

Itinerari *per l'alta* formazione

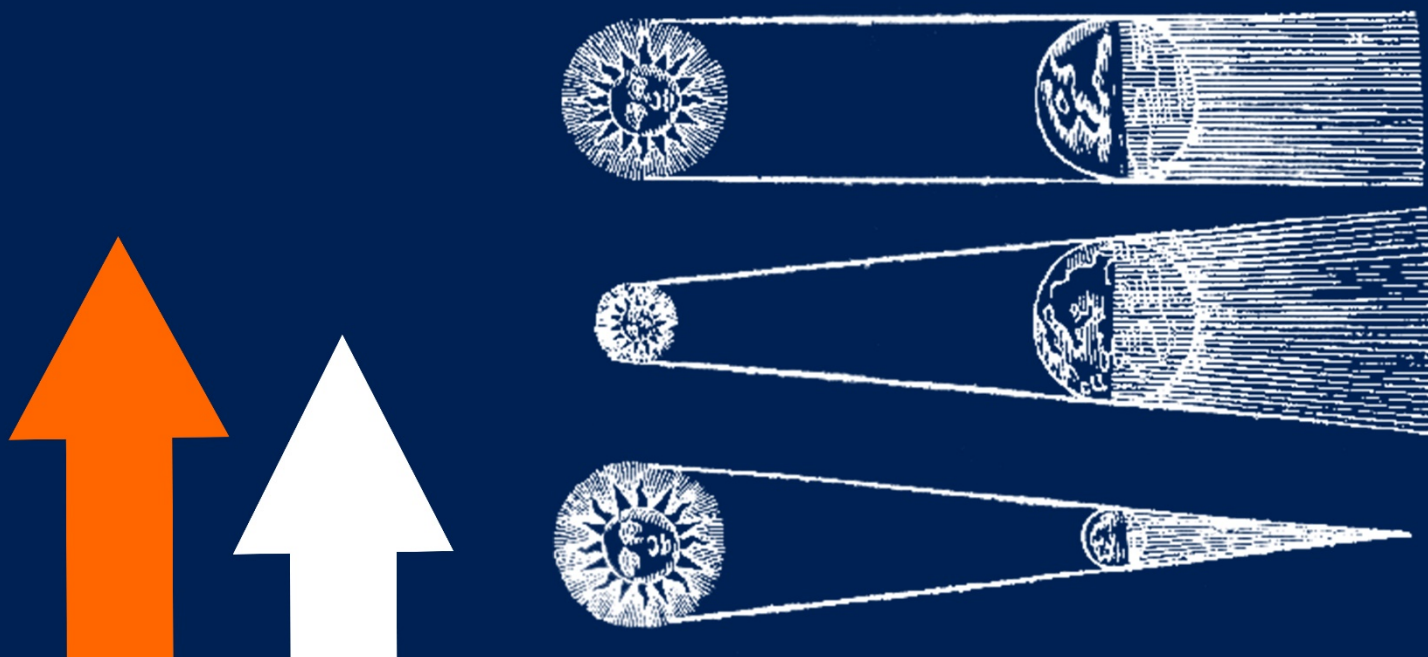
IRCrES

STRUMENTI DECISIONALI PER L'IMPRESA

Volume 1

L'impresa: che cos'è? Visione economica, giuridica e organizzativa

a cura di
Elena Ragazzi



CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche

IRCrES - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile

Direttore Emanuela Reale

Direzione CNR-IRCRES
Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile
Via Real Collegio 30, 10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824911 / Fax +39 011 6824966
segreteria@ircres.cnr.it
www.ircres.cnr.it

Sede di Roma Via dei Taurini 19, 00185 Roma, Italy
Tel. +39 06 49937809 / Fax +39 06 49937808

Sede di Milano Via Corti, 12, 20121 Milano, Italy
Tel. +39 02 23699501 / Fax +39 02 23699530

Sede di Genova Corso Ferdinando Maria Perrone 24, 16152-Genova, Italy
Tel. +39 010 6598798

Redazione Emanuela Reale
Giancarlo Birello
Antonella Emina
Serena Fabrizio
Anna Perin
Isabella Maria Zoppi



redazione@ircres.cnr.it



www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni

Itinerari per l'alta formazione 3, maggio 2021



ISBN: 9788898193240

maggio 2021 by CNR-IRCRES

STRUMENTI DECISIONALI PER L'IMPRESA

Volume 1

L'impresa: che cos'è? Visione economica, giuridica e organizzativa

A CURA DI ELENA RAGAZZI^a

CONTRIBUTI DI

GIUSEPPE GIULIO CALABRESE^b, GRETA FALAVIGNA^c, MARCO GALLEA^d, ELENA RAGAZZI^a

^aIstituto di Ricerca sulla Crescita Economia e Sostenibile del Consiglio Nazionale delle Ricerche CNR-IRCrES e Politecnico di Torino

^bIstituto di Ricerca sulla Crescita Economia e Sostenibile del Consiglio Nazionale delle Ricerche CNR-IRCrES

^dDottore commercialista e Politecnico di Torino

corresponding author: elena.ragazzi@ircres.cnr.it

Abstract

This volume is the first part of the text “Decision-making tools for the firm. Handbook for engineers and technicians who must make economic decisions”. It offers guidance to students and professionals who find themselves having to make decisions that affect the economic dimension of the firm. We start from the description of the firm, which has its own characteristics and interacts with other economic agents within a specific law framework. The second step analyses the accounting system as a source of information that can be used to make decisions. Finally, third part presents the criteria to be adopted to correctly take some of the main short and long-term decisions that characterize the management of a business. Many different skills contribute to the functioning of the company and its management; in the same way different disciplinary perspectives are functional analysis and are essential for a complete definition. So, this part, dedicated to the identification of the concept of firm, begins with the economic definition of the company, aimed at framing its role within the general economic context. In this sense, the concept of profit is introduced, as an indicator of the ability to generate value, through the achievement of business objectives and appreciation by the market. In the following chapters, this ideal type will be integrated and concretized through the legal definition of firm and through the description of the organizational forms it assumes.

Keywords: firm, entrepreneur, profit, organization, companies

DOI: 10.23760/978-88-98193-2021-03

ISBN: 9788898193240

How to cite this book

Ragazzi, E. (a cura di), Calabrese, G., Falavigna, G., & Gallea M. (2021). *L'impresa: che cos'è? Visione economica, giuridica e organizzativa*. Vol 1. *Strumenti decisionali per l'impresa*. Moncalieri: CNR-IRCrES. (Itinerari per l'alta formazione). <http://dx.doi.org/10.23760/978-88-98193-2021-03>

INDICE

PREMESSA AL PRIMO VOLUME	5
PRIMA PARTE: LA DEFINIZIONE ECONOMICA DI IMPRESA.....	7
1 L'IMPRESA: DEFINIZIONE ECONOMICA E OBIETTIVI	9
1.1 Impresa e imprenditore.....	9
1.2 Gli obiettivi dell'impresa	12
2 L'IMPRESA COME SNODO DI FLUSSI ECONOMICI E FINANZIARI	15
2.1 Input e Output.....	15
2.2 Flussi reali, flussi finanziari e ruolo dei prezzi.....	17
2.3 Le risorse finanziarie.....	18
3 PRODUZIONE E REMUNERAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI.....	23
3.1 I documenti contabili come fonte di informazione sui fatti aziendali.....	24
3.2 Dai costi del conto economico alle remunerazioni dei fattori produttivi	25
3.3 Il profitto quale remunerazione del fattore produttivo "imprenditore"	29
3.4 Tenere conto degli sfasamenti temporali	32
3.5 I costi impliciti	33
3.6 Il calcolo del profitto.....	36
3.7 Il trattamento delle imposte nell'equazione della produzione.....	36
3.8 Il profitto nel lungo periodo	41
4 IL VALORE AGGIUNTO: UNA MISURA ESPLICATIVA DELLE CARATTERISTICHE D'IMPRESA.....	43
4.1 Il calcolo del valore aggiunto a partire dall'equazione della produzione.....	43
4.2 Valore aggiunto netto o lordo?	44
4.3 La capacità informativa del valore aggiunto a livello di azienda	45
4.3.1 L'integrazione verticale.....	45
4.3.2 Misurare la dimensione di un'impresa.....	47
4.3.3 Il valore aggiunto a livello di sistema.....	48
4.3.4 Il valore aggiunto e la determinazione dell'IVA	49
4.3.5 Cenni sul funzionamento dell'IVA.....	52
SECONDA PARTE: LE FORME GIURIDICHE DELL'IMPRESA	55
5 COME RISALIRE AL CONCETTO DI IMPRESA NELL'ORDINAMENTO ITALIANO?.....	57
6 L'IMPRESA INDIVIDUALE E IMPRESA COLLETTIVA.....	59
7 TIPOLOGIE DI SOCIETÀ.....	61
7.1 Responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali.....	62
7.2 La personalità giuridica.....	65
7.3 L'autonomia patrimoniale	65
7.4 Società di persone vs società di capitali: pro e contro	67
8 LE SOCIETÀ DI PERSONE.....	73
8.1 La Società semplice (S.s.)	73
8.2 Società in nome collettivo	75
8.3 Società in accomandita semplice (S.a.s.).....	76

9	LE SOCIETÀ DI CAPITALE	79
9.1	La Società per azioni (S.p.A.).....	80
9.1.1	Costituzione.....	81
9.1.2	Caratteri distintivi delle società per azioni e organi societari	82
9.1.3	Tipologie di azioni	85
9.2	La Società responsabilità limitata (S.r.l.)	89
9.3	La Società in accomandita per azioni	90
10	LE SOCIETÀ COOPERATIVE	91
11	NUOVE TIPOLOGIE DI SOCIETÀ INTRODOTTE RECENTEMENTE	93
11.1	La Società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s).....	93
11.2	Le start-up innovative	95
11.3	Le PMI innovative	95
11.4	Le imprese Benefit.....	97
12	CARATTERISTICHE IDENTIFICATIVE DI UNA SOCIETÀ.....	99
TERZA PARTE: L'IMPRESA DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO		105
13	L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.....	107
14	I PRINCIPI BASE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE IMPRESE	111
14.1	La parcellizzazione e la standardizzazione dei compiti	111
14.2	L'impostazione gerarchica e il controllo delle attività	113
14.3	La distinzione tra funzioni aziendali line e staff	114
15	LE FUNZIONI AZIENDALI	115
15.1	La funzione Pianificazione, Programmazione e Controllo di Gestione.....	117
15.2	La funzione Marketing	121
15.3	La funzione Produzione.....	132
15.4	La funzione Approvvigionamenti.....	134
15.5	La funzione Ricerca e Sviluppo	135
15.6	La funzione Finanza.....	137
15.7	La funzione Amministrazione.....	138
15.8	La funzione Sistema Informativo.....	138
15.9	La funzione Personale	139
15.10	La funzione Organizzazione.....	140
16	LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE.....	141
16.1	La struttura elementare.....	143
16.2	La struttura funzionale	144
16.3	La struttura divisionale.....	146
16.4	Cenni sulle strutture più complesse.....	147
17	BIBLIOGRAFIA	153

PREMESSA AL PRIMO VOLUME

Elena Ragazzi

Questo volume rappresenta la prima parte di *Strumenti decisionali per l'impresa*. Questo manuale vuole offrire una guida a studenti e professionisti che si trovino a dover capire come prendere correttamente decisioni che tocchino la dimensione economica dell'impresa.

