattura n. 422 per vendite di merci</i>			

Sul libro mastro:

Crediti v/clienti		Merci c/vendite	
48.000			40.000
		IVA ns/debito	
		8.000	

Come affermato in precedenza, il pagamento delle fatture di vendita può avvenire con diverse modalità. In ciascun caso si registra, da un lato, in avere la diminuzione dei crediti verso i clienti (variazione finanziaria passiva del conto finanziario attivo) e, dall'altro, in dare la variazione finanziaria attiva dovuta all'aumento del denaro o in cassa o in banca o per l'ottenimento delle cambiali attive (effetti attivi), che rappresentano ancora dei crediti, ma sotto forma di titoli di credito.¹¹ In quest'ultimo caso, alla scadenza gli effetti attivi devono essere riscossi e si registrerà la diminuzione degli stessi (variazione finanziaria passiva) e l'aumento delle disponibilità liquide.

¹¹ Gli effetti cambiari sono dei titoli di credito, con una scadenza stabilita, trasferibili mediante *girata* che, in caso di insolvenza, consente al beneficiario di ricorrere alla riscossione forzosa del proprio credito. Per l'approfondimento delle scritture delle operazioni relative agli effetti (ad esempio il rinnovo degli effetti), non essendo oggetto della presente trattazione, si rimanda a corsi più avanzati in materia di contabilità e bilancio.

Il regolamento dei crediti

In data 1/09/X si regolano i crediti verso i clienti di € 48.000 per € 18.000 tramite banca e la restante parte con effetti attivi.

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva assimilata, segno avere) di € 48.000 per l'estinzione del credito v/clienti sorto in precedenza a fronte di due entrate finanziarie, di cui una variazione numeraria attiva certa, segno dare, per l'aumento della liquidità di €. 18.000 ed una variazione numeraria attiva assimilata, segno dare, per il sorgere del nuovo credito (Effetti attivi) di € 30.000;

Aspetto Economico: inesistente.

Sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto* (all'addebitamento dei conti *Banca X c/c* ed *Effetti Attivi* corrisponde l'accreditamento di un conto *Crediti v/Clienti*):

		01/09/X	
		a CREDITI V/CLIENTI	
...	DIVERSI		48.000
...	BANCA X C/C	18.000	
...	EFFETTI ATTIVI	30.000	
<i>Per regolamento credito verso i clienti</i>			

Sul libro mastro:

Banca X c/c		Crediti v/clienti	
18.000		48.000	
Effetti attivi		30.000	

8. L'ottenimento dei finanziamenti: i mutui passivi

Il capitale proprio di un'azienda, evidenziato nel voce relativa al patrimonio netto, per le esigenze dell'attività aziendale è nella maggior parte dei casi integrato dal cosiddetto *capitale di terzi*, rappresentato dai indirettamente dai *debiti di funzionamento* o regolamento (es. i debiti verso fornito-

ri) e direttamente da quelli *di finanziamento*. Mentre la prima tipologia di debiti sorge a seguito di una transazione e, quindi, hanno natura commerciale, la seconda sorge in relazione a prestiti ottenuti da terzi. I debiti di finanziamento, dunque, non servono né a sostituire la moneta nello scambio né a misurare i costi ma sono originati da operazioni di finanziamento da terzi e sono gravati da interessi passivi.

Il ciclo dei finanziamenti, contabilmente, segue un percorso inverso a quello della produzione; essi, infatti, iniziano con un'entrata monetaria (ottenimento del finanziamento) e si concludono con un'uscita monetaria (rimborso del finanziamento). Le operazioni relative al finanziamento sono utili, in fase di costituzione, a reperire le risorse necessarie per iniziare la produzione e quest'ultima, mediante la monetizzazione dei ricavi, serve a rimborsare i finanziamenti ottenuti.

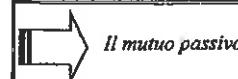
La dinamica degli investimenti e dei finanziamenti è influenzata anche dalla possibilità di ottenere la dilazione dei pagamenti da parte dei fornitori in tempi più lunghi e di ridurre i tempi di incasso dei crediti. Considerando quest'ultimo aspetto, infatti, si consideri la possibilità di *smobilizzare* i crediti sorgenti dal circuito della produzione, ossia di anticipare la riscossione dei crediti da essi derivanti mediante operazioni di finanziamento a breve termine (sconto di effetti, le anticipazioni sulle ricevute bancarie). Si parla di finanziamenti a breve termine in quanto il rimborso avviene *entro l'esercizio successivo* e, pertanto, servono a finanziare gli investimenti a breve; i finanziamenti a lungo termine (mutui, leasing finanziario, prestiti obbligazionari), invece, servono a finanziare investimenti di orizzonte temporale analogo (ad esempio, impianti e macchinari) e prevedono tempi di rimborso più lunghi, generalmente pluriennali.

Il mutuo passivo si ottiene mediante un contratto che prevede la durata, il tasso di interesse e le modalità di rimborso. Il rimborso del finanziamento avviene tramite delle rate periodiche che rappresentano l'uscita che periodicamente si registra dal conto corrente bancario. Esse sono formate da una quota capitale, che rappresenta la parte di rimborso graduale del debito, e da una quota interessi, che rappresenta il Costo del finanziamento.

La rata è *costante* quando non varia per tutta la durata del prestito; in questo caso la quota interessi tenderà progressivamente a diminuire mentre quella capitale aumenterà. La rata, invece, è *variabile* quando si modifica di volta in volta perché varia o la quota capitale o la quota interessi o entrambe. Dal punto di vista contabile la rilevazione dell'operazione si suddivide in due fasi, ossia *ottenimento del mutuo*, che vede l'aumento delle disponibilità finanziarie da un lato (entrata, segno dare) e l'aumento del debito di finanziamento dall'altro (uscita, segno avere) da rilevare nel conto finanziario *Mutui Passivi*; *rimborso periodico delle rate*, che vede, da un lato, la diminuzione della disponibilità finanziaria (uscita, segno avere) e, dall'altro, la diminuzione del debito di finanziamento (entrata, segno dare), dovuta al rimborso della quota

capitale, e il sostenimento del costo (variazione economica negativa, segno dare) per gli interessi passivi.

Le rate, inoltre, possono essere o anticipate o posticipate, in base al tempo alla decorrenza dell'interesse. Nel caso di rate anticipate, l'interesse (incluso nella rata) si rileva prima del periodo di sua maturazione; nel secondo caso, invece, dopo il periodo di sua maturazione.



Il mutuo passivo

In data 30/10/X l'azienda Indaco & C S.n.C ottiene un mutuo di € 80.000: Le rate, semestrali e costanti, ammontano a € 6.000 ciascuna. Nella prima rata la quota interessi è pari ad € 4.800.

Ottenimento del mutuo

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione finanziaria passiva, segno avere) di € 80.000 per l'accensione del mutuo passivo (debito di finanziamento) a fronte di un'entrata finanziaria (variazione numeraria attiva certa, segno dare), per l'aumento della liquidità per pari ammontare;

Aspetto Economico: inesistente.

Pagamento prima rata

L'analisi del fatto amministrativo è la seguente:

Aspetto Finanziario: si ha un'uscita finanziaria (variazione numeraria passiva certa, segno avere) per la diminuzione delle disponibilità liquide sul c/c bancario e un'entrata finanziaria (variazione finanziaria attiva, segno dare) per la diminuzione del debito di finanziamento per € 1.200;

Aspetto Economico: si ha un costo (variazione economica negativa, segno dare) per gli interessi passivi sul mutuo di €. 4.800.

Per la fase di *ottenimento del mutuo* la scrittura a libro giornale consiste in un articolo, di seguito riportato, di tipo *semplice* (all'addebitamento del conto *Banca X c/c* corrisponde l'accreditamento del conto *Mutuo Passivo*):

30/10/X			
...	...	BANCA C/C	a MUTUO PASSIVO
			80.000
<i>per ottenimento mutuo</i>			

Sul libro mastro:

Banca X c/c	Mutuo passivo
80.000	80.000

All'atto poi del pagamento della prima rata, sul libro giornale si ha l'articolo in partita doppia, di seguito riportato, di tipo *composto*:

		<u>30/04/X1</u>		
		DIVERSI	BANCA X c/c	
...		MUTUO PASSIVO		6.000
...		INTER. PASS. MU-		
...		TUI		
			1.200	
			4.800	
		<i>Per pagamento prima rata del mutuo</i>		

Sul libro mastro:

Mutuo passivo	Banca X c/c
80.000	
1.200	6.000
4.800	

9. Considerazioni finali

Nei paragrafi precedenti sono state esemplificate solo alcune delle principali operazioni di gestione delle aziende compiute durante l'esercizio amministrativo di un'azienda e ne è stata illustrata la rappresentazione contabile.

I valori contabili così determinati non possono tuttavia ancora confluire, allo stato in cui si presentano, nei prospetti di sintesi del bilancio, poiché non sono idonei ad esprimere il reddito di esercizio e il capitale di funzionamento.

Affinché essi possano adempiere a tale funzione occorre rettificare e integrare detti valori mediante apposite scritture di assestamento, che saranno oggetto del prossimo capitolo.

Per verificare l'apprendimento...

- Quali sono le tipologie degli articoli in partita doppia?
- Come si suddividono le tipologie di scritture?
- Quali sono i criteri per valutare gli apporti del proprietario o dei soci al capitale di costituzione di un'azienda/società?
- Cos'è l'IVA? Quali sono le sue caratteristiche?

- Effettuare le scritture sul libro giornale e sul libro mastro delle seguenti operazioni di gestione:
 - si costituisce una società con un versamento da parte dei soci di € 200.000;
 - si acquistano materiali di consumo per € 50.000 + IVA;
 - regolamento del debito per € 20.000 a mezzo banca, il resto con effetti;
 - si vendono prodotti finiti per € 60.000 + IVA;
 - riscossione del credito per € 30.000 a mezzo banca, il resto con effetti;
 - si ottiene un mutuo di € 150.000;
 - si paga la prima rata del mutuo di € 5.000, di cui € 3.500 per interessi.

Bibliografia

- CERBIONI F., CINQUINI L., SÖSTERO U. (2011), *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano.
 FABBRINI G., MUSAIO A. (a cura di) (2004), *Contabilità e bilancio. Fondamenti e disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
 FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L. (2000), *Contabilità e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
 MARCHI L. (a cura di) (2002), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino.
 MUSAIO A. (2006), *La rilevazione*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. Vol. I. I fondamenti della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.

CAPITOLO DICIASSETTESIMO

LA RILEVAZIONE DELLE OPERAZIONI DI ASSESTAMENTO

di
Antonella Silvestri

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- le motivazioni all'origine delle scritture di assestamento;
- le principali scritture di assestamento di tipo integrativo;
- le principali scritture di assestamento di tipo rettificativo;
- le scritture di chiusura dei conti e la redazione dei prospetti contabili Conto economico e Stato patrimoniale.

1. Dalla contabilità al bilancio di esercizio: il principio di competenza economica

Nel corso dell'esercizio, le operazioni di gestione vengono rilevate solo se e quando originano variazioni nei valori finanziari (denaro, crediti e debiti di funzionamento, crediti e debiti di funzionamento), indipendentemente dal fatto che i valori economici che da essi discendono siano o meno di competenza economica dell'esercizio. Pertanto, i costi e i ricavi, così come rilevati dalla contabilità generale nel corso dell'esercizio, non sono adatti ad essere messi a confronto per individuare il reddito del periodo. Alla formazione del reddito dell'esercizio, infatti, non concorrono i costi e i ricavi che

hanno avuto nello stesso la manifestazione finanziaria (uscita o entrata), ma piuttosto i costi e ricavi di *competenza economica* dell'esercizio.¹

Le scritture di assestamento, redatte al termine dell'esercizio, hanno lo scopo di riportare i costi e i ricavi espressi dalla contabilità generale alla loro competenza economica, in modo da determinare correttamente il reddito d'esercizio. Esse sono riconducibili a due fondamentali tipologie:

- *scritture integrative*, che hanno lo scopo di aggiungere alla contabilità quei costi e quei ricavi che, pur non avendo avuto la manifestazione finanziaria nell'esercizio in corso, sono tuttavia di competenza economica dello stesso;
- *scritture rettificative (o di storno)*, che hanno lo scopo di rettificare quei costi e quei ricavi che sono stati registrati dalla contabilità perché hanno avuto la manifestazione finanziaria nell'esercizio, ma che tuttavia non sono di competenza economica dello stesso.

È opportuno sottolineare che, in sede di scritture di assestamento, si ha un cambiamento nell'aspetto originario di osservazione delle operazioni di gestione, per cui non si procederà con le medesime modalità descritte per le scritture continuative, in cui si partiva dall'analisi dell'aspetto finanziario dell'operazione e si proseguiva con l'analisi di quello economico, bensì l'aspetto originario di osservazione sarà sempre quello economico. Non a caso, infatti, numerose operazioni di assestamento si risolvono in permutazioni economiche, vale a dire si esauriscono nella sfera economica della gestione senza coinvolgere quella finanziaria.

2. Le scritture di assestamento di integrazione

Con le scritture di assestamento di tipo integrativo si provvede ad includere nel reddito dell'esercizio in chiusura quei componenti positivi e negativi di reddito che sono, in tutto o in parte, di competenza economica dell'esercizio, ma che la contabilità generale non ha rilevato a causa della mancata manifestazione finanziaria degli stessi, che avverrà invece in esercizi futuri.

Si analizzano di seguito alcune fra le principali scritture di assestamento di tipo integrativo.²

¹ Si rammenta che, in base alla teoria *funzionale*, un costo o un ricavo è di competenza economica di un determinato esercizio quando in quell'esercizio i *servizi* relativi a quel costo sono stati impiegati e i *servizi* relativi a quel ricavo sono stati effettivamente creati e ceduti.

² La trattazione fatta nel testo delle scritture di assestamento integrative e rettificative non è esaustiva, ma serve unicamente a far comprendere allo studente il meccanismo attraverso il quale le scritture di assestamento operano per "aggiustare" i valori economici di reddito espressi dalla contabilità generale, riportandoli alla loro competenza economica. Per una

I ratei attivi e passivi

Il fenomeno dei ratei trae origine da operazioni di gestione che presentano alcune particolari caratteristiche:

- si sviluppano a cavallo fra due esercizi;
- maturano con il trascorrere del tempo;
- hanno manifestazione finanziaria posticipata.

I ratei misurano quote di costi o di ricavi maturati nell'esercizio, e quindi di competenza economica dello stesso, la cui manifestazione finanziaria avrà luogo nell'esercizio successivo. Poiché per determinare la quota di costo o di ricavo temporalmente già maturata e da imputare all'esercizio, si presume che esista una proporzionalità con il tempo trascorso, i ratei hanno natura di valori finanziari presunti.

Più precisamente, i ratei attivi sono crediti presunti che misurano quote di ricavi già maturati nell'esercizio e quindi di competenza economica dello stesso, mentre i ratei passivi sono debiti di natura presunta che misurano quote di costi già maturati nell'esercizio e quindi di competenza economica dello stesso.

Il calcolo dei ratei passivi	
In data 01/02 dell'anno successivo (X+1) verrà pagata la prima rata semestrale posticipata di un mutuo bancario pari a € 18.000, di cui € 12.000 sono a titolo di interessi passivi.	
Calcolo della quota di costo (interessi passivi) di competenza dell'esercizio in corso:	
Quota di costo di competenza economica dell'esercizio	Quota di costo di competenza economica dell'esercizio futuro
$12.000 : 6 = x : 5$	$x = \frac{12.000 \cdot 5}{6} = 10.000$
I/8/X	31/12/X
Manifestazione finanziaria	I/2/X+1
<i>Analisi dei valori</i>	
Aspetto economico	VEN ³
Aspetto finanziario	VFP ⁴
Costo d'esercizio	10.000
Debiti di natura presunta (Ratei passivi)	10.000

trattazione completa di tutta la gamma delle scritture di assestamento si rinvia ad un testo di contabilità.

³ Con riferimento alle variazioni relative ai valori economici VEN sta per Variazione Economica Negativa e VEP per Variazione Economica Positiva.

⁴ Con riferimento alle variazioni relative ai valori finanziari VFA sta per Variazione Finanziaria Attiva e VFP per Variazione Finanziaria Passiva.

Rilevazione in contabilità generale			
		31/12/X	
...	...	INTERESSI PASSIVI a RATEI PASSIVI	10.000
<i>Rilevazione interessi passivi di competenza</i>			

 *Il calcolo dei ratei attivi*

In data 1/04 dell'esercizio successivo (X+1) si riscuotteranno in via posticipata interessi annuali per € 6.000.

Calcolo della quota di ricavo di competenza dell'esercizio in corso:

$$6.000 : 12 = x : 3$$

$$x = \frac{6.000 \cdot 3}{12} = 1.500$$

Quota di ricavo di competenza economica dell'esercizio	Quota di ricavo di competenza economica dell'esercizio futuro		
1/04/X	31/12/X		
Aspetto economico	VEP	Ricavo d'esercizio	1.500
Aspetto finanziario	VFA	Crediti di natura presunta (Ratei attivi)	1.500

Manifestazione finanziaria

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEP	Ricavo d'esercizio	1.500
Aspetto finanziario	VFA	Crediti di natura presunta (Ratei attivi)	1.500

Rilevazione in contabilità generale			
		31/12/X	
...	...	RATEI ATTIVI a INTERESSI ATTIVI	1.500
<i>Rilevazione interessi attivi di competenza</i>			

Fatture da emettere e da ricevere

Al termine dell'esercizio, a causa dello sfasamento temporale fisiologico tra le fasi del ciclo acquisti/vendite e la fase di fatturazione, accade spesso che l'impresa abbia acquistato e ricevuto dai propri fornitori fattori produttivi, ma non disponga ancora della fattura, oppure che essa abbia venduto e consegnato beni ai propri clienti senza emettere la relativa fattura. In questi casi, si ritiene che il costo derivante dall'acquisto e il ricavo derivante dalla vendita debbano considerarsi di competenza economica dell'esercizio in chiusura poiché i fattori produttivi acquisiti potrebbero essere già stati immessi nei processi produttivi e, per ciò che concerne le vendite, poiché i beni venduti non rientrano più nella disponibilità dell'impresa.

Contabilmente, occorrerà imputare all'esercizio il costo o il ricavo di competenza economica e, in contropartita, registrare rispettivamente un'uscita o un'entrata di natura presunta.⁵

 *Le fatture da ricevere*

In data 20/12/X l'azienda riceve dai propri fornitori merce del valore di € 25.000 per la quale non è ancora pervenuta la relativa fattura.

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEN	Costo d'esercizio	25.000
Aspetto finanziario	VFP	Debiti di natura presunta (Fatture da ricevere)	25.000

Rilevazione in contabilità generale

		31/12/X	
...	...	MERCI C/ACQUISTI a FATTURE DA RICEVERE	25.000
<i>Fatture da ricevere per acquisto merci</i>			

⁵ Per semplicità, nel testo si prescinde dal considerare l'IVA nelle registrazioni relative alle fatture da ricevere e da emettere. Si sottolinea, tuttavia, che ai fini dell'applicazione dell'IVA, nel caso delle fatture da ricevere, rileva il momento in cui la fattura perviene in azienda e viene registrata, mentre nel caso delle fatture da emettere, è necessario distinguere tra operazioni relative a cessione di beni e operazioni relative a prestazioni di servizi.

Le fatture da emettere

In data 27/12/X l'azienda consegna ai propri clienti merce del valore di € 44.000 per la quale non ha ancora emesso la relativa fattura.

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEP	Ricavo d'esercizio	44.000
Aspetto finanziario	VFA	Crediti di natura presunta (Fatture da emettere)	44.000

Rilevazione in contabilità generale

31/12/X			
...	...	FATTURE DA EMETTERE	a MERCI C/VENDITE
<i>Fatture da emettere per vendita merci</i>			
			44.000

Il Fondo Trattamento di Fine Rapporto

Il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) è una forma di retribuzione differita che viene liquidata al lavoratore dipendente nel momento in cui si interrompe, per qualsiasi causa, il rapporto di lavoro subordinato (art. 2120 cod.civ.). Essa è proporzionata alla retribuzione percepita e alla durata del rapporto di lavoro.

Naturalmente, il TFR matura lungo tutto il periodo in cui il lavoro viene prestato, sebbene venga corrisposto solo al momento dell'interruzione del rapporto di lavoro (per licenziamento, pensionamento, dimissioni, ecc.). Per tale motivo, al termine di ogni periodo amministrativo, occorre imputare al reddito dell'esercizio la quota di TFR maturata nello stesso, benché non sia stata verificata alcuna uscita finanziaria. Contabilmente, si deve rilevare un componente negativo di reddito di competenza economica dell'esercizio (la quota di TFR), in corrispondenza del quale sorge un debito di natura presunta (il Fondo TFR).

Il Fondo TFR è considerato un debito di natura presunta in quanto l'unico elemento certo è la sua esistenza, mentre sono incerti sia la data in cui si verificherà l'uscita, in quanto essa coincide con la data (incerta) in cui si interromperà il rapporto di lavoro con il dipendente, sia il suo ammontare, che è commisurato alla durata del rapporto di lavoro.

La quota di TFR

Al 31/12/X la quota di TFR maturata nell'esercizio a favore dei dipendenti ammonta a € 3.000.

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEN	Costo d'esercizio	3.000
Aspetto finanziario	VFP	Debiti di natura presunta (Fondo TFR)	3.000

Rilevazione in contabilità generale

31/12/X			
...	...	QUOTA TFR	a FONDO TFR
<i>Accantonamento quota TFR maturata nell'anno</i>			
			3.000

3. Le scritture di assestamento di rettifica (o di storno)

Con le scritture di assestamento di tipo rettificativo si provvede a stornare dal reddito dell'esercizio quei componenti positivi e negativi di reddito che non sono, in tutto o in parte, di competenza economica dell'esercizio in chiusura, ma che la contabilità generale ha rilevato in quanto si è verificata nell'esercizio la loro manifestazione finanziaria. Si tratta di costi e di ricavi che sono, in tutto o in parte, di competenza economica dell'esercizio futuro (o degli esercizi futuri) e che pertanto devono essere sospesi dalla partecipazione al reddito dell'esercizio in chiusura e rinviati a quello/i successivo/i.

Si analizzano di seguito alcune tra le principali scritture di assestamento di tipo rettificativo.

Le rimanenze di magazzino

La rilevazione delle rimanenze di magazzino consente di sospendere dal periodo in corso e rinviare a quello successivo il costo di quei fattori a fecondità semplice (materie prime, merci, prodotti, ecc.) che nel periodo hanno generato costi di acquisto e/o di produzione, ma i cui servizi non sono stati impiegati nello stesso.

Contabilmente, si tratta di rilevare il costo da sospendere, da registrare in "dare" di un conto economico di reddito (ad esempio, "Merci in rimanenza"), che non partecipa alla formazione del reddito dell'esercizio, ma va a costituire un elemento attivo del capitale di funzionamento; contestualmente, bisogna rettificare per lo stesso importo il costo di acquisto delle merci registrato a suo tempo in contabilità generale attraverso l'addebito

del conto "Merci c/acquisti". La rettifica si effettua in modo "indiretto", utilizzando un apposito conto di rettifica, ad esempio "Merci c/rimanenze finali", che movimentandosi in "avere" storna indirettamente il costo di acquisto delle merci.

La rilevazione delle rimanenze di merc

Al 31/12/X le rimanenze di merci in magazzino sono stimate € 13.000

Analisi dei valori

<i>Aspetto economico</i>	<i>VEN</i>	<i>Costo sospeso</i>	<i>13.000</i>
<i>Aspetto economico</i>	<i>VEP</i>	<i>Rettifica indiretta di costo d'esercizio (Merzi c/rimanenze finali))</i>	<i>13.000</i>

Rilevazione in contabilità generale

		31/12/X		
...	...	MERCI IN RIMANENZA	a MERCICI/RIMANENZE FINALI	13.000
			<i>Rimanenza finali di merci</i>	

I risconti attivi e passivi

I risconti attivi e passivi rappresentano rispettivamente quote di costi o di ricavi che hanno avuto la manifestazione finanziaria nell'esercizio in chiusura, ma che non sono di competenza economica dello stesso. In altri termini, si tratta di costi i cui servizi non sono stati in tutto o in parte utilizzati nell'esercizio, oppure di ricavi i cui servizi non sono stati in tutto o in parte creati e ceduti nell'esercizio.

Contabilmente, occorre, pertanto, sospendere la quota del costo o del ricavo (risconto attivo o risconto passivo) che non è di competenza dell'esercizio in chiusura e che, pertanto, non partecipa alla formazione del reddito dell'esercizio, ma costituisce un elemento attivo o passivo del capitale di funzionamento, e contestualmente rettificare il conto acceso al componente di reddito negativo o positivo che è stato registrato in contabilità generale al momento della manifestazione finanziaria. A differenza di quanto appena visto per le rimanenze di magazzino, nel caso dei risconti la rettifica viene effettuata in modo "diretto", ossia movimentando direttamente il conto acceso al costo o al ricavo di cui si tratta.

Come per i ratei, anche il fenomeno dei risconti trae origine da operazioni di gestione che presentano alcune particolari caratteristiche:

- si sviluppano a cavallo fra due esercizi;
 - maturano con il trascorrere del tempo;
 - hanno manifestazione finanziaria anticipata.

A differenza dei ratei, i risconti sorgono quando le operazioni di gestione hanno avuto la manifestazione finanziaria nell'esercizio di riferimento (manifestazione finanziaria anticipata). Inoltre, i risconti, a differenza dei ratei, non sono valori finanziari, bensì valori economici e, più precisamente, costi sospesi (i risconti attivi), quindi elementi attivi del capitale di funzionamento, oppure ricavi sospesi (i risconti passivi), quindi elementi passivi del capitale di funzionamento.

 Il calcolo di risconti attivi

Nel corso dell'esercizio, in data 1/12, si è pagato in via anticipata un premio di assicurazione trimestrale di € 2.100.

Calcolo della quota di costo da rinviare all'esercizio successivo (costo sospeso)

$$2.100 : 3 = x : 2$$

$$x = \frac{2.100 \cdot 2}{3} = 1.400$$

Quota di costo di competenza dell'esercizio

Costo sospeso (risconto attivo)

1/12/X *31/12/*
Manifestazione
finanziaria

Analisi dei valori

<i>Aspetto economico</i>	<i>VEN</i>	<i>Costo sospeso (Risconti attivi)</i>	<i>1.400</i>
<i>Aspetto economico</i>	<i>VEP</i>	<i>Retifica diretta di costo d'esercizio</i>	<i>1.400</i>

Rilevazione in contabilità generale

		31/12/X		
...	...	RISCONTI ATTIVI a PREMI DI ASSICURAZIONE		1.400
		<i>Rilevazione costo sospeso da rinviare al futuro esercizio</i>		



Il calcolo di risconti passivi

Nel corso dell'esercizio, in data 1/9, si è riscosso in via anticipata un fitto semestrale di € 9.000.

Calcolo della quota di ricavo da rinviare all'esercizio successivo:

$$9.000 : 6 = x : 2$$

$$x = \frac{9.000 \cdot 2}{6} = 3.000$$

Quota di ricavo di competenza dell'esercizio	Ricavo sospeso (risconto passivo)	Quota di ricavo di competenza dell'esercizio successivo
1/9/X		
Manifestazione Finanziaria		
Analisi dei valori		
Aspetto economico	VEN	Rettifica diretta di ricavo d'esercizio
		3.000
Aspetto economico	VEP	Ricavo sospeso (Risconti passivi)
		3.000
Rilevazione in contabilità generale		
	31/12/X	
...	FITTI ATTIVI	a RISCONTI PASSIVI
		3.000
Rilevazione ricavo sospeso da rinviare al futuro esercizio		

L'ammortamento

Dal punto di vista contabile, l'ammortamento⁶ è un procedimento che consente di ripartire il costo storico di un fattore produttivo a fecondità ripetuta (impianti, macchinari, attrezzature, brevetti, ecc.) fra tutti gli esercizi in cui si stima che lo stesso verrà utilizzato e, quindi, sarà in grado di fornire la sua utilità.

Attraverso l'ammortamento di un costo pluriennale si attribuisce all'esercizio in chiusura quella parte di costo corrispondente ai servizi che sono stati impiegati nell'esercizio, provvedendo contestualmente a rettificare il costo pluriennale originario.

Dopo aver imputato all'esercizio la quota di costo pluriennale che si

⁶ Nel testo, coerentemente con quanto ritiene una parte della dottrina, l'ammortamento è stato inserito nella categoria delle scritture di rettifica in quanto trattasi di scritture di storno in senso lato. Tuttavia, secondo altra parte della dottrina, andrebbe inserito in una categoria di scritture di assestamento a sé stante.

stima sia stata consumata (impiegata) nel periodo di riferimento (quota di ammortamento), la rettifica del costo pluriennale può essere fatta secondo due diverse forme tecniche:

- rettifica indiretta (o "fuori conto");
- rettifica diretta (o "in conto").

Con la rettifica indiretta, il valore originario del costo pluriennale viene rettificato utilizzando un apposito conto di rettifica (fondo ammortamento) che accoglie in "avere" il valore delle quote di ammortamento accantonate in ogni esercizio; con la rettifica diretta, l'aggiustamento del valore del costo pluriennale avviene, invece, direttamente nel conto intestato al bene il cui valore si sta rettificando.