Il testo è stato elaborato a partire dall'esperienza pluridecennale di docenza presso il Politecnico di Torino e affonda nell'esperienza degli autori nella loro attività lavorativa di ricerca, in vari campi dell'economia applicata, o professionale. La curatrice desidera rivolgere un ringraziamento a tutti gli studenti che hanno contribuito a migliorare questo testo, rileggendolo per verificarne la comprensibilità, e arricchendolo con spunti e suggerimenti. Un ringraziamento particolare va a Giovanni Fraquelli, mio mentore nell'attività didattica e curatore del volume (Fraquelli, 2002). Il suo esempio mi ha insegnato a tradurre i concetti afferenti alle varie discipline in strumenti da applicarsi nella vita professionale e il testo da lui scritto e che ho adottato per tanti anni, ha aperto la via a questo tipo di impostazione.

Il percorso di questo manuale parte dalla descrizione dell'entità impresa, che ha sue caratteristiche proprie e interagisce con altri agenti economici in un quadro normativo specifico (Volume I). Il secondo passo del percorso analizzerà il sistema contabile come fonte delle informazioni che possono essere utilizzate per prendere le decisioni (Volume II). Infine, il punto d'arrivo, nel volume III, guiderà il lettore ai criteri da adottarsi per prendere correttamente alcune delle principali decisioni di breve e di lungo periodo che caratterizzano la gestione di un'impresa.

Questo primo volume è altamente interdisciplinare; esso sintetizza i concetti fondamentali di molte discipline che studiano l'impresa (l'economia, il diritto e l'organizzazione aziendale). Come al funzionamento dell'impresa e alla sua gestione contribuiscono molte competenze diverse, così anche ottiche differenti sono funzionali al suo inquadramento e alla sua analisi, e sono tutte fondamentali per arrivare a una definizione e a una caratterizzazione completa.

Per questo motivo questa parte del testo, dedicata all'inquadramento dell'impresa, inizia con la definizione economica d'impresa, volta a inserire il suo ruolo nell'ambito del contesto economico generale. In tal senso viene introdotto il concetto di profitto, quale indicatore della capacità di generare valore, attraverso il raggiungimento degli obiettivi d'impresa e l'apprezzamento da parte del mercato.

Nei capitoli successivi questo idealtipo sarà integrato e concretizzato attraverso la definizione giuridica del concetto d'impresa e attraverso la descrizione delle forme organizzative che essa assume.

E ora una piccola nota di istruzioni per l'uso. Per facilitare la memorizzazione e la comprensione di alcuni concetti importanti sono stati introdotti dei box colorati. In particolare:

- i box in viola contengono le definizioni, riprendendo quanto scritto più in dettaglio nel testo;
- i box in azzurro contengono approfondimenti;
- i box in verde contengono esempi (reali o immaginari) utili per comprendere un concetto teorico;
- i box in rosa contengono schemi riassuntivi.

PRIMA PARTE: LA DEFINIZIONE ECONOMICA DI IMPRESA

Elena Ragazzi



Fotografia di E. Ragazzi

1 L'impresa: definizione economica e obiettivi

In questo capitolo l'obiettivo è puntato sull'impresa in quanto operatore economico, cioè uno degli agenti che, insieme ai consumatori e alla pubblica amministrazione, operano su un mercato globale in cui si scambiano fattori produttivi, beni e servizi. Quest'approccio porta a una definizione d'impresa che è leggermente diversa da quella giuridica presente nel nostro ordinamento (discussa nella parte 2). Nel contesto economico interessa distinguere il ruolo dell'impresa da quello degli altri operatori con cui interagisce; l'accento, come discusso più sotto nel §1.1, è sull'aspetto della novità. Invece in campo normativo l'obiettivo è l'identificazione di un soggetto a cui assegnare personalità giuridica (cioè la possibilità di essere attivo nei rapporti con altri soggetti e titolare di contratti e obbligazioni) e quindi l'accento è sulla stabilità e sulla professionalità.

1.1 Impresa e imprenditore

Si definisce *impresa* un'organizzazione stabile di fattori produttivi volta alla produzione di beni e/o servizi che rispondono a un bisogno e che potranno dunque venire collocati sul mercato a un determinato prezzo. In altri termini, l'impresa *organizza* tutta una serie di risorse e tale organizzazione permette di trasformare degli input (fattori di produzione) in output (prodotti venduti sul mercato). La nascita di una nuova impresa è giustificata da qualche spunto di novità in uno degli elementi che compongono la sua definizione (prodotti, fattori produttivi, organizzazione). In particolare, la specificazione di cosa significa questo concetto di novità che giustifica la com-

DEFINIZIONE

In economia l'IMPRESA è un'organizzazione stabile di fattori produttivi volta alla produzione di beni e/o servizi che rispondono a un bisogno.

parso di una nuova impresa sul mercato si deve a Joseph Alois Schumpeter (1971), che fu il primo grande economista a guardare nel dettaglio il comportamento dell'impresa. L'azione dell'impresa è per lui una distruzione creatrice – una distruzione di fattori di produzione per creare prodotti – che si giustifica per il suo contenuto di innovazione. La nascita di un'impresa è giustificata solo se apporta qualcosa di nuovo rispetto alla precedente offerta delle imprese preesistenti. Occorre però inten-

dersi sul concetto di “nuovo”, che non si limita a quanto rientra nel concetto di innovazione tecnologica, ma include tutti i cinque tipi di innovazione individuati dall'economista austriaco:

1. Innovazione di prodotto: la giustificazione della nascita della nuova impresa è l'immissione nel mercato di un nuovo prodotto o di un prodotto già esistente ma migliorato.
2. Innovazione di processo: è questo il caso in cui l'impresa trova un nuovo modo per produrre un prodotto preesistente che possa portare un qualsiasi beneficio al ciclo produttivo (diminuzione di tempi, di costi, maggiore elasticità, costanza qualitativa). L'insieme dell'innovazione di prodotto e di processo costituisce l'*innovazione tecnologica*.
3. Innovazione di mercato: l'impresa vende il suo prodotto in una zona di mercato in cui quel prodotto non era ancora stato venduto. Si può intendere in senso geografico (un nuovo territorio) o in senso sociale (un nuovo segmento di popolazione, per esempio trasformare il concetto di SUV in uno *status symbol* ha permesso di aggiungere al mercato dei fuoristradisti, un ampio segmento di automobilisti cittadini).
4. Nuove fonti di approvvigionamento: l'impresa trova il modo di acquistare fattori produttivi su nuovi mercati a prezzo minore o qualità maggiore. Un esempio tangibile in Italia è costituito dalla forte spinta che il settore edilizio ha avuto grazie ai flussi migratori provenienti dall'est: la disponibilità di una forza lavoro numerosa, più economica, disponibile ai disagi (per esempio lavoro all'aperto indipendentemente dalle condizioni atmosferiche) insiti nella professione ha rilanciato la competitività del settore.
5. Nuova organizzazione del mercato: il riferimento qui non va all'organizzazione dell'impresa, in cui cambiamenti sarebbero riconducibili in senso lato alle innovazioni di processo, ma di come un mercato, cioè l'insieme dei compratori e, soprattutto, dei venditori di un certo bene è organizzato. Il mercato può essere organizzato secondo *monopolio* (tutta l'offerta proviene da un unico produttore, forte e consolidato, in grado di praticare prezzi più elevati e di lucrare profitti), oppure come concorrenza, in cui molte imprese, piccole rispetto al totale del mercato si fanno concorrenza tenendo bassi i prezzi. Fra i due estremi si trova l'*oligopolio* in cui poche grandi imprese producono lo stesso prodotto e sono in concorrenza fra loro (i prezzi per i consumatori tendono a essere più elevati rispetto a quelli concorrenziali). In presenza di monopolio o di oligopolio, dunque, il mercato preme affinché nascano nuove imprese. Se non vi sono barriere all'entrata l'organizzazione imperfetta del

mercato è di per sé giustificazione alla nascita di nuove imprese, anche se esse non apportano nulla di intrinsecamente nuovo¹.

Un'impresa nasce grazie all'intuizione di un *imprenditore*. L'imprenditore è colui che organizza i fattori produttivi e lo fa in modo "innovativo". L'imprenditore, con la sua *idea innovativa*, intravede nel mercato uno spazio ove introdurre questa novità.

DEFINIZIONE

L'IMPRENDITORE è il soggetto che apporta l'idea, assume l'iniziativa di organizzare i fattori produttivi e si accolla il rischio della nuova iniziativa.

Alla sua idea sussegue l'*iniziativa*, che implica *organizzare* i fattori produttivi e farsi carico anche di un fattore di *rischio*: l'imprenditore, infatti, non sa se la sua idea avrà successo o meno e se sarà ripagato per la sua iniziativa.

Ma chi è questo imprenditore nella realtà? Quando i concetti di impresa e di imprenditore sono stati inizialmente studiati dagli economisti classici, in un contesto in cui il sistema economico era essenzialmente caratterizzato da imprese agricole, le poche imprese industriali derivavano dall'iniziativa di personaggi che erano al contempo inventori e imprenditori. Tale condizione ovviamente non esiste più e la realtà è diventata estremamente più complessa. Accanto alle imprese individuali, si sono sviluppate le società, in cui l'imprenditore "fisico" è sostituito da un insieme di persone, cioè da un gruppo di soci che si mettono insieme per realizzare l'idea e ripartire il rischio. Ma anche le società sono evolute molto nel tempo e si sono differenziate per natura, oggetto e caratteristiche. Nella moderna economia capitalistica le imprese sono organizzate in gruppi, in cui quindi il "proprietario" della società è un altro soggetto giuridico, non una persona fisica o un insieme di persone fisiche. Inoltre, le grandi imprese vedono una sempre più sofisticata distinzione dei ruoli fino ad arrivare al caso dell'impresa manageriale (§1.2) in cui l'esistenza di un unico soggetto che riunisca le principali caratteristiche dell'imprenditorialità, iniziativa e assunzione del rischio, viene messa in discussione.

prese agricole, le poche imprese industriali derivavano dall'iniziativa di personaggi che erano al contempo inventori e imprenditori. Tale condizione ovviamente non esiste più e la realtà è diventata estremamente più complessa. Accanto alle imprese individuali, si sono sviluppate le società, in cui l'imprenditore "fisico" è sostituito da un insieme di persone, cioè da un gruppo di soci che si mettono insieme per realizzare l'idea e ripartire il rischio. Ma anche le società sono evolute molto nel tempo e si sono differenziate per natura, oggetto e caratteristiche. Nella moderna economia capitalistica le imprese sono organizzate in gruppi, in cui quindi il "proprietario" della società è un altro soggetto giuridico, non una persona fisica o un insieme di persone fisiche. Inoltre, le grandi imprese vedono una sempre più sofisticata distinzione dei ruoli fino ad arrivare al caso dell'impresa manageriale (§1.2) in cui l'esistenza di un unico soggetto che riunisca le principali caratteristiche dell'imprenditorialità, iniziativa e assunzione del rischio, viene messa in discussione.