La procedura indiretta presenta due vantaggi rispetto a quella diretta:

- a) consente di disporre sempre dell'informazione relativa al costo originario di acquisizione del fattore produttivo a fecondità ripetuta, nonché della parte di costo già ammortizzata;
- b) consente di evitare la commistione tra valori eterogenei: infatti, mentre il costo di acquisizione del fattore pluriennale è una quantità oggettiva, la quota di ammortamento è una quantità stimata.

Nella pratica, è invalso l'uso di impiegare la rettifica indiretta per ammortizzare i fattori produttivi a fecondità ripetuta *materiali* (impianti, macchinari, attrezzature, ecc.), mentre per quelli *immateriali* (brevetti, licenze, ecc.) si usa la rettifica diretta.



Il calcolo della quota di ammortamento

Al 31/12 si stima una quota annuale di ammortamento delle attrezzature pari a € 3.200 e una quota annuale di ammortamento dei brevetti pari a € 700.

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEN	Costo d'esercizio	3.200
Aspetto economico	VEP	Rettifica indiretta di costo pluriennale (F. amm. attrezzature)	3.200

Aspetto economico	VEN	Costo d'esercizio	700
Aspetto economico	VEP	Rettifica diretta di costo pluriennale (Brevetti)	700

Rilevazione in contabilità generale

	31/12/X		
...	DIVERSI	a DIVERSI	
	AMM.TO ATTREZZATURE		
	AMM.TO BREVETTI		
		F. AMM. ATTREZZATURE	3.200
		BREVETTI	700
		Accantonamento quota di ammortamento annuale	
			3.900

4. La chiusura dei conti e la rappresentazione dei valori nei prospetti contabili di Conto economico e Stato patrimoniale

Una volta effettuate le scritture di assestamento, i valori di *conto* sono stati trasformati in valori di *bilancio*, cioè riportati alla loro competenza economica, pertanto si è in grado di determinare il reddito d'esercizio e il capitale di funzionamento dell'impresa. A tal fine è necessario procedere alla chiusura generale dei conti.

Prima di redigere le scritture di chiusura, si procede solitamente con la compilazione di una *situazione contabile*, in cui si elencano tutti i conti che sono stati aperti nell'esercizio (sia in sede di scritture continuative che di scritture di assestamento), suddividendoli in conti che presentano un'eccedenza "dare" e conti che presentano un'eccedenza "avere". La redazione di tale situazione contabile consente di verificare la coincidenza tra i totali della sezione "dare" e i totali della sezione "avere".

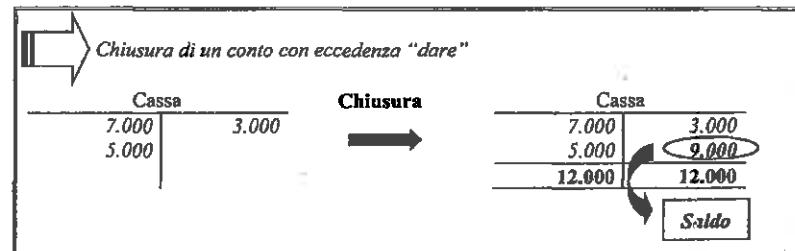
Esemplificazione di situazione contabile

CONTI	DARE	AVERE
RATEI ATTIVI	15.000	
FATTURE DA EMETTERE	320.000	
MERCI IN RIMANENZA	79.000	
RISCONTI ATTIVI	8.000	
BREVETTI	260.000	
BANCA X C/C	13.000	
CASSA	4.000	
IMPIANTI	400.000	
CREDITI V/CLIENTI	175.000	
RATEI PASSIVI		6.000
FATTURE DA RICEVERE		142.500
FONDO TFR		140.000
RISCONTI PASSIVI		22.000
F.DO AMM. IMPIANTI		80.000
DEBITI V/FORNITORI		115.000
MUTUI PASSIVI		90.000
CAPITALE PROPRIO		450.000
INTERESSI PASSIVI		10.000
MERCI C/ACQUISTI		450.000
QUOTA TFR		33.000
PREMI DI ASSICURAZIONE		9.500
QUOTA AMM.TO ATTREZZATURE		24.000
QUOTA AMM.TO BREVETTI		16.000
INTERESSI ATTIVI		7.000
MERCI C/VENDITE		670.000
MERCI C/RIMANENZE FINALI		79.000
FITTI ATTIVI		15.000
TOTALE	1.816.500	1.816.500

Dopo aver verificato la necessaria coincidenza tra totali "dare" e totali "avere", si può procedere con la chiusura generale dei conti, che si effettua attraverso le seguenti fasi:

- 1) epilogo al prospetto di Conto economico dei conti accesi a componenti positivi e negativi di reddito d'esercizio;
- 2) chiusura del conto economico con la rilevazione del risultato economico (utile o perdita) di competenza dell'esercizio;
- 3) chiusura generale di tutti i conti rimasti ancora accesi attraverso il loro epilogo al prospetto di Stato patrimoniale.

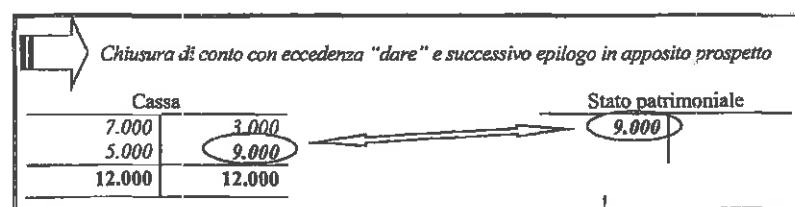
La chiusura di un conto implica la determinazione del suo saldo e il suo epilogo in un apposito prospetto (Conto economico o Stato patrimoniale). Il saldo di un conto è dato dalla differenza tra il totale degli importi che compaiono nella sezione "dare" e quello degli importi che compaiono nella sezione "avere". Il saldo va sempre iscritto nella sezione in cui il totale è minore affinché le due sezioni pareggino e il conto risulti chiuso (spento).



Determinato il saldo di ogni conto, esso dovrà essere epilogato in uno dei prospetti contabili riassuntivi "Conto economico" o "Stato patrimoniale", a seconda della natura dei valori che il conto accoglie.

Tutti i conti accesi a componenti positivi e negativi di reddito d'esercizio si epilogano al prospetto contabile Conto economico. Tutti i conti accesi a valori diversi da quelli di cui sopra, ossia valori finanziari, valori economici di capitale, costi e ricavi pluriennali, anticipati e sospesi, si epilogano al prospetto contabile Stato patrimoniale.

L'epilogo si effettua iscrivendo il saldo del conto da chiudere nella sezione opposta del prospetto di epilogo.



1) Epilogo al prospetto di conto economico dei conti accesi a componenti positivi e negativi di reddito d'esercizio

Si effettua dapprima l'epilogo dei componenti negativi di reddito chiudendo in "avere" i conti ad essi relativi ed addebitando il prospetto Conto Economico.

Chiusura di conti accesi a componenti negativi di reddito ed epilogo a Conto Economico

Merci c/acquisti		Interessi passivi		Conto economico	
38.000	38.000	8.000	8.000	38.000	8.000
<i>Rilevazione in contabilità generale</i>					
		31/12/X			
...	...	CONTO ECONOMICO	a	DIVERSI MERCI C/ACQUISTI INTERESSI PASSIVI QUOTA TFR QUOTA AMM. IM- PIANTI ...	38.000 8.000 xxxx xxxx xxxx xxxx
<i>Epilogo dei componenti negativi di reddito</i>					

Successivamente si procede con l'epilogo dei componenti positivi di reddito chiudendo in "dare" i conti relativi ed accreditando il prospetto Conto Economico.

Chiusura di conti accesi a componenti positivi di reddito ed epilogo a Conto Economico

Fitti attivi		Merci c/vendite		Conto economico	
16.000	16.000	250.000	250.000	16.000	250.000
<i>Rilevazione in contabilità generale</i>					
		31/12/X			
...	...		a	CONTO ECONOMICO	16.000 250.000 xxxx xxxx xxxx
<i>Epilogo dei componenti positivi di reddito</i>					

2) Chiusura del conto economico e rilevazione del risultato economico di competenza economica dell'esercizio

Dopo aver effettuato l'epilogo di tutti i conti accesi ai componenti positivi e negativi di reddito al prospetto di Conto economico, essi risultano chiusi, mentre il prospetto di epilogo accoglie in "dare" i componenti negativi di reddito e in "avere" i componenti positivi di reddito.

La determinazione del saldo del Conto economico indica quindi il risultato economico dell'esercizio. Tale risultato è positivo (utile) se gli importi iscritti in "avere" (ricavi) sono superiori a quelli iscritti in "dare" (costi), oppure è negativo (perdita) se gli importi iscritti in "dare" sono superiori a quelli iscritti in "avere".

Il prospetto di Conto economico si chiude iscrivendo il saldo in un conto intitolato al risultato economico d'esercizio (utile o perdita).

Chiusura del Conto economico e determinazione del suo saldo

Conto economico		Utile d'esercizio	
38.000	16.000		
8.000	250.000		
220.000			220.000
266.000	266.000		
<i>Rilevazione in contabilità generale</i>			
		31/12/X	
...	...	CONTO ECONOMICO	a UTEL D'ESERCIZIO
<i>Rilevazione dell'utile d'esercizio</i>			
<i>Rilevazione in contabilità generale in caso di perdita d'esercizio</i>			
		31/12/X	
...	...	PERDITA D'ESERCIZIO	a CONTO ECONOMICO
<i>Rilevazione della perdita d'esercizio</i>			

Il risultato economico (utile o perdita), così come evidenziato dal prospetto di Conto economico dopo la redazione delle scritture di assestamento, è un reddito lordo, in quanto non sono state ancora calcolate e imputate fra i costi dell'esercizio le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio.⁷ Il passaggio successivo consiste nel calcolare l'importo delle im-

⁷ A tale configurazione di reddito si attribuisce la denominazione di "reddito civilistico ante imposte".

poste sul reddito applicando le aliquote previste dalla normativa fiscale (Ires e Irap).⁸ Le imposte, così definite, vengono imputate fra i costi dell'esercizio e, una volta detratte dal reddito lordo, consentono di pervenire al reddito netto dell'esercizio.

La registrazione in contabilità generale con la quale si rilevano le imposte sul reddito di competenza economica del periodo deve tenere conto delle modalità con cui, nella pratica, si effettua il versamento delle imposte allo Stato. In dettaglio, le norme tributarie attualmente in vigore prevedono la corrispondenza all'erario delle imposte tramite il versamento di:

- due acconti nel corso dell'esercizio (a maggio e a novembre), calcolati come percentuale di quanto dovuto nell'esercizio precedente;
- un saldo nel periodo successivo.

Pertanto, in termini contabili, bisognerà distinguere le seguenti fasi:

1. pagamento degli acconti, che genererà il sorgere di un credito verso l'erario a fronte di un'uscita di mezzi liquidi;
2. determinazione del costo per imposte da imputare all'esercizio;
3. evidenziazione di quanto ancora dovuto all'erario (debito), una volta dedotto l'importo già versato con gli acconti;⁹
4. pagamento del saldo nell'esercizio successivo.

Il calcolo delle imposte sul reddito dell'esercizio

Al 31/12 viene determinato un ammontare di imposte sul reddito di competenza dell'esercizio pari a € 12.000. Si effettua la registrazione in contabilità generale tenendo conto che nel corso dell'esercizio sono stati pagati due acconti di imposta pari a € 7.500 (nel mese di maggio) e a € 3.500 (nel mese di novembre).

Versamento dei due acconti d'imposta nel corso dell'esercizio

Analisi dei valori

Aspetto finanziario	VFA	Credito di natura presunta verso l'erario (Erario c/conti)	7.500 e 3.500
Aspetto finanziario	VFP	Uscita di banca (Banca X c/c)	7.500 e 3.500

⁸ In realtà, prima di applicare le aliquote d'imposta previste dalla normativa fiscale, è necessario convertire il reddito derivante dal conto economico (reddito civilistico) in "imponibile fiscale", applicando al reddito civilistico le variazioni in aumento e in diminuzione previste dalla normativa fiscale. Il passaggio dal reddito civilistico all'imponibile fiscale non viene analizzato in questa trattazione.

⁹ Naturalmente, potrebbe succedere che l'importo versato con gli acconti sia superiore all'importo dovuto, quindi, in questo caso, sorgerebbe un credito verso lo Stato.

Rilevazioni in contabilità generale

...	...	30/05/X	
...	...	ERARIO C/ACCONTI	a BANCA X C/C
<i>Versamento del primo acconto d'imposta</i>			
7.500			

...	...	30/11/X	
...	...	ERARIO C/ACCONTI	a BANCA X C/C
<i>Versamento del secondo acconto d'imposta</i>			
3.500			

Imputazione del costo complessivo delle imposte di competenza all'esercizio ed evidenziazione del debito residuo verso l'erario

Analisi dei valori

Aspetto economico	VEN	Costo d'esercizio per imposte (Imposte sul reddito d'esercizio)	12.000
Aspetto finanziario	VFP	Diminuzione di crediti v/erario (Erario c/conti)	11.000
Aspetto finanziario	VFP	Aumento di debiti v/erario (Debiti tributari)	1.000

...	...	31/12/X	
...	...	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	a DIVERSI
12.000		ERARIO C/ACCONTI	12.000
		DEBITI TRIBUTARI	11.000
			, 1.000
<i>Imputazione delle imposte di competenza economica ed evidenziazione del debito v/erario</i>			

Versamento del saldo d'imposta nell'esercizio successivo (X+1)

Analisi dei valori

Aspetto finanziario	VFA	Diminuzione di debiti v/erario (Debiti tributari)	1.000
Aspetto finanziario	VFP	Uscita di banca (Banca X c/c)	1.000

...	...	30/04/X+1	
...	...	DEBITI TRIBUTARI	a BANCA X C/C
		<i>Versamento del saldo d'imposta</i>	
		1.000	

3) Chiusura generale di tutti i conti rimasti ancora accessi attraverso il loro epilogo al prospetto di Stato patrimoniale

Si procede dapprima con la chiusura dei conti rimasti ancora accessi che presentano un'eccedenza nella sezione "dare" (conti accessi a valori finanziari attivi, a costi anticipati, sospesi e pluriennali e a valori economici positivi di capitale), iscrivendo in "avere" il saldo dei rispettivi conti ed epilogandoli nella sezione "dare" del prospetto contabile di Stato patrimoniale.

La chiusura di conti con eccedenza "dare" ed epilogo a Stato patrimoniale				
Impianti		Banca X c/c		Stato patrimoniale
150.000	150.000	12.000	12.000	150.000 12.000
<i>Rilevazione in contabilità generale</i>				
31/12/X				
	STATO PATRIMONIALE	a	DIVERSI	
			IMPIANTI	150.000
			BANCA X C/C	12.000
			CASSA	xxxx
			RATEI ATTIVI	xxxx
			RISCONTI ATTIVI	xxxx
			MERCI IN RIMANENZA	xxxx
			IMPIANTI	xxxx
			BREVETTI	xxxx
			ATTREZZATURE	xxxx
			CREDITI V/CLIENTI	xxxx
			PERDITA D'ESERCIZIO	xxxx
			...	xxxx
<i>Epilogo dei conti con eccedenza "dare"</i>				

Successivamente, si chiudono i conti rimasti ancora accessi che presentano un'eccedenza nella sezione "avere" (conti accessi a valori finanziari passivi, a ricavi anticipati, sospesi e pluriennali e a valori economici di capitale), iscrivendo in "dare" il saldo dei rispettivi conti ed epilogandoli nella sezione "avere" del prospetto contabile di Stato patrimoniale.

Chiusura di conti con eccedenza "avere" ed epilogo a Stato patrimoniale			
Debiti v/fornitori	Mutui passivi	Stato patrimoniale	
55.000	140.000	140.000	55.000
<i>Rilevazione in contabilità generale</i>			
		31/12/X	
		a STATO PATRIMONIALE	
		DIVERSI	55.000
		DEBITI V/FORNITORI	140.000
		MUTUI PASSIVI	xxxx
		RATEI PASSIVI	xxxx
		RISCONTI PASSIVI	xxxx
		F.DO AMM. IMPIANTI	xxxx
		CAPITALE PROPRIO	xxxx
		UTILE D'ESERCIZIO	xxxx
		xxxx
<i>Epilogo dei conti con eccedenza "avere"</i>			

Dopo aver effettuato le scritture di chiusura si dispone dunque di due appositi prospetti che consentono di visualizzare con immediatezza:

- il risultato economico conseguito nell'esercizio per effetto delle operazioni di gestione svolte (prospetto di Conto economico);
- la composizione qualitativa e quantitativa del capitale aziendale in seguito alle variazioni nei valori prodotte dalle operazioni di gestione (prospetto di Stato patrimoniale).

Il prospetto contabile di Conto economico accoglie unicamente valori economici di reddito (costi e ricavi di competenza economica d'esercizio) e mostra il risultato economico dell'esercizio (utile o perdita). Diversamente, il prospetto contabile di Stato patrimoniale accoglie valori tra loro eterogenei: valori finanziari attivi e passivi, valori economici di reddito diversi dai costi e ricavi di competenza economica dell'esercizio (costi e ricavi anticipati, sospesi e pluriennali) e valori economici di capitale.

I due prospetti contabili di Conto economico e Stato patrimoniale che scaturiscono dalle scritture di chiusura costituiscono la base di partenza per redigere il bilancio d'esercizio.



I valori accolti nel prospetto di Conto economico

CONTO ECONOMICO	
Dare	Avere
CONTI ECONOMICI DI REDDITO ACCESI A COSTI DI COMPETENZA ECONOMICA DELL'ESERCIZIO	CONTI ECONOMICI DI REDDITO ACCESI A RICAVI DI COMPETENZA ECONOMICA DELL'ESERCIZIO



I valori accolti nel prospetto di Stato patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	
Dare	Avere
• VALORI FINANZIARI ATTIVI (VALORI NUMERARI CERTI, ASSIMILATI, PRESUNTI E CREDITI DI FINANZIAMENTO)	• VALORI FINANZIARI PASSIVI (VALORI NUMERARI ASSIMILATI, PRESUNTI E DEBITI DI FINANZIAMENTO)
• VALORI ECONOMICI DI REDDITO (COSTI ANTICIPATI, SOSPESI E PLURIENNALI)	• VALORI ECONOMICI DI REDDITO (RICAVI ANTICIPATI, SOSPESI E PLURIENNALI)
• VALORI ECONOMICI NEGATIVI DI CAPITALE (PERDITA D'ESERCIZIO)	• VALORI ECONOMICI POSITIVI DI CAPITALE (CAPITALE PROPRIO, UTILE D'ESERCIZIO)



Contenuto esemplificativo del prospetto di Conto economico

CONTO ECONOMICO	
Dare (Costi)	Avere (Ricavi)
INTERESSI PASSIVI	INTERESSI ATTIVI
MERCI C/ACQUISTI	MERCI C/VENDITE
QUOTA TFR	MERCI C/RIMANENZE FINALI
PREMI DI ASSICURAZIONE	FITTI ATTIVI
QUOTA AMM.TO ATTREZZATURE	
QUOTA AMM.TO BREVETTI	
IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	
TOTALE COSTI	TOTALE RICAVI
UTILE D'ESERCIZIO	(PERDITA D'ESERCIZIO)
TOTALE A PAREGGIO	TOTALE A PAREGGIO



Contenuto esemplificativo del prospetto di Stato patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	
Dare	Avere
RATEI ATTIVI	RATEI PASSIVI
FATTURE DA EMETTERE	FATTURE DA RICEVERE
MERCI IN RIMANENZA	FONDO TFR
RISCONTI ATTIVI	RISCONTI PASSIVI
BREVETTI	F.DO AMM. ATTREZZATURE
BANCA X C/C	DEBITI V/FORNITORI
CASSA	MUTUI PASSIVI
IMPIANTI	CAPITALE PROPRIO
CREDITI V/CLIENTI	DEBITI TRIBUTARI
PERDITA D'ESERCIZIO	CAPITALE PROPRIO
	UTILE D'ESERCIZIO
TOTALE ATTIVITÀ ¹⁰	TOTALE PASSIVITÀ

Per verificare l'apprendimento...

1. A cosa servono le scritture di assestamento?
2. A cosa servono e quali sono le principali scritture di assestamento di tipo integrativo?
3. A cosa servono e quali sono le principali scritture di assestamento di tipo rettificativo?
4. Si fornisca una definizione di processo di ammortamento.
5. Per quali fattori produttivi ad utilità pluriennale si utilizza l'ammortamento con la rettifica "in conto"?
6. Si fornisca una definizione di costo e di ricavo sospeso.
7. A cosa serve il Fondo TFR?
8. Cosa significa chiudere un conto?
9. In quale prospetto si epilogano i conti economici di reddito accesi a costi e ricavi di competenza economica dell'esercizio?
10. In quale prospetto si epilogano i conti economici di capitale?
11. In quale prospetto si epilogano i conti finanziari?
12. In quale prospetto si epilogano i conti accesi a costi e ricavi sospesi?
13. Si fornisca una definizione di rateo attivo.

¹⁰ Al termine delle operazioni di chiusura, il totale che compare nella sezione "dare" del prospetto di Stato patrimoniale deve coincidere con il totale della sezione "avere".

14. Si fornisca una definizione di risconto passivo.
 15. A cosa servono i prospetti contabili di Conto economico e Stato patrimoniale?

Esercitazione 1: scritture di assestamento

Al termine dell'esercizio 200X si effettuino sul giornale e nel mastro le seguenti rilevazioni di assestamento:

1. si stima una quota di ammortamento per gli impianti di € 4.000 e per i brevetti di € 2.000;
2. la quota annuale di accantonamento al Fondo TFR è pari a € 28.000;
3. le rimanenze di materie prime in magazzino sono stimate € 45.000;
4. in data 30/04 dell'esercizio successivo si pagherà la prima rata semestrale posticipata di un mutuo bancario di € 15.000, di cui € 3.000 a titolo di quota interessi;
5. in data 01/10/200X si è pagato anticipatamente un premio di assicurazione annuale di € 36.000;
6. in data 13/12/X si sono venduti prodotti per un valore di € 64.000, ma non è stata emessa la relativa fattura;
7. le imposte sul reddito dell'esercizio da accantonare sono pari a € 8.000;
8. in data 01/05 dell'esercizio successivo si riscuotteranno posticipatamente fitti semestrali per € 12.000;
9. in data 22/12/X si sono ricevute materie prime dai fornitori per un valore di € 22.000, ma non si è ricevuta la relativa fattura;
10. in data 1/12/X si sono riscossi anticipatamente interessi attivi quadrimestrali per € 8.000.

Esercitazione 2: scritture di chiusura

Data la seguente situazione contabile, si proceda ad effettuare la chiusura dei conti e il loro epilogo ai prospetti di Conto economico e Stato patrimoniale.

CONTE	DARE	AVERE
QUOTA TFR	18.000	
MERCI C/AQUISTI	980.000	
AMM.TO AUTOMEZZI	9.000	
AMM.TO IMPIANTI	23.000	
AMM.TO MARCHI	3.250	
AUTOMEZZI	145.000	
BANCA X C/C	96.500	
CAPITALE PROPRIO		700.000
CASSA	35.000	
FATTURE DA EMETTERE	86.000	
CREDITI V/CLIENTI	275.000	
FATTURE DA RICEVERE		27.000
DEBITI TRIBUTARI		39.000
DEBITI V/FORNITORI		127.500
F.DO AMM.TO AUTOMEZZI		18.000
F.DO AMM.TO IMPIANTI		46.000
FITTI ATTIVI		16.000
FITTI PASSIVI	4.200	

FONDO TFR	70.800
IMPIANTI	230.000
IMPOSTE D'ESERCIZIO	39.000
INTERESSI ATTIVI	12.200
INTERESSI PASSIVI	12.000
MARCHI	81.700
MERCI IN RIMANENZA	112.000
PREMI DI ASSICURAZIONE	66.300
RATEI ATTIVI	53.000
MERCI C/RIMANENZE FINALI	112.000
RISCONTI ATTIVI	41.000
RISCONTI PASSIVI	8.400
SALARI E STIPENDI	86.000
SPESA TELEFONICHE	37.950
VENDITA MERCI	1.257.000
TOTALE	2.433.900
	2.433.900

Bibliografia

- AMODEO D. (1964), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
 ANTONELLI V., D'ALESSIO R. (2009), *Lezioni di economia aziendale. Teoria dell'azienda, contabilità, bilancio*, FrancoAngeli, Milano.
 CARAMIELLO C. (1993), *Capitale e reddito. Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano.
 CASSANDRO P.E. (1992), *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari.
 COLLINI P. (2001), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino.
 FAVOTTO F. (2002), *Economia Aziendale. Modelli, misure, casi*, McGraw Hill, Milano.
 MUSAIO A. (2002), *La rilevazione*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia Aziendale. Fondamenti ed evoluzione della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
 TIEGHI M., GIGLI S. (2007), *Introduzione alla contabilità e al bilancio d'esercizio*, il Mulino, Bologna.

CAPITOLO DICIOTTESIMO

LA FUNZIONE INFORMATIVA DEL BILANCIO

di
Silvia Tommaso

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- la definizione, i destinatari e le funzioni del bilancio;
- i documenti del bilancio;
- i criteri che guidano l'elaborazione del bilancio delle società quotate e non quotate;
- il bilancio in forma abbreviata.

1. Le funzioni del bilancio

Il bilancio d'esercizio consiste in un insieme di documenti redatti allo scopo di informare circa la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa in un determinato periodo. Il bilancio d'esercizio può essere definito come "rappresentazione di un 'presente proiettato nel futuro' con un inevitabile ancoraggio al passato".¹ I due documenti contabili di sintesi del bilancio, Stato patrimoniale e Conto economico, infatti, rappresentano:

- il primo, un'anticipazione del futuro dell'azienda. Lo Stato patrimoniale, sintetizzando le risorse a disposizione dell'azienda al momento della redazione del bilancio che saranno utilizzate per svolgere la gestione futura, esprime le potenzialità di crescita dell'azienda;
- il secondo, il recente passato vissuto dall'azienda. Il Conto economico evidenzia, in termini monetari, il valore consumato (i costi

¹ CATTURI, *Principi di economia aziendale*, pag. 466.

dell'esercizio) e il valore creato (i ricavi dell'esercizio) nel periodo amministrativo di riferimento.

In questa prospettiva il bilancio "parla" "a chi lo sa intendere, descrivendo vicende storiche vissute, comunicando, a chi lo sa leggere, comportamenti assunti, obiettivi gestionali raggiunti o solo ipotizzati od attesi".² Il bilancio è uno strumento di comunicazione rivolto a tutti i soggetti che intendono comprendere le dinamiche aziendali consentendo loro di acquisire informazioni di carattere economico, finanziario e patrimoniale. I destinatari del bilancio sono molteplici, sono tutti i portatori di interessi legati alle vicende dell'azienda, ciascuno dei quali interessato a soddisfare obiettivi conoscitivi peculiari. Il bilancio, però, non è redatto privilegiando categorie di stakeholder, ma ha l'obiettivo di fornire tutte le informazioni necessarie a consentire ai possibili utilizzatori di valutare, ai fini decisionali, le performance attuali e future dell'azienda. In quest'ottica, il bilancio costituisce un documento di sintesi in grado di soddisfare, al contempo, sia le esigenze informative comuni a tutti gli utilizzatori sia le esigenze informative specifiche proprie di ciascun soggetto.

Tra gli utilizzatori del bilancio rientrano, innanzitutto, i *proprietari* dell'azienda, che hanno fornito il capitale di rischio e che, in linea generale, sono interessati al risultato economico dell'esercizio per valutare la convenienza del loro investimento, per determinare la misura del reddito prelevabile e per valutare l'operato degli amministratori che dai proprietari hanno ricevuto il mandato di gestire l'azienda e che, attraverso il bilancio, rendono conto dei risultati delle loro decisioni.³ Più in dettaglio, in merito agli interessi dei proprietari si può fare una distinzione tra soci di maggioranza e soci di minoranza. I primi sono interessati al rafforzamento del patrimonio aziendale da perseguire mediante una politica di autofinanziamento (accantonamento degli utili a riserve) per sostenere l'autonomo sviluppo dell'impresa e fronteggiare eventuali momenti di crisi. I soci di minoranza sono sostanzialmente interessati alla massimizzazione del loro investimento di capitale.

Il *management* è interessato al bilancio perché mediante esso può valutare l'efficacia delle decisioni prese in passato e trarre indicazioni utili per pianificare la gestione futura. In questa prospettiva, il bilancio assolve ad una funzione informativa interna costituendo uno strumento di programmazione e controllo della gestione. Vale la pena di sottolineare, tuttavia, che per gli scopi della programmazione e controllo, il bilancio viene integrato con ulteriori dettagli e informazioni non noti ai soggetti esterni all'impresa e derivanti, eventualmente, anche da un sistema di contabilità analitica af-

finché il management possa prendere le decisioni in modo più consapevole e opportuno. Inoltre, gli amministratori sono interessati al risultato economico conseguito dall'azienda per quantificare, nel caso di segno positivo, la loro eventuale partecipazione agli utili.

Altri destinatari del bilancio interessati a conoscere le informazioni necessarie a valutare lo stato di salute dell'azienda sono i lavoratori, le banche e gli altri intermediari finanziari, gli obbligazionisti, le agenzie di rating, i clienti, i fornitori, l'Amministrazione Finanziaria dello Stato, ecc.

I *lavoratori* soddisfano i loro fabbisogni informativi attraverso organismi rappresentativi che, in funzione dei risultati economici nonché della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda, mirano, da un lato, a verificare la capacità dell'impresa di sopravvivere e mantenere nel tempo i livelli occupazionali e, dall'altro lato, a rafforzare i livelli di remunerazione dei dipendenti.

Le *banche* e gli altri *intermediari finanziari*, attraverso il bilancio, verificano il livello di rischio dell'azienda finanziata o da finanziare. In particolare, mediante l'analisi della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica (analisi della struttura e del rischio degli investimenti, della composizione delle fonti di finanziamento, dell'equilibrio tra fonti di finanziamento e investimenti, del grado di liquidità monetaria, della redditività futura, ecc.), verificano la capacità dell'azienda di produrre flussi reddituali e finanziari sufficienti a garantire la restituzione delle risorse date a prestito nonché l'entità e la capacità di smobilizzo del patrimonio aziendale ai fini del soddisfacimento dell'esposizione debitoria.⁴

Analoghe esigenze informative esprimono gli *obbligazionisti*, interessati a tutelare i capitali prestati all'impresa.

Le *agenzie di rating* studiano e analizzano il bilancio dell'azienda per stabilire lo stato di salute, definirne la struttura, la redditività e valutarne le prospettive economiche al fine di individuarne il corretto profilo di rischio.

I *clienti* sono interessati a conoscere la capacità futura dell'azienda di rispettare gli impegni commerciali contratti.

I *fornitori*, attraverso il bilancio, reperiscono le informazioni necessarie a valutare la capacità dell'azienda di rispettare gli impegni commerciali e finanziari.

L'*Amministrazione Finanziaria* è, evidentemente, interessata a conoscere il reddito prodotto ai fini dell'impostazione sui redditi.

Nel caso in cui la società faccia parte di un gruppo aziendale, al suo bilancio saranno interessate le altre società del gruppo (*controllanti, controllate, collegate*) dal momento che i bilanci delle società del gruppo devono

² CATTURI, *op. cit.*

³ INCOLLINGO, *L'informativa esterna sui risultati*, pag. 301.

⁴ Cfr. RICCIARDI, *L'impatto di Basilea 2 sulla gestione finanziaria delle imprese: rischi e opportunità*, pagg. 74-82.

essere analizzati e verificati ai fini della formazione del bilancio della capogruppo e del bilancio consolidato.

Nel caso delle società quotate, la Consob,⁵ per tutelare gli investitori e garantire il corretto funzionamento del mercato mobiliare, ha il compito di controllare la regolarità contabile e l'attendibilità dei bilanci delle società che fanno appello al pubblico risparmio.

2. I documenti del bilancio

Come si è detto, la funzione primaria del bilancio d'esercizio, o bilancio ordinario,⁶ è quella di informare sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda.

Per assolvere a tale funzione, il bilancio, secondo quanto previsto dal codice civile e dai principi contabili nazionali emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità,⁷ si compone di tre documenti obbligatori:

- Stato patrimoniale;
- Conto economico;
- Nota integrativa,

ed è corredata dalla Relazione sulla gestione, che ha lo scopo di fornire un resoconto sull'andamento del settore in cui l'impresa opera; sui rischi dell'azienda; sulle politiche da essa perseguitate.

A redigere i suddetti documenti, secondo le regole e gli schemi illustrati nel paragrafo successivo, sono tenute le imprese mercantili, industriali e di servizi costituite nella forma di società di capitali e non quotate.

⁵ La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob), istituita nel 1974, è un'autorità amministrativa indipendente, dotata di personalità giuridica, la cui attività è rivolta alla tutela degli investitori, all'efficienza, alla trasparenza e allo sviluppo del mercato mobiliare italiano. Cfr. www.consob.it.

⁶ Il bilancio d'esercizio, che può essere definito anche bilancio ordinario, fornisce informazioni patrimoniali, finanziarie ed economiche di un'impresa in funzionamento e si distingue dal bilancio straordinario che, invece, viene redatto in situazioni particolari (straordinarie) quali, ad esempio, la fusione, la cessione o la liquidazione dell'azienda. Per approfondimenti sui bilanci straordinari si vedano: PACIELLO, POTITO, *Bilanci straordinari. Profili economico aziendali e giuridici*; MONTRONE, MUSAIO, *Capitale e operazioni straordinarie*; PAOLONE, *L'economia aziendale e la ragioneria nella teoria e nelle specializzazioni*, pagg. 155-205.

⁷ L'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) nasce dall'esigenza di costituire un'autorità nazionale dotata di ampia rappresentatività e capace di esprimere in modo coeso le istanze nazionali in materia contabile. Oltre ad emanare i principi contabili per la redazione dei bilanci per i quali non è prevista l'applicazione dei principi contabili internazionali, l'OIC partecipa all'attività di elaborazione dei principi contabili internazionali fornendo supporto tecnico agli organismi internazionali competenti; coadiuva il legislatore nell'emanazione della normativa in materia contabile e connessa; promuove la cultura contabile. Cfr. www.fondazioneoic.eu.

Anche le imprese individuali e le società di persone sono obbligate a redigere il bilancio, ma l'art. 2217 Cod.Civ. prevede soltanto che il bilancio sia composto da stato patrimoniale e conto economico senza dettare per essi schemi particolari ma lasciando all'azienda la facoltà di scegliere la forma dei prospetti.

Inoltre, mentre le società di capitali sono obbligate a rendere pubblico il bilancio depositandolo, entro 30 giorni dalla sua approvazione, presso l'Ufficio del Registro delle Imprese che si trova presso ciascuna Camera di Commercio, per le imprese individuali e le società di persone la legge non prevede alcun obbligo di pubblicità del bilancio.

Le società di capitali di minori dimensioni hanno la facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata. La legge prevede delle semplificazioni nella redazione del bilancio tenuto conto che le piccole imprese, avendo una platea di stakeholder limitata, esprimono necessità informative verso l'esterno ridotte rispetto alle grandi imprese.⁸ I bilanci abbreviati costituiscono circa il 90% dei bilanci depositati presso le Camere di Commercio.

Le società quotate, le società con strumenti finanziari diffusi, le banche e gli enti finanziari vigilati sono obbligate a redigere il bilancio d'esercizio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB.⁹ Secondo tali principi, il bilancio si compone di:

- Stato patrimoniale;
- Conto economico;
- Prospetto delle variazioni del patrimonio netto;
- Rendiconto finanziario;
- Note al bilancio.

Lo IAS 1, inoltre, invita le imprese a corredare il bilancio con una Relazione degli amministratori (*management commentary*) che illustri gli aspetti principali del risultato economico e della situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa e i principali rischi e incertezze che essa affronta.

3. Il bilancio delle aziende non quotate

Le imprese italiane i cui titoli non sono quotati in mercati regolamentati devono redigere il bilancio facendo riferimento alle norme del Codice Civile, interpretate e integrate dai principi contabili nazionali emanati

⁸ INCOLLINGO, *L'informatica esterna sui risultati*, pag. 325.

⁹ L'International Accounting Standard Board (IASB), precedentemente denominato IASC (International Accounting Standard Committee), è l'organismo internazionale (al cui interno sono presenti rappresentanti della professione contabile, degli analisti finanziari, del mondo accademico e degli investitori) che stituisce i principi contabili internazionali IFRS (International Financial Reporting Standards), precedentemente denominati IAS (International Accounting Standards). Cfr. www.ifrs.org.

dall'Organismo Italiano di Contabilità. Il Codice Civile, all'art. 2423, recita: "il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio".

Oggetto del bilancio è, dunque, la situazione patrimoniale, la situazione finanziaria e il risultato economico dell'esercizio che devono essere rappresentati nel rispetto dei requisiti della chiarezza, veridicità e correttezza. Chiarezza, veridicità e correttezza sono i tre attributi fondamentali che definiscono la clausola generale del bilancio.

"La chiarezza fa riferimento al requisito della trasparenza, della intelligenza: un bilancio è chiaro, insomma, se è comprensibile, cioè se le modalità di esposizione dei dati e delle informazioni in esso contenuti sono tali da permettere una agevole informazione non solo agli addetti ai lavori che lo hanno compilato, ma alla generalità dei destinatari che si trovano al di fuori dell'impresa".¹⁰

La veridicità riguarda la corrispondenza tra reale situazione patrimoniale, finanziaria ed economica aziendale e sua rappresentazione in bilancio. Al riguardo, occorre precisare che, poiché molti dei valori rappresentati in bilancio sono stimati, il requisito della veridicità non implica che i redattori del bilancio debbano rappresentare sempre una verità oggettiva ma ad essi si richiede di operare *correttamente* le stime e di rappresentarne il risultato. Ad esempio, poiché è difficile quantificare esattamente, al 31 dicembre di ciascun esercizio, gli stati di avanzamento lavori o le scorte, ai redattori del bilancio è richiesta un'oggettività relativa nella determinazione dei valori basata sulla buona fede e sul rispetto delle norme.

Il requisito della correttezza, dunque, si lega a quello della veridicità ed è rispettato quando il bilancio è redatto nel rispetto delle norme e i redattori operano con onestà ed imparzialità.¹¹ In sintesi, "il requisito della rappresentazione veritiera e corretta significa che le informazioni di bilancio devono essere attendibili, e cioè rispondenti alla realtà rappresentata, tenute presenti la relatività che caratterizza tutti i processi estimativi e le convenzioni di base per l'interpretazione della realtà medesima".¹²

¹⁰ INCOLLINGO, *L'informativa esterna sui risultati*, pag. 305.

¹¹ L'espressione "rappresentazione veritiera e corretta" traduce il principio anglosassone del "true and fair view", secondo il quale l'operato degli amministratori nella redazione del bilancio deve essere orientato a finalità informative nei confronti dei terzi interessati e non al formale adempimento delle singole norme. SOSTERO, *Le clausole generali e i principi di redazione del bilancio d'esercizio*, pag. 255.

¹² MUSAIO, *I postulati di bilancio*, pagg. 190-191.

L'art. 2423 bis del Codice Civile fissa i postulati del bilancio,¹³ ossia i principi di redazione cui bisogna attenersi nell'elaborazione del bilancio e che possono essere così sintetizzati:

- *prudenza*: la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza, per cui in bilancio vanno indicati gli utili realizzati (e non quelli sperati) nel periodo amministrativo e si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura del periodo;
- *continuità*: la valutazione delle voci di bilancio deve essere fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività, considerando l'azienda in funzionamento e in grado di continuare a svolgere la propria attività nel futuro;¹⁴
- *competenza economica*: si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio indipendentemente dalla data della manifestazione finanziaria (incasso o pagamento);
- *valutazione separata*: gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente;¹⁵
- *costanza dei criteri di valutazione*: si devono adottare gli stessi criteri di valutazione in esercizi successivi;¹⁶
- *prevalenza della sostanza sulla forma*: la valutazione delle voci deve

¹³ L'argomento dei postulati è affrontato, nei principi contabili nazionali, nel documento n. 11 dell'OIC, *Bilancio d'esercizio. Finalità e postulati*. Per ulteriori approfondimenti si rinvia, oltre che al Documento citato, a MUSAIO, *I postulati di bilancio*, pagg. 184-206.

¹⁴ Ad esempio, i macchinari di un'azienda produttiva in ipotesi di continuità aziendale vanno valutati considerando la vita utile e la recuperabilità mediante l'uso, mentre in ipotesi di liquidazione verrebbero valutati considerando il valore di realizzo.

¹⁵ A titolo esemplificativo, si supponga che "le rimanenze finali dell'impresa Gamma sono costituite da due tipi di merci:

- la merce di tipo A è stata acquistata a € 300 e si prevede di rivenderla a € 350;
- la merce di tipo B è stata acquistata a € 200 e si prevede di rivenderla a € 180.

In applicazione del principio di prudenza, le rimanenze devono essere valutate al minore tra il costo e il previsto valore di realizzazione. Se la valutazione delle rimanenze venisse effettuata considerando il totale dei costi di acquisto e il totale dei costi di realizzazione, il valore da attribuire alle rimanenze finali sarebbe pari alla somma dei costi (€ 500) perché inferiore alla somma dei previsti valori di realizzazione (€ 530). La valutazione separata delle due categorie di merci porta però a un diverso risultato. La merce A viene ancora valutata al costo di acquisto (€ 300) ma la merce B deve essere valutata al previsto valore di realizzazione (€ 180), perché inferiore al costo di acquisto. In questo modo, il valore complessivo attribuito alle giacenze (€ 480) risulta inferiore a quello determinato con la valutazione complessiva. Infatti quel metodo compenserebbe impropriamente i valori delle diverse categorie di beni e quindi non risponde all'esigenza di considerare gli eventi sfavorevoli relativi al secondo tipo di merce". SOSTERO, *Le clausole generali e i principi di redazione del bilancio d'esercizio*, pag. 265.

¹⁶ Deroghe a questo principio sono consentite in casi eccezionali. La nota integrativa deve motivare la deroga e indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico.

essere fatta tenendo conto, laddove possibile e non incompatibile con gli aspetti giuridico-formali, degli aspetti sostanziali, secondo cioè la realtà economica sottostante gli aspetti formali.

Inoltre, anche se l'art. 2423 bis non ne fa esplicita menzione, i principi di valutazione delle singole componenti del bilancio richiamano costantemente il criterio del *costo storico* (art. 2426 Cod.Civ.). Tale criterio implica che il criterio di base per la valutazione e l'iscrizione delle poste di bilancio è rappresentato dal costo di acquisizione o di produzione. Secondo il criterio del costo storico le attività sono iscritte in bilancio all'importo monetario pagato al momento dell'acquisizione delle attività, mentre le passività sono iscritte all'importo del corrispettivo ricevuto in cambio di tale obbligazione o, come nel caso delle imposte sul reddito, all'importo monetario che si prevede debba essere versato per estinguere la passività nel normale svolgimento dell'attività.

Per quanto riguarda i documenti del bilancio, si ricorda che secondo la normativa civilistica esso è composto da:

- stato patrimoniale;
- conto economico;
- nota integrativa,

ed è corredata dalla relazione sulla gestione redatta dagli amministratori.

Gli articoli 2424 e 2425 del Codice Civile stabiliscono gli schemi obbligatori di stato patrimoniale e di conto economico; l'art. 2427 stabilisce il contenuto della nota integrativa; l'art. 2428 fissa il contenuto minimo della relazione sulla gestione.

Lo stato patrimoniale espone la composizione quali-quantitativa del patrimonio aziendale alla data di riferimento e prevede uno schema a sezioni divise e contrapposte denominate *Attivo* e *Passivo*. Le attività sono classificate secondo il criterio della destinazione economica mentre le passività secondo la natura delle fonti di finanziamento.

Lo schema di stato patrimoniale (art. 2424 Cod.Civ.) prevede, sia per le attività che per le passività, quattro livelli di aggregazione:

- macroclassi, individuate da lettere maiuscole;
- classi, individuate da numeri romani;
- voci, individuate da numeri arabi;
- sotto-voci, individuate da lettere minuscole.

Lo schema (Tab. 1) è sostanzialmente rigido e il redattore può solo operare un'ulteriore suddivisione delle voci precedute da numeri arabi ovvero una loro aggregazione se di importo irrilevante o se l'aggregazione favorisce la chiarezza del bilancio. Inoltre, sempre per le voci precedute da numeri arabi, è previsto l'obbligo di aggiungere altre voci qualora il loro contenuto non sia compreso in alcuna di quelle previste e l'obbligo di adattarle quando lo esige la natura dell'attività esercitata.

Tab. 1 – Schema di stato patrimoniale civilistico

Attivo	Passivo
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A) Patrimonio Netto
B) Immobilizzazioni	I – Capitale
I – Immobilizzazioni immateriali: 1) costi di impianto e di ampliamento 2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità 3) diritti di brevetto industriale e di diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili 5) avviamento 6) immobilizzazioni in corso e acconti 7) altre	II – Riserva da sovrapprezzo delle azioni III – Riserve da rivalutazione IV – Riserva legale V – Riserve statutarie VI – Riserva per azioni proprie in portafoglio VII – Altre riserve, distintamente indicate VIII – Utili (perdite) portati a nuovo IX – Utile (perdita) dell'esercizio
II – Immobilizzazioni materiali: 1) terreni e fabbricati 2) impianti e macchinario 3) attrezzi industriali e commerciali 4) altri beni 5) immobilizzazioni in corso e acconti	B) Fondi per rischi e oneri 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili 2) per imposte, anche differite 3) altri
III – Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo: 1) partecipazioni in: a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) altre imprese 2) crediti: a) verso imprese controllate b) verso imprese collegate c) verso controllanti d) verso altri 3) altri titoli 4) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato D) Debiti , con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo: 1) obbligazioni 2) obbligazioni convertibili 3) debiti verso soci per finanziamenti 4) debiti verso banche 5) debiti verso altri finanziatori 6) acconti 7) debiti verso fornitori 8) debiti rappresentati da titoli di credito 9) debiti verso imprese controllate 10) debiti verso imprese collegate 11) debiti verso controllanti 12) debiti tributari 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale 14) altri debiti
C) Attivo Circolante	E) Ratei e Risconti , con separata indicazione dell'aggio su prestiti
I – Rimanenze: 1) materie prime, sussidiarie e di consumo 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati 3) lavori in corso su ordinazione 4) prodotti finiti e merci 5) acconti	
II – Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo: 1) verso clienti 2) verso imprese controllate 3) verso imprese collegate 4) verso controllanti 4 – bis) crediti tributari 4 – ter) imposte anticipate 5) verso altri	
III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:	

1) partecipazioni in imprese controllate 2) partecipazioni in imprese collegate 3) partecipazioni in imprese controllanti 4) altre partecipazioni 5) azioni proprie, con indicazioni anche del valore nominale complessivo 6) altri titoli IV - Disponibilità liquide: 1) depositi bancari e postali 2) assegni 3) danaro e valori in cassa	
D) Ratei e Risconti, con separata indicazione del disaggio su prestiti	

Il conto economico è in forma scalare ed aggrega ricavi e costi per area gestionale evidenziando cinque macroclassi (Tab. 2):

- le macroclassi A e B individuano la gestione operativa;
- le macroclassi C e D individuano la gestione finanziaria;
- la macroclasse E individua la gestione straordinaria.

In tal modo, il Conto economico evidenzia, oltre che il risultato netto di periodo, i risultati intermedi della gestione:

- il risultato operativo derivante dalla differenza tra valore e costi della produzione (macroclassi A e B);
- il risultato della gestione finanziaria determinato dal saldo tra proventi e oneri finanziari e dal saldo delle rettifiche di valore delle attività finanziarie (macroclassi C e D);
- il risultato della gestione straordinaria determinato quale saldo delle partite straordinarie (macroclasse E);
- il risultato prima delle imposte determinato come somma algebrica dei risultati precedenti.

Tab. 2 – Schema di conto economico civilistico

A) Valore della produzione
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio
B) Costi della produzione
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
7) per servizi
8) per godimento di beni di terzi
9) per il personale:
a) salari e stipendi
b) oneri sociali
c) trattamento di fine rapporto
d) trattamento di quiescenza e simili
e) altri costi

- 10) ammortamenti e svalutazioni:
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 12) accantonamenti per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)

C) Proventi e oneri finanziari

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate
- 16) altri proventi finanziari:
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
- 17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti
- 17 – bis) utili e perdite su cambi

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

- 18) rivalutazioni:
a) di partecipazioni
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
- 19) svalutazioni:
a) di partecipazioni
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

E) Proventi e oneri straordinari

- 20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)
- 21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti

Risultato prima delle imposte (A - B + C +/- D +/- E)

- 22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate
- 23) *Utile (perdite) dell'esercizio*

Per ogni voce del Conto economico e dello Stato patrimoniale deve essere indicato l'importo dell'esercizio precedente. Se le voci risultassero non comparabili, quelle relative all'esercizio precedente devono essere adattate. La non comparabilità e il susseguente adattamento ovvero l'impossibilità di procedere ad adattamento devono essere evidenziati in nota integrativa.

Stato patrimoniale e Conto economico, anche se esposti secondo schemi completi e analitici, rappresentano comunque una traduzione secondo un linguaggio "cifrato" dei fatti di gestione che si verificano durante la vita dell'impresa. Per interpretare questo linguaggio è necessaria una chiave di lettura adeguata che viene fornita dalla Nota integrativa.¹⁷ Quest'ultima è un documento descrittivo che fornisce un complesso di informazioni quantitative e qualitative con lo scopo di:

- descrivere la composizione ed evoluzione di alcune voci di bilancio;
- integrare le informazioni contenute in stato patrimoniale e conto economico;
- agevolare l'interpretazione dei valori di bilancio e del contesto in cui l'impresa opera.

In Nota integrativa vanno, ad esempio, esposti i criteri di valutazione delle poste di bilancio utilizzati dai redattori; indicate informazioni di dettaglio su singole voci di stato patrimoniale e conto economico (ad esempio, il dettaglio di crediti e debiti, la composizione della voce *Proventi e oneri straordinari*); evidenziati i movimenti intervenuti nelle principali poste (immobilizzazioni, patrimonio netto); indicati il numero dei dipendenti, la ripartizione dei ricavi per attività e per area geografica, ecc. Inoltre, i principi contabili nazionali raccomandano l'esposizione, sempre in nota integrativa, del rendiconto finanziario al fine di evidenziare la dinamica finanziaria dell'impresa esponendo le variazioni delle risorse finanziarie determinate dall'attività produttiva, dall'attività di finanziamento e dall'attività di investimento.¹⁸

Infine, affinché il bilancio assolia la sua funzione informativa nei confronti dei diversi stakeholder, è necessario che esso fornisca ulteriori informazioni riguardanti l'azienda e l'ambiente nel quale essa opera. Tali informazioni, di carattere prevalentemente qualitativo, sono contenute nella Relazione sulla gestione. In dettaglio, essa fornisce informazioni circa:

- le attività di ricerca e sviluppo svolte e previste, con enfasi su obiet-

¹⁷ GIUNTA, *Economia aziendale*, pag. 402.

¹⁸ Il Documento n. 12 dell'Oic (*Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*, pagg. 38-39) precisa che il "Principio contabile Bilancio d'esercizio – finalità e postulati" richiede che la nota integrativa esponga le variazioni nei componenti attivi e passivi del patrimonio aziendale avvenute nell'esercizio in modo da riasumere le fonti di finanziamento ed i relativi impegni. Pertanto, in aggiunta ai commenti sulle variazioni richieste dal legislatore, la nota integrativa dovrebbe esporre le predette variazioni sotto forma di prospetto nel rendiconto finanziario. Tali variazioni costituiscono la base per la redazione di detto rendiconto. Sebbene la sua mancata presentazione non venga considerata, in via generale, allo stato attuale, come violazione del principio della rappresentazione veritiera e corretta del bilancio, tale mancanza, tuttavia, in considerazione della rilevanza delle informazioni di carattere finanziario fornite e della sua diffusione sia su base nazionale che internazionale si assume limitata soltanto alle aziende a cui sono concesse alcune semplificazioni".

tivi perseguiti e risultati raggiunti;

- i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti con la finalità di evidenziare il grado di autonomia dell'impresa e l'influenza dell'appartenenza al gruppo sulla complessiva situazione economica;
- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie che delle azioni o quote di società controllanti possedute, acquistate o vendute dalla società;
- i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio. Si tratta di eventi verificatisi dopo la fine del periodo amministrativo che non generano effetti modificativi sul bilancio ma che hanno effetto sull'andamento economico futuro;
- l'andamento del periodo amministrativo in corso (cioè l'esercizio in cui il bilancio è redatto e pubblicato che coincide con quello successivo all'esercizio cui il bilancio fa riferimento) e l'evoluzione prevedibile della gestione.

Inoltre, nella relazione sulla gestione vanno riportati *financial indicators* (indicatori di solidità patrimoniale, di solvibilità, di redditività; andamento del fatturato, del reddito operativo, ecc.) e, se del caso, anche *non financial indicators* (posizionamento sul mercato, customer satisfaction, capacità innovativa, ecc.) utili ad una migliore lettura della situazione aziendale.

4. Il bilancio delle aziende quotate

Al fine di contribuire all'armonizzazione contabile delle imprese degli Stati membri e, in tal modo, favorire la comparabilità dei bilanci delle società appartenenti agli stessi, l'Unione Europea ha reso obbligatoria l'adozione dei principi contabili internazionali. In Italia, ad elaborare il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB sono tenute le società quotate¹⁹.

I principi IAS/IFRS costituiscono il sistema delle regole di carattere applicativo al di sopra del quale si colloca il cosiddetto *Framework*, sempre emanato dallo IASB, che individua finalità e postulati dell'informativa di bilancio.²⁰

¹⁹ Per quanto riguarda i bilanci di esercizio, le società quotate, le società aventi strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in misura rilevante, le banche e gli intermediari finanziari sottoposti a vigilanza da parte della Banca d'Italia sono obbligate all'adozione dei principi IAS a decorre dai bilanci relativi all'anno 2006. Per quanto attiene ai bilanci consolidati, gli stessi soggetti (società quotate, società con strumenti finanziari diffusi, banche e altri intermediari) sono obbligati all'applicazione dei principi IAS dall'esercizio 2005.

²⁰ Il Framework indica anche le caratteristiche qualitative del bilancio: significatività e rilevanza, fedele rappresentazione, comprensibilità, comparabilità, verificabilità, tempestività. Per una loro dettagliata trattazione si rinvia a QUAGLIA, *Bilancio d'esercizio e principi contabili*, pagg. 52-53.

Il *Framework* indica quale obiettivo del bilancio quello di informare un'ampia serie di utilizzatori (investitori attuali e potenziali, dipendenti, finanziatori, fornitori, clienti, governi, enti pubblici) circa la capacità prospettica dell'impresa di generare flussi di cassa al fine di consentire loro di prendere le opportune decisioni. "In rispondenza alle proprie finalità, il modello IASB si offre con un contenuto che dà estremo rilievo all'esame dell'aspetto finanziario. [...] le regole IAS/IFRS – rifacendosi all'impostazione anglosassone e ai canoni tradizionali della *cash generating ability* – dirottano l'attenzione sulla attitudine dell'impresa a generare disponibilità liquide e mezzi equivalenti".²¹

I postulati del bilancio sono rappresentati dalla *continuità* e dalla *competenza economica*. In applicazione del primo, al redattore del bilancio è richiesto, così come avviene nella tradizione contabile italiana, di valutare le voci considerando l'azienda in funzionamento, capace cioè di proseguire l'attività nel futuro.

Rispetto al secondo postulato, la contabilizzazione per competenza economica è legata al momento in cui sono soddisfatte le condizioni per l'iscrizione in bilancio di attività, passività, patrimonio netto, ricavi e costi.

Rispetto ad attività, passività e patrimonio netto si osserva che:

- un'attività è una risorsa controllata dall'impresa come risultato di eventi passati e dalla quale sono attesi benefici futuri;
- una passività è un'obbligazione attuale dell'impresa derivante da eventi passati, la cui estinzione implica il trasferimento di risorse che incorporano benefici economici;
- il patrimonio netto è quello che resta delle attività dopo aver dedotto tutte le passività.

Rispetto a ricavi e costi, il *Framework* definisce:

- i ricavi quali incrementi nei benefici economici di competenza dell'esercizio che si manifestano come nuove attività in entrata, incrementi di valore di attività esistenti, decrementi di valore di passività;
- i costi quali decrementi nei benefici economici di competenza dell'esercizio che si manifestano come flussi finanziari in uscita, decrementi di valore di attività, incrementi di valore di passività.

Ne consegue che il risultato economico della gestione è determinato anche in funzione delle variazioni di valore intervenute negli elementi patrimoniali.

Di fatto, la competenza economica viene valutata nella sostanza e non soltanto con riguardo alla forma.²²

²¹ MACCHIONI, *Informazione di bilancio e principi contabili internazionali*, pag. 29.

²² Lo IAS 1 richiede l'applicazione del principio della competenza in tutte le componenti del bilancio ad eccezione del rendiconto finanziario.

In funzione dell'impostazione patrimonialista in base alla quale i concetti di ricavo e costo sono strettamente connessi ai concetti di attività e passività, si accoglie tra i criteri di valutazione di attività e passività, accanto al costo storico, il *fair value*. Il *fair value* (*valore equo* o *valore corrente*) rappresenta il corrispettivo al quale un'attività può essere ceduta o una passività può essere trasferita in una libera transazione fra parti consapevoli e disponibili. Semplificando, il fair value di un'attività è rappresentato dal valore di sostituzione/cessione; il fair value di una passività è rappresentato dal valore di estinzione. Ne consegue che al risultato economico dell'esercizio concorrono anche valori che si formano in assenza di transazioni con terze economie.²³

È opportuno ribadire che il modello di bilancio IASB non prevede un metodo di valutazione preferibile in assoluto, ma utilizza sia valori storici che valori correnti.