¹ Dal punto di vista imprenditoriale l'esistenza di un mercato di monopolio, o in misura minore di oligopolio, in cui non esistano barriere all'entrata rappresenta un'opportunità di business che genera un processo di imitazione. L'imprenditore entrante imita l'imprenditore monopolista che lo ha preceduto, in modo da godere dei profitti che esso lucra. Dal punto di vista del sistema economico questo processo di imitazione giustifica la nascita di nuove imprese perché contribuisce a far evolvere i nuovi mercati verso forme più concorrenziali in cui i prezzi sono più bassi, le quantità scambiate più alte e il benessere totale più alto. In termini economici si dice che il mercato diventa più efficiente in senso allocativo.

1.2 Gli obiettivi dell'impresa

Il principale obiettivo di ogni impresa è un “egoistico” interesse individuale, volto a soddisfare il proprio tornaconto. La scommessa del capitalismo è che dall'interazione di molti imprenditori miranti a massimizzare il proprio tornaconto e di molti consumatori che vogliono massimizzare la propria utilità, si realizzi la cosiddetta *ottima allocazione delle risorse*: un utilizzo ottimale delle risorse mondiali, che sono limitate a fronte di bisogni illimitati, col risultato finale di un maggior benessere per la comunità. I modelli dell'equilibrio economico generale dimostrano questo apparente paradosso, con il “solo” difetto di basarsi su ipotesi estremamente restrittive (per capire bene, una delle ipotesi che deve valere è la perfetta informazione sulle variabili aziendali proprie e altrui). Quando una o più ipotesi vengono a cadere, si verificano delle imperfezioni, chiamate in economia fallimenti del mercato, per cui quest'ultimo non è in grado di portare autonomamente alla massimizzazione del benessere collettivo sono necessari, dunque, una regolamentazione o un intervento pubblico.

Finora abbiamo appositamente dato all'obiettivo dell'impresa il generico termine di “tornaconto”. Questo perché identificare una grandezza che possa fungere da variabile obiettivo è più difficile di quanto sembri. Questo dipende sia dalla complessità dei reali obiettivi aziendali, sia dalle differenze esistenti fra imprese.

In particolare, risulta rilevante ai nostri fini il tipo di impresa in base al soggetto che ne ha la titolarità e il controllo strategico. Se ci troviamo, infatti, in una piccola unità produttiva, le funzioni manageriali saranno svolte direttamente dal proprietario; egli, quindi, detiene la doppia funzione di titolare della proprietà del capitale e di manager. Nelle società di grandi dimensioni invece, il controllo è nelle mani o di una famiglia o di un gruppo di soci; questi, pur mantenendo la titolarità, delegano spesso numerose attività decisionali e di coordinamento ai manager. Un'ulteriore configurazione dell'impresa capitalistica è la cosiddetta impresa manageriale (*public company* in inglese), in cui la proprietà è dispersa fra un gran numero di piccoli azionisti che possiedono individualmente una quota ridotta del capitale; essi pertanto non possono esercitare un potere di indirizzo (teoricamente la titolarità dell'indirizzo resta ai soci anche nelle società con azionariato diffuso) e spesso non sono neppure interessati a farlo perché non ne avrebbero tempo e competenze. La gestione, in questo caso, viene delegata completamente a un gruppo di manager, determinando quindi una completa separazione tra la proprietà del capitale e l'attività manageriale. I manager avranno quindi una notevole libertà d'azione, purché siano in grado di soddisfare le aspettative di remunerazione finanziaria degli azionisti.

Partiamo dal concetto classico di impresa, dove proprietario e gestore coincidono. La variabile, indicata dalla teoria economica classica e utilizzata solitamente per valutare il conseguimento o meno degli obiettivi dell'impresa è il *profitto*, che per

ora definiamo – in modo poco preciso riservandoci di tornarvi in modo più approfondito nel §3.6 – come:

$$\text{PROFITTO} = \text{RICA VI} - \text{COSTI}$$

L'obiettivo logico dell'impresa è la *massimizzazione del profitto*. È tuttavia realistico parlare di massimizzazione? Non molto. Nella realtà, l'imprenditore opera in condizioni di informazione incompleta, deve prendere decisioni per il lungo periodo e può andare incontro a diverse difficoltà; è dunque lecito aspettarsi che l'obiettivo realistico sia quello di raggiungere un *buon livello* di profitto, per poi attuare politiche di rafforzamento e consolidamento. Le piccole imprese, come quelle a conduzione familiare, hanno una visibilità molto limitata delle variabili strategiche, soprattutto esterne, e non dispongono dunque di informazioni sufficientemente complete per effettuare una vera e propria massimizzazione del profitto e per questo motivo cercano, una volta raggiunto un livello di profitto soddisfacente, perlopiù di rafforzarsi il più possibile sul mercato, per esempio presidiando le quote di mercato, la stabilità dei rapporti con i clienti, la differenziazione del prodotto ecc. Anche imprese di dimensioni maggiori sono oggi non si attengono a una politica di massimizzazione del profitto inteso in senso stretto, in quanto diventa fondamentale curare l'immagine e la sostenibilità dell'impresa. Nelle strategie non si considerano quindi solo gli effetti sui profitti ma anche i rapporti con la forza lavoro, la salvaguardia dell'ambiente, l'integrazione con il contesto socioculturale locale.

Anche il concetto stesso di profitto come variabile obiettivo da massimizzare può essere ambiguo. Anche quando il profitto sia definito e calcolato in modo corretto, occorre stabilire se la variabile da massimizzare sia il profitto *di breve termine* o profitto *di lungo termine*. Dal punto di vista economico il "breve termine" è l'ottica che considera come data la struttura produttiva². Nel breve termine non possono essere realizzati investimenti per ampliare la capacità produttiva né investimenti per mutare il modo di produrre, ma possono essere combinati i fattori produttivi variabili e variati prezzi e volumi di produzione. Al contrario nel lungo periodo (che non è quindi un riferimento temporale ma un'ottica che include più variabili decisionali) l'impresa può scegliere la scala che procura il massimo profitto e anche scegliere di cambiare tecnologia di produzione, prodotto ecc.

Focalizzarsi troppo sul profitto di breve periodo è pericoloso, perché può portare a trascurare gli investimenti e all'erosione del vantaggio competitivo. Tipicamente i gruppi di azionisti che investono nelle azioni delle imprese con un'ottica finanziaria (i fondi di investimento), sono interessati prevalentemente al profitto di breve

² A differenza del significato contabile. In tal caso sono grandezze di breve termine tutte quelle che hanno scadenza nell'esercizio successivo, mentre di lungo termine sono le grandezze con scadenza superiore all'anno. Quello che decide non è la natura dell'operazione ma la durata.

termine, ma questo può frenare l'investimento dell'impresa a discapito della sua competitività di lungo periodo.

Ma è anche realistico usare il profitto come unica variabile obiettivo? Anche in questo caso, la teoria dell'impresa manageriale³ dice di no. Nelle *public company*, infatti, come si è detto, assume una figura predominante il manager, i cui obiettivi personali di carriera divergono da quelli degli azionisti. L'interesse del manager è la *crescita* dell'impresa: più questa cresce, maggiore sarà il numero dei suoi dipendenti, il che porterà al miglioramento delle remunerazioni e del prestigio del manager. Tuttavia, l'orientamento a una crescita dimensionale dell'impresa può andare a discapito della redditività, provocando l'insorgere degli azionisti. Appare chiaro quindi che in questo caso il comportamento del manager sarà orientato sicuramente alla crescita, senza però trascurare il rischio di creare malcontento negli azionisti e perdere l'incarico, e badando quindi a garantire un livello di redditività del capitale ritenuto accettabile rispetto a investimenti di simile rischiosità.

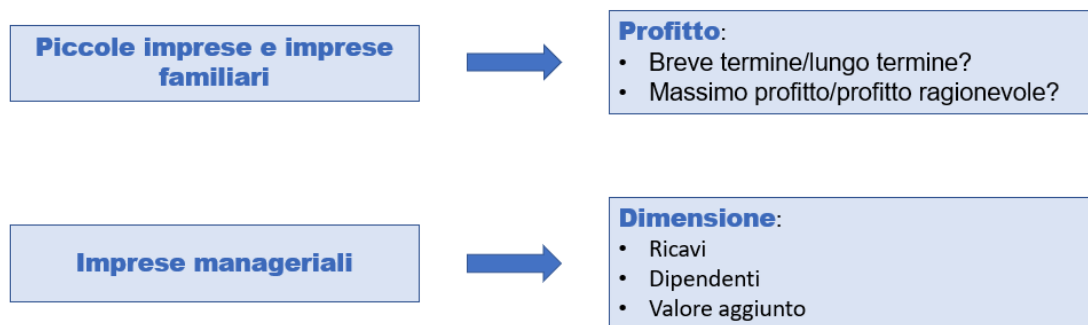


Figura 1. schema degli obiettivi dell'impresa.

In conclusione, occorre essere consapevoli che gli obiettivi dell'impresa sono molteplici (si veda la loro schematizzazione in Figura 1) spesso intersecati, spesso persino non chiaramente distinti nella visione dell'imprenditore. La modellizzazione dell'azione imprenditoriale basata sulla massimizzazione del profitto rappresenta un utile strumento per la definizione delle strategie, ma deve essere al contempo considerata una semplificazione rispetto alla complessità del governo reale dell'impresa.

³ Sulla teoria dell'impresa manageriale (*public company* in inglese) si veda: Fraquelli (2006, p. 37). Il riferimento teorico originale va attribuito a (Marris e Nuti, 1972).

2 L'impresa come snodo di flussi economici e finanziari⁴

L'impresa nasce da un'idea innovativa e da un'iniziativa dell'imprenditore che si attiva per realizzarla. L'imprenditore identifica un prodotto, una tecnica per produrlo, i fattori produttivi da impiegarsi nel processo. L'ipotesi di ottima allocazione delle risorse nell'economia di mercato deriva dal fatto che l'impresa, pur essendo «egoista», deve interfacciarsi con il mercato in un insieme di libere relazioni «lubrificate» dal sistema dei prezzi. Vediamo allora questo sistema di relazioni con uno schema grafico che completeremo passo a passo.

Il progetto di impresa tecnicamente viene delineato in un documento denominato *business plan*, inizia a dettagliare l'idea innovativa prevedendo dei flussi (reali) di prodotti che verranno offerti su un certo mercato, passando poi a quantificare gli input necessari, per arrivare a stimare i flussi finanziari connessi a tali flussi reali e, infine, il fabbisogno finanziario connesso all'apertura dell'impresa.

2.1 Input e Output

Come già approfondito nel capitolo 1, l'impresa (I) può essere intesa come un'organizzazione produttiva, orientata alla produzione di beni che soddisfino i bisogni dei consumatori. Seguendo quest'ottica, gli elementi fondamentali da prendere in considerazione nel predisporre il progetto (il *business-plan*) sono tre:

- gli **output**, cioè il complesso delle merci e dei servizi creati.
- i **processi di produzione**, rappresentati dalle trasformazioni fisiche, meccaniche, dal trasferimento nel tempo e nello spazio dei vari fattori produttivi;
- gli **input**, ovvero i fattori produttivi.