Relativamente ai documenti del bilancio, si ricorda che, secondo i principi contabili internazionali, esso è costituito da:

- stato patrimoniale;
- conto economico;
- prospetto delle variazioni di patrimonio netto;
- rendiconto finanziario;
- note al bilancio,

ed è corredata dal *management commentary*, equivalente alla relazione sulla gestione illustrata nel precedente paragrafo.

Per lo Stato patrimoniale e il Conto economico, lo IAS 1 non prevede un contenuto rigido e definito, ma solo un contenuto minimo obbligatorio, da rendere eventualmente più analitico.

Per quel che riguarda lo Stato patrimoniale (*Statement of financial position at the end of the period*), le imprese devono presentare distintamente le attività e le passività secondo il criterio corrente/non corrente.²⁴ Tale crit-

²³ Cfr. INCOLLINGO, *Schemi di bilancio*, pag. 112 e segg.

²⁴ Un'attività è classificata come corrente quanto soddisfa uno dei seguenti criteri:

- quando ci si aspetta che sia realizzata, o si prevede che sia venduta o utilizzata nel normale ciclo operativo dell'azienda;
- è posseduta principalmente per essere negoziata;
- si prevede che si realizzi entro dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio;
- si tratta di disponibilità liquide o mezzi equivalenti a meno che non sia preclusa dall'essere scambiata o utilizzata per estinguere una passività per almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Tutte le altre attività devono essere classificate come non correnti. Cfr. IAS 1, par. 57.

Una passività è classificata come corrente quando soddisfa uno dei seguenti criteri:

- è previsto che sia estinta nel normale ciclo operativo dell'azienda;
- è assunta principalmente per essere negoziata;
- deve essere estinta entro dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio;

rio può essere abbandonato a favore di una presentazione basata sulla liquidità, nel caso in cui questa fornisca informazioni più attendibili e significative. Indipendentemente dal criterio di classificazione adottato devono in ogni caso essere fornite indicazioni circa la scadenza delle attività e delle passività.

Per quanto riguarda il *Conto economico*, lo IASB consente di scegliere tra due opzioni:

- redigere un unico documento (conto economico complessivo o *total comprehensive income*) nel quale è evidenziato il risultato economico complessivo derivante dalla somma tra reddito netto e saldo delle altre componenti di risultato (variazioni di valore degli elementi patrimoniali valutati al fair value);
- redigere due documenti di cui l'uno (conto economico separato o *income statement*) mostra le componenti del reddito netto e l'altro (conto economico complessivo o *statement of comprehensive income*), partendo dall'utile (perdita) dell'esercizio, mostra le altre componenti di risultato esponendo, da ultimo, il risultato economico complessivo.

Il prospetto delle variazioni di patrimonio netto (*Statement of changes in equity*) illustra le cause per le quali il patrimonio netto ha subito variazioni nel corso di due esercizi consecutivi: conseguimento di utile o perdita, distribuzione di dividendi, aumenti e diminuzioni di capitale sociale, rivalutazione di immobili e partecipazioni, ecc.

Tab. 3 – Esempio di schema di stato patrimoniale secondo lo IAS 1

Attività	Patrimonio Netto e Passività
<i>Attività non Correnti</i>	
Attività immateriali	<i>Patrimonio Netto</i>
Attività materiali	Capitale sociale
Altre attività (investimenti immobiliari, partecipazioni, attività fiscali differite)	Riserve
<i>Totale Attività non Correnti</i>	Risultato dell'esercizio
<i>Attività Correnti</i>	
Rimanenze	<i>Passività non Corrente</i>
Crediti commerciali	Accantonamenti per rischi
Crediti tributari	Passività fiscali differite
Altre attività correnti	Passività finanziarie non correnti
Cassa e disponibilità equivalenti	Fondi relativi al personale
<i>Totale Attività Correnti</i>	Altre
	<i>Totale Passività Non Corrente</i>
	<i>Passività Corrente</i>
	Debiti commerciali
	Finanziamenti a breve termine

- l'azienda non ha un diritto incondizionato a differire il regolamento della passività per almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Tutte le altre passività devono essere classificate come non correnti. Cfr. IAS 1, par. 60.

<i>Totale Attività</i>	Quota Corrente di finanziamenti a lungo termine
	Debiti tributari
	Fondi a breve termine
	Altre
	<i>Totale Passività Corrente</i>
	<i>Totale Passività</i>
	<i>Totale Patrimonio Netto e Passività</i>

Tab. 4 – Esempio di schema di conto economico complessivo (*total comprehensive income*) secondo lo IAS 1

Ricavi	
Ricavi delle vendite	
Altri ricavi e proventi	
Costi operativi	
Costi per materie prime e di consumo	
Costi per servizi	
Costi per utilizzo beni di terzi	
Costi per il personale	
Altri oneri operativi	
EBITDA (Earning before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations)	
Ammortamenti, svalutazioni e rivalutazioni	
Accantonamenti	
EBIT (Earning before Interests and Taxes)	
Proventi finanziari	
Oneri finanziari	
Proventi e oneri da partecipazioni	
Risultato prima delle imposte	
Imposte sul reddito	
Risultato netto	
Altre componenti di risultato (variazione di valore di attività finanziarie, plusvalenze da adeguamento al fair value degli immobili, ecc.)	
Risultato economico complessivo	

Il *rendiconto finanziario* (*cash flow statement*), disciplinato dallo IAS 7, deve mettere in evidenza le variazioni delle disponibilità liquide ed equivalenti e presentare i flussi finanziari avvenuti nell'esercizio distinguendo tra attività operativa, di investimento e finanziaria. Nell'ambito dell'attività operativa rientrano i flussi finanziari derivanti da operazioni che hanno generato componenti di costo e di ricavo concorrendo alla determinazione del risultato (utile o perdita) dell'esercizio. Tali flussi possono derivare, ad

esempio, da incassi dalla vendita di prodotti, da incassi di *royalties* (flussi in entrata), da pagamenti a fornitori di merci e servizi, da pagamenti di salari e stipendi ai dipendenti (flussi in uscita).

Riguardano l'attività di investimento i flussi finanziari relativi ad acquisti e vendita di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie. Esempi di tali flussi sono le uscite connesse ai pagamenti per acquistare immobili, impianti, brevetti e le entrate derivanti dalla vendita di immobili, macchinari, partecipazioni.

All'attività di finanziamento sono connessi i flussi in entrata derivanti dall'ottenimento di risorse finanziarie sotto forma di capitale di rischio o di debito (ad esempio, incassi da emissione di azioni, da emissione di obbligazioni, da prestiti) e i flussi in uscita derivanti dalla restituzione di dette risorse (ad esempio, rimborsi di prestiti, pagamenti di dividendi agli azionisti, rimborsi di capitale).²⁵

Tab. 5 – Schema di Cash flow statement secondo lo Ias 7

- | |
|-----------------------------------------------------------|
| A) Flussi finanziari dell'attività operativa |
| B) Flussi finanziari dell'attività di investimento |
| C) Flussi finanziari dell'attività di finanziamento |
| D) Flusso netto generato dalla gestione (A+B+C) |
| E) Disponibilità liquide e mezzi equivalenti iniziali |
| F) Disponibilità liquide e mezzi equivalenti finali (D+E) |

Le *Note al bilancio* (equivalenti alla nota integrativa) hanno la funzione di agevolare la comprensione dei dati quantitativi esposti nei prospetti numerici del bilancio, fornendo informazioni descrittive ed esplicative e dati di dettaglio relativi a singole voci.

Lo IAS 1, infine, invita le imprese a redigere e ad allegare al bilancio una Relazione degli amministratori (*management commentary*) avente analoga valenza e utilità informativa della relazione sulla gestione prevista dal nostro Codice Civile. In estrema sintesi, il *management commentary* riguarda l'illustrazione dei rischi ai quali l'impresa è esposta e le relative politiche di contenimento adottate; delle risorse non iscritte in bilancio che possono influire sull'operatività aziendale; delle variabili non finanziarie che hanno avuto incidenza sui risultati.²⁶

²⁵ Per approfondimenti sul rendiconto finanziario cfr. FACCHINETTI, *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*; VENEZIANI, *La costruzione del rendiconto finanziario*.

²⁶ Per una trattazione approfondita del management commentary, cfr. CALDARELLI E FIONDELLA, *La disclosure integrativa e suppletiva nel financial reporting*, pagg. 152-157.

5. Il bilancio delle aziende di minori dimensioni

L'art. 2435 bis del codice civile prevede un'informativa di bilancio semplificata per le imprese di minori dimensioni concedendo loro la possibilità di redigere un bilancio in forma abbreviata in luogo di quello in forma ordinaria. Possono redigere il bilancio in forma abbreviata le società che non hanno emesso titoli negoziati in mercati regolamentati e che non superano nel primo esercizio o, successivamente, nei due esercizi consecutivi, due dei seguenti limiti:

- totale dell'Attivo dello Stato Patrimoniale: 4.400.000 euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.²⁷

Le semplificazioni che è possibile adottare rispetto al bilancio ordinario riguardano:

- i prospetti contabili di Stato Patrimoniale e Conto Economico che possono essere redatti in forma meno analitica;
- la nota integrativa che presenta contenuti ridotti;
- la possibilità di non redigere la Relazione sulla gestione inserendo alcune specifiche informazioni in nota integrativa.

Il ricorso alle semplificazioni è facoltativo.²⁸ In particolare, le piccole società possono scegliere se adottare o meno il bilancio in forma abbreviata ovvero se applicare in modo totale o parziale le semplificazioni previste. Pertanto, una società che soddisfi i requisiti stabiliti dalla legge potrà scegliere di usufruire solo parzialmente delle semplificazioni previste decidendo, ad esempio, di:

- redigere lo stato patrimoniale e il conto economico in forma abbreviata e presentare in nota integrativa alcune informazioni che potrebbero essere omesse dal bilancio;
- presentare lo stato patrimoniale e il conto economico in forma ordinaria e redigere la nota integrativa in forma abbreviata.

Per quanto riguarda lo stato patrimoniale, sono previste le seguenti semplificazioni:

- vanno indicate solo le voci contrassegnate con lettere maiuscole e con numeri romani;
- le voci A (*Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti*) e D (*Ratei e risconti*) dell'attivo possono essere comprese nella voce CII (*Crediti*);

²⁷ Tali limiti sono stati introdotti dal D.Lgs. 173/2008. In precedenza i limiti erano ridotti ad Euro 3.650.000 per il totale attivo, Euro 7.300.000 per il totale ricavi delle vendite e delle prestazioni e a 50 unità come numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio.

²⁸ Cfr. Fondazione Luca Pacioli, Documento n. 15 del 28 aprile 2005 - *Bilancio in forma abbreviata*.

- dalle voci BI (*Immobilizzazioni immateriali*) e BII (*Immobilizzazioni materiali*) dell'attivo devono essere detratti in forma esplicita gli ammortamenti e le svalutazioni;
- la voce E (*Ratei e risconti*) del passivo può essere compresa nella voce D (*Debiti*);
- nelle voci CII (*Crediti*) dell'attivo e D (*Debiti*) del passivo devono essere separatamente indicati i crediti e i debiti esigibili oltre l'esercizio successivo.

Tab. 5 – Schema di stato patrimoniale in forma abbreviata

Attivo	Passivo e Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	A) Patrimonio Netto
I – <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	I – Capitale
(meno) Fondo ammortamento Immob. imm.	II – Riserva da sovrapprezzo delle azioni
(meno) Fondi svalutazioni Immob. imm.	III – Riserve di rivalutazione
II – <i>Immobilizzazioni materiali</i>	IV – Riserva legale
(meno) Fondo ammortamento Immob. mat.	V – Riserve statutarie
(meno) Fondi svalutazioni Immob. mat.	VI – Riserva per azioni proprie in portafoglio
III – <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	VII – Altre riserve, distintamente indicate
C) Attivo Circolante	VIII – Utili (perdite) portati a nuovo
I – <i>Rimanenze</i>	IX – Utile (perdite) dell'esercizio
II – <i>Crediti</i> , con separata indicazione:	B) Fondi per rischi e oneri
• crediti esigibili entro l'esercizio successivo	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
• crediti esigibili oltre l'esercizio successivo	D) Debiti, con separata indicazione:
• crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	• debiti esigibili entro l'esercizio successivo
• ratei e risconti	• debiti esigibili oltre l'esercizio successivo
III – <i>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	• ratei e risconti
IV – <i>Disponibilità liquide</i>	

Nel conto economico, possono essere tra loro raggruppate le seguenti voci:

- le voci A2 e A3 riferite alla variazione delle rimanenze e lavori;
- le voci B9 c/d/e riferite ai costi del personale,
- le voci B10 a/b/c riguardanti gli ammortamenti,
- le voci C16 b/c relative ai proventi finanziari
- le voci D18 a/b/c e D19 a/b/c che si riferiscono rispettivamente a rivalutazioni e svalutazioni.

Inoltre, nella voce E20 non è richiesta la separata indicazione delle plusvalenze e nella voce E21 non è richiesta la separata indicazione delle minusvalenze e delle imposte relative a esercizi precedenti.

Tab. 6 – Schema di conto economico in forma abbreviata

A) Valore della produzione

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e variazioni dei lavori in corso su ordinazione;
- 3) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 4) altri ricavi e proventi (con separata indicazione dei contributi in conto esercizio).

B) Costi della produzione

- 5) materie prime, sussidiarie, di consumo, merci;
- 6) per servizi;
- 7) per godimento beni di terzi;
- 8) per personale:
 - a) salari e stipendi;
 - b) oneri sociali;
 - c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili, altri costi
- 9) ammortamenti e svalutazioni:
 - a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, ammortamento delle immobilizzazioni materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide;
- 10) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo o merci;
- 11) accantonamento per rischi;
- 12) altri accantonamenti;
- 13) oneri diversi di gestione.

Differenza tra valori e costi della produzione (A-B)

C) Proventi e oneri finanziari

- 15) proventi da partecipazioni (con separata indicazione di quelli di imprese controllate e collegate);
- 16) altri proventi finanziari:
 - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni (con separata indicazione di quelli da controllate e collegate e da controllanti);
 - b), c) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni diversi dalle partecipazioni, da titoli iscritti nell'attivo circolante diversi dalle partecipazioni;
 - d) proventi diversi (con separata indicazione di quelli da controllate, collegate e da controllanti);
 - 17) interessi e oneri finanziari (con separata indicazione di quelli verso controllate, collegate e controllanti);
 - 17-bis) utili e perdite su cambi.
- 18) Totale proventi e oneri finanziari

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

- 18) rivalutazioni (a, b, c) di partecipazioni, di immobilizzazioni finanziarie, di titoli iscritti nell'attivo circolante
- 19) svalutazioni (a, b, c) di partecipazioni, di immobilizzazioni finanziarie, di titoli iscritti nell'attivo circolante;
- 20) Totale rettifiche di valore di attività finanziarie

E) Proventi e oneri straordinari

- 20) proventi;
- 21) oneri.

Totale proventi e oneri straordinari

Risultato prima delle imposte

- 22) Imposte sul reddito d'esercizio correnti, differite, anticipate
23) Utile (perdita) dell'esercizio

Nella Nota Integrativa è possibile omettere alcune delle informazioni richieste per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria. In particolare, è possibile omettere le informazioni riguardanti: i movimenti delle immobilizzazioni; la composizione delle voci *Costi di impianto e di ampliamento*, *Costi di ricerca di sviluppo e di pubblicità*, *Ratei e risconti attivi*, *Ratei e risconti passivi*; la composizione dei conti d'ordine; la ripartizione dei *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* per categorie di attività e aree geografiche; la suddivisione degli *Interessi ed altri oneri finanziari* relativi a prestiti obbligazionari, a debiti verso banche e altri; la composizione delle voci *Proventi straordinari* e *Oneri straordinari*; il numero medio dei dipendenti per categoria; l'ammontare dei compensi spettanti agli amministratori ed ai sindaci; il numero e il valore nominale di ciascuna categoria di azioni della società e il numero e il valore nominale delle nuove azioni della società sottoscritte durante l'esercizio; le differenze temporanee che hanno portato all'iscrizione di imposte differite e anticipate.

Infine, è possibile non redigere la relazione sulla gestione, purché in nota integrativa siano indicate le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428, ossia:

- il numero e il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società;
- il numero e il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio.

Per verificare l'apprendimento...

1. Quali sono le funzioni del bilancio?
2. Chi sono i destinatari del bilancio?
3. Quali esigenze informative esprimono i vari destinatari del bilancio?
4. Quali sono i documenti del bilancio secondo la normativa civilistica?
5. Quali sono i documenti del bilancio secondo i principi contabili internazionali?
6. Cosa si intende per clausola generale del bilancio?
7. Qual è la forma e quali sono i contenuti di stato patrimoniale e conto economico secondo la normativa italiana?
8. Qual è la funzione e quali sono i contenuti della nota integrativa e della relazione sulla gestione?

9. Perché si è deciso di rendere obbligatoria l'adozione dei principi contabili internazionali per le società quotate?
10. Quali sono i postulati del bilancio previsti dal Framework dello IASB?
11. Quali informazioni contiene il prospetto delle variazioni di patrimonio netto?
12. Quali sono le tre attività cui fanno riferimento i flussi di cassa riepilogati nel rendiconto finanziario?
13. Quali requisiti deve soddisfare un'azienda perché ad essa sia concessa la facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata?

Bibliografia

- CALDARELLI A., FIONDELLA C. (2010), "La disclosure integrativa e suppletiva nel financial reporting", in AGLIATA F. ET AL., *Il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Regole e applicazioni*, Giappichelli, Torino.
- CATTURI G. (2012), *Principi di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- FACCHINETTI I. (2007), *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- FONDAZIONE LUCA PACIOLI (2005), *Bilancio in forma abbreviata - Documento n. 15*.
- GIUNTA F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- INCOLLINGO A. (2012), *L'informativa esterna sui risultati*, in POTITO L. (a cura di), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- INCOLLINGO A. (2010), *Schemi di bilancio*, in AGLIATA F. ET AL., *Il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Regole e applicazioni*, Giappichelli, Torino.
- MACCHIONI R. (2010), *Informazione di bilancio e principi contabili internazionali*, in AGLIATA F. ET AL., *Il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Regole e applicazioni*, Giappichelli, Torino.
- MONTRONE A., MUSAIO A. (2010), *Capitale e operazioni straordinarie*, McGraw-Hill, Milano.
- MUSAIO A. (2004), *I postulati di bilancio*, in FABBRINI G., MUSAIO A. (a cura di), *Contabilità e bilancio. Fondamenti e disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
- ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (2005), *Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi - Documento n. 12*.
- ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (2005), *Bilancio d'esercizio. Finalità e postulati - Documento n. 11*.
- PACIELLO A., POTITO L. (2013), *Bilanci straordinari. Profili economico aziendali e giuridici*, Giappichelli, Torino.
- PAOLONE G. (2007), *L'economia aziendale e la ragioneria nella teoria e nelle specializzazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- POTITO L. (a cura di) (2012), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- RICCIARDI A. (2009), "L'impatto di Basilea 2 sulla gestione finanziaria delle imprese: rischi e opportunità", *Amministrazione & Finanza*, n. 4.
- QUAGLIA (2013), *Bilancio d'esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino.
- SOSTERO U. (2006), *Le clausole generali e i principi di redazione del bilancio d'esercizio*, in CERBIONI F. ET AL., *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano.
- SILVI R. (2006), *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano.
- TEODORI C. (2008), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.

- TERZANI S. (2002), *Il sistema dei bilanci*, FrancoAngeli, Milano.
VENEZIANI M. (2009), *La costruzione del rendiconto finanziario*, Giappichelli, Torino.
VERONA R. (2006), *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico-aziendali*, Giuffrè, Milano.

PARTE QUINTA

GLI EQUILIBRI DEL SISTEMA AZIENDALE

CAPITOLO DICIANNOVESIMO

LE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO ECONOMICO

di
Alessandro Montrone

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- il principio di economicità e le sue implicazioni;
- le condizioni di equilibrio e di disequilibrio economico;
- le equazioni del reddito di periodo e del reddito totale d'impresa;
- le relazioni tra equilibrio economico ed equilibrio finanziario;
- l'economicità e l'equilibrio economico con riferimento all'impresa pubblica.

1. Il principio di economicità

L'impresa, nella sua qualità di azienda di produzione, mira al soddisfacimento indiretto dei bisogni umani, predisponendo per lo scambio tutti quei beni e servizi che, solo una volta acquisiti e consumati da altri soggetti, potranno soddisfare direttamente i bisogni medesimi.

In questa ottica, coloro che pongono in essere un'attività produttiva lo fanno per un proprio tornaconto, reputando di poter realizzare ricavi in misura tale da superare i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori necessari alla produzione, dando luogo al conseguimento di un reddito.¹

¹ Come osservava lo ZAPPA, "la produzione del reddito (...) è carattere comune alla più gran parte delle imprese di ogni fatta", ma non si deve dimenticare che anche in quelle "esercitate per scopo di lucro, la convenienza economica non è mai il solo criterio, e non è talora nemmeno il criterio dominante, dal quale la gestione è retta nelle sue particolari operazioni e nelle sue complesse coordinazioni" (*Le produzioni nell'economia delle imprese*, pag. 707).

Tuttavia, il reddito non può essere visto solo nella concezione che coglie l'impresa in posizione "soggettiva", quale strumento di creazione di ricchezza a vantaggio del suo soggetto economico e dei portatori di capitale di rischio in genere; a questa concezione ne va, infatti, affiancata un'altra che la considera in posizione "oggettiva", in virtù del ruolo che essa ricopre nel più ampio contesto economico e sociale.²

Solo una visione di quest'ultimo tipo può conferire all'impresa quel fondamentale carattere della *durabilità*, intesa come capacità di durare nel tempo pur in presenza di un ambiente mutevole ricoprendo per una pluralità di soggetti il ruolo di fonte di benessere e di sostentamento.

Ma a tal fine è anche essenziale il rispetto del principio della *autonomia*, da concepirsi come attitudine a vivere ed operare senza interventi (e condizionamenti) esterni di sostegno e copertura; ciò implica la consapevolezza di un "interesse aziendale sovraordinato rispetto a quelli dei vari interlocutori sociali e capace di aggregare il consenso di tutti gli interessati", per cui il management deve avere "chiara coscienza di come si configura l'interesse aziendale al benessere e sviluppo duraturo e, per promuoverlo, lo custodisce e difende, con l'autonomia propria, quella dell'impresa, contro qualsiasi gruppo di pressione si faccia portatore di istanze antiazientuali".³

Tuttavia, affinché l'impresa possa esistere e operare in condizioni di durabilità e autonomia, è indispensabile rispettare in primo luogo il principio di economicità della gestione, inteso come capacità di remunerare congruamente tutti i fattori della produzione, nessuno escluso; questo principio deve rappresentare una vera e propria "condizione di funzionamento dell'azienda per perseguire le finalità generali di istituto".⁴

È noto come le condizioni da rispettare nel funzionamento dell'impresa si sostanzino in due aspetti distinti ma interconnessi, ossia:

² Secondo CASSANDRO, l'impresa, obiettivamente considerata, "appare come un organismo economico che trae dall'ambiente, in varia forma e con vari strumenti contrattuali, beni e servizi e restituisce all'ambiente stesso beni e servizi di valore maggiore rispetto a quello dei beni e servizi attinti. La ricchezza nuova creata dall'impresa è in questa differenza tra valore dei beni e servizi ceduti all'ambiente e valore dei beni e servizi acquisiti dall'ambiente. Questa nuova ricchezza è frutto dell'azione combinata di varie categorie di partecipanti, dal soggetto aziendale che conferisce all'impresa il cosiddetto capitale di rischio ed eventualmente l'opera imprenditoriale, a tutti i protagonisti della vicenda aziendale, che prestano, ai vari livelli, direttivi ed esecutivi, il loro lavoro, a coloro infine che forniscono i capitali nelle forme del prestito. Alla vicenda produttiva, partecipa, però, sia pure in guisa indiretta, lo Stato che, col suo ordinamento giuridico, pone una condizione indispensabile allo svolgimento dell'attività produttiva" (*Il bilancio oggettivo dell'impresa*, pag. 462).

³ CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, pag. 260.
⁴ AIROLDI, BRUNETTI, CODA, *Economia aziendale*, pag. 176.

- condizioni di equilibrio economico-reddituale, che si esplicitano nel diverso rapporto quantitativo e qualitativo esistente tra costi e ricavi;
- condizioni di equilibrio finanziario, riconducibili ad una corretta dinamica di entrate e uscite, con l'eventuale ricorso alla gestione finanziaria per colmare i fisiologici sfasamenti tra le due.⁵

Lasciando la trattazione della seconda problematica al successivo capitolo, nell'immediato si pone il problema di capire quale sia la corretta relazione che si deve istituire tra costi e ricavi, ma non solo: questa correlazione andrà proiettata sui diversi orizzonti temporali.

Tuttavia, concettualmente precedente a qualsiasi giudizio che si possa esprimere in merito al profilo dell'equilibrio economico, deve essere l'accertamento di un insieme di "pre-condizioni", in assenza delle quali non si potrebbe parlare correttamente di reale e duratura economicità dell'impresa; più precisamente:

- 1) i processi produttivi aziendali si devono svolgere secondo condizioni di efficienza giudicate soddisfacenti;
- 2) i compensi, immediati e differiti, corrisposti ai lavoratori devono essere ritenuti soddisfacenti⁶ in relazione all'impegno ed alle competenze da questi profuse nell'attività aziendale, oltre che in linea con le remunerazioni presenti sul mercato per prestazioni analoghe in quantità e qualità;
- 3) le remunerazioni dei portatori del capitale, sia di rischio che di credito, devono essere giudicate soddisfacenti rispetto ad opportunità di investimento analoghe presenti sul mercato.

Con l'affermazione di cui al punto sub 1), si vuole intendere che non sarebbe certo auspicabile, e tanto meno durevole, un equilibrio economico in cui, pur essendo i ricavi superiori ai costi, i primi siano frutto di condizioni ambientali favorevoli (ma anche temporanee) e i secondi non

⁵ FERRERO ricorda che "per essere *autosufficiente* e vitale, l'impresa dovrebbe poter contare, fra le proprie condizioni di svolgimento, anche le seguenti: 1) nel lungo andare, la gestione dell'impresa stessa deve conseguire l'equilibrio economico tra costi e ricavi, in modo che tutti i fattori produttivi, capitale compreso, trovino costantemente una congrua rimunerazione; 2) nel medio e nel breve andare, l'esercizio aziendale deve presentare *andamenti economico-finanziari* compatibili con le concrete possibilità di conveniente finanziamento dell'azienda" (*Le analisi di bilancio*, pag. 373). PAGANELLI sottolinea che "l'equilibrio economico e l'equilibrio finanziario costituiscono due aspetti (se si preferisce due momenti) dell'unitario equilibrio aziendale. Inteso questo in senso dinamico ed evolutivo, così come dinamico ed evolutivo risulta il sistema di operazioni cui si riferisce" (*Analisi di bilancio*, pag. 9).

⁶ Come precisano AIROLDI, BRUNETTI, CODA, "il continuo ricorso al termine 'soddisfacente', oltre a sottolineare l'esigenza di considerare l'azienda nei suoi interrelati collegamenti con il sistema ambientale in cui vive ed opera, richiama l'importante ruolo dei giudizi di valore nella complessa valutazione di economicità di impresa" (*Economia Aziendale*, pag. 180).

siano adeguatamente minimizzati, essendo presenti ampie sacche di inefficienza nei processi produttivi; in una siffatta situazione, le condizioni di equilibrio non sarebbero frutto di vera economicità, ma di circostanze favorevoli destinate, prima o poi, a venire meno, lasciando "fuori mercato" l'impresa marginale in quanto non efficiente.

Con l'asserzione del punto 2) si vuole sottolineare come sia improprio ed effimero un equilibrio economico dove i ricavi superino i costi in virtù della inadeguata remunerazione del fattore lavoro, condizione questa che, oltre ad essere eticamente inaccettabile, inibisce la possibilità per l'impresa di attrarre, valorizzare e mantenere le risorse umane migliori, che costituiscono notoriamente un primario fattore di vantaggio competitivo durevole.

Infine, con l'affermazione riportata al punto 3) si vuole evidenziare l'esigenza di rispettare parametri di mercato nella remunerazione della "risorsa capitale", condizione necessaria per garantirne la duratura presenza nel sistema aziendale e per consentire il più adeguato finanziamento del suo sviluppo; non può considerarsi di equilibrio economico quella condizione in cui i ricavi superano i costi ma:

- il divario tra i primi e i secondi non è tale da remunerare adeguatamente i portatori del capitale di rischio;
- tra i costi, quelli per interessi passivi (ed oneri finanziari in genere) sono artificiosamente ridotti da condizioni agevolate di finanziamento, destinate prima o poi a venire meno.

2. Le condizioni di equilibrio economico

L'equilibrio in economia d'azienda non esprime una situazione di "quiete", di staticità, ma "vuole riferirsi alle *condizioni di un moto*, alle leggi che debbono essere rispettate da un complesso funzionante e variabile, per poter nascere e mantenersi in vita".⁸

In altri termini non si tratta di una posizione nella quale, una volta raggiunta, la situazione dell'impresa tende a stabilizzarsi e tanto meno

⁷ AIROLDI, BRUNETTI, CODA evidenziano che "l'azienda, autosufficiente dal punto di vista reddituale, può non rispettare pienamente il principio di economicità, se le sue operazioni e i suoi processi si svolgono con gravi inefficienze o con palesi errori gestionali e organizzativi. Potrebbero essere particolari condizioni dei mercati di vendita o di approvvigionamento che consentono che tali inefficienze siano trasferite all'esterno, senza danneggiare l'equilibrio reddituale dell'azienda. Tale modalità di conseguimento dell'autosufficienza, oltre ad essere contingente, legata a fatti particolari, non duraturi, penalizza l'economicità di altre aziende, determinando una più ridotta economicità, in misura più o meno elevata in relazione alla sua dimensione, a livello di sistema economico di Paese" (*Economia Aziendale*, pag. 183).

⁸ AMADUZZI, *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e nel suo andamento*, pag. 307.

verso la quale il recupero dell'equilibrio è automatico; al contrario, l'equilibrio in economia aziendale deve essere inteso in una accezione spiccatamente dinamica, nel senso che può essere raggiunto a livelli dimensionali progressivi e variabili in relazione alle mutevoli condizioni ambientali e di mercato. Pertanto, anche l'equilibrio economico è una strada da percorrere per una armonica crescita, così che la tensione verso maggiori dimensioni non porti con sé situazioni più o meno gravi di produzione antieconomica che, in ultima analisi, potrebbero anche compromettere la durabilità stessa dell'impresa.

Quindi, queste condizioni di equilibrio, unitamente a quelle riguardanti l'aspetto finanziario, costituiscono il fondamento logico della pianificazione della futura gestione, disatteso il quale si possono ingenerare scompensi estesi a tutto il sistema aziendale;⁹ è, infatti, evidente che "studiare la situazione economica di un'impresa significa analizzarne l'attitudine a produrre, nel tempo futuro, dei redditi che consentano di rimunerare adeguatamente il capitale investito".¹⁰

Prendendo allora le mosse dal concetto di reddito "almeno normale" è possibile esplicitare correttamente le possibili condizioni di equilibrio (o di squilibrio) economico in cui si può trovare l'impresa.

In particolare, quando:

Ricavi < Costi

si configura la deprecabile situazione di *disequilibrio economico assoluto*, nel senso che l'attività dell'impresa non è in grado di produrre ricavi monetari in misura tale da coprire i correlativi costi monetari. È evidente come si tratti di una condizione sostenibile solo nel breve termine e nella prospettiva di un sollecito e completo recupero di una piena economicità; in caso contrario, andrebbe seriamente presa in considerazione la possibilità di porre fine ad una iniziativa imprenditoriale paleamente anti-economica.

Tuttavia, anche nel caso in cui si abbia:

Ricavi = Costi

non si può parlare di reale equilibrio, tanto che questa condizione viene definita come *disequilibrio economico relativo*. Infatti, se è pur vero che

⁹ Come osserva GIANNESI, "l'azienda non può essere intesa senza la proiezione della sua vita nel futuro. I risultati non riguardano soltanto i fatti accaduti ma anche, e soprattutto, quelli che potranno accadere in un determinato intervallo di tempo. L'azienda è interamente pervasa dalla proiezione probabilistica della sua vita e in essa ritrova il suo definitivo significato" (*Il kreislauf tra costi e prezzi*, pag. 1).

¹⁰ FERRERO, *Le analisi di bilancio*, pag. 241.

si raggiunge l'egualanza tra costi e ricavi monetari, è altresì vero che questi ultimi non sono di misura tale da lasciare un margine di reddito adeguato, o "almeno normale". In altri termini, l'attività dell'impresa non è in grado di remunerare dei fattori che, pur non provocando uscite monetarie per la loro acquisizione, comportano un sacrificio per chi li conferisce, tanto da essere definiti "oneri figurativi".

Quindi, solo nel momento in cui si raggiunge la situazione per la quale:

$$\text{Ricavi} = \text{Costi} + \text{Oneri figurativi}$$

si può parlare di *equilibrio economico di tipo oggettivo*.



Approfondimento: gli oneri figurativi e il reddito "almeno normale"

Sono oneri figurativi quei costi non monetari che corrispondono ad una rinuncia, ad una mancata opportunità per il portatore del capitale di rischio; in altri termini, più che costi veri e propri, sono dei mancati proventi derivanti dall'esercizio dell'attività imprenditoriale.

Più precisamente, il reddito può reputarsi "almeno normale" e configurare quanto meno una situazione di equilibrio economico oggettivo quando è in grado di coprire i seguenti oneri figurativi:

- l'interesse sul capitale proprio;
- il rischio al quale il conseguimento del reddito stesso è sottoposto;
- il compenso per l'opera del soggetto aziendale.

La misura di questi tre componenti non è in assoluto definibile in quanto tende a variare nello spazio (ossia da impresa ad impresa) e nel tempo.

Il tasso di interesse normale va quantificato in ragione dell'andamento del mercato finanziario e della durata dell'investimento; il riferimento può, allora, essere rappresentato dal rendimento di forme di impiego in titoli, sostanzialmente privi di rischio, sul medio-lungo termine.

La quota normale compensativa del rischio che viene corso da chi investe nell'impresa viene calcolata a parte, tenendo conto della natura dell'attività svolta e dei fattori di aleatorietà cui il reddito che ne riviene è sottoposto.

Infine, il terzo componente deve rappresentare il compenso spettante al soggetto aziendale per la sua attività di direzione ed organizzazione dell'impresa; infatti, in mancanza di tale remunerazione esso potrebbe decidere di impiegare il proprio tempo e lavoro in altra maniera, investendo, peraltro, il suo capitale in forme diverse.

La condizione di equilibrio economico oggettivo configura un vero e proprio livello di "indifferenza" per l'imprenditore, nel senso che, essendo i ricavi esattamente pari ai costi (compresi gli oneri figurativi), la gestione è in grado di remunerare tutti i fattori impiegati, ma non oltre.

In una simile situazione, l'imprenditore potrebbe, pertanto, scegliere indifferentemente tra il proseguire l'attività d'impresa o l'interromperla.

Per fare, invece, sì che l'imprenditore sia realmente incentivato all'attuazione dell'attività d'impresa, occorre che i ricavi, oltre a coprire ogni genere di costo, lascino anche un margine che costituisce la vera giustificazione di tale attività.¹¹

In termini algebrici ciò significa quanto segue:

$$\text{Ricavi} = \text{Costi} + \text{Oneri figurativi} + \text{Quota di extra-profitto}$$

In questa situazione si può parlare dell'esistenza di una condizione di *equilibrio economico soggettivo*: quest'ultimo attributo sta ad indicare che si considera una quota di extra-profitto attesa dal "soggetto" imprenditore, la cui congruità dipende appunto dalle sue aspettative.¹²



Approfondimento: il valore aggiunto

Non è, tuttavia, il conseguimento del profitto l'unico indicatore di un raggiunto equilibrio economico; infatti, l'impresa deve essere in grado di assicurare soddisfacenti remunerazioni sia al fattore lavoro che al fattore capitale, ponendosi complessivamente in grado di produrre nuova ricchezza nell'ambito del tessuto economico, sociale e territoriale in cui opera; in questo senso assume rilevanza lo studio della formazione e della distribuzione del *valore aggiunto*.

Esso può, infatti, essere inteso come la maggiore ricchezza creata dall'impresa ma anche, e soprattutto, come fonte di distribuzione della medesima tra i soggetti che hanno preso parte, seppure a diverso titolo, all'attività produttiva.

Nell'aspetto della sua creazione, il valore aggiunto può essere concepito come eccedenza dei valori prodotti rispetto all'ammontare dei valori consumati nell'operare dell'impresa. In altri termini, esso è espresso dalla differenza tra il valore dei beni e/o servizi da prodotti e il valore degli elementi (materiali e servizi) acquisiti dall'esterno.

Tuttavia, uscendo da una mera ottica produttiva, il valore aggiunto assume anche il ruolo basilare di fonte di distribuzione di ricchezza tra i partecipanti all'attività aziendale; in questo senso può essere decisamente utile per giudicare la sua capacità di produrre risorse in grado di soddisfare le attese dei diversi portatori di interessi che gravitano intorno al sistema d'impresa.

Si può, quindi, giungere ad asserire che la duratura esistenza di un'impresa è possibile solo se essa è capace di creare abbastanza valore aggiunto da soddisfare gli interessi e le attese di un insieme di *stakeholder*. Ciò significa che la creazione di valore aggiunto è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per la concreta esistenza e durabilità

¹¹ AMADUZZI afferma che "il profitto dell'impresa va da uno all'infinito, e concretamente nella singola specifica impresa, il profitto di equilibrio sarà quello che risponde alla situazione generale delle imprese e dei mercati, e varierà tale punto concreto con il variare di tali situazioni. Si potrà dire che l'imprenditore giudica, in un dato momento, come soddisfacente, un dato punto di profitto e con l'andare del tempo allargherà o stringerà questo punto" (*Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e nel suo andamento*, pagg. 304-305).

¹² Cfr. GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pagg. 335-340.

dell'impresa mentre in assenza, o anche solo insufficienza, di tale valore, viene meno la sua stessa ragione di esistere, andando a disattendere la fondamentale funzione di creazione di ricchezza e benessere.

Tuttavia, le sopra elencate condizioni di equilibrio sono state sin qui considerate in maniera astratta rispetto al contesto temporale in cui si concretano o meno, mentre nel valutarle è fondamentale la considerazione del periodo di tempo al quale si fa riferimento.

In particolare, per apprezzare correttamente le condizioni di equilibrio economico dell'impresa, l'orizzonte temporale non può e non deve essere limitato alla durata di un periodo amministrativo o, comunque, al breve termine, ma è "una condizione che deve connotare il divenire dell'impresa nel tempo".¹³

Il risultato economico negativo di un breve periodo, pur non potendo per sua natura essere visto positivamente, va infatti giudicato in connessione alle prospettive di sviluppo future; un'impresa appena avviata può incontrare iniziali difficoltà di affermazione e non da subito può realizzare ricavi adeguati o contenere efficacemente i costi, ma ciò non toglie che, se l'iniziativa imprenditoriale è valida, a queste iniziali difficoltà può seguire una situazione di equilibrio economico soddisfacente e duratura.

Per converso, un risultato di breve periodo ampiamente positivo potrebbe derivare dallo sfruttamento opportunistico di condizioni ambientali favorevoli ma transitorie, per cui le prospettive di lungo termine sono tutt'altro che positive. Quindi, il più rilevante e significativo giudizio sulla presenza di condizioni di equilibrio economico in un'impresa va espresso sull'orizzonte temporale del medio-lungo termine, proprio perché questa è condizione irrinunciabile e determinante per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa medesima.

D'altro canto, la valutazione dell'equilibrio economico non può prescindere dalle condizioni che si verificano nei singoli periodi amministrativi, nel senso che una impresa, la quale presenta globalmente condizioni di equilibrio economico raggiunte attraverso redditi di periodo sempre positivi, non può considerarsi allo stesso livello di un'altra che, pur a parità di risultato economico di lungo periodo, alterni esercizi in perdita compensati da esercizi in utile.

Le considerazione dell'equilibrio economico si deve dunque basare sulla contrapposizione tra costi attuali e futuri e ricavi attuali e futuri, dove i secondi devono essere in grado, su un intervallo temporale non breve, di coprire integralmente i primi, lasciando margini adeguati alla remunerazione del capitale di rischio. Ciò significa che l'equilibrio economico non può

¹³ GIUNTA, *Appunti di economia aziendale*, pag. 343.

prescindere dall'analisi del futuro; un equilibrio basato sull'"attuale" potrebbe essere di tipo contingente, ossia un "falso equilibrio", mentre esso deve essere "continuo, in quanto non sopporta interruzioni di osservazione né limitazioni di carattere temporale".¹⁴

3. Le equazioni di equilibrio economico

Si è detto come il sistema aziendale debba annoverare tra le sue caratteristiche essenziali quella della durabilità, ossia debba svilupparsi secondo condizioni di funzionamento tali da consentirgli di perdurare nel tempo in un ambiente mutevole;¹⁵ queste condizioni possono definirsi di equilibrio, nel senso che la gestione d'impresa si deve svolgere in modo armonico rispetto al fine che la caratterizza e secondo la legge del minimo mezzo.

Si è anche appena illustrato come si abbia reale equilibrio nell'aspetto economico quando è possibile reintegrare economicamente con i ricavi d'esercizio tutti i correlativi costi, compresi quelli figurativi, lasciando un adeguato margine di extra-profitto.

Ma, per meglio proiettarlo nel contesto temporale, l'equilibrio economico può essere efficacemente rappresentato da una equazione che "ha una validità illimitata e può essere verificata entro limiti di breve e di lungo andare".¹⁶

In particolare, nell'arco di un periodo amministrativo, sono valide le condizioni espresse dalla seguente formula, definibile come *equazione del reddito di periodo*:¹⁷

¹⁴ CARAMIELLO, *L'equilibrio economico della gestione*, pag. 259.

¹⁵ PAGANELLI evidenzia che "la permanenza dell'impresa come unità autosufficiente del tessuto economico-sociale è legata al conseguimento dell'equilibrio economico e finanziario del sistema di operazioni poste in essere. Per assolvere durevolmente la sua funzione di strumento di produzione (e distribuzione) di risorse economiche, l'impresa deve operare nel pieno rispetto di queste condizioni primarie" (*Analisi di bilancio*, pag. 8).

¹⁶ GIANNESI sostiene che "entro limiti di breve andare, il significato dell'equazione economica è del tutto relativo e può esprimere condizioni di equilibrio contingente; entro limiti di lungo andare, l'equazione economica esprime condizioni essenziali di equilibrio e si riconnette con le possibilità stesse di evoluzione del sistema aziendale. In altre parole, mentre nei limiti di breve andare la verifica dell'equazione economica può anche mancare senza che siano lese le possibilità di vita dell'azienda, nei limiti di lungo andare la mancanza di verifiche esprime sempre condizioni di non economicità" (*L'equazione del fabbisogno di finanziamento delle aziende di produzione*, pag. 14).

¹⁷ AMADUZZI chiarisce che "ognuna delle lettere dell'equazione economica può essere una incognita, a cui si debba attribuire un valore numerico - corrispondente ad un'ipotesi - affinché l'uguaglianza sia soddisfatta (...). La posizione delle incognite deve esprimere l'ordine con cui si presentano i problemi tecnici e commerciali e la fusione che di tali pro-

$$Rp^t + \sum_{i=t_0}^{t(x+1)} \sum_{i=1}^z (f_i \cdot c_i)' + Rn^{t(x+1)} + P = Rn^t + \sum_{i=t_0}^{t(x+1)} \sum_{k=1}^j (q_k \cdot p_k)' + Rp^{t(x+1)}$$

dove:

Rp = rimanenze positive (scorte, immobilizzazioni, risconti attivi)

f = quantità dei fattori produttivi

c = prezzo unitario dei fattori produttivi

Rn = rimanenze negative (risconti passivi, ricavi anticipati)

P = profitto di periodo

q = quantità dei beni e/o servizi prodotti

p = prezzo unitario di scambio dei beni e/o servizi prodotti

t_0 = data iniziale del periodo

$t(x+1)$ = data finale del periodo

Entrando nel merito dei componenti inseriti in questa equazione, va precisato quanto segue:

- le rimanenze positive riferite alla data iniziale (Rp^t) rappresentano i costi di fattori della produzione acquisiti ma non impiegati nel precedente periodo amministrativo; tali costi vengono pertanto rinviati al periodo oggetto di analisi e incidono negativamente sulla formazione del risultato di periodo;
- la doppia sommatoria presente al primo membro indica il complesso dei costi manifestatisi nel corso del periodo dato dal prodotto della quantità di ogni fattore della produzione per il rispettivo prezzo unitario; il primo simbolo di sommatoria delimita l'orizzonte temporale (dalla data t_0 alla data $t(x+1)$), il secondo serve a comprendere nel calcolo i diversi fattori, ipotizzati in numero di z ;
- le rimanenze negative riferite alla data finale ($Rn^{t(x+1)}$) sono date dall'entità dei ricavi che, pur realizzati finanziariamente nel periodo, non sono di sua pertinenza economica, in quanto le relative utilità non sono state effettivamente cedute, per cui vengono stornati e rinviati al futuro;
- le rimanenze negative riferite alla data iniziale (Rn^t) sono formate da quei ricavi che sono stati rinviati dai periodi precedenti, nei quali non trovavano la loro corretta competenza economica;
- la doppia sommatoria presente al secondo membro indica il complesso dei ricavi manifestatisi nel corso del periodo dato dal prodotto della quantità di ogni bene o servizio prodotto per il rispettivo prezzo unitario; anche in questo caso il primo simbolo di sommatoria deli-

bemi viene, in ultima ratio, compiuta ad opera dell'imprenditore" (*L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, pag. 204).

mita l'orizzonte temporale (dalla data t_0 alla data $t(x+1)$), mentre il secondo serve a comprendere nel calcolo i diversi beni o servizi, ipotizzati in numero di j ;

- le rimanenze positive riferite alla data finale ($Rp^{t(x+1)}$) sono date dall'entità dei costi che, pur sostenuti finanziariamente nel periodo, non sono di sua pertinenza economica, in quanto le relative utilità non sono state effettivamente fruite, per cui vengono stornati e rinviati al futuro.

Tale equazione compendia, pertanto, le determinanti del reddito del periodo amministrativo e configura una situazione di equilibrio nella misura in cui il profitto di periodo (P) si attesta ad un livello confacente alle attese dell'imprenditore; naturalmente, si presuppone che gli oneri figurativi siano già inclusi tra gli altri costi di periodo. In caso contrario, il risultato derivante dalla somma algebrica di costi e ricavi si configura come utile di periodo, il cui livello deve essere tale da coprire anche gli oneri figurativi, lasciando un soddisfacente margine di profitto.

Con riferimento al lungo termine, le condizioni di equilibrio economico sono, invece, espresse dalla seguente equazione, definibile come *equazione del reddito totale d'impresa*:

$$\sum_{t=t_0}^{t_n} \sum_{i=1}^z (f_i \cdot c_i)' + a = \sum_{t=t_0}^{t_n} \sum_{k=1}^j (q_k \cdot p_k)'$$

dove:

f = fattori produttivi

c = prezzo unitario dei fattori produttivi

a = profitto di lungo periodo

q = beni e/o servizi prodotti

p = prezzo unitario di scambio dei beni e/o servizi prodotti

t_0 = data iniziale del periodo

t_n = data finale del periodo

Trattandosi di calcolare il reddito totale, relativo all'intera vita produttiva dell'impresa, la sua quantificazione è semplificata dall'essere tutti i cicli operativi della gestione completati, per cui non si presentano le problematiche connesse alla considerazione delle rimanenze positive e negative iniziali e finali.

Ne deriva una configurazione certamente più semplice e di più immediata comprensione; in merito ai componenti inseriti in questa equazione, va precisato quanto segue:

- la doppia sommatoria presente al primo membro indica il complesso dei costi manifestatisi nel corso dell'intera vita dell'impresa, dato dal prodotto della quantità di ogni fattore della produzione per il rispetti-

- vo prezzo unitario; il primo simbolo di sommatoria delimita l'orizzonte temporale (dalla data t_0 di nascita dell'impresa alla data t_n di sua chiusura), il secondo serve a comprendere nel calcolo i diversi fattori, ipotizzati in numero di z ,
- la doppia sommatoria presente al secondo membro indica, invece, il complesso dei ricavi manifestatisi nel corso dell'intera vita dell'impresa, dato dal prodotto della quantità di ogni bene o servizio prodotto per il rispettivo prezzo unitario; anche in questo caso il primo simbolo di sommatoria delimita l'orizzonte temporale (dalla data t_0 di nascita dell'impresa alla data t_n di sua chiusura), mentre il secondo serve a comprendere nel calcolo i diversi beni o servizi, ipotizzati in numero di j .

Tale equazione compendia, pertanto, le determinanti del risultato economico totale d'impresa e configura una situazione di equilibrio nella misura in cui il profitto di lungo periodo (α) si attesti ad un livello confacente alle attese dell'imprenditore; ovviamente, anche in questo caso, si presuppone che gli oneri figurativi siano già inclusi tra gli altri costi nella doppia sommatoria al primo membro dell'equazione. In caso contrario, il risultato derivante dalla somma algebrica di costi e ricavi si configura come utile, la cui entità deve essere sufficiente a coprire anche gli oneri figurativi, lasciando un soddisfacente margine di profitto.

Le equazioni sopra riportate rivestono grande rilievo nella conoscenza e nella conduzione dell'impresa; le condizioni di equilibrio che esse descrivono "debbono essere verificate in funzione di dati mutevoli, continuamente proiettati nel futuro, e nella variabilità l'andamento dell'impresa non solo mirerà al *mantenimento* delle condizioni di equilibrio (di minimo profitto), ma mirerà anche al *miglioramento* dell'equilibrio".¹⁸

Pertanto, tali condizioni sono sempre previsioni di andamenti futuri e variabili, riferite a diversi periodi di tempo, ma comunque indicano la necessità di mantenere l'equilibrio (quando le variazioni rispetto al preventivo siano tali da consigliare una gestione che tenda a compensare influenze negative) e di sfruttare i momenti più propizi per migliorare le posizioni raggiunte.

¹⁸ AMADUZZI, *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e nel suo andamento*, pag. 308.

4. Le relazioni tra condizioni di equilibrio economico e condizioni di equilibrio finanziario

Le condizioni di equilibrio economico hanno strette connessioni con quelle di equilibrio finanziario; la sopravvivenza e lo sviluppo duraturo del sistema d'impresa dipende, infatti, dalla presenza di entrambe le condizioni.¹⁹

Tuttavia, la gestione economica evidenzia una dinamica più o meno differenziata rispetto a quella della gestione finanziaria; quindi, spesso non vi è coincidenza temporale tra i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori necessari al processo produttivo e le relative uscite monetarie, così come ai ricavi rivenienti dalla cessione di beni o prestazione di servizi non fanno riscontro nello stesso momento le relative entrate.

Ciò è naturale conseguenza del diverso modo in cui si manifestano l'aspetto economico e quello finanziario; infatti, mentre quest'ultimo si concreta in singoli istanti, quando avvengono incassi e pagamenti o sorgono crediti e debiti, la dinamica economica evidenzia una formazione in molti casi graduale e protratta su segmenti temporali più o meno estesi.

Per comprendere questo fondamentale concetto, si pensi soltanto a quanto avviene in sede di provvista di alcuni fattori specifici della produzione, quali un bene strumentale o la manodopera. L'acquisizione del bene strumentale nell'aspetto finanziario comporta una uscita di moneta (o, in alternativa, il sorgere di un debito verso il fornitore) che si conclude in un istante di tempo collocato nel periodo in cui avviene l'acquisizione medesima; al contrario, la dinamica economica non si esaurisce in un istante, ma si sviluppa con un flusso più o meno regolare lungo tutto il tempo di utilizzo del fattore che, essendo a fecondità ripetuta, può estendersi su un orizzonte pluriennale.

Tutto ciò significa che, ai fini degli equilibri finanziario ed economico, si pongono problematiche del tutto diverse. Infatti, dal punto di vista finanziario, si presenta l'immediato problema del reperimento di una adeguata copertura ad un fabbisogno di risorse finanziarie consistente e durevole; se il bene strumentale ha un prezzo X, occorre dunque da subito avere a disposizione una fonte aggiuntiva di finanziamento di pari entità e di adeguata qualità (per durata, forma tecnica ed onerosità) per non turbare l'equilibrio esistente.

Nell'aspetto economico, la gradualità di manifestazione pone, invece, problemi meno immediati ma non meno seri, nel senso che l'impresa dovrà essere in grado, lungo l'orizzonte temporale di vita utile del bene strumentale, di produrre beni e servizi di utilità e valore tale da reintegrare il costo per il consumo del fattore. In altri termini, il flusso di ricavi che si sviluppa

¹⁹ Cfr. GIUNTA, *Appunti di Economia Aziendale*, pag. 389.

nel tempo deve essere in grado di coprire tutti i costi, ivi compreso quello per l'utilizzo del bene in questione, lasciando adeguati margini di profitto.

Peraltro, solo se i ricavi sono nel tempo complessivamente superiori ai costi è possibile avere anche un tendenziale equilibrio nell'aspetto finanziario; infatti, i ricavi prima o poi determinano il concretarsi di entrate di risorse monetarie, così come i costi sono causa delle uscite; l'aspetto economico assume, dunque, nella gestione d'impresa, un ruolo causale dei confronti di quello finanziario, che ha la veste di effetto e di manifestazione esteriore del profilo economico, peraltro con l'indubbio merito di consentirne la quantificazione monetaria.

Ma se è vero che esiste questo rapporto di causa-effetto tra dinamica economica e finanziaria, ne consegue che tra gli equilibri da ricercare nei due aspetti, quello economico assume il ruolo più rilevante. In questo senso, l'esistenza di durature condizioni di equilibrio economico determinano tendenzialmente anche situazioni di equilibrio finanziario,²⁰ non altrettanto si può asserire invertendo i termini, poiché il solo equilibrio finanziario (che può essere presente almeno in una prima fase della vita dell'impresa, oppure in caso di successive e significative "iniezioni" di liquidità) non basta a determinare anche l'equilibrio economico.

Questo non significa che la presenza di condizioni di equilibrio finanziario, ossia di corretta copertura e correlazione tra finanziamenti ed investimenti, sia ininfluente sugli equilibri economici. Infatti, una corretta e poco onerosa composizione dei finanziamenti aziendali produce una entità limitata ed accettabile di interessi passivi ed oneri finanziari in genere, costi, questi ultimi, che se presenti in misura rilevante possono danneggiare, quando non compromettere, la situazione economica dell'impresa.

-Ciò significa che, alle altre determinanti che concorrono a creare condizioni di equilibrio economico (efficacia ed efficienza in primo luogo), ne va aggiunta una ulteriore, consistente nel corretto ed equilibrato finanziamento della gestione, argomento che sarà oggetto del successivo capitolo.

5. Il significato dell'economicità nell'impresa pubblica e la valutazione del suo equilibrio economico

Fino a questo punto non si è fatta distinzione alcuna riguardo la natura privata o pubblica dell'attività aziendale; tuttavia, volendo ragionare in termini di "economicità", è opportuno effettuare alcune riflessioni sulla diversa portata di questo concetto nei due casi.

²⁰ Cfr. GIUNTA, *Appunti di Economia Aziendale*, pag. 390.

Mentre per l'impresa privata è irrinunciabile il perseguitamento della economicità nella gestione, condizione peraltro necessaria per la sua socialità e, quindi, per il "bene comune", nell'impresa pubblica il fine sociale tende ad essere concepito come prioritario e la indispensabile tensione verso l'economicità viene meno nitidamente percepita in tutta la sua portata, al punto da risultare spesso impropriamente disattesa.

Pertanto, il calcolo e la rappresentazione del valore aggiunto, piuttosto che del profitto, può svolgere un ruolo di primo piano e soddisfare un fabbisogno di corretta informazione nel campo dell'impresa pubblica ancor più che in quello dell'impresa privata.²¹

Va, tuttavia, preventivamente precisato che nelle riflessioni che seguono la nozione di impresa pubblica sarà di tipo "sostanziale", nel senso che l'insieme considerato sarà ben più ampio di quello formato dalle aziende che sono esercitate in via diretta e formale da persone giuridiche pubbliche, estendendosi anche alla considerazione di quelle aziende che, pur essendo formalmente gestite da persone giuridiche private, sono in realtà controllate da enti di natura pubblica (si pensi soltanto alle partecipazioni statali o a quelle degli enti locali).

Come si accennava, il finalismo dell'impresa pubblica tende a differenziarsi da quello della privata "per quanto concerne principalmente la funzione del lucro e la condizione dell'autosufficienza economica della gestione".²²

Relativamente al secondo aspetto, l'impresa pubblica non gode di una reale autonomia di azione in quanto "fa parte della complessa economia di erogazione dell'ente pubblico (stato, provincia, comune) o è, comunque, finanziariamente sostenuta da questo ente";²³ ciò comporta che detta impresa può sopravvivere durevolmente anche in condizioni di squilibrio economico, a condizione che serva a perseguire scopi di utilità pubblica. Questo, tuttavia, non deve significare che "la sua amministrazione possa non curare o curare poco l'economicità dell'esercizio".²⁴

Anzi, è proprio dalla confusione che spesso esiste nella interpretazione del ruolo sociale in rapporto con quello economico del settore pubblico che derivano le più gravi anomalie e disfunzioni nel suo funzionamento;

²¹ Per approfondimenti in merito si veda: MONTRONE, *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*.

²² ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 84.

²³ ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 84.