Figura 2. Primo snodo – la vendita dei prodotti.

⁴ La rappresentazione dell'impresa come snodo di flussi reali e finanziari è stata introdotta da Zanetti (1974, pp. 37 e seguenti).

In parole povere, dunque, l'impresa è un'organizzazione che impiega fattori produttivi (il flusso reale in entrata degli *input*), adotta determinati processi e ottiene prodotti da vendere sul mercato (il flusso reale in uscita degli *output*).

Il primo snodo, dunque, è rappresentato dall'idea imprenditoriale come risposta (innovativa) a un bisogno, cui l'impresa risponde offrendo un prodotto o un servizio (Figura 2).

Naturalmente la produzione richiede anche degli input, e quindi sarà anche necessario prevedere dei flussi reali in ingresso, relativi ai fattori produttivi. Per flussi reali si intende la circolazione di beni e servizi, che vengono misurati in unità fisiche (ore di lavoro di un operaio generico, risme di carta da stampante, tonnellate di acciaio, giornate di un consulente esperto di marketing, ...).

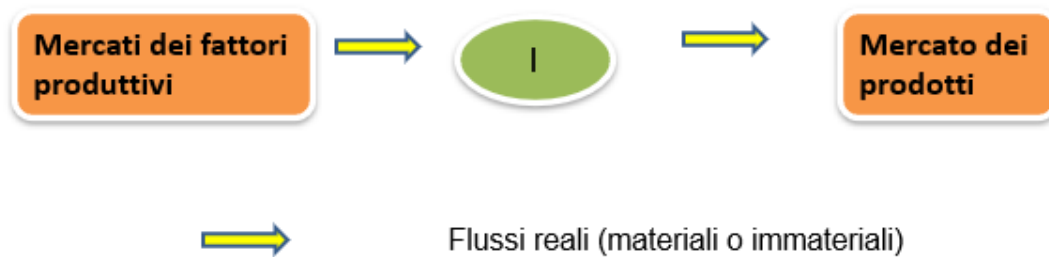


Figura 3. Secondo snodo – l'acquisizione degli input.

Le risorse reali, che costituiscono i fattori produttivi per l'impresa, possono essere suddivise in due grandi categorie: il *lavoro* e il *capitale*, a sua volta suddiviso in *beni strumentali* e *beni di consumo*. *I beni strumentali e i beni di consumo possono essere sia materiali (un tornio e una tonnellata di acciaio) sia immateriali (un brevetto e dei servizi telefonici).*

- Il **lavoro** è rappresentato dal tempo che gli uomini dedicano alle varie funzioni operative; misurando il numero di lavoratori o le ore di lavoro, si acquisisce un'indicazione sulla consistenza dell'impegno profuso. Occorre però precisare che il termine "lavoro" accomuna tutte le professionalità presenti nell'impresa: dal lavoro manuale a quello qualificato, specializzato, intellettuale e dirigenziale.
- I beni di consumo rappresentano beni acquistati da altre imprese che entrano nel ciclo produttivo una sola volta, come nel caso dell'energia elettrica (il bene di consumo è distrutto dall'atto produttivo) o della componentistica acquistata da terzi (il bene di consumo è incorporato nell'output).
- I beni strumentali invece sono beni durevoli (fabbricati, impianti, macchinari) acquistati all'esterno o realizzati dall'impresa stessa, che entrano nel ciclo produttivo e si usano continuamente, per più atti produttivi e per più anni; la terra stessa è un bene strumentale in quanto risorsa fondamentale

nelle imprese agricole ed estrattive, e in quanto risorsa “spazio” per i processi di trasformazione industriale o commerciale.

Fra i beni di consumo, ve ne possono essere alcuni non materiali. Si tratta di fattori produttivi non caratterizzati da materialità, ma ugualmente necessari al processo produttivo: servizi di consulenza, locazioni di macchinari di utilizzo saltuario, servizi telefonici. In alcuni casi i beni intangibili sono utili per molti cicli di produzione e per diversi anni. Si tratta beni strumentali immateriali, che includono investimenti non materiali quali attività di ricerca, il *know-how*, brevetti, marchi, pubblicità. Come per gli altri tipi di capitale, questi beni possono essere acquistati all'esterno o realizzati internamente. In particolare, se si tratta di risorse immateriali relative alla conoscenza e alle competenze, esse sono incorporate nell'organizzazione e/o possedute dal personale. Si parla in tal caso di “*intangibile assets*”.

2.2 Flussi reali, flussi finanziari e ruolo dei prezzi

A fronte di ogni flusso reale vi è un flusso finanziario, cioè un movimento di denaro. In ogni economia, i flussi monetari sono l'elemento che facilita lo scambio, permettendo di superare gli evidenti limiti del baratto adottato solo in economie molto primitive⁵. A fronte dei flussi reali di *output* (prodotti ceduti ai clienti, A) vi sono gli incassi per i *ricavi* (B) e a fronte dei flussi di *input* (fattori produttivi acquisiti da terzi, C) vi sono le uscite per le remunerazioni dei fattori produttivi, cioè i *costi* (prezzo di acquisto, salari, D).

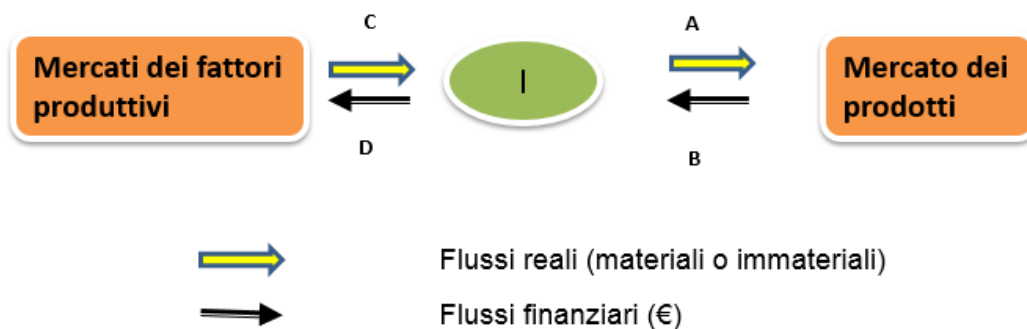


Figura 4. Flussi reali e contropartite finanziarie.

I flussi reali sono misurabili in modo oggettivo; ciascuno va misurato con la propria unità specifica. Per esempio, parleremo di ore di lavoro di un operaio di fascia

⁵ Il fatto che ad ogni flusso reale è un aspetto che facilita anche molto le analisi. Vedremo nel Volume 2 che questo principio è alla base del sistema contabile della partita doppia. Esso permette tra l'altro la possibilità di comparare e aggiungere i flussi, i quali, considerati nelle loro unità di misura reali, non avrebbero nessun metro comune

C, di quintali di farina 00, di metri cubi di gas o di un numero di torni a controllo numerico. Questo rende i flussi reali oggettivi ma inconfontabili. Per chiarire basta un esempio: fra 100 ore di lavoro di un operaio di fascia C e 10 ore di lavoro di un dirigente, quale vale di più?

I flussi finanziari rappresentano contemporaneamente la contropartita finanziaria del flusso reale (il prezzo pagato per il fattore produttivo o il prodotto) e il suo valore. Per trasformare i flussi reali in valori si usano i prezzi. I flussi finanziari non sono dei flussi oggettivi e indiscutibili come i flussi reali: essi dipendono dai *prezzi*, che sono parametri estremamente variabili (nel tempo e nelle condizioni) dipendenti da moltissimi fattori. La teoria del valore occupa tantissime pagine della letteratura economica fin dalla sua origine. Qui di seguito sono elencati gli elementi che interagiscono nella determinazione del prezzo.

- **Utilità** (quanto più un bene è utile per i consumatori, tanto maggiore sarà il suo prezzo).
- **Scarsità** (minore è la disponibilità di un bene, maggiore sarà il suo prezzo; senza scarsità anche beni utilissimi come l'aria non hanno prezzo).
- **Organizzazione del mercato** (in caso di monopolio il prezzo di un bene sarà dettato dal monopolista in modo da massimizzare il proprio profitto, mentre in concorrenza perfetta, a causa della competizione tra le imprese il prezzo sarà minore).

Nel riquadro sotto è riportato l'esempio di un bene, il petrolio, il cui prezzo è estremamente volatile. L'andamento del prezzo del petrolio subisce nel tempo oscillazioni anche drastiche, che sono seguite con estrema attenzione da economisti e politici, in quanto il petrolio e i suoi derivati sono una risorsa essenziale che entra in gioco direttamente o indirettamente in tutti i processi produttivi. Nell'esempio, si può vedere chiaramente che le variazioni nel prezzo del petrolio sono fortemente influenzate da tutti e tre i fattori elencati.

2.3 Le risorse finanziarie

Se il processo produttivo, schematizzato finora, fosse istantaneo, i mercati finanziari sarebbero superflui e lo schema sarebbe concluso. Le entrate derivanti dalla vendita dei prodotti permetterebbero di coprire immediatamente le uscite per l'acquisto dei fattori produttivi.

Nella realtà esistono degli sfasamenti temporali fra il momento in cui si acquisiscono e pagano i fattori produttivi e quello successivo in cui si ottiene il compenso per i prodotti venduti. Tali divari possono anche essere molto lunghi; si pensi al caso dei beni strumentali che vengono acquistati per fornire i loro "servizi" produttivi per molti anni, durante i quali avviene la copertura dei loro costi.

APPROFONDIMENTO: andamento dei prezzi del petrolio e teoria del valore

L'evoluzione del prezzo del petrolio nel corso degli anni e l'analisi delle determinanti di tali variazioni sono utili per comprendere quanto possa cambiare il prezzo di un bene a seconda del ruolo che esso svolge per la società, in particolare in relazione ai tre fattori visti sopra, utilità, scarsità e organizzazione del mercato.

Utilità: Prima della rivoluzione industriale il petrolio e i suoi derivati avevano pochissimi impieghi; veniva utilizzato per le lampade oppure per riscaldare. La sua utilità era estremamente limitata e la sua disponibilità arrivava ad essere giudicata negativamente. Infatti un terreno in cui fosse presente petrolio poteva subire un deprezzamento poiché ritenuto non adatto ai fini dell'agricoltura. Con la nascita dei primi motori invece il valore del petrolio crebbe fortemente, in connessione alla sua cresciuta utilità.

Scarsità: oggi, avendo coscienza del valore del petrolio, e della sua pervasività in ogni attività economica, si teme tantissimo una sua eventuale mancanza. Questo fa sì che, quando un paese che detiene grandi quantità di riserve petrolifere (ad esempio l'Iran) entra in guerra, il prezzo del petrolio aumenta perché si intravede una prospettiva futura di scarsità dovuta alla possibile uscita del paese in questione dal mercato internazionale. Dunque, ancora prima di arrivare a una riduzione dell'offerta, anche solo la minaccia della scarsità negli approvvigionamenti è sufficiente a far crescere le quotazioni.