²⁴ ONIDA, *Economia d'azienda*, pag. 85. L'Autore sottolinea che "se taluni problemi di convenienza economica possono, nell'impresa pubblica, avere soluzione diversa da quella accogibile nell'impresa privata, non perciò viene meno, nella prima, l'esigenza razionale d'impiegare con senso economico i mezzi limitati disponibili, in rapporto ai fini da perseguiti, tenuto ben conto e degli uni e degli altri" (*Economia d'azienda*, pag. 85).

infatti, l'economicità non è in contrapposizione alla socialità, bensì ne è condizione irrinunciabile anche se non sufficiente.²⁵

Quindi, il ruolo sociale che l'impresa può e deve svolgere viene ad essere rafforzato proprio dal convinto e rigoroso perseguitamento di obiettivi di economicità che non possono essere limitati al solo aspetto della redditività del capitale, talora inconciliabile con finalità di interesse generale.²⁶

Occorre, allora, fare ricorso a parametri che meglio del profitto consentano l'espressione di un corretto e fondato giudizio sulla condotta dell'impresa pubblica; in questo quadro, il valore aggiunto, essendo capace di esprimere sia l'economicità che la socialità della gestione d'impresa, si pone con autorevolezza nel ruolo di obiettivo strategico, espresso in termini quantitativo-monetari, rappresentativo di quella che deve essere la finalità preminente dell'impresa pubblica, ossia il "bene comune" raggiunto attraverso la via più economica.

Infatti, l'utilità sociale nella impostazione gestionale di un'impresa non si può correttamente valutare se si prescinde dall'attenta considerazione dell'aspetto economico, al punto che il costo di una determinata condotta costituisce uno dei termini di giudizio circa la convenienza sociale della stessa.²⁷

²⁵ ONIDA osserva che "il benessere economico comune se non coincide sempre col bene comune, è tuttavia condizione fondamentale di questo bene, sul piano umano. Pertanto, l'economicità, nell'amministrazione d'impresa, in quanto favorisce la diffusione del benessere economico, è fondamentalmente conforme al bene comune, risponde a criteri di socialità ed è, anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché procedure, è di regola opera socialmente dannosa. Quando si ponga mente a queste relazioni tra economicità e socialità nell'operare umano, si deve ammettere che può e deve essere conforme a socialità la condotta di tutti i soggetti economici e, in particolare, di tutte le imprese, private o pubbliche, che pu hanno istituzionalmente oggetto e compiti di natura economica" (*Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, pag. 14).

²⁶ ONIDA precisa che "i giudizi di produttività e di redditività non sempre coincidono fra loro: vedremo, ad es., che, in date condizioni, un'impresa può essere giudicata "produttiva" anche se non riesce a rimunerare sufficientemente il capitale proprio; e che non sempre un'impresa redditizia, nel senso ora indicato, può essere favorevolmente giudicata dal punto di vista della "produttività". La produttività riflette aspetti economico-sociali della produzione, che sfuggono ai giudizi di redditività, pur essendo grande il rilievo che anche la redditività presenta sotto l'aspetto economico-sociale, oltre che sotto quello economico-privato" (*Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, pagg. 6-7).

²⁷ PIVATO osserva che "non importa se pubbliche o private, le imprese debbono scegliere le linee generali della gestione ed attuare gli svolgimenti operativi specifici in modo da raggiungere i propri fini (anche se diversi per le due categorie di imprese) con alto grado di economicità" (*L'efficienza delle imprese pubbliche*, pag. 35).

Le gestioni pubbliche possono risultare deficitarie per due ordini di ragioni, che vanno attentamente discriminate a motivo del diverso significato economico che conferiscono alle perdite di esercizio.

Tali perdite, infatti possono aversi:

- a causa di produzioni attuate in modo inefficiente, e quindi a costi più elevati di quanto sarebbe possibile date le finalità perseguitate e le esistenti condizioni ambientali;
- perché le produzioni che, per motivi sociali, si ritiene opportuno (quando non doveroso) attuare, non hanno per loro natura la possibilità di essere remunerative (date sempre le finalità e le condizioni ambientali) o vengono scambiate a prezzi "politici", inadeguati a coprire i costi di esercizio, nonostante la gestione sia efficiente negli altri aspetti.

Le perdite sub a), causate da inefficienze gestionali, non sono economicamente ed eticamente giustificabili e devono quindi essere eliminate, puntando ad ottenere il massimo valore aggiunto possibile, il che significa, peraltro, poter distribuire maggiore ricchezza per il benessere comune.

Al contrario, le perdite sub b), conseguenti ad opzioni di carattere politico, riguardano appunto un problema di scelta per il bene comune, ma non sono condannabili a priori, atteso che, nell'economia della collettività, a questi risultati economici negativi corrispondono dei benefici per una più vasta e, per legittima scelta politica, tutelata categoria di portatori di interessi.



Esempio: le imprese di trasporto pubblico locale

Si pensi, a titolo di esempio, a quanto avviene nella gestione di imprese di trasporto pubblico locale, per le quali i prezzi certamente non remunerativi dei biglietti pagati dagli utenti si motivano in ragione dell'interesse di carattere generale consistente nel favorire il trasporto collettivo, a discapito di quello privato, in modo da ridurre, tra l'altro, la congestione del traffico e l'inquinamento delle città.

Quindi, si può sostenere che l'assenza della condizione di lucro non esonerà l'impresa pubblica dall'operare secondo efficienza ed economicità; in questo contesto, il valore aggiunto diventa l'obiettivo ideale da massimizzare e l'indicatore più attendibile da prendere in considerazione, visto che l'impresa pubblica deve mirare a soddisfare i propri fini di carattere sociale operando in condizioni di economicità.²⁸

²⁸ MUSAIO evidenzia che "il concetto di equilibrio economico può ben essere esteso alle aziende pubbliche di produzione (non orientate al mercato); in queste, tuttavia,

Anche l'impresa pubblica, infatti, non meno di quella privata, deve agire come entità creatrice di ricchezza affinché possa assolvere in pieno alla sua funzione. Se, come si è detto, l'impresa privata svolge anche una importante ruolo sociale, a maggior ragione quella pubblica ha in questo senso una responsabilità ancora più rilevante, che deve onorare in termini di creazione di valore a favore di una pluralità di portatori di interessi e, in primo luogo, a vantaggio dell'intera collettività.

Il valore aggiunto si pone, dunque, come appropriato parametro misuratore della "socialità economica", più che della "economicità sociale", dell'impresa pubblica.

Si potrebbe, anzi, asserire che il valore aggiunto assume una superiore significatività proprio nell'ambito dell'impresa pubblica, intesa come centro di produzione di benessere (e quindi di bene comune) per una collettività.

Naturalmente, da solo, il valore aggiunto non può quantificare quello che si potrebbe definire il complessivo risultato sociale dell'agire d'impresa, che comprende anche ricadute non monetarie sul contesto in cui opera, quali migliore qualità della vita, più ridotta disoccupazione, tutela dell'ambiente, buon clima sociale e via dicendo.

Tuttavia, rimane, tra le misure quantitativo-monetarie, quella che meglio rispecchia la positività della condotta gestionale dell'impresa pubblica.

Peraltra, pur in presenza di apprezzabili benefici al contesto sociale, non misurabili in termini monetari né rilevabili dal sistema contabile, risulterebbe ben difficile giustificare l'esistenza di un valore aggiunto negativo o, persino, una sua misura inadeguata, proprio perché indicatrice di insoddisfacente produttività, efficienza²⁹ e, al tempo stesso, capacità di remunerazione dei fattori strutturali.

Per verificare l'apprendimento...

1. Cosa significa considerare l'impresa in posizione "soggettiva"? E "oggettiva"?

L'economicità assume connotati più ristretti atteso che deve essere intesa in termini di migliore impiego possibile delle risorse destinate dalla collettività alla realizzazione del servizio strumentale alla funzione che si è ritenuto opportuno assegnare all'azienda" (*Il controllo dei costi e delle aree di responsabilità nelle aziende ospedaliere*, pag. 40).

²⁹ ONIDA precisa che "l'efficienza esprime, in genere, l'adeguatezza dei mezzi ai fini, la relazione tra i mezzi (in senso largo) impiegati, e risultati raggiunti. I giudizi di efficienza possono riferirsi a operazioni distinte e isolate, sia pure per astrazione, od a complessi di operazioni. Quando si considera l'efficienza rispetto a complessi di operazioni insieme coordinate (è questo il caso delle gestioni d'azienda) non sempre il massimo di efficienza del complesso si accompagna al massimo di efficienza per ogni singola operazione o per ogni singolo processo, astrattamente considerati" (*Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, pag. 6).

2. In cosa consiste il principio di autonomia?
3. A quali "pre-condizioni" si può parlare correttamente di reale e duratura economicità dell'impresa?
4. Si illustri il concetto di reddito "almeno normale".
5. In quale situazione di configura uno disequilibrio economico assoluto? E un disequilibrio economico relativo?
6. Quando si raggiunge un equilibrio economico oggettivo? Ed un equilibrio economico soggettivo?
7. Su quale orizzonte temporale va significativamente espresso un giudizio sulle condizioni di equilibrio economico di un'impresa?
8. Lo studente scriva ed illustri le equazioni del reddito di periodo e del reddito totale di impresa.
9. Quali relazioni sussistono tra le condizioni di equilibrio economico e le condizioni di equilibrio finanziario?
10. Per quali due ordini di ragioni le gestioni pubbliche possono risultare deficitarie?

Bibliografia

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- BERTINI U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Cursi, Pisa.
- BRUSA L. (2001), *L'amministrazione e il controllo*, Etas Libri, Milano.
- CARAMIELLO C. (1993), *L'equilibrio economico della gestione. Alcune riflessioni sulla proiezione nel "tempo prospettico"*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, Egea, Milano.
- CASSANDRO P.E. (1972), "Il bilancio oggettivo dell'impresa", *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 3.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- FERRERO G. (1981), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- GIANNESI E. (1958), *Il kreislauf tra costi e prezzi come elemento determinante delle condizioni di equilibrio del sistema d'azienda*, Cursi, Pisa.
- GIUNTA F. (1996), *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova.
- MELLA P. (1997), *Controllo di gestione*, Utet, Torino.
- MONTRONE A. (2000), *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- MUSAIO A. (2001), *Il controllo dei costi e delle aree di responsabilità nelle aziende ospedaliere*, FrancoAngeli, Milano.
- ONIDA P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- ONIDA P. (1961), *Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- PAGANELLI O. (1987), *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet, Torino.

PIVATO G. (1967), *L'efficienza delle imprese pubbliche*, Giuffrè, Milano.
ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

CAPITOLO VENTESIMO

IL FABBISOGNO FINANZIARIO DELL'IMPRESA, LE FONTI DI FINANZIAMENTO E LE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO FINANZIARIO

di
Antonio Ricciardi

Tematiche affrontate

In questo capitolo si spiegano:

- natura e caratteristiche del fabbisogno finanziario dell'impresa;
- modalità di copertura del fabbisogno finanziario;
- condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa.

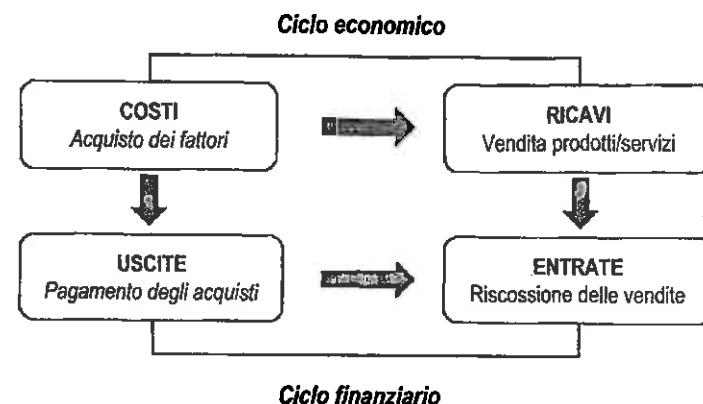
1. Il concetto di fabbisogno finanziario

I momenti caratteristici della gestione delle aziende di produzione sono rappresentati dall'acquisizione dei fattori produttivi (costi) e dal collocamento sul mercato dei beni e dei servizi prodotti (ricavi). Tali momenti comportano, rispettivamente, uscite di moneta che misurano i costi ed entrate di moneta che misurano i ricavi.

Il fabbisogno finanziario d'impresa deriva essenzialmente dallo scarto temporale esistente tra il momento di manifestazione dei costi e delle relative uscite finanziarie e quello di conseguimento dei ricavi e delle relative entrate finanziarie (Fig.1).¹

¹ Il ciclo della gestione economico-finanziaria poiché prevede che prima si sostengono i costi (e le relative uscite) e in seguito si ottengono i ricavi (e le relative entrate) costringe le imprese a ricorrere a fonti di finanziamento per coprire l'intervallo di tempo tra uscite ed

Fig. 1 – Ciclo economico-finanziario dell'attività aziendale



La misura di questo fabbisogno è espressa *staticamente* dall'ammontare degli investimenti in attività reali e finanziarie effettuati dall'impresa e rappresentati dal capitale di funzionamento in essere a un dato istante (Attivo dello Stato patrimoniale).

Calcolato *prospetticamente*, il fabbisogno finanziario è rappresentato dagli investimenti che sorgeranno in seguito all'evolversi della gestione che, a sua volta, dipende:²

- dalle caratteristiche e dai volumi dei processi di produzione attuati;
- dalle condizioni di pagamento e dalle politiche degli acquisti e delle vendite;
- dalla proporzione secondo cui si combinano tra loro i fattori produttivi durevoli (capitale immobilizzato) e gli investimenti d'esercizio (capitale circolante);
- dal mutare delle situazioni dei mercati.

Il fabbisogno finanziario durevole espresso dalle immobilizzazioni

Le attività immobilizzate rappresentano investimenti di durata plurianuale e sono rappresentate da: *immobilizzazioni tecniche materiali* (fabbrica-

ente). Le aziende che hanno meno necessità di reperire fonti di finanziamento sono quelle che presentano un ciclo della gestione economica a ricavi-costi e quindi un ciclo della gestione finanziaria a entrate-uscite. Esempio tipico sono le compagnie di assicurazioni che prima incassano i premi dai clienti (conseguendo i ricavi e registrando le relative entrate) e solo in seguito (eventualmente) sostengono i costi e le relative uscite dei risarcimenti.

² Cfr. BIANCHI, *La finanza aziendale*, pag. 122.

ti, impianti, macchinari, attrezzature, ecc.); *immobilizzazioni tecniche immateriali* (brevetti, marchi, licenze, ecc.); *immobilizzazioni finanziarie* (crediti di finanziamento a medio e lungo termine; partecipazioni di controllo e di collegamento in altre imprese; titoli di cui non si prevede l'alienazione entro l'esercizio).

Sotto il profilo operativo, le immobilizzazioni sono investimenti vincolati all'azienda per lungo tempo, fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo, impiegati per periodi medio-lunghi nelle coordinazioni produttive dell'impresa, che gradualmente cedono la loro utilità ai prodotti finiti che essi, come beni strumentali, contribuiscono a realizzare.

Sotto il profilo finanziario, le immobilizzazioni rappresentano investimenti che generano nel medio-lungo periodo flussi monetari in entrata: le risorse finanziarie impiegate per la loro acquisizione trovano reintegrazione indirettamente e gradualmente nel tempo attraverso i ricavi di vendita dei prodotti finali e/o dei servizi ottenuti con il loro utilizzo.³

Il fabbisogno finanziario fluttuante espresso dal capitale circolante

Il capitale circolante è rappresentato da quegli investimenti che permangono nell'azienda per un breve arco di tempo, in quanto destinati ad un rapido impiego produttivo (scorte di materie prime e semilavorati) o ad essere prontamente venduti (scorte di prodotti finiti) e/o riscossi (crediti, titoli), ritornando in forma monetaria in tempi brevi, comunque non superiori all'anno.⁴

Sotto il profilo operativo, gli investimenti del capitale circolante sono quelli che esauriscono la loro utilità economica partecipando ad un unico ciclo produttivo.⁵

Sotto il profilo finanziario, gli investimenti del capitale circolante sono classificati in base alla loro attitudine a generare flussi monetari in entrata, in: *liquidità immediate* (disponibilità in cassa o su conti correnti bancari e/o postali); *liquidità differite* (crediti verso clienti, cambiali commerciali, prestiti di prossima riscossione, titoli acquisiti per temporaneo investimento di eccedenze di mezzi monetari); *rimanenze* (scorte di magazzino che saranno vendute – prodotti finiti – o consumate – materie prime e semilavorati); le "rimanenze contabili", quali, ad esempio, gli anticipi (o acconti) corrisposti

³ Cfr. CARAMIELLO, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, pag. 32.

⁴ GIANNESI osserva che "la scelta dell'anno come periodo utile per la classificazione dei fenomeni non ha alcuna base scientifica e nulla potrebbe vietare di assumere un intervallo di tempo maggiore o minore, tuttavia è evidente che il ciclo annuale (...) ha nella vita delle aziende una grande importanza. La legge stessa ha codificato questa consuetudine (...) ciò significa che l'anno viene ritenuto un limite massimo al di là del quale non è conveniente andare nel formare le situazioni contabili ed i bilanci" (*L'equazione del fabbisogno finanziario nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, pag. 13).

⁵ Cfr. CAVALIERI, FERRARI FRANCESCHI, *Economia aziendale*, pag. 417.

a fornitori di materie, merci e servizi ed i risconti attivi annuali.⁶

L'attività di investimento relativa all'acquisizione dei fattori della produzione, immobilizzati e correnti, implica necessariamente un'uscita di mezzi monetari, connessa al costo pagato ai fornitori per acquisire la disponibilità delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività aziendale.⁷

Con l'attività di produzione l'azienda combina e utilizza i fattori produttivi disponibili, realizzando il prodotto (o prestando il servizio) e trasferendo in esso l'utilità e il valore dei fattori produttivi consumati. Con l'attività di vendita l'azienda colloca sul mercato la propria produzione e, attraverso la riscossione del prezzo di vendita, recupera monetariamente le risorse finanziarie investite nei processi produttivi, assicurando così alla gestione:

- dal punto di vista finanziario, le risorse monetarie occorrenti per far fronte ad ulteriori esigenze di acquisto/investimento e al rimborso di debiti;
- dal punto di vista economico, la copertura, oltre che di tutti gli altri costi dell'esercizio,⁸ anche delle quote di ammortamento delle immobilizzazioni tecniche.

"L'intervallo di tempo che intercorre tra l'epoca di sostenimento dei costi (nella fase di provvista) e quella di conseguimento dei ricavi (nella fase di scambio), e quindi tra l'epoca di manifestazione, rispettivamente, delle uscite e quella delle entrate, rende necessario il ricorso a fonti di finanziamento capaci di assicurare la copertura finanziaria degli esborsi sostenuti durante la fase di acquisizione dei fattori produttivi, fino a quando non si verificherà l'afflusso dei mezzi monetari determinato dal conseguimento dei ricavi. Quanto più è ampio l'intervallo di tempo, tanto maggiore, e quindi tanto più oneroso, sarà il ricorso a fonti di finanziamento".⁹

⁶ Gli anticipi a fornitori rappresentano impegni destinati a trasformarsi in prima istanza in elementi del magazzino e, successivamente, in forma liquida attraverso il realizzo diretto o indiretto di questi ultimi (analogamente, gli anticipi da clienti rappresentano quote di ricavi per cessioni di beni o per prestazioni di servizi da realizzare nell'esercizio o negli esercizi futuri, da sottrarre alle "rimanenze di prodotti, già ordinati ma non ancora consegnati" (MONTRONE, *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, pag. 74). I risconti attivi sono, invece, quote di costi relativi a servizi ed utilità già liquidati finanziariamente ma ancora da sfruttare da parte dell'azienda nella gestione futura (nell'esercizio o negli esercizi futuri) determinando l'insorgere ovvero l'aumento di crediti aziendali. Tali rimanenze "immateriali", pur distinguendosi dalle sorti di fattori produttivi "materiali" che si trovano fisicamente in magazzino, presso reparti di lavorazione o presso terzi per lavorazione, magazzinaggio, spedizione, ecc., concorrono a determinare l'aggregato delle Rimanenze dell'impresa.

⁷ Cfr. CARAMIELLO, *Contabilità generale. Principi e metodi*, pagg. 70-73 e pagg. 95-101.

⁸ Cfr. CARAMIELLO, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, pag. 31.

⁹ PASTORE P., *Le condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa*, p. 451.

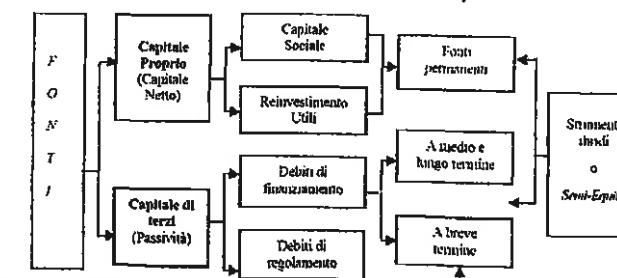
2. La copertura del fabbisogno finanziario

L'entità degli investimenti, immobilizzati e correnti, in essere e/o programmati nel periodo considerato, rappresentano il *fabbisogno finanziario lordo* dell'impresa. La differenza tra fabbisogno finanziario lordo e ammontare di risorse generate con lo svolgimento della gestione (autofinanziamento) esprime il *fabbisogno finanziario netto*, cioè l'ammontare di risorse finanziarie (capitale proprio e capitale di debito) che l'impresa deve acquisire per realizzare gli investimenti programmati e per far fronte alle proprie necessità di sviluppo. Dopo aver quantificato il fabbisogno finanziario netto occorre scegliere le fonti di finanziamento necessarie alla sua copertura. L'entità del fabbisogno finanziario determina l'importo dei finanziamenti da reperire; il tipo di fabbisogno finanziario, cioè il tipo di investimenti programmati, incide sulla composizione delle fonti di finanziamento. In linea generale, come vedremo successivamente (paragrafo 3), la durata del fabbisogno finanziario (cioè degli investimenti) e la durata dei finanziamenti devono essere tra loro correlate in modo che l'impresa sia sempre in grado di far fronte alle uscite monetarie connesse agli impegni finanziari assunti con le entrate monetarie generate dalla gestione.

Quindi, in base alle caratteristiche del proprio fabbisogno finanziario e alla dinamica, attuale e prospettica, dei flussi monetari in entrata e in uscita l'azienda deve reperire capitali a diversa scadenza e con differenti modalità di vincolo.

I mezzi finanziari occorrenti allo svolgimento dell'attività aziendale possono provenire da diverse fonti (vedi Fig. 2) e possono vincolarsi all'impresa sotto forma di capitale proprio (capitale sociale e fondi di riserva, intesi come reinvestimento degli utili conseguiti) e di capitale di terzi (capitale di credito) ovvero possono assumere una forma mista o "ibrida", in cui si combinano e si modulano diversamente le caratteristiche del capitale di rischio e del capitale di credito, in funzione delle diverse situazioni concrete e della situazione di mercato.

Fig. 2 – Le fonti di copertura del fabbisogno finanziario d'impresa



Fonte: PASTORE, 2006, pag. 454

Il capitale proprio

Il capitale proprio (Equity) è rappresentato, in primo luogo, dagli apporti di *capitale sociale* operati dai soggetti che partecipano alla proprietà dell'impresa (imprenditore, nel caso dell'azienda individuale; soci, nel caso delle società di persone; soci-azionisti, nel caso delle società di capitali) e assumono in proprio il rischio della gestione.¹⁰

Si tratta di finanziamenti:

- che non hanno una scadenza prefissa, sono destinati a permanere durevolmente a disposizione dell'impresa: il capitale conferito resta durevolmente investito nel processo aziendale e, comunque, a tempo indeterminato fino a quando non si verificano ipotesi di liquidazione delle quote o azioni o di cessazione dell'attività aziendale (liquidazione dell'azienda) o di vendita;
- che non comportano un obbligo predeterminato di remunerazione: l'eventuale remunerazione è subordinata al conseguimento di risultati di gestione positivi (utili di bilancio) e, nel caso delle società di capitali, alle deliberazioni assembleari favorevoli alla distribuzione degli utili conseguiti;
- soggetti in modo pieno al rischio di impresa in quanto, in caso di risultati economici negativi (perdite d'esercizio), il capitale investito può ridursi fino ad annullarsi.

Rientra nei finanziamenti a titolo di capitale proprio anche l'*autofinanziamento*, cioè il reinvestimento nell'attività aziendale degli utili prodotti dalla gestione che non siano prelevati dall'imprenditore o distribuiti ai soci sotto forma di dividendi (*autofinanziamento da utili netti*). Sotto l'aspetto economico-patrimoniale, gli utili trattenuti danno luogo ad un incremento indistinto del patrimonio netto nelle aziende individuali mentre confluiscono in appositi fondi di riserva (riserve proprie) che accrescono durevolmente il patrimonio netto nelle imprese costituite sotto forma di società.

¹⁰ La raccolta del capitale di rischio si attua mediante l'emissione di azioni nelle società costituite in forma di società per azioni (S.p.A., S.p.A.p.A.) e mediante la sottoscrizione di quote nelle altre società. Azioni e quote rappresentano una frazione del capitale sociale dell'impresa e conferiscono ai loro titolari il diritto di partecipare alle alterne vicende (e al rischio) della società, con una responsabilità, rispettivamente, limitata alla quota sottoscritta (società di capitali) ovvero illimitata e solidale (società di persone). In particolare, le azioni, il cui contenuto formale è indicato nell'art. 2354 c.c., conferiscono ai loro titolari un complesso unitario di diritti di natura amministrativa (diritto di intervento e di voto nelle assemblee della società, art. 2351, c.c.), di natura patrimoniale (diritto agli utili e alla quota di liquidazione, art. 2350 c.c.), di natura amministrativa e patrimoniale insieme (diritto di opzione, diritto all'assegnazione di azioni gratuite, diritto di recesso).

Esempio

Ipotizziamo, in via esemplificativa, che l'azienda Gamma, al termine del primo anno di attività, presenti i seguenti valori di conto economico:

Ricavi di vendita	€ 200.000
Acquisti di merci	- € 100.000
Rimanenze finali di merci	€ 20.000
Retribuzioni al personale	- € 40.000
Risultato economico dell'esercizio	€ 80.000

Supponiamo inoltre che al termine dell'esercizio il 30% dei ricavi non sia ancora stato riscosso: nonostante il conseguimento di un utile d'esercizio pari a € 80.000 la cassa è pari a 0. Infatti:

- le entrate di moneta ammontano a € 140.000 (il 70% dei ricavi di vendita);
- le uscite di moneta ammontano a € 140.000, relativi alle merci acquistate e vendute (€ 80.000) e alle merci acquistate e ancora presenti in magazzino (€ 20.000) e alle retribuzioni al personale (€ 40.000)

La situazione patrimoniale al termine dell'esercizio sarà la seguente:

Investimenti	Fonti di finanziamento		
Immobili	200.000	Capitale sociale	200.000
Crediti verso clienti	60.000	Utile d'esercizio	80.000
Rimanenze di merci	20.000		
Totali	280.000	Totali (PN)	280.000

L'utile, accantonato a riserva, realizza un processo di autofinanziamento e concorre a finanziare parte del fabbisogno finanziario, nel nostro caso crediti verso clienti e rimanenze di merci.

Dunque, l'autofinanziamento si sostanzia in un processo economico per mezzo del quale l'impresa effettua *accantonamenti* di risorse generate al proprio interno, nel corso dell'esercizio, dalle operazioni di gestione.¹¹

Oltre agli accantonamenti da utili netti, le imprese operano anche *accantonamenti da utili lordi*. L'*autofinanziamento da utili lordi*, detto anche accantonamento per riserve improvvise, è originato mediante l'imputazione di costi (per accantonamenti) nel conto economico dell'esercizio ai quali non corrisponde un effettivo esborso monetario (per esempio, le quote ammortamento) o questo esborso è solo parziale (per esempio, le quote TFR).

Tali accantonamenti sono alimentati da costi contabilizzati al fine di rettificare il valore di determinati investimenti ovvero determinati in via prudenziale per contenere e assorbire perdite presunte e debiti in corso di formazione (accantonamenti per fondi rischi e fondi spese future).

Tali accantonamenti (costi), nella misura in cui producono uscite monetarie inferiori all'entità dei costi corrispondenti e fintanto che sono coperti

¹¹ Cfr. AMODEO, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, pag. 102.

dai ricavi di gestione, contribuiscono al finanziamento dei processi produttivi aziendali: tali maggiori costi riducono l'utile lordo impedendo il deflusso di parte dei ricavi conseguiti dall'impresa.



Esempio

Se imputiamo al reddito dell'azienda Gamma dell'esempio precedente costi per accantonamenti pari a per € 15.000, al termine del primo anno di attività, l'utile dell'esercizio scenderebbe a € 65.000:

Ricavi di vendita	€ 200.000
Acquisti di merci	€ (100.000)
Rimanenze finali di merci	€ 20.000
Retribuzioni al personale	€ (40.000)
Accantonamenti per rischi e oneri	€ (15.000)
Risultato economico dell'esercizio	€ 65.000

Al costo imputato al reddito dell'esercizio corrisponde un apposito Fondo accantonamento (Fondo rischi e oneri nell'esempio considerato) che modifica la situazione sul piano patrimoniale nel seguente modo:

Attività	Patrimonio netto e Passività		
Immobili	200.000	Capitale sociale	200.000
Crediti verso clienti	60.000	Utile d'esercizio	65.000
Rimanenze di merci	20.000	Patrimonio netto	265.000
Totale Attività	280.000	Fondo Rischi e Oneri	15.000
		Totale (PN + P)	280.000

Nell'esempio presentato, l'accantonamento operato contribuisce a finanziare gli investimenti nella misura di € 15.000.