Organizzazione del mercato: fino al 1960 a causa della concorrenza tra i produttori e al ruolo predominante delle compagnie petrolifere (le sette sorelle) il prezzo cui il petrolio greggio veniva offerto sul mercato internazionale dai produttori di petrolio greggio era molto ridotto. I bassi costi di estrazione (il concetto di costo rilevante per la fissazione del prezzo è quello di costo marginale: anche se un impianto di estrazione ha un costo di realizzazione molto elevato, poi una volta a regime i costi per estrarre un barile aggiuntivo di petrolio sono in genere irrilevanti) inducevano i vari produttori a fissare un prezzo basso, in quanto questo garantiva loro comunque grandi profitti. Inoltre, la posizione dispersa dei vari paesi esportatori li rendeva deboli di fronte alle politiche delle Sette Sorelle. Con la nascita dell'Opec (Organization of the Petroleum Exporting Countries) invece, i maggiori produttori si unirono e decisero di non farsi concorrenza. Da allora in avanti esse avrebbero fissato di comune accordo il prezzo di vendita, la quantità di petrolio estratta complessivamente e le quote di ogni paese, creando quasi una situazione di monopolio. La grande crisi energetica del 1973 è stata causata dalla decisione unilaterale dei paesi OPEC di bloccare le esportazioni verso l'occidente come rappresaglia antiisraeliana. A parità di utilità e di scarsità si può dunque concludere che il passaggio da una situazione concorrenziale a una di quasi monopolio per la presenza di un cartello (un trust), ha causato un aumento del prezzo talmente dirompente da influenzare il ciclo congiunturale mondiale per lunghi anni e da modificare l'assetto del sistema economico in modo definitivo.

Per realizzare concretamente la sua idea innovativa, l'imprenditore deve anticipare le somme necessarie all'acquisto dei fattori produttivi, finché i costi non potranno essere coperti dalle entrate relative ai ricavi.

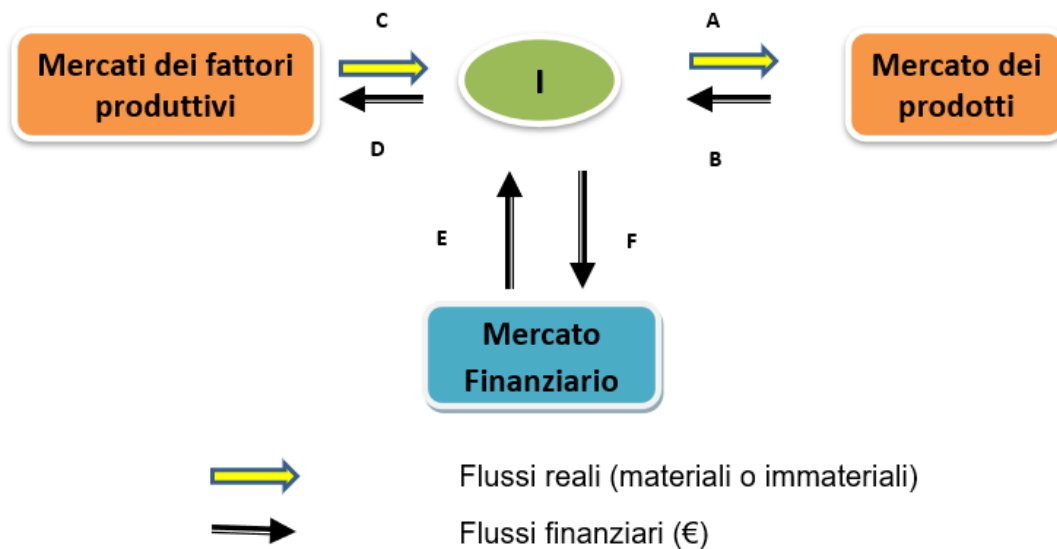


Figura 5. L'impresa come snodo di flussi reali e finanziari.

All'avvio dell'impresa, dunque, l'imprenditore deve impiegare dei mezzi finanziari e deve essere disposto a investirli a proprio rischio (capitale proprio). Spesso però il capitale proprio non basta ed è quindi necessario rivolgersi al mercato finanziario, cioè ad altri investitori, per ottenere finanziamenti a titolo di rischio, o alle banche per richiedere credito (mezzi finanziari a titolo di debito).

In questi casi quindi si genera un flusso finanziario in direzione dell'impresa (E), che è nella realtà il primo flusso che si verifica in ordine di tempo, anche se è l'ultimo che abbiamo introdotto in questo schema logico. A questo flusso finanziario in entrata corrisponde un altro flusso nella direzione opposta (F), che è la remunerazione dovuta al fattore produttivo "capitale finanziario" (concretamente gli oneri finanziari, cioè gli interessi passivi). Il pagamento di questi oneri che avviene secondo la tempistica e le modalità tipiche di ogni fonte di finanziamento indipendentemente da quella del ciclo di produzione.

Una volta ottenuta la fiducia nel progetto, e dunque credito, l'iniziativa può essere concretamente avviata. Tramite le risorse finanziarie disponibili sarà possibile sostenere l'esborso (D) per acquisire gli input (C) necessari alla realizzazione del prodotto: è il momento dell'aggregazione dei fattori produttivi (lavoro, beni strumentali, beni immateriali, beni di consumo). Avendo a disposizione le risorse *fisiche e intangibili*, il processo di trasformazione degli input in output può essere avviato applicando la tecnologia nota all'impresa (che in precedenza ha già determinato la scelta dei fattori produttivi). Le ore uomo, ore macchina e i materiali vengono trasformati in altri beni fisici o immateriali indirizzati al mercato (A). Se il mercato

risponde positivamente, si origina un flusso monetario in direzione dell'impresa (B) che chiude il primo ciclo operativo/finanziario.

A questo punto l'impresa potrebbe attivare un processo circolare continuo. Se il mercato ha apprezzato i prodotti dell'impresa ed è disposto a pagare un prezzo che copre interamente il valore dei fattori produttivi impiegati, l'impresa diviene finanziariamente autonoma. Non occorre attingere a un nuovo finanziamento per ogni ciclo di produzione in quanto gli incassi derivanti dalla vendita dei prodotti vengono usati per coprire le uscite per l'acquisizione dei fattori produttivi dei cicli successivi. Certo resta un indebitamento fisiologico, che tende a crescere nel momento in cui l'impresa aumenta i propri volumi di produzione (il tema verrà approfondito nel Volume 2, nel capitolo dedicato all'analisi del ciclo operativo monetario). Accade però anche che l'autofinanziamento generato dai flussi finanziari, se reinvestito nell'impresa, riesca a coprire il fabbisogno finanziario iniziale, riducendo nel tempo la necessità di ricorrere a risorse esterne.

Si noti ancora che, se in ordine temporale il ciclo con cui si avvia l'impresa parte dal reperimento delle risorse finanziarie (E) e si conclude con l'incasso dei ricavi dai clienti (B), l'ordine inverso si deve seguire nel momento della pianificazione e all'interno del *business plan*. Non è, infatti, possibile sapere quanti e quali fattori produttivi mi servono prima di aver quantificato la produzione, così come solo l'esatta tempistica di acquisizione e la precisa quantificazione degli input permette di prevedere l'ammontare del fabbisogno finanziario.



Fotografia di E. Ragazzi

3 Produzione e remunerazione dei fattori produttivi

Per quanto nel §1.2 sia stata messa in discussione l'ipotesi neoclassica per cui le imprese agirebbero con piena razionalità in un'ottica di massimizzazione del profitto, quest'ultimo resta una variabile fondamentale per la definizione delle strategie di impresa. Valutare l'entità del profitto è essenziale per l'imprenditore, in quanto in sua assenza (più precisamente, se il profitto è negativo) egli non riesce a remunerare tutti i fattori produttivi, per cui la sua iniziativa non sarà sostenibile nel tempo. Anche da un punto di vista collettivo (in un'ottica di welfare generale, cioè della già citata efficienza allocativa) l'assenza di profitto segnala che le risorse (i fattori produttivi) che sono state impiegate nel processo produttivo e quindi automaticamente sottratti ad altri impieghi, in realtà generano un bene che non è apprezzato in modo sufficiente dai consumatori, se si tratta di un bene di consumo, oppure dalle altre imprese se si tratta di un bene intermedio. È dunque opportuno che tali risorse siano allocate su processi più efficienti o per produzioni maggiormente apprezzate dal mercato.

Sarà quindi necessario individuare una definizione precisa di profitto e un metodo di calcolo del suo valore che ci permettano di dare un giudizio inequivocabile sulla convenienza dell'iniziativa imprenditoriale, isolando tutto quanto a essa pertinente. Per farlo occorre una fonte che informi sui flussi di ricavo e di costo dell'impresa.

Il sistema contabile, di cui il bilancio d'esercizio rappresenta il documento sintetico, registra l'insieme dei flussi che avvengono tra l'impresa e l'ambiente esterno. Tramite il bilancio, pur con limiti che saranno evidenziati progressivamente più avanti nel capitolo (§3.4 in avanti), è possibile valutare la consistenza e la dimensione dell'utilizzo dei fattori produttivi all'interno dell'impresa in rapporto al valore della produzione che hanno contribuito a realizzare. Le informazioni del bilancio possono infatti essere dunque lette anche in chiave strategica, oltre che per la loro funzione principale di comunicazione esterna dei fatti aziendali.

In questo capitolo vedremo come le informazioni contenute nel bilancio, e in particolare nel conto economico, possono, se adeguatamente rielaborate e integrate, permettere una valutazione sull'economicità, cioè sul successo, sulla convenienza, dell'iniziativa imprenditoriale. Naturalmente sarà una trattazione sintetica e sommaria che anticipa, rispetto a quanto sistematicamente esposto nel Volume 2, solo i concetti indispensabili per arrivare al calcolo del profitto.

3.1 I documenti contabili come fonte di informazione sui fatti aziendali

I principali documenti che compongono il bilancio sono lo Stato Patrimoniale (SP) e il Conto Economico (CE). Il primo raccoglie le cosiddette “grandezze fondo”, cioè quelle grandezze che vengono definite con riferimento ad un preciso istante di tempo (ad esempio il 31/12/T), mentre nel secondo vengono indicate le “grandezze flusso”, cioè le grandezze che si misurano con riferimento ad un preciso intervallo di tempo t (ad esempio dal 1/1/T al 31/12/T). Le grandezze fondo (per esempio i debiti verso fornitori, il capitale versato dai soci o il valore degli automezzi posseduti) sono misurate in unità monetarie, mentre le grandezze flusso (per esempio i ricavi mensili o il costo del lavoro annuo) si misurano in unità monetarie su unità di tempo (per esempio Euro /anno).

Stato Patrimoniale e Conto Economico vengono rappresentati con una T che non è solo un artificio grafico per dividere le due colonne di una tabella, ma che ha un significato di equilibrio. Essa stabilisce un’eguaglianza tra la colonna di sinistra e la colonna di destra; come per il segno di = in un’equazione, sono possibili spostamenti da una colonna all’altra se si cambia di segno alla grandezza. Per obiettivi di comprensione dello stato di salute dell’impresa se ne fanno molti nella riclassificazione, uno degli strumenti dell’analisi di bilancio, trattata nel Volume 2.