Il capitale di credito

Nel capitale di credito rientrano le operazioni di finanziamento negoziate sul mercato dei capitali con soggetti esterni all'impresa: fornitori, istituti di credito, risparmiatori, dipendenti, e classificabili, secondo la scadenza, in debiti a breve termine (fino a 12 mesi), a medio termine (fino a 5 anni) e a lungo termine (oltre i 5 anni). In particolare, si tratta di:

- a) **debiti di funzionamento** o di regolamento (o debiti commerciali), quali i debiti di fornitura, rappresentati dalle dilazioni di pagamento accordate dai fornitori per l'acquisto di beni e servizi da parte dell'impresa;
- b) **debiti di finanziamento**:
 - finanziamenti negoziati con il sistema creditizio, nelle diverse forme tecniche a breve, a media e lunga scadenza;

- finanziamenti ottenuti direttamente sul mercato dei valori mobiliari mediante l'emissione di attività finanziarie a breve e a media-lunga scadenza, quali le cambiali finanziarie e i titoli obbligazionari.

I debiti di funzionamento (debiti verso fornitori) e i debiti di finanziamento a breve scadenza (finanziamenti bancari a breve, quote correnti di finanziamenti a media-lunga scadenza, quote correnti di debiti per TFR, emissioni di cambiali finanziarie, ecc.) hanno la funzione di finanziare l'ordinaria attività dell'azienda, coprono, cioè, il fabbisogno finanziario del capitale circolante.

I debiti di finanziamento a scadenza medio-lunga (mutui ipotecari, emissioni di prestiti obbligazionari, debiti per TFR, ecc.) finanzianno, invece, gli investimenti in capitale immobilizzato ovvero il fabbisogno finanziario durevole.

A differenza del capitale proprio, il capitale di credito rimane nella disponibilità dell'impresa per un periodo di tempo determinato e nei confronti del quale esiste un obbligo di remunerazione. In particolare, i finanziamenti ottenuti a titolo di capitale di credito:

- devono essere rimborsati alle scadenze prefissate e secondo modalità contrattualmente prestabilite;
- comportano un obbligo alla remunerazione, sotto forma di interessi (in misura fissa ovvero variabile), indipendentemente dai risultati economici di gestione conseguiti;
- sono soggetti al rischio di impresa in misura limitata in quanto i creditori non otterranno il rimborso solo se l'impresa non sarà in grado di estinguere i propri debiti in caso di perdite elevate e protratte nel tempo.

Da un punto di vista finanziario, a parità di fondi acquisiti, l'indebitamento verso terzi dà luogo ad una serie di uscite monetarie di importo più consistente dal momento che l'impresa è tenuta sia a rimborsare il capitale preso a prestito per il suo intero ammontare sia a corrispondere le quote interessi calcolate su quel capitale a titolo di remunerazione.¹²

¹² Fermo restando che le imprese hanno necessità di reperire fonti di finanziamento, essenzialmente si pongono il problema di ridurne il costo. Per ridurre il costo dei finanziamenti occorre ridurne: gli importi e/o la durata.

Gli importi dei finanziamenti possono essere ridotti adottando diverse strategie:

- agendo sulle politiche delle scorte al fine di diminuire il livello delle rimanenze, in particolare dei prodotti finiti;
- migliorando le forme di regolamento degli acquisti e delle vendite al fine di ridurre i crediti, aumentare gli incassi per contanti, aumentare i debiti verso fornitori e allungare le scadenze di pagamento;
- adottando un'opportuna strategia della produzione mediante l'esternalizzazione di attività che non costituiscono il core business.

Tuttavia, la copertura del fabbisogno finanziario dell'azienda attraverso il ricorso a capitali di terzi è fisiologica ed è motivata sia dall'impossibilità di disporre dell'integrale misura dei necessari capitali propri sia da motivi di convenienza economica, che attengono al meccanismo della leva finanziaria. Quest'ultimo si rivela un utile supporto alle scelte del management nel definire il corretto rapporto tra fonti di finanziamento interne ed esterne al fine di soddisfare in maniera efficace la copertura del fabbisogno finanziario d'impresa.¹³

Per l'impresa è conveniente ricorrere all'indebitamento se e fino a quando la redditività degli investimenti (espressa dal ROI = Reddito Operativo / Capitale Investito) è maggiore del costo dei capitali presi a prestito per finanziarli.¹⁴ Se si verifica tale condizione, la redditività del capitale proprio (espressa dal ROE = Reddito Netto / Capitale Proprio) risulta tanto maggiore quanto maggiore è il livello dell'indebitamento.¹⁵ In questa circostanza, l'indebitamento esercita un effetto-leva positivo sul rendimento del capitale proprio e quest'ultimo risulta superiore al rendimento del capitale investito. Anzi, tanto più è ampia la differenza tra ROI e costo dell'indebitamento tanto, più conviene ricorrere a capitale di terzi perché tanto più aumenta il ROE.

La durata dei finanziamenti può essere ridotta agendo sull'intervallo di tempo tra i costi e i ricavi. Quanto più, infatti, l'azienda riesce ad avvicinare il momento del sostenimento dei costi al momento del conseguimento dei ricavi, tanto più si riduce la durata del finanziamento. Concretamente, per avvicinare costi e ricavi occorre investire in innovazione tecnologica in modo da rendere più rapido il ciclo di trasformazione.

¹³ Cfr. BRUNETTI, *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri funzionali e strutturali*, pag. 63.

¹⁴ L'indice ROI (Return On Investment) segnala il grado di efficienza della sola gestione caratteristica, ovvero la solidità e la potenzialità reddituale intrinseca dell'azienda, a prescindere dalla struttura delle fonti di finanziamento nonché dalla loro composizione e durata e dalla presenza di eventi di natura straordinaria. Infatti, il numeratore è rappresentato dal risultato operativo, cioè il reddito che deriva dalla gestione tipica dell'impresa (Valore della produzione - Costi di produzione) senza tener conto delle modalità di finanziamento, degli oneri finanziari, dei dividendi, delle imposte e degli altri valori estranei alla gestione caratteristica. Il denominatore è rappresentato dal totale delle Attività impiegate per lo svolgimento dell'attività caratteristica.

¹⁵ Il ROE (Return On Equity) è l'indicatore di sintesi della redditività della complessiva gestione aziendale. Misura il risultato economico (al netto degli oneri finanziari e delle imposte) destinato agli azionisti come remunerazione del capitale da essi apportato in azienda. Il ROE consente di apprezzare la convenienza economica dell'impiego dei mezzi propri nell'attività dell'impresa. Il valore di questo indice è importante perché solo investitori sufficientemente remunerati continueranno ad investire nell'azienda e solo aziende con un ROE soddisfacente potranno attrarre nuovi investitori disposti a fornire capitali di rischio.

 Esempio

Si supponga che un imprenditore debba acquistare una nuova attrezzatura del costo di 1.000.000 di euro. In ipotesi di andamento positivo del mercato il ROI prospettico dell'investimento è stimato pari al 20%; in ipotesi di andamento negativo del mercato che implica una riduzione del fatturato e, conseguentemente, un minor reddito operativo il ROI prospettico è stimato pari al 7%. L'imprenditore deve decidere se finanziare l'investimento:

- a) ricorrendo ad un mutuo per il 30% e al capitale proprio per il 70%;
 - b) ricorrendo ad un mutuo per il 70% e al capitale proprio per il 30%, sostenendo un costo complessivo di indebitamento pari al 5% in entrambi i casi.
- Ricorrendo al debito per 300.000 euro (il 30% dell'investimento) e al capitale proprio per 700.000 (il 70% dell'investimento) si avrà il seguente conto economico dell'attrezzatura:

	ROI = 20%	ROI = 7%
Reddito operativo	200.000	70.000
Interessi passivi	(15.000)	(15.000)
Utile lordo	185.000	55.000
Imposte (aliquota d'imposta 50%)	(92.500)	(27.500)
Utile netto	92.500	27.500

e si registreranno i seguenti valori di ROE:

	ROI = 20%	ROI = 7%
ROE	13,21%	3,93%

Nel secondo caso, ricorrendo al debito per 700.000 euro (il 70% dell'investimento) e al capitale proprio per 300.000 (il 30% dell'investimento) si avrà il seguente conto economico dell'attrezzatura:

	ROI = 20%	ROI = 7%
Reddito operativo	200.000	70.000
Interessi passivi	(35.000)	(35.000)
Utile lordo	165.000	35.000
Imposte (aliquota d'imposta 50%)	(82.500)	(17.500)
Utile netto	82.500	17.500

e si registreranno i seguenti valori di ROE:

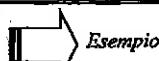
	ROI = 20%	ROI = 7%
ROE	27,5%	5,83%

Pertanto, si dimostra che, quando il ROI è maggiore del costo del debito, aumentare il ricorso al debito consente di incrementare il ROE e l'effetto leva sul ROE è tanto più evidente quanto maggiore è lo scarto positivo tra ROI e costo del debito. Infatti, aumentando il ricorso al debito:

- con ROI del 20%, il ROE passa dal 13,21% al 27,5%;
- con ROI del 7%, il ROE passa dal 3,93% al 5,83%.

Se si verifica la situazione inversa e cioè se e fino a quando la redditività del Capitale investito (ROI) è inferiore al costo dell'indebitamento, il mag-

giore indebitamento per finanziare gli investimenti determina una diminuzione del ROE; pertanto non conviene indebitarsi ma aumentare la quota dell'investimento finanziata dal capitale proprio. Anzi, tanto più è ampio lo scarto negativo tra ROI e costo dell'indebitamento e tanto più si ricorre a capitale di terzi, tanto maggiori saranno le perdite sul capitale proprio.



Esempio

Un imprenditore vuole acquistare una nuova attrezzatura del costo di 500.000 euro. In ipotesi di andamento positivo del mercato il ROI prospettico dell'investimento è stimato pari al 10%; in ipotesi di andamento negativo del mercato il ROI prospettico è stimato pari al 5%.

L'imprenditore deve decidere se finanziare l'investimento

- a) ricorrendo ad un mutuo per il 30% e al capitale proprio per il 70%;
 - b) ricorrendo ad un mutuo per il 70% e al capitale proprio per il 30%;
- sostenendo un costo complessivo di indebitamento pari al 12% in entrambi i casi.

Ricorrendo al debito per 150.000 euro (il 30% dell'investimento) e al capitale proprio per 350.000 (il 70% dell'investimento) si avrà il seguente conto economico dell'attrezzatura:

	ROI = 10%	ROI = 5%
Reddito operativo	50.000	25.000
Interessi passivi	(18.000)	(18.000)
Utile lordo	32.000	7.000
Imposte (aliquota d'imposta 50%)	(16.000)	(3.500)
Utile netto	16.000	3.500

e si registreranno i seguenti valori di ROE:

	ROI = 10%	ROI = 5%
ROE	4,57%	1,00%

Nel secondo caso, ricorrendo al debito per 350.000 euro (il 70% dell'investimento) e al capitale proprio per 150.000 (il 30% dell'investimento) si avrà il seguente conto economico dell'attrezzatura:

	ROI = 10%	ROI = 5%
Reddito operativo	50.000	25.000
Interessi passivi	(42.000)	(42.000)
Utile lordo	8.000	(17.000)
Imposte (aliquota d'imposta 50%)	(4.000)	-
Utile netto	4.000	(17.000)

e si registreranno i seguenti valori di ROE:

	ROI = 10%	ROI = 5%
ROE	2,67%	-11,33%

Si dimostra che, quando il ROI è minore del costo del debito, aumentare il ricorso al debito produce un effetto leva negativo sul ROE che è tanto più evidente quanto maggiore è lo scarto negativo tra ROI e costo del debito. Infatti, aumentando il ricorso al debito:

- con ROI del 10%, il ROE passa dal 4,57% al 2,67%;
- con ROI del 5%, il ROE passa dall'1% al -11,33%, per effetto della perdita determinata dagli elevati interessi passivi.

In caso di leva finanziaria positiva, gli effetti sul ROE determinati da un rapporto di indebitamento più elevato non devono far perdere di vista il rischio di un eccessivo ricorso delle imprese al capitale di credito.¹⁶

Sotto il profilo finanziario, il fatto che un'impresa risulti indebitata comporta un aumento del rischio tanto maggiore quanto maggiore è la variabilità del risultato operativo (reddito della gestione caratteristica), specie se essa opera in un contesto altamente competitivo.¹⁷

Un'eccessiva esposizione debitoria aumenta il rischio di insolvenza dell'impresa percepito dagli operatori esterni e, in particolare, dalle banche finanziarie.¹⁸ Un eccessivo livello di indebitamento implica, infatti, un aumento del rischio dell'impresa sia sotto il profilo finanziario sia sotto il profilo economico.

Sotto il profilo finanziario, aumentare il debito significa incrementare la dipendenza da finanziatori esterni e ciò costituisce un problema rilevante nei momenti di restrizione del credito.

Sotto il profilo economico, aumentare il debito implica maggiori oneri per interessi passivi che rappresentano costi fissi: un'azienda con rilevanti costi fissi è esposta ad un maggior rischio operativo.



Il caso delle aziende Alfa e Beta

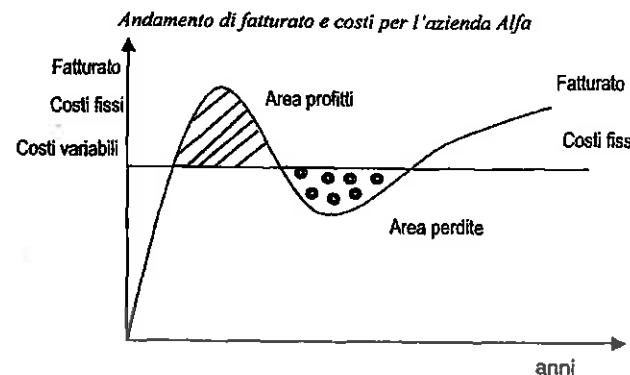
Si supponga di considerare due aziende Alfa e Beta. La prima sostiene esclusivamente costi fissi e la seconda esclusivamente costi variabili. Le due aziende, negli anni, registreranno utili o perdite in funzione dell'andamento del fatturato e dell'andamento dei costi. Il fatturato ha un andamento ciclico; a seconda dell'andamento del settore di operatività, di crisi congiunturali o strutturali il fatturato crescerà in alcuni anni e si ridurrà in altri. Per quanto riguarda i costi, quelli fissi si mantengono costanti nel tempo, quelli variabili seguono l'andamento del fatturato. Pertanto, l'azienda Alfa, che presenta costi fissi, regi-

¹⁶ Al riguardo, SELLERI osserva che "quando l'incidenza dell'indebitamento sulla struttura finanziaria raggiunge livelli sostenuti, il costo dell'indebitamento tende ad aumentare perché aumenta la consapevolezza dei finanziatori di correre maggiori rischi in ordine al conseguimento degli interessi e del rimborso dei mezzi prestati" (*Il leverage finanziario nelle analisi di bilancio e nella valutazione dell'impresa*, pag. 26).

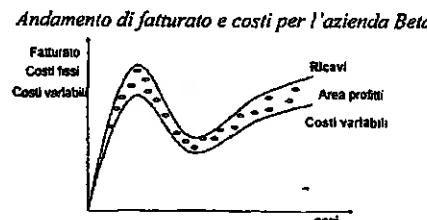
¹⁷ Un elevato grado di indebitamento può determinare il dissesto dell'impresa. Infatti, sostiene CODA, "quanto maggiore è il grado di indebitamento tanto maggiore, a parità di condizioni, è il campo in cui può variare il saggio di redditività del capitale proprio e tanto più elevato il rischio di non conseguire risultati economici soddisfacenti" (*L'analisi economico-finanziaria di un dissesto*, pag. 916).

¹⁸ Queste ultime, infatti, solitamente valutano la capacità di credito della clientela da affidare sulla base del rapporto di indebitamento piuttosto che sulle reali capacità reddituali e di sviluppo della stessa. Per cui ad un maggiore livello assunto dall'indebitamento sono associate maggiori possibilità di un deterioramento dell'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa nonché la percezione di maggiori rischi in ordine al pagamento degli interessi ed al rimborso dei capitali prestati.

sterà perdite nel caso di contrazione del fatturato e profitti nel caso di un suo aumento. E quanto più il fatturato aumenta tanto più aumentano gli utili. Viceversa, quanto più il fatturato si riduce tanto più si amplia l'area di perdita.



L'azienda Beta, che presenta costi variabili, non registrerà mai perdite ma, seguendo i costi l'andamento del fatturato, solo utili.



Appare evidente, a questo punto, che maggiore è l'indebitamento tanto più elevata sarà la volatilità del reddito:



In definitiva, un eccessivo indebitamento fa aumentare il rischio finanziario dell'impresa, in quanto si dipende da terzi ed eventuali crisi temporanee di liquidità possono compromettere la gestione produttiva dell'azienda. Inoltre, fa aumentare i costi fissi e ciò determina un maggiore rischio operativo. L'accresciuto rischio si traduce in un aumento del tasso per i successivi finanziamenti che, a sua volta, potrebbe erodere la redditività futura dell'azienda.

Le fonti ibride di finanziamento

Il limitato apporto di capitale proprio e il basso livello di autofinanziamento da utili netti, l'eccessivo indebitamento verso le banche e la conseguente scarsa diversificazione delle fonti di finanziamento, il ricorso prevalente a finanziamenti a breve rappresentano le principali cause della criticità della gestione finanziaria delle imprese italiane, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni.¹⁹ Sotto questo profilo, Onida parla di "imprese che continuano ad essere sottocapitalizzate, troppo dipendenti da debito bancario a breve, riluttanti ad aprire quote di proprietà ad investitori esterni per timore di perdere il pieno controllo strategico ed operativo, diffidenti nei confronti dei mercati finanziari e nei vincoli di trasparenza del bilancio imposti dalle regole degli investitori istituzionali".²⁰

A ciò si aggiungono i difficili rapporti con le banche, caratterizzati dalla scarsa trasparenza delle informazioni e improntati più alla conflittualità che alla collaborazione. Obiettivi condivisi dalle aziende e dalle banche, principale partner finanziario, sono quelli di ripensare la struttura del passivo dei bilanci delle imprese, migliorando la capitalizzazione e promuovendo il ricorso a forme di finanziamento alternative al credito bancario, anche mediante l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi.

Le soluzioni per superare tali criticità sono rappresentate da operazioni di *private equity*²¹ e da strumenti finanziari partecipativi, che ampliano e diversificano le fonti di finanziamento accessibili alle società di capitali, contestualmente favorendone, da un lato, la patrimonializzazione e incentivandone il ricorso al mercato dei capitali e, dall'altro lato, assicurando un'opportuna tutela degli interessi dei soci, dei creditori e dei risparmiatori.

In concreto, le società possono emettere titoli rappresentativi di quote di capitale e/o titoli di debito, diversi dalle azioni e dalle obbligazioni, i quali

¹⁹ RICCIARDI, *La gestione finanziaria delle Pmi: criticità e possibili soluzioni*, pag. 44.

²⁰ ONIDA, *La proiezione internazionale dell'Italia*, in GARONNA, GROSS (a cura di), *Il modello italiano di competitività*.

²¹ La soluzione al problema della ricapitalizzazione potrebbe essere rappresentato dall'ingresso nel capitale di investitori istituzionali (fondi chiusi, società finanziarie di partecipazione, merchant bank), soci finanziatori "pacienti", il cui unico obiettivo è quello di collaborare con diserzione con l'imprenditore al fine di contribuire alla crescita dell'impresa e, quindi, del valore della partecipazione per poi rivenderla (possibilmente allo stesso imprenditore) dopo un periodo medio di 3/5 anni guadagnando sulla plusvalenza. Avere come azionista di rilievo un investitore istituzionale garantisce alle aziende ulteriori vantaggi: si accresce il potere contrattuale dell'impresa; si facilita l'attrazione di manager esperti e capaci; le conoscenze possedute dall'investitore istituzionale fanno scaturire nuove energie con altri imprenditori del settore al fine di realizzare possibili partnership; migliora l'immagine e la visibilità dell'azienda e dell'imprenditore nei confronti delle banche e del mercato finanziario; si agevola il reperimento di ulteriori finanziamenti per gli investimenti; si concretizzano più rapidamente i progetti di sviluppo.

attribuiscono ai loro possessori diritti patrimoniali e diritti amministrativi liberamente definiti dallo statuto (con la sola esclusione o limitazione del voto nell'assemblea generale degli azionisti), al pari delle partecipazioni al capitale di rischio ma sono slegati da ogni rapporto con il capitale sociale (artt. 2346, comma 6; 2349, comma 2; 2351, comma 5; 2447 bis-2447 decies Cod.Civ.). Conseguentemente, la sottoscrizione di azioni non rappresenta più l'unico strumento di partecipazione ad una società di capitali.

Le opzioni praticabili sono rappresentate dalla possibilità:

- di emettere strumenti finanziari partecipativi (art. 2346, comma 6, Cod.Civ.);²²
- di ricorrere a forme miste di finanziamento, che per loro natura si collocano in una posizione intermedia tra il capitale di rischio e il debito assistito da garanzie (debito senior) e che per questo sono anche definiti *semi-equity*: le due fondamentali categorie di queste strutture finanziarie sono rappresentate dai prestiti partecipativi e dal debito mezzanino;²³

²² Gli strumenti finanziari partecipativi introdotti con la riforma del diritto societario (L. 366/2001), rappresentano strumenti "ibridi", cioè assomilano caratteristiche economiche e giuridiche di azioni e obbligazioni. Come le obbligazioni danno diritto al rimborso del capitale e al pagamento degli interessi ma il rimborso è postergato e la remunerazione è variabile in funzione dei risultati conseguiti dall'azienda. Come le azioni danno diritto a partecipare, ma senza diritto di voto, all'assemblea, a nominare un componente indipendente del CdA e del Collegio sindacale, a impugnare le delibere. L'atipicità dello strumento si rileva soprattutto nel rapporto che lega la società emittente e il sottoscrittore che, pur avendo realizzato un investimento a titolo di capitale di rischio, non assume la qualifica di socio, in quanto il conferimento connesso alla sua sottoscrizione in nessun caso può essere imputato al capitale sociale. Per quanto riguarda il contenuto patrimoniale di tali strumenti, lo Statuto può prevedere la remunerazione del capitale investito assimilabile agli interessi su titoli obbligazionari oppure la partecipazione agli utili derivanti sia dall'esercizio dell'impresa sociale sia da una particolare attività o da uno specifico affare. RICCIARDI, *La disciplina dei conferimenti e delle forme di finanziamento nelle società di capitali*.

²³ Il debito mezzanino non indica un singolo strumento di finanziamento bensì una struttura finanziaria articolata nella quale si fa ricorso contemporaneamente all'utilizzo di più strumenti aventi caratteristiche tecniche differenti. In generale è possibile identificare due componenti distinte all'interno di un finanziamento mezzanino: il debito subordinato, che generalmente ha la forma di un vero e proprio prestito; l'*equity kicker*, che rappresenta, invece, la parte avente natura di capitale di rischio. Il debito subordinato ha una durata generalmente compresa tra 7 e 10 anni e prevede spesso un periodo di preammortamento durante il quale vengono pagati soltanto gli interessi. Il rimborso, in caso di liquidazione della società, è postergato rispetto a un finanziamento primario e la remunerazione è calcolata in base ad un tasso di riferimento (quasi sempre l'Euribor) aumentato di uno spread. I tassi applicati nel debito subordinato sono più elevati rispetto al normale costo del capitale di debito primario. Il debito subordinato in genere non prevede alcuna garanzia né di tipo reale né di tipo personale. Come nel caso del prestito partecipativo la società finanziatrice si tutela indirettamente tramite clausole contrattuali accessorie (covenants) che impediscono l'incremento del livello di rischio, vietando ad esempio l'accensione di nuovi crediti a breve, la vendita di asset profittevoli o il

• di costituire all'interno della struttura finanziaria delle società azionarie uno o più *patrimoni destinati in via esclusiva ad uno specifico affare* (art. 2447-bis Cod.Civ.), giuridicamente separati dai residui beni sociali (ma la sommatoria del loro valore non può complessivamente eccedere il 10% del patrimonio netto).²⁴



I prestiti partecipativi

I prestiti partecipativi sono una forma intermedia di finanziamento tra il prestito tradizionale ed il capitale proprio. Rappresentano uno strumento particolarmente adatto a soddisfare i bisogni finanziari delle imprese che, a fronte di programmi di investimento e/o di sviluppo, vogliono diversificare le fonti di finanziamento, procedendo ad una "graduale ricapitalizzazione aziendale" senza diminuire la propria autonomia di gestione derivante dall'entrata di nuovi soci. I tratti fondamentali di questo strumento, che ne costituiscono anche l'aspetto innovativo, sono essenzialmente tre: remunerazione, rimborso, garanzie.

Il pagamento degli interessi è legato in parte alle performance dell'impresa, in quanto l'ammontare complessivo da corrispondere a titolo di interesse è dato dalla somma di due componenti: la prima ha natura fissa (importo minimo garantito) ed è calcolata con riferimento a un tasso base (che generalmente è l'Euribor) maggiorato di qualche punto in relazione al rischio d'impresa; la seconda, invece, è assolutamente variabile e legata appunto ai risultati economici raggiunti dall'impresa. Il rimborso delle quote di capitale del prestito compete in via principale ai soci e solo in via subordinata alla società finanziata, che è obbligata in via diretta solo per il pagamento degli interessi.

Il meccanismo usato per il servizio del debito prevede che siano i soci, attraverso versamenti periodici in "conto futuro aumento di capitale sociale", a fornire alla società le risorse necessarie per provvedere al rimborso delle rate del prestito. Il credito che i soci maturano in tal modo viene trasformato in capitale sociale alla fine dell'ammortamento del prestito partecipativo, il quale si configura come un'anticipazione del capitale di rischio. In sostanza tale strumento assume la forma di un rapporto triangolare tra l'ente finanziatore, l'impresa finanziata e i suoi soci.

Di norma non sono previste garanzie reali a favore del soggetto finanziatore. L'unica forma di garanzia che accompagna il prestito è di tipo personale e di natura individuale o collettiva (generalmente fidejussioni solidali da parte dei soci o di altri soggetti coobbligati: garanzia integrativa del Confindi per almeno il 45% del prestito). Tuttavia spesso il finanziatore si assicura una tutela indiretta sul buon esito del suo investimento facendo sottoscrivere all'impresa

mutamento nella struttura finanziaria dell'azienda.

²⁴ Questa fattispecie ha in sostanza la stessa funzione economica della costituzione di una nuova società con il risparmio delle spese relative alla costituzione, al mantenimento ed alla estinzione della medesima. Per tale motivo la "separazione" e la costituzione di un patrimonio dedicato richiede l'adozione di una specifica delibera dell'organo amministrativo, dalla quale risultino specificati e descritti (art. 2447-ter Cod.Civ.): l'affare al quale è destinato il patrimonio; i beni e i rapporti giuridici ricompresi nel patrimonio; le regole per la rendicontazione dell'affare ecc. È altresì richiesta una speciale pubblicità e vi sono specifiche regole per la tutela dei creditori preesistenti alla separazione. È importante infine sottolineare che è necessaria la contabilizzazione separata del patrimonio e la sua indicazione in bilancio.

richiedente delle clausole contrattuali (detto covenants), che obbligano l'impresa a tenere certi comportamenti quali la non distribuzione degli utili per tutta la durata del finanziamento, piuttosto che l'impegno a non modificare la compagine societaria senza previa autorizzazione. La durata del finanziamento varia generalmente tra i 5 e i 10 anni. Il piano di rimborso è strutturato in base a rate trimestrali o semestrali e spesso prevede un periodo di preammortamento (durante il quale vengono pagati gli interessi sulla somma ricevuta, senza rimborso di capitale) che può andare da 1 a 3 anni.

Il vantaggio principale offerto da questo strumento è rappresentato dalla progressività del suo costo complessivo. Infatti in virtù dell'elemento partecipativo, che rappresenta la principale attrattiva per il finanziatore, il costo base (fisso) è piuttosto contenuto, e permette anche ad aziende giovani di sostenere l'onere del finanziamento. In tal modo l'impresa può ottenere sin dall'inizio le risorse necessarie per la sua operatività e indebitarsi, anche per importi consistenti, senza irrigidire eccessivamente la sua struttura finanziaria, ovvero senza immobilizzare una parte troppo consistente dei risultati operativi al servizio del debito.

Cfr. RICCIARDI, *Le soluzioni alle criticità finanziarie delle piccole imprese*.