SP		CE	
Dare	Avere	Dare	Avere
ATTIVITA’	PASSIVITÀ	COSTI = VALORE DEI FATTORI PRODUTTIVI UTILIZZATI	RICAVI = VALORE DELLA PRO- DUZIONE

Lo Stato Patrimoniale analizza il patrimonio dell’impresa fotografandone la struttura in un preciso istante di tempo. Nella sezione “dare”, cioè nella colonna di sinistra vengono inclusi gli aspetti reali del patrimonio ovvero le cosiddette *attività*: esse comprendono ad esempio immobilizzazioni tecniche e immateriali (impianti, macchine, attrezzature, attività immateriali), immobilizzazioni finanziarie (titoli e partecipazioni) e capitale circolante lordo (scorte, crediti commerciali). Tecnicamente si tratta della lista dei beni posseduti o dei “diritti” a ricevere beni (incluso il denaro) in futuro (i crediti). Nella voce “avere” invece viene riportata la situazione finanziaria dell’impresa, descritta dalle *passività* (capitale proprio, debiti a lungo

termine e debiti a breve termine). Si tratta degli aspetti finanziari del patrimonio, rappresentati dalla struttura delle fonti di finanziamento.

Il Conto Economico invece confronta i costi (valore dei fattori produttivi utilizzati) con i ricavi (valore della produzione). Si tratta di una traduzione numerica dello schema dell'impresa come snodo di flussi economici e finanziari. Il prospetto espone una sintesi dei flussi economici che intervengono fra due bilanci successivi, cioè nel corso dell'esercizio contabile. In quanto tale, il conto economico collega e contribuisce a spiegare le variazioni di due successivi Stati Patrimoniali.

L'esercizio si intende di durata annuale, anche se la definizione della durata è assolutamente arbitraria, in quanto si tratta di interrompere, per fare un quadro di sintesi, il continuo fluire dei fatti aziendali. Anche la data in cui viene fatto il bilancio, e dunque la data in cui viene presa la fotografia dello Stato Patrimoniale e in cui si calcola il saldo di tutti i flussi economici del conto economico, viene scelta liberamente dall'impresa. La maggior parte delle imprese per semplicità fa coincidere l'esercizio con l'anno solare, e quindi il bilancio viene chiuso il 31/12 di ogni anno, ma vi sono anche moltissime imprese che per comodità preferiscono un'altra data di chiusura, per esempio le imprese industriali o commerciali che concentrano la maggior parte della loro attività in coincidenza con le festività natalizie a cavallo della fine dell'anno solare, oppure le imprese che appartengono a gruppi, in specie multinazionali, e che devono poi procedere al consolidamento dei bilanci delle imprese controllate per giungere al bilancio di gruppo.

Come già esposto nel §2 fattori produttivi e la produzione sono grandezze reali (numero di ore di lavoro di un operaio specializzato con dieci anni di anzianità, numero di pezzi del modello AX213...). Per renderli confrontabili essi sono trasformati in valori monetari attraverso i prezzi. Nel bilancio tale valorizzazione, per limitare la soggettività della valutazione, deve seguire precise regole stabilite dai "principi contabili", che si basano sulla trasparenza e sulla prudenza; inoltre, il metodo adottato per le voci principali deve essere spiegato nella nota integrativa e, per le imprese quotate in borsa per le quali è posto l'obbligo della revisione contabile a tutela degli azionisti, la valorizzazione è oggetto di valutazione da parte dei revisori.

3.2 Dai costi del conto economico alle remunerazioni dei fattori produttivi

I valori del conto economico possono essere utilizzati per esprimere un giudizio sulla relazione esistente fra valore della produzione (la somma dei valori di tutti i beni prodotti) e remunerazioni pagate ai vari fattori produttivi (la somma dei valori di tutti i fattori produttivi impiegati nell'intervallo di tempo di riferimento). Si tratta

di rielaborare i dati relativi ai ricavi – contenuti nella sezione destra del conto economico – per ottenere il valore della produzione, e i dati di costo – contenuti nella sezione sinistra – per analizzare il contributo dei vari fattori della produzione. La rielaborazione del Conto Economico in un’equazione è stata per la prima volta introdotta in Paccès (1951). In questo paragrafo noi manterremo la notazione da lui utilizzata

Il valore della produzione (P) non è altro che una sommatoria delle quantità dei diversi prodotti q_i valorizzati con i rispettivi prezzi p_i . Analogamente il valore dei fattori produttivi utilizzati si può esprimere come la sommatoria delle quantità dei singoli fattori utilizzati q_j valorizzati con i rispettivi prezzi p_j . Il pedice “ i ” è riferito alla vendita del singolo prodotto (l’impresa produce n prodotti diversi), mentre il pedice “ j ” si riferisce a uno degli m fattori produttivi che essa impiega.

In tale ottica è possibile ridisegnare il conto economico come confronto fra due sommatorie.

CE	
Dare	Avere
$\sum_{j=1}^m q_j p_j$	$P = \sum_{i=1}^m q_i p_i$
<p>q_j = unità utilizzate del singolo fattore j</p>	<p>q_i = unità vendute del singolo prodotto i</p>
<p>p_j = prezzo del singolo fattore j</p>	<p>p_i = prezzo del singolo prodotto i</p>

Come avviene tale riclassificazione dei dati del conto economico finalizzata a una valutazione dell’equilibrio esistente fra valore della produzione e valore dei fattori produttivi? Come verificare se il mercato ha valutato positivamente l’idea imprenditoriale, consentendo all’impresa di generare un flusso sufficiente a remunerare tutti i fattori di produzione? Occorre calcolare una serie di grandezze che rappresentino una trasformazione delle voci del conto economico, confrontando la produzione con i principali fattori produttivi.

La prima classificazione dei fattori produttivi è rintracciabile già nella teoria economica classica (Adam Smith, Ricardo). Questa, riferendosi a un’economia preindustriale, prevalentemente agricola, aveva inizialmente identificato tre fattori produttivi: la terra, il lavoro e il capitale (inteso principalmente come materiali di consumo, data la bassa meccanizzazione delle attività). Tale classificazione non è però più significativa per l’analisi delle produzioni industriali. In tale contesto il fattore produttivo “terra” ha un ruolo residuale, in termini di risorse naturali utilizzate direttamente, oppure di spazio in cui collocare le attività di produzione. In entrambi i

casi il valore relativo può essere attribuito, alla categoria di capitale fisico più pertinente.

Se la terra ha perso il suo ruolo di fattore chiave nella produzione (e anche nella distribuzione) della ricchezza, al contrario il capitale ha acquisito un ruolo più ampio e variegato che necessita di un maggiore dettaglio, distinguendo fra capitale di consumo, capitale fisico ad uso durevole e capitale finanziario.

Vediamo dunque quale può essere una classificazione dei fattori produttivi pertinente oggi per un'impresa industriale, ma anche commerciale o di servizi (Figura 6).

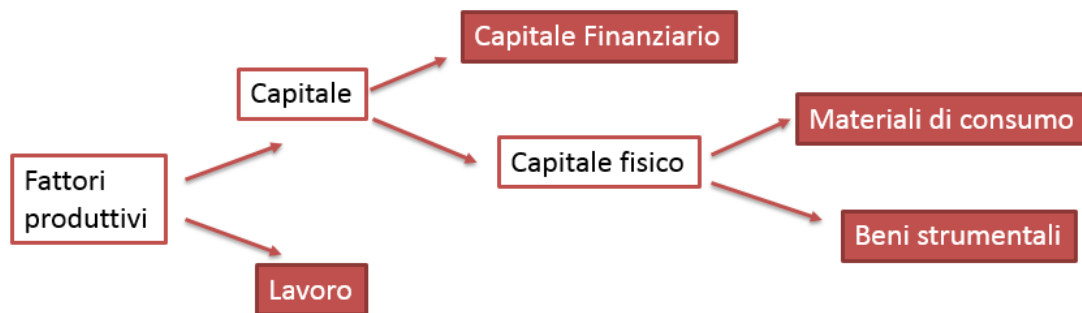


Figura 6. Le 4 classi di fattori produttivi.

Vi sono quattro classi di fattori produttivi, a ciascuno dei quali deve essere corrisposta una remunerazione. Le voci del Conto Economico forniscono le informazioni sulla maggior parte di esse, mentre vedremo le eccezioni parlando di costi impliciti nel §3.5.

- *Fattore produttivo lavoro*. Il suo valore viene simboleggiato con **Rs**, che indica remunerazione salariale⁶, e contiene tutte le voci di costo che vanno a remunerare direttamente (salari e stipendi) o indirettamente (contributi sociali, buoni mensa e altri benefit, versamenti Inail o altri sistemi di assicurazione contro gli infortuni) le prestazioni lavorative del personale.
- *Fattore produttivo materiali di consumo*. Includiamo in questa categoria tutti i beni (materiali, ma eventualmente anche servizi) che possono essere utilizzati per un unico ciclo produttivo. Si tratta di due tipologie di beni: le materie prime, che vengono inglobate nel prodotto finito, e quei beni che vengono distrutti dall'atto produttivo nel momento in cui lo rendono possibile (elettricità). In entrambi i casi il fattore produttivo non può essere riutilizzato per un altro ciclo di produzione. Il valore dei materiali utilizzati si indica con il termine *consumi* e si simboleggia con **P'**, ad indicare che si tratta di un fattore

⁶ Anche se al giorno d'oggi il termine salario appare quasi anacronistico, viene mantenuta tale dicitura in ossequio alla teoria economica classica, in cui il salario indicava appunto il prezzo del fattore produttivo lavoro. Peraltro, nella lingua inglese non esiste tale differenziazione.

produttivo per l'impresa, che però costituisce anche un output produttivo per un'altra impresa.

- *Fattore produttivo capitale fisico ad uso durevole.* Tutti i beni di produzione che non si esauriscono in un unico ciclo produttivo, ma possono essere utilizzati più volte rientrano nel capitale fisico ad uso durevole. Essi si dicono beni strumentali oppure, in senso contabile, cespiti. Possono essere materiali, come gli edifici e i macchinari, o immateriali, come i brevetti o la conoscenza accumulata grazie a un progetto di ricerca. Il valore di tali fattori produttivi inserito conto economico non coincide con il loro costo di acquisto, in quanto il beneficio all'attività produttiva che ne deriva non si esaurisce in un solo esercizio, ma prosegue per molti anni. Occorre allora imputare solo la quota di effettivo utilizzo rispetto al valore totale del bene. Tale valore si dice in termini contabili "quota di ammortamento" - da cui il simbolo **Q** dato al valore di questo fattore produttivo - e rappresenta la percentuale del valore complessivo che si ritiene rappresentare i servizi produttivi prestati dal cespite in quell'esercizio.

APPROFONDIMENTO: criteri economici per il calcolo dell'ammortamento

La stima dell'ammortamento per il calcolo di **Q** dovrebbe tenere conto di tre fattori:

- L'**usura** (vita fisica). È possibile stimare, in base alle previsioni di utilizzo, una durata fisica del bene, oltrepassata la quale è necessario prevedere la sua rottamazione.
- L'**obsolescenza** (vita tecnologica) ovvero l'invecchiamento tecnologico. In alcuni casi la conclusione della vita utile di un bene strumentale non avviene per usura ma per invecchiamento tecnologico. Questo è un caso molto frequente per gli investimenti informatici, sia software sia hardware, che devono essere sostituiti prima della rottura nel momento in cui non sono più adeguati a supportare le funzionalità aggiuntive connesse al progresso tecnologico.
- La **durata commerciale**. Alcuni investimenti sono strettamente collegati a un prodotto (es. stampi). La loro utilizzabilità viene a mancare nel momento in cui il prodotto cui sono legati viene ritirato dal mercato, anche se dal punto di vista fisico o tecnologico sarebbero ancora utilizzabili.

L'operazione di ammortamento significa dunque ripartire il valore del bene strumentale sugli anni della sua vita utile. All'interno dell'equazione della

produzione è essenziale che il valore della quota di ammortamento venga calcolata con criteri economici, ovvero basandosi sulla più breve fra le tre durate - quella fisica, quella tecnologica e quella commerciale - in quanto solo con tale metodo si ha una misura dell'utilizzo reale del bene durevole nel corso dell'esercizio. Purtroppo, molto raramente, nella predisposizione del bilancio, il calcolo degli ammortamenti segue tali criteri economici, ma si basa piuttosto su criteri contabili o fiscali. Nel caso in cui si ritenga inadeguato tale metodo di calcolo e si disponga di informazioni sufficienti, è opportuno introdurre appositi correttivi, ricalcolando la quota con criteri economici.

- *Fattore produttivo capitale finanziario.* Dalla rappresentazione dell'impresa come uno snodo di flussi reali e finanziari è emersa con chiarezza la necessità che essa ha di ricorrere al capitale finanziario, per coprire lo sfasamento temporale che esiste fra esborso per l'acquisizione dei fattori produttivi e incasso per la vendita dei prodotti. Tale arco temporale può essere breve per alcuni fattori produttivi come le materie prime e il lavoro, ma ha tempi strutturalmente lunghi (anche decenni) nel caso dei beni di produzione ad uso durevole. Da questo discende che il capitale finanziario è un fattore produttivo irrinunciabile per l'impresa e che, come tale, deve essere remunerato. Per remunerazione del capitale finanziario (**Rf**) si intende naturalmente il corrispettivo che si paga per l'utilizzo dei servizi finanziari del capitale, non il flusso finanziario connesso alla restituzione del capitale stesso.

CE	
Dare	Avere
P'	
Q	
Rs	P
Rf	

3.3 Il profitto quale remunerazione del fattore produttivo "imprenditore"

Nell'elenco di fattori produttivi fatto al paragrafo precedente manca il fattore produttivo che rende possibile l'esistenza dell'impresa: l'attività imprenditoriale. È chiaro che senza l'iniziativa e l'attività di un imprenditore, gli altri fattori produttivi sarebbero solo una lista di risorse, non in grado, in quanto tali, di generare la creazione di valore insita nell'atto produttivo. L'imprenditore è il fattore aggregante che,

come indicato nel §1.1, apporta un'idea e un'iniziativa, l'organizzazione dei fattori produttivi volta a uno scopo e l'assunzione del rischio di impresa. L'attività imprenditoriale, senza la quale l'impresa non esisterebbe, si limita a queste quattro funzioni. Ogni eventuale ulteriore attività o ruolo svolto dall'imprenditore (per esempio quello di finanziatore, se apporta capitale finanziario, oppure di lavoratore se trascorre le sue ore a curare l'amministrazione o lo sviluppo dell'impresa) deve rientrare nelle usuali categorie viste sopra (rispettivamente R_f o R_s nei due esempi citati).

Il rischio imprenditoriale, in particolare, si concretizza nel fatto che il mercato potrebbe non apprezzare a sufficienza i prodotti dell'impresa e che quindi i ricavi delle vendite potrebbero non essere sufficienti a coprire i costi dei fattori produttivi. Questo si traduce analiticamente nella disequazione:

$$P \underset{<}{\geq} P' + Q + R_S + R_F$$

Come ogni altro fattore produttivo, anche l'imprenditore svolge la sua attività con la prospettiva di una remunerazione. Tale corrispettivo si chiama remunerazione imprenditoriale (**Ri**) o **profitto**. Ma proprio perché il rischio è insito nell'attività imprenditoriale, tale remunerazione ha carattere incerto e residuale, coincide cioè con l'eventuale plusvalore creato attraverso l'atto produttivo e che analiticamente si concretizza nel saldo fra valore della produzione (ricavi) e valore dei fattori produttivi (costi). Questo permette di giungere al concetto di *equazione della produzione*:

$$P = P' + Q + R_S + R_F + R_i.$$

Si tratta di uno strumento analitico che, a partire dai dati di bilancio e apportando una serie di rielaborazioni e correzioni, permette di individuare l'apporto di ogni fattore, incluso il fattore imprenditoriale, cioè il profitto, alla generazione del valore della produzione. Il profitto sarà dunque:

$$R_i = P - (P' + Q + R_S + R_F) \underset{<}{\geq} 0.$$

L'imprenditore prende iniziativa nella speranza di un profitto positivo, ma potrebbe anche scoprire che l'impresa realizza un profitto nullo o negativo. Il valore del profitto permette di dare un giudizio sintetico sul successo dell'iniziativa imprenditoriale.

Cosa significa se, superate le fasi di avvio, il profitto è negativo? Della prima possibile causa, il mancato apprezzamento del mercato, si è già detto sopra. Il secondo possibile problema può riguardare l'altro snodo dei flussi dell'impresa (e di conseguenza l'altro lato dell'equazione della produzione). Il costo dei fattori produttivi è la loro espressione monetaria ottenuta attraverso i prezzi. Anche i fattori produttivi vengono scambiati su specifici mercati, sui quali si determinano i prezzi di scambio. Analogamente a quanto avviene sui mercati dei prodotti, può accadere che anche quelli dei fattori non siano perfettamente concorrenziali, e che una parte

eserciti potere di mercato spuntando prezzi più alti. In tali situazioni un profitto negativo significa che l'impresa ha subito dei prezzi dei fattori non concorrenziali (o discriminatori) e che in seguito non è riuscita a rivalersi sul mercato del prodotto per recuperare tale svantaggio. Se i mercati dei fattori produttivi non sono concorrenziali e quindi efficienti in senso economico (allocativo), gli effetti si scaricano sui profitti.

Per esempio, questa è una situazione che si riscontra spesso riguardo al fattore produttivo capitale finanziario. Per un soggetto finanziario (banca) concedere un finanziamento è sempre un'operazione caratterizzata da un certo rischio (il rischio di fallimento del debitore). Tale rischio diminuisce se il finanziatore dispone di buone informazioni sull'impresa, cosa più facile quando questa è grande e stabilita da lungo tempo sui mercati. Al contrario le piccole imprese e gli start-up, particolarmente in settori innovativi, faticano ad ottenere credito e spuntano, quando ci riescono, condizioni particolarmente svantaggiose in quanto rappresentano un rischio maggiore per l'istituto di credito erogante. Queste condizioni svantaggiose nell'accesso al credito possono portare a un profitto negativo anche a fronte di un'idea imprenditoriale valida. Ecco perché esistono politiche di intervento pubblico (come la creazione di incubatori oppure il sostegno al *venture capital*) per sostenere la nascita e la crescita di imprese ritenute meritevoli di supporto (per esempio perché innovative, oppure localizzate in contesti svantaggiosi, oppure ancora perché create da soggetti relativamente più deboli sul mercato del lavoro, come donne, giovani e stranieri).

Nel calcolo delle varie voci dell'equazione della produzione si devono applicare degli accorgimenti che permettono di far sì che il profitto sia la misura sintetica del successo dell'iniziativa imprenditoriale. Di seguito verranno descritti i principali correttivi che vanno apportati ai dati contabili per arrivare a un giudizio di tipo economico che si traducono in tre note bene per passare dalla visione contabile a quella economica. Questo è propedeutico alla spiegazione di come avviene concretamente il calcolo del profitto e delle altre voci dell'equazione della produzione.

Va premesso, in generale che, poiché lo scopo dell'analisi dell'equazione della produzione è valutare il profitto e le sue determinanti e, di conseguenza, la validità dell'iniziativa imprenditoriale, è necessario che tutti i flussi che vi vengono inclusi siano strettamente pertinenti all'impresa e alla sua attività di trasformazione di input in output. Se nella contabilità dovessero comparire costi (o ricavi) non direttamente ed esclusivamente imputabili all'iniziativa che viene valutata tali flussi e tutte le loro conseguenze (per esempio sulle imposte pagate, o sull'indebitamento e sui relativi oneri finanziari) devono essere stornati dagli addendi dell'equazione della produzione.

Operazioni di questo genere, che possiamo definire come "spurie", possono insorgere quando vi siano commistioni fra le attività dell'impresa e quelle dell'imprenditore come persona fisica (cosa che è quasi naturale nel caso dell'imprenditore

individuale), oppure nel caso di gruppi aziendali. In molti casi operazioni di questo tipo si configurano come frodi fiscali, ma vi sono invece situazioni in cui l'operazione suddetta è legittima in quanto appositamente normata dalla disciplina fiscale. Ne è un esempio l'auto aziendale, trattata dal fisco come ad uso promiscuo anche quando il suo utilizzo è esclusivamente lavorativo, ma si possono citare anche gli anticipi sugli utili o la cessione gratuita di prodotti aziendali. Se l'importo di tali operazioni fosse consistente, è possibile che il giudizio sulla profittabilità di impresa ne risulti offuscato.

3.4 Tenere conto degli sfasamenti temporali

Nessun fattore produttivo viene simultaneamente acquistato, pagato, e utilizzato, così come è molto raro che vi sia simultaneità fra conclusione del ciclo di produzione, vendita e incasso (accade a volte nel settore dei servizi). Questi sfasamenti generano quello che in analisi di bilancio viene definito "ciclo operativo-monetario", ovvero uno sfasamento temporale che genera un investimento in capitale circolante che si traduce in un fabbisogno di fonti di finanziamento (Si veda al riguardo il Volume II nella sezione dedicata al ciclo operativo-monetario). Per i fini dell'analisi dell'equazione della produzione, gli sfasamenti temporali causano una non coincidenza fra i concetti di acquisto e consumi e di vendite e produzione.

Per quanto riguarda i consumi, la differenza è data esclusivamente dalla variazione delle scorte di materie prime e componenti presenti in magazzino:

$$P' = \text{Acquisti} - \Delta \text{Scorte Materie} = \text{Acquisti} - \text{RFM} + \text{RIM}$$

I consumi di un'impresa, relativi a materie prime e componenti, acquistati da terzi e immessi nel ciclo di produzione, sono l'input del processo produttivo (non gli acquisti); essi sono dati da quanto l'impresa ha acquistato nel corso dell'anno, ad eccezione di quanto è andato ad incrementare le scorte di magazzino. Se invece l'incremento del magazzino fosse negativo, significa che l'impresa ha consumato tutto quanto acquistato più una parte che deriva dal consumo delle scorte di magazzino preesistenti.