3. Le condizioni di equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario esprime la capacità dell'impresa di far fronte con i mezzi monetari disponibili e i flussi monetari in entrata agli impegni finanziari della gestione che determinano flussi monetari in uscita sia nel breve che nel medio-lungo periodo. Esso, dunque, rappresenta non solo una condizione di ordine quantitativo (i volumi delle entrate devono essere pari o superiori ai volumi delle uscite originate dalla gestione) ma anche e, soprattutto, temporale: la condizione di equilibrio finanziario è verificata se, *in ogni istante*:

$$\text{Entrate monetarie} \geq \text{Uscite monetarie}$$

Sotto questo profilo, l'impresa, una volta considerate le caratteristiche quantitative e qualitative, deve far sì che sussista una corretta ed equilibrata relazione tra fabbisogni di capitale, generati dalle diverse forme di impiego in beni disponibili e immobilizzati, e fonti di copertura in relazione alle rispettive durate, in modo da creare sintonia tra i tempi di scadenza dei finanziamenti ottenuti e i tempi di ritorno monetario degli investimenti e, quindi, assicurare l'equilibrio della struttura finanziaria. Sotto questo profilo, i fabbisogni finanziari durevoli dovranno trovare copertura finanziaria in mezzi stabilmente vincolati all'impresa, in giusta proporzione fra capitali propri e capitali di terzi a medio-lungo termine.²⁵ Corrispondentemente, gli

²⁵ Si pensi, ad esempio, all'acquisto di un macchinario che genera un fabbisogno finanziario di media-lunga durata (per esempio, 5 anni). Se l'impresa finanziasse questo investimento con un debito a breve scadenza (della durata di un anno, per esempio) si potrebbe trovare nella situazione di dovere rimborsare il debito per l'intero suo importo e di non disporre del-

investimenti di breve durata (acquisto di merci destinate alla vendita o la dilazione di pagamento concessa ai clienti) dovranno trovare copertura in finanziamenti a breve ottenuti da banche o da fornitori. Dall'esistenza di un'adeguata correlazione tra struttura delle fonti e struttura degli impegni di capitale, sotto il profilo della durata, e, nell'ambito delle fonti, tra i vari tipi di finanziamento a disposizione dell'impresa (cioè, fonti interne e fonti esterne di capitale) dipende la realizzazione di una struttura finanziaria equilibrata.²⁶

Nell'ambito dell'analisi dell'equilibrio finanziario, il calcolo di opportuni indici permette di verificarne l'esistenza. In particolare, questi indici permettono di verificare il grado di patrimonializzazione dell'impresa (cioè l'incidenza del capitale proprio sulle fonti di finanziamento), l'equilibrio delle fonti di finanziamento e il grado di solvibilità dell'impresa (cioè la capacità di far fronte con le proprie disponibilità finanziarie agli impegni di pagamento futuri).

Per quanto riguarda la patrimonializzazione, essa è misurata dal rapporto:

$$\frac{\text{Capitale investito}}{\text{Capitale netto}}$$

Se questo indice fosse uguale a 1 significherebbe che tutto il capitale investito sarebbe finanziato da capitale proprio. Un valore di 2 significherebbe che il capitale investito sarebbe finanziato al 50% con capitale proprio e al 50% con capitale di debito. Molto spesso questo indice è pari a 3, a 4 e qualche volta a 5, cioè il capitale investito è 5 volte il capitale proprio evidenziando un eccessivo indebitamento, molto spesso a breve e decisamente oneroso. Un elevato indebitamento potrebbe essere giustificato da una leva finanziaria positiva ($ROI > \text{costo indebitamento}$). Tuttavia, in fasi congiunturali caratterizzate da tassi elevati e variabilità del ROI, è preferibile una maggiore patrimonializzazione attraverso forme tradizionali come aumenti di capitale e reinvestimento di utili, ma anche attraverso strumenti innovativi come i prestiti partecipativi, gli strumenti finanziari partecipativi e il private equity.²⁷

le risorse finanziarie necessarie: alla scadenza del debito, infatti, i capitali investiti nel macchinario non sono stati ancora recuperati attraverso la vendita dei prodotti realizzati con il concorso di quel macchinario. Pertanto, l'azienda trovandosi in difficoltà finanziaria: 1) potrebbe vendere il macchinario per recuperare le risorse necessarie a rimborsare ed estinguere il debito ma in questa ipotesi sorge il rischio di interruzione del ciclo produttivo con le conseguenze relative; 2) potrebbe ricorrere ad un nuovo debito grazie al quale rimborsare quello precedente ma, in questa ipotesi, potrebbe sorgere il rischio connesso all'impossibilità di riuscire a negoziare un nuovo finanziamento per l'intero importo occorrente nonché il rischio di subire un aumento del costo del capitale.

²⁶ Cfr. PASTORE, *Le condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa*, pagg. 473-474.

²⁷ È importante sottolineare che la sottocapitalizzazione rappresenta uno degli elementi più penalizzanti nell'attribuzione del rating secondo i criteri di Basilea 2-3. Dall'entità del pa-

L'equilibrio tra fonti di finanziamento e investimenti è misurato dai seguenti indici:

1) indice di struttura o di copertura delle immobilizzazioni.

L'indice di struttura è dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Patrimonio netto} + \text{Debiti a medio/lungo termine}}{\text{Immobilizzazioni nette}}$$

L'indice misura la capacità dell'impresa di fronteggiare finanziariamente gli investimenti in immobilizzazioni al netto degli ammortamenti e delle svalutazioni. Il principio alla base di tale indice è che un'azienda ha una ragionevole tranquillità finanziaria se le immobilizzazioni, beni durevolmente legati all'attività aziendale, sono coperte con fonti stabili (patrimonio netto) e/o caratterizzate da scadenze di rimborso protratte nel tempo (debiti a medio-lungo termine) così che i flussi finanziari in uscita di tali debiti possano essere coperti mediante i flussi finanziari in entrata generati indirettamente (cioè attraverso i ricavi di vendita dei prodotti/servizi realizzati) dalle stesse immobilizzazioni. Ne consegue che l'indice di struttura è valutato positivamente se il suo valore è maggiore di 1.

Il valore maggiore di 1 è richiesto in quanto è bene che le fonti di finanziamento a medio-lungo termine coprano non solo le immobilizzazioni ma anche parte del capitale circolante. In particolare, nell'ambito del capitale circolante dovrebbero essere coperti da fonti a medio-lungo termine gli investimenti in scorte, dal momento che il loro smobilizzo può risultare problematico e non realizzarsi nell'arco dell'esercizio.

È da notare, tuttavia, che quando l'azienda ha un livello di scorte molto limitato ed esse sono rappresentate prevalentemente da materie prime (più facilmente liquidabili rispetto a semilavorati e prodotti finiti) è accettabile anche un valore dell'indice pari a 1.²⁸

Il patrimonio netto, infatti, dipende la stabilità dell'azienda: maggiore è il patrimonio investito nell'impresa, maggiore è il grado di stabilità dell'impresa in quanto il maggiore impegno induce comportamenti virtuosi dell'imprenditore e dei soci. Viceversa, in presenza di un eccessivo indebitamento, gli imprenditori / i soci adottano comportamenti opportunistici trasferendo il rischio d'impresa ai finanziatori esterni e tanto maggiore è l'indebitamento tanto peggiore sarà il rating e, quindi, tanto più alto il costo del debito. In presenza di un eccessivo indebitamento, infatti, l'azienda è molto rischiosa per i finanziatori in quanto il patrimonio dell'imprenditore e dei soci coprirebbe solo una parte (ridotta) del rischio di impresa.

Cfr. RICCIARDI, *Le soluzioni alle criticità finanziarie delle piccole imprese*; RICCIARDI, *L'impatto di Basilea 2 sulla gestione finanziaria delle imprese: rischi e opportunità*.

²⁸ Può essere accettato anche un valore inferiore ad 1 nel caso in cui l'azienda abbia intenzione di dismettere parte del capitale immobilizzato (ad esempio tutto o parte delle partecipazioni). È chiaro che le fonti a m/l scadenza devono, però, coprire le immobilizzazioni che continueranno ad essere stabilmente legate all'azienda.

L'indice di struttura dovrà essere tanto più elevato:

- quanto maggiore, nell'ambito del capitale circolante, è l'incidenza delle scorte e quanto più queste ultime sono rappresentate da prodotti finiti;
- quanto maggiore è l'incidenza delle passività rispetto al capitale proprio.

Quando l'indice di struttura è minore di 1 significa che parte delle immobilizzazioni sono coperte da passività a breve. Questa circostanza comporta gravi rischi finanziari per l'impresa in quanto, in caso di revoca dei finanziamenti a breve da parte delle banche, l'azienda può rischiare il default, cioè l'insolvenza.

2) indice di liquidità corrente

L'indice di liquidità corrente è dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

ed esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento a breve con i flussi di cassa generati entro lo stesso periodo dalle attività correnti, comprese le scorte.

L'azienda può ragionevolmente ritenere di essere esente dai rischi connessi a problemi di liquidità se l'attivo corrente supera adeguatamente il passivo corrente. In questo caso potrà far fronte ad eventuali difficoltà di realizzo di parte dei cespiti (in particolare, del magazzino che spesso ha una rotazione più lenta delle altre attività correnti).

In linea generale, l'indice di liquidità corrente è adeguato se è maggiore di 2. In ogni caso, per una valutazione approfondita dell'indice è necessario verificare l'incidenza delle scorte. Al riguardo, se l'incidenza delle scorte sul capitale circolante è limitata sono accettabili anche valori più bassi di 2. In altri termini, tanto minore è l'incidenza delle scorte e, nell'ambito delle scorte, dei prodotti finiti (di più difficile realizzo) tanto più il valore dell'indice si può avvicinare a 1.²⁹

3) indice di liquidità immediata.

L'indice di liquidità immediata (acid test) è dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Attivo corrente} - \text{Disponibilità}}{\text{Passivo corrente}}$$

L'indice esprime la capacità potenziale dell'impresa di far fronte agli

²⁹ In pratica, nell'indice di liquidità corrente si contrappongono flussi monetari in entrata probabili e flussi monetari in uscita certi. Pertanto, se nel capitale circolante vi è una bassa incidenza del magazzino e, nell'ambito delle Liquidità differite, prevalgono gli investimenti in titoli rispetto ai crediti, allora è accettabile un valore dell'indice inferiore a 2.

impegni finanziari di breve periodo mediante le disponibilità liquide immediate (denaro in cassa e nei c/c bancari e postali) e l'incasso dei crediti a breve e dei titoli, denotando una condizione di equilibrio finanziario di breve termine se il suo valore è superiore a 1.

Tuttavia, quando il numeratore è rappresentato prevalente da liquidità immediate e le liquidità differite sono rappresentate prevalentemente da titoli (soprattutto quotati), si potrà valutare positivamente anche un valore dell'indice pari a 1.³⁰

Fig. 3 – La valutazione degli indici finanziari: schema di riepilogo

Indice di patrimonializzazione	Valore compreso tra 1,5 e 2,5	Valore compreso tra 2,5 e 3,5
		Valore maggiore di 3,5
Indice di struttura	Valore maggiore di 1	Valore pari a 1
Indice di liquidità corrente	Valore maggiore di 2	Valore pari a 2
Indice di liquidità immediata	Valore maggiore di 1	Valore pari a 1
		Valore minore di 1
		Valore minore di 2
		Valore minore di 1

Nella valutazione complessiva dell'equilibrio finanziario occorre tenere in considerazione anche altre variabili. In particolare, per quanto riguarda il capitale circolante, l'analista deve verificare:

- l'incidenza delle liquidità immediate sul totale del capitale circolante: quanto più è elevata l'incidenza delle poste già liquide (cassa, conti correnti bancari e postali) tanto più l'impresa avrà facilità ad onorare i suoi impegni di rimborso a breve;
- l'incidenza dei crediti e dei titoli sulle liquidità differite: in particolare, sarà considerata più solvibile un'impresa che presenta una maggiore percentuale di titoli immediatamente smobilizzabili (ad esempio titoli di stato) anziché un'azienda con una forte incidenza di crediti (sottoposti al rischio di non riscossione);
- l'incidenza delle scorte sul totale del capitale circolante: rispetto alle altre poste dell'attivo circolante il magazzino ha una rotazione più lenta per cui l'impresa potrebbe non riuscire a utilizzare nell'arco dell'esercizio materie prime e semilavorati e a vendere i prodotti finiti. In particolare, specifica attenzione va posta sui prodotti finiti

³⁰ Nell'indice si contrappongono, dunque, flussi monetari in entrata molto probabili (determinati da crediti e titoli) e flussi monetari in uscita certi (determinati dai debiti in scadenza). Pertanto, il valore dell'indice dovrà essere tanto maggiore di 1 quanto maggiore è l'incidenza dei crediti che, nell'ambito delle liquidità differite, sono caratterizzate da un maggiore rischio di liquidità rispetto ai titoli.

che, nell'ambito del magazzino, rappresentano i beni meno prontamente smobilizzabili.

Nell'ambito delle immobilizzazioni, si andrà a verificare:

- l'incidenza delle immobilizzazioni finanziarie, più facilmente smobilizzabili, sul totale delle immobilizzazioni;
- nell'ambito delle immobilizzazioni finanziarie, l'incidenza di crediti e titoli: anche in questo caso, come per l'attivo circolante, è preferibile un'azienda con una maggiore incidenza di titoli anziché di crediti;
- nell'ambito delle immobilizzazioni tecniche materiali, l'incidenza di macchinari e attrezzature non convertibili che presentano una maggiore difficoltà di smobilizzo.

In sintesi, per apprezzare le condizioni di equilibrio finanziario di un'azienda, occorre valutare, attraverso l'analisi delle voci di bilancio e il calcolo di opportuni indici: il livello di patrimonializzazione, l'equilibrio fonti di finanziamento / investimenti e il grado di solvibilità dell'impresa.

Appendice – L'analisi dei bilanci della FreeFly S.p.A.

Per la verifica dell'equilibrio finanziario dell'impresa, si propone un'esemplificazione idonea a costituire uno schema di riferimento per il calcolo e l'interpretazione di alcuni degli indici di più frequente utilizzo. Si precisa, al riguardo, che l'obiettivo non è presentare una rassegna completa di questi importanti strumenti di analisi ma, piuttosto, individuare la logica alla base della costruzione di un sistema di indici.

L'azienda FreeFly S.p.A., che svolge attività industriale, presenta i seguenti bilanci di tre esercizi.

Stato patrimoniale comparato e riclassificato secondo criteri finanziari della FreeFly S.p.A. (valori espressi in migliaia di Euro)									
Attività (o Investimenti)				Passività e Capitale netto (Fonti di finanziamento)					
ATTIVITÀ CORRENTI	2012	2013	2014	PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO	2012	2013	2014		
<i>Liquidità immediate</i>									
Cassa	50	30	2	Debiti a breve scadenza					
Banche c/c attivi	840	160	15	Fornitori	180	190	325		
Titoli con scadenza entro l'esercizio	10	10	5	Debiti v/Banche	180	190	500		
	<i>Totali</i>	900	200	22	Rate Mutuo e Obbligazioni in scadenza	30	70	160	
<i>Liquidità differite</i>									
Crediti v/clienti	300	360	550	Debiti per TFR	20	40	45		
Altri crediti	50	40	60	Debiti tributari	21	25	27		
Crediti diversi		45			<i>Totali</i>	431	515	1.057	
	<i>Totali</i>	350	400	610	<i>Passività consolidate</i>				
Rimanenze				Mutui passivi	1.050	1.000	950		
Scorte di magazzino	610	700	930	Prestiti obbligazionari	50	100	115		
	<i>Totali Attività correnti</i>	1.860	1.300	1.562	Fondo TFR	200	240	285	
						<i>Totali</i>	1.300	1.340	1.350
<i>ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE NETTE</i>									
					<i>Totali Passività</i>	1.731	1.355	2.407	

Immobilizzazioni tecniche				CAPITALE NETTO		
Materiali				Capitale sociale	1.800	1.800
- Fabbricati	1.100	1.400	1.600	Riserva legale	290	295
- Impianti	700	900	900	Riserva statutaria	119	140
- Attrezzature	270	450	550	Utile d'esercizio	100	110
- Automezzi	30	50	50	Totalle capitale netto	2.309	2.345
- Immateriali						2.375
Brevetti	80	100	120			
Totalle	2.180	2.900	3.220			
TOTALE ATTIVITÀ	4.040	4.200	4.782	TOT. PASSIVITÀ E C.N.	4.040	4.200

Conto economico riclassificato della FreeFly S.p.A. (valori espressi in migliaia di Euro)			
Descrizione	2012	2013	2014
Gestione caratteristica			
Ricavi di vendita	3.500	3.800	4.500
Costi operativi	(3.200)	(3.430)	(3.950)
Risultato dopo la Gestione caratteristica (RO)	300	370	550
Gestione finanziaria			
Interessi passivi su Mutui e Prestiti obbligazionari (I)	(100)	(150)	(240)
Risultato economico al lordo delle imposte	200	220	310
Imposte e Tasse gravanti sull'esercizio	(100)	(110)	(150)
Risultato economico netto d'esercizio (RN)	100	110	160

La riclassificazione degli Stati patrimoniali e la rielaborazione dei Conti economici degli esercizi considerati consente di esaminare i dati calcolando i principali indici.

A) Grado di patrimonializzazione ed equilibrio delle fonti di finanziamento

La riclassificazione operata consente innanzitutto di rilevare la composizione degli impegni e delle fonti (capitale investito), mettendo in rapporto tra loro i valori tipici della situazione patrimoniale:

	2012		2013		2014	
	Valori	%	Valori	%	Valori	%
Investimenti						
Liquidità immediate (Li)	900	22,3%	200	4,8%	22	0,5%
Liquidità differite (Ld)	350	8,7%	400	9,5%	610	13,0%
Rimanenza (R)	610	15%	700	16,7%	930	19,5%
Attività correnti (Ac)	1.860	46%	1.300	31%	1.562	33%
Attività immobilizzate (Ai)	2.180	54%	2.900	69%	3.220	67%
Totale Capitale investito (Ci)	4.040	100%	4.200	100%	4.782	100%

	2012		2013		2014	
	Valori	%	Valori	%	Valori	%
Fonti di finanziamento						
Passività correnti (Pcor)	431	11%	515	12%	1.057	22%
Passività consolidate (Pcons)	1.300	32%	1.340	32%	1.350	28%
Capitale di terzi (CT)	1.731	43%	1.855	44%	2.407	50%
Capitale netto (Cn)	2.309	57%	2.345	56%	2.375	50%
Totale finanziamenti (TF)	4.040	100%	4.200	100%	4.782	100%

Dall'esame di questi rapporti emerge una struttura finanziaria fondamentalmente sana ed equilibrata.

Indice di indebitamento (leverage)

Formula	2012	2013	2014
CI / CN	1,749	1,791	2,013

Il valore dell'indice evidenzia una buona relazione fra il capitale proprio ed il capitale di terzi, anche se nell'ultimo anno è aumentato l'indebitamento, determinando un peggioramento dell'indice. Ciò è attribuibile anche all'aumento delle Attività immobilizzate sul totale degli investimenti (dal 54% del 2012 al 67% del 2014), collegato all'acquisto di beni materiali ed immateriali finalizzati al potenziamento della capacità produttiva dell'azienda.

Indice di struttura o di copertura dell'Attivo immobilizzato

Formula	2012	2013	2014
(CN + Pcons) / Ai	1,655	1,270	1,156

L'andamento dell'indice, pur in diminuzione, si mantiene su livelli superiori all'unità. Ciò denota che l'azienda è in grado di finanziare le immobilizzazioni interamente con il capitale permanente (capitale proprio e fonti di finanziamento consolidato), il quale contribuisce, altresì a finanziare una parte delle Attività correnti.

Pertanto, in base alla struttura delle fonti di finanziamento e degli investimenti effettuati, l'azienda attua una corretta politica di finanziamento che lo consente di soddisfare costantemente i fabbisogni finanziari della gestione nei tempi e secondo le modalità preventive ossia di mantenere nel medio-lungo periodo un costante equilibrio tra le uscite monetarie, causate dal rimborso dei debiti, e le entrate monetarie, derivanti dal recupero monetario degli impeghi (solidità finanziaria).

B) Equilibrio finanziario a breve

Gli indici che sono stati calcolati precedentemente consentono di esprimere un giudizio sulla struttura patrimoniale e finanziaria dell'azienda e, quindi, sulla sua solidità, altri indici forniscono informazioni utili per l'analisi della situazione di liquidità ovvero della solvibilità dell'azienda nel breve periodo (equilibrio finanziario a breve termine).

Indice di disponibilità (o current ratio)

Formula	2012	2013	2014
Ac / Pcor	4,315	2,524	1,477

L'indice di disponibilità mostra un andamento decrescente: si attesta sui livelli molto elevati nei primi due esercizi (superiori al valore di riferimento dell'indice, pari a 2) ma nell'ultimo anno, pur essendo superiore all'unità, segnala una situazione di tensione finanziaria, dovuta alla diversa composizione delle Attività correnti (numeratore del rapporto). Infatti, è possibile osservare che negli esercizi considerati: è cresciuto il livello delle scorte di magazzino (19,5%, contro il 15% ed il 16,7% degli anni precedenti) dei crediti alla clientela, (passati dall'8,7% al 13%) mentre contestualmente si sono pressoché azzerate le liquidità immediate (passate dal 22% all'0,5%). Tale situazione non assicura un regolare andamento dei flussi di cassa e, piuttosto, segnala la difficoltà dell'azienda nel far fronte, nei modi ordinari (utilizzando le somme disponibili in cassa e nei conti correnti bancari e attraverso la riscossione dei crediti), agli impegni di uscita che la gestione richiede, nei tempi previsti con le attività liquide o prontamente liquidabili a sua disposizione alle rispettive scadenze. Soprattutto tenuto conto del rischio connesso alla possibile mancata riscossione, totale o parziale, dei crediti e delle perdite derivanti da un eventuale smobilizzo del magazzino.

Il peggioramento e le difficoltà sul piano della solvibilità a breve sono rese ancora più evidenti dall'indice di liquidità immediata: l'indebitamento a breve eccede in modo rilevante le risorse che dovrebbero soddisfarlo.

Indice di liquidità immediata (o acid test ratio)

Formula	2012	2013	2014
(Lí + Ld) / Pcor	2,9	1,165	0,597

L'indice di liquidità immediata, nell'ultimo anno, assume valori notevolmente al di sotto di quello di riferimento, pari a 1: per ogni euro di debiti a breve scadenza vi sono solo 0,597 euro di mezzi liquidi e crediti a breve per farvi fronte. Ciò denota una situazione di grave difficoltà finanziaria per l'insufficienza di risorse monetarie liquide o comunque liquidabili in tempi brevissimi necessarie al rimborso dei debiti. L'azienda dovrebbe pertanto agire nella direzione di una più adeguata coordinazione delle scadenze medie dei crediti e dei debiti.

C) Analisi delle scelte di finanziamento: valutazione della leva finanziaria

Al di là dei risultati economici sintetici, espressi in valore assoluto, conseguiti dall'azienda FreeFly (l'azienda consegne un risultato economico positivo e in crescita in ciascuno degli esercizi considerati), l'analisi della situazione economica mira ad indagare l'attitudine dell'azienda a generare durevolmente flussi di redditi idonei a remunerare adeguatamente i capitali in essa investiti sia propri che di terzi.

Tali informazioni possono essere desunte costruendo indici di redditività in grado di evidenziare la correlazione fra aspetto finanziario ed aspetto economico della gestione. Con riferimento alla FreeFly, calcoliamo gli indici di redditività più significativi:

Indice di redditività del capitale proprio (ROE)

Formula	2012	2013	2014
RN / CN	4,52%	4,92%	7,22%

Indice di redditività del capitale investito (ROI)

Formula	2012	2013	2014
RO / CI	7,42%	8,80%	11,50%

Indice di onerosità del capitale di credito (ROD)

Formula	2012	2013	2014
I / CT	5,77%	8,08%	9,77%

La redditività del capitale proprio è da ritenersi abbastanza soddisfacente, in quanto si colloca al di sopra dei rendimenti generalmente offerti da investimenti alternativi a basso rischio quali, ad esempio, i titoli di Stato ma l'aspetto più positivo è dato dal fatto che nel triennio considerato il valore dell'indice tende a crescere in misura significativa. Tale aumento si spiega con:

- l'andamento crescente del ROI, che, da un lato, segnala un miglioramento nel rendimento lordo del capitale investito, cioè una maggiore efficienza con cui si svolgono i processi della gestione economica caratteristica e, dall'altro lato, si attesta al di sopra del costo medio dell'indebitamento generando un effetto leva positivo;
- l'effetto moltiplicatore del leverage sulla redditività aziendale, in sensibile crescita nell'esercizio 2014, tenuto conto dell'andamento della redditività operativa e del tasso di onerosità dei finanziamenti. In questo caso, l'aumentato indebitamento costituisce un

fattore, positivo, che tuttavia deve essere attentamente ponderato in relazione al rischio finanziario che l'azienda si troverebbe a fronteggiare, nell'ipotesi in cui gli interessi passivi non potessero essere assorbiti da possibili improvvise contrazioni del reddito operativo ovvero gli operatori esterni all'impresa e, in particolare, le banche finanziarie percepirebbero un maggior rischio d'insolvenza dell'azienda, connesso ad una maggiore esposizione debitoria (con corrispondente scompenso nella struttura economica dell'impresa per l'aumento degli oneri finanziari) attribuendole una minore capacità di credito e, conseguentemente, applicando un aumento del costo del capitale (per interessi passivi) che, a sua volta, eroderebbe la redditività.

L'analisi di bilancio per indici della FreeFly sin qui condotta, volutamente limitata agli indici principali, suggerisce un giudizio sostanzialmente favorevole, pur in presenza di alcune zone d'ombra. La situazione emergente dall'analisi dei bilanci d'esercizio può essere sintetizzata in pochi punti:

- la struttura patrimoniale-finanziaria è sempre meno elastica nel corso degli anni (le attività immobilizzate prevalgono rispetto alle attività correnti, allungando il periodo di tempo entro il quale è possibile recuperare in forma liquida i propri investimenti) ma sufficientemente equilibrata quanto al ricorso alle fonti di finanziamento;
- nel breve periodo, l'equilibrio finanziario dell'azienda appare precario: la FreeFly presenta una situazione di liquidità difficile e tale da creare problemi, a meno che non si provveda, ad esempio, ad alleggerire la posizione debitoria a breve scadenza incrementando le fonti permanenti o operando iniezioni di risorse monetarie liquide;
- la redditività realizzata appare abbastanza soddisfacente e caratterizzata dalla continua crescita del ROE. Questo aumento è dovuto anche all'effetto moltiplicatore del leverage.

Per verificare l'apprendimento...

1. Cosa si intende per fabbisogno finanziario di impresa e come si calcola?
2. Nell'ambito delle fonti di finanziamento, quali sono le principali differenze tra capitale di terzi e capitale proprio?
3. Perché il capitale proprio si definisce anche capitale di pieno rischio?
4. Indicare le caratteristiche del capitale di terzi e spiegare perché esso è definito capitale a rischio limitato.
5. Si dia la definizione di autofinanziamento da utili netti e di autofinanziamento da utili lordi.
6. Quando la struttura finanziaria di un'azienda può essere considerata equilibrata?
7. Che problemi comporta un indice di struttura inferiore a 1?
8. Quali indici misurano la posizione di equilibrio finanziario di breve periodo dell'azienda e che valori dovrebbero assumere?
9. Cosa indica un indice di liquidità corrente inferiore a 1?
10. Si descriva l'effetto leva finanziaria.

Bibliografia

- AMODEO D. (1967), *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino.
 BIANCHI T. (1977), *La finanza aziendale*, in ARDEMANI E. (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi, Milano.

- BRUNETTI G. (1983), *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri funzionali e strutturali*, in CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano.
- CARAMIELLO C. (1987), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Ipsos, Milano.
- CARAMIELLO C. (1993), *Contabilità generale. Principi e metodi*, Ipsos, Milano.
- CAVALIERI E., FERRARIS FRANCESCHI R. (2000), *Economia aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino.
- CODA V. (1975), "L'analisi economico-finanziaria di un dissesto", *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 5.
- GIANNESI E. (1982), *L'equazione del fabbisogno finanziario nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano.
- MONTRONE A. (2005), *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- ONIDA P. (1994), *Elementi di ragioneria con particolare riferimento all'impresa*, Giuffrè, Milano.
- PASTORE P. (2006), *Le condizioni di equilibrio finanziario dell'impresa. Fabbisogno di finanziamento e forme di copertura*, in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale. I Fondamenti della disciplina*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2005), *La disciplina dei conferimenti e delle forme di finanziamento*, in MUSSAO A. (a cura di), *La riforma del diritto societario. Profili economico-aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2009), "La gestione finanziaria delle Pmi: criticità e possibili soluzioni", *Amministrazione & Finanza*, n. 1.
- RICCIARDI A. (2009), "Le soluzioni alle criticità finanziarie delle piccole imprese", *Amministrazione & Finanza*, n. 2.
- RICCIARDI A. (2009), "L'impatto di Basilea 2 sulla gestione finanziaria delle imprese: rischi e opportunità", *Amministrazione & Finanza*, n. 4.
- SELLERI L. (1988), "Il leverage finanziario nelle analisi di bilancio e nella valutazione dell'impresa", *Contabilità & Bilancio*, n. 38.

GLI AUTORI

- GIUSEPPE FABBRINI, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- ALESSANDRO MONTRONE, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Perugia.
- ANTONIO RICCIARDI, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- FRANCO E. RUBINO, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- CONCETTA CARNEVALE, Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- Giovanni BRONZETTI, Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- ANTONELLA SILVESTRI, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- ELENA CRISTIANO, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- GRAZIELLA SICOLI, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- MAURIZIO RIJA, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- OLGA FERRARO, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- PAOLO TENUTA, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- PATRIZIA PASTORE, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- PINA PUNTILLO, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- ROMILDA MAZZOTTA, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- SILVIA TOMMASO, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- STEFANIA VELTRI, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.
- VITTORIO PALERMO, Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.