Detto in altri termini, esaminando la seconda parte dell'uguaglianza che deriva dalla scomposizione della prima definizione, i consumi possono essere calcolati pensando che un'impresa consumi tutto quanto presente in magazzino all'inizio dell'anno, a questo si aggiungono gli acquisti dell'esercizio corrente, da cui però vanno sottratte le rimanenze finali di materie che resteranno per l'anno successivo.

$$P = \text{Vendite} + \Delta \text{Scorte Prodotti} + C_f + P_v = \text{Vendite} + \text{RFP} - \text{RIP} + C_f + P_v$$

La produzione è data da quanto l'impresa ha venduto più quanto è stato prodotto senza essere incluso nel fatturato. In primo luogo, va considerato l'incremento di scorte di prodotti finiti e semilavorati. In altri termini l'impresa in un anno produce tutto quanto vende, ad esclusione di quanto per le vendite, è stato attinto dalle rimanenze di prodotti ereditati dall'esercizio precedente, aggiungendo però quanto è stato prodotto ma non ancora venduto (le rimanenze finali).

Per quanto riguarda la produzione, oltre al ruolo delle scorte si devono considerare i valori dell'attività produttiva dell'impresa non inclusi nell'attività di vendita di prodotti. Questo permette tra l'altro di prendere in considerazione tutte le voci del conto economico, anche quelle residuali e di poterne sfruttare le proprietà di quadratura.

C_f simboleggia la costruzione interna di capitale fisico, cioè quell'attività produttiva dell'impresa volta alla produzione di un fattore produttivo (merci di consumo o beni di produzione ad uso durevole). Se l'impresa realizza internamente gli stampi per la lavorazione della lamiera, si tratta di un'attività di produzione che però non è registrata fra i flussi di vendita e che deve essere inclusa in P , così come, più in generale devono ricadere in questo addendo altri casi in cui ci sia stata un'attività produttiva non destinata alla vendita.

I proventi vari (P_v) includono tutti quei ricavi che non derivano dall'attività di vendita dei prodotti che costituiscono l'oggetto dell'impresa, per esempio interessi attivi sui conti correnti o affitti attivi per proprietà cedute in locazione.

Va segnalato che il problema degli sfasamenti temporali si presenta solo qualora si parta dai dati della contabilità ordinaria o dal bilancio contabile. Il bilancio riclassificato invece presenta già il valore della produzione e dei consumi, ad esclusione di quanto riguarda le attività atipiche (non connesse al *core business* dell'impresa, quali gli affitti per un'impresa industriale) che devono essere addizionate in quanto incluse in una sezione separata.

3.5 I costi impliciti

Il bilancio e la contabilità seguono principi civilistico-fiscali che verranno trattati nel capitolo 2. In sostanza essi registrano tutte le operazioni che intercorrono con soggetti giuridici diversi da chi possiede l'impresa, tra cui l'acquisto di fattori produttivi e la vendita di prodotti da/a soggetti esterni. L'equazione della produzione adotta un'ottica economica che porta ad analizzare il valore di tutti i fattori della produzione utilizzati. La sottile differenza di ottica diviene sensibile quando l'imprenditore, cioè il proprietario dell'impresa, apporta dei fattori produttivi e non si limita alla pura attività imprenditoriale (di idea, iniziativa, organizzazione dei fattori e accettazione del rischio).

I fattori produttivi che l'imprenditore apporta in prima persona all'impresa possono non essere registrati dalla contabilità (perché non è un soggetto esterno all'impresa) ma sono utilizzati nel ciclo di produzione e quindi devono rientrare nel calcolo dell'equazione della produzione e del profitto. Teoricamente l'imprenditore potrebbe apportare qualsiasi fattore produttivo (per esempio materie prime agricole prodotte da un'altra impresa di sua proprietà), ma i casi più frequenti riguardano il lavoro e il capitale finanziario.

- Se l'imprenditore presta la sua attività lavorativa nell'impresa (intervenendo nella produzione, ma anche nella gestione o nella commercializzazione o nello sviluppo), offre ore del suo tempo di lavoro per l'impresa ma molto spesso questa sua attività lavorativa non è remunerata esplicitamente con uno stipendio, in quanto si prevede che l'imprenditore recuperi tale valore a fine anno dagli utili. Se accade quindi che l'imprenditore lavori nell'impresa (oltre che ad esserne il promotore) senza ricevere uno stipendio, allora Rs non deve includere solo i salari e gli stipendi inclusi nel conto economico, ma anche il costo implicito, cioè non contabilizzato, del lavoro dell'imprenditore.
- In tutte le imprese, particolarmente in quelle istituite in forma di società, l'imprenditore contribuisce al finanziamento dell'impresa apportando del capitale proprio (con due modalità possibili: apportando finanziamenti dall'esterno o rinunciando a percepire utili che vengono quindi reinvestiti nell'impresa). Tale capitale proprio è a tutti gli effetti una risorsa finanziaria e come tale in Rf deve essere incluso il valore della sua remunerazione (che non è contabilizzata), oltre agli interessi passivi sui debiti che compaiono nel conto economico e che rappresenta il *costo implicito del capitale proprio*.

In sintesi, i valori di bilancio devono essere corretti per tener conto dei costi impliciti, relativi ai fattori produttivi apportati dall'imprenditore e consumati dall'impresa. Occorre però ancora chiarire come valutare tale costo, la cui quantificazione potrebbe essere arbitraria, non essendo dimostrata da nessun documento contabile. Ci si riferisce allora, in assenza di informazioni precise, al concetto economico di **costo opportunità**. Il costo opportunità rappresenta la migliore opportunità di impiego a cui si rinuncia per utilizzare il fattore produttivo nell'impresa. Per esempio, se l'imprenditore prima della nascita dell'impresa lavorava altrove come dipendente, si utilizzerà il suo precedente stipendio come costo opportunità, per stimare il costo implicito del suo lavoro. Se l'imprenditore ha investito del denaro nell'impresa, si utilizzerà la migliore alternativa di investimento finanziario disponibile come costo opportunità per stimare il costo implicito del capitale proprio.

SCHEMA: il calcolo delle grandezze dell'equazione della produzione

Esaminiamo concretamente come avviene il calcolo delle varie voci che incluse nell'equazione della produzione e che permettono di determinare il profitto in modo residuale.

$$P = Vendite + \Delta ScorteProdotti + C_f + P_v = Vendite + RFP - RIP + C_f + P_v$$

La **Produzione** è la somma di ciò che è stato venduto, più ciò che non è stato venduto ed è rimasto in magazzino (Rimanenze Finali Prodotti), meno ciò che l'impresa ha potuto vendere senza produrre grazie alla disponibilità di rimanenze in magazzino dall'anno precedente (Rimanenze Iniziali Prodotti), più il Capitale Fisico realizzato internamente, più i Proventi Vari.

$$P' = Acquisti - \Delta ScorteMateriePrime = Acquisti + RIM - RFM$$

I **Consumi** si calcolano a partire dal valore di ciò che l'impresa ha acquistato, più le Rimanenze Iniziali di Materie meno le Rimanenze Finali di Materie. Si ricorda che gli acquisti includono sia le merci, sia i servizi, mentre ovviamente le rimanenze riguardano solo i beni di consumo materiali. Si richiama anche che gli affitti passivi, più tutte le locazioni, vanno inserite in P', in quanto si tratta dell'acquisto dei servizi abitativi o produttivi dell'edificio o del bene strumentale.

$$Q = Ammortamenti$$

Il valore dei beni strumentali si calcola a partire dalla **quota di ammortamento**, purché questa sia calcolata con criteri economici, cioè basandosi sulla vita utile prevista.

$$R_s = \text{Salari e Stipendi} + \text{Accantonamento al fondo TFR} \\ + \text{Eventuale costo del Lavoro dell'Imprenditore}$$

Entrano nella **remunerazione salariale** tutte le tipologie di costo del lavoro, esplicito e implicito, tra cui il "TFR" (Trattamento di Fine Rapporto), chiamato anche liquidazione, che viene erogato in tutti i casi di cessazione del rapporto di lavoro. La voce R_s comprende anche un *costo implicito* del lavoro dell'imprenditore: può capitare infatti che egli presti il proprio lavoro all'interno dell'impresa, attività che non sempre trova un'esplicita indicazione nella contabilità.

$$R_f = \text{Oneri Finanziari} + \frac{\text{Eventuale costo Implicito}}{\text{del Capitale Proprio}}$$

Compare qui, oltre agli interessi passivi sulle diverse tipologie di debiti, un altro importante costo implicito; l'imprenditore, per avviare e consolidare la propria attività, oltre a rivolgersi alle banche, conferisce del capitale proprio all'iniziativa. Tale conferimento è obbligatorio se l'impresa ha la forma di una società, mentre non è richiesto obbligatoriamente nel caso delle ditte individuali. Dal momento che le risorse in questione sono state utilizzate per finanziare gli investimenti dell'impresa, occorre includerne il costo in R_f . E poiché quei capitali si sarebbero potuti impiegare altrove, ottenendo una remunerazione (ad esempio sottoscrivendo l'aumento di capitale di un'impresa diversa dalla propria, oppure investendo il capitale in un fondo di investimento), è possibile utilizzare il reddito derivante dalla migliore opportunità a cui l'imprenditore ha dovuto rinunciare per calcolare il valore di tale costo implicito.

3.6 Il calcolo del profitto

È possibile calcolare il profitto (al lordo delle imposte) a partire dalla sua natura residuale, come differenza tra la produzione (P) e la dimensione del compenso attribuito ai fattori produttivi, rappresentati dai consumi (P'), dal servizio delle immobilizzazioni materiali e immateriali evidenziato tramite gli ammortamenti (Q), dal lavoro (Rs) e dai mezzi finanziari (Rf). Un risultato positivo segnala che la produzione ha dato luogo a una creazione di valore superiore a quelle delle risorse necessarie per realizzarla; in questo caso l'attività risulterà economicamente profittevole. In caso contrario si avrà invece una distruzione di ricchezza, connessa al mancato recupero di parte delle risorse impiegate.

In sintesi:

$$R_i = P - P' - Q - R_s - R_f$$

Sappiamo però anche che le grandezze dell'equazione della produzione derivano dalle grandezze del conto economico, cui sono apportati le correzioni per i costi impliciti (ed eventualmente per le operazioni spurie). A partire da tale considerazione, è possibile anche calcolare direttamente il profitto a partire dall'utile contabile lordo, apportando direttamente su questo, anziché sulle varie grandezze dell'equazione, le correzioni citate.

$$R_{iL} = UT_L - \text{Costi Impliciti}$$

A questo punto ci si può chiedere se sia possibile e opportuno calcolare anche il profitto netto. Rispondere a questa domanda richiede fare un approfondimento sulla natura delle imposte (il cui valore sarà incluso fra quelli conteggiati dal Conto Economico) e sul loro trattamento nell'equazione della produzione.

3.7 Il trattamento delle imposte nell'equazione della produzione

Ogni impresa ha dei rapporti con lo Stato che si traducono in imposte e tasse, ovvero flussi finanziari in uscita, e in servizi (pubblici) percepiti, ovvero flussi reali in entrata. Imposte e tasse compaiono anche nel Conto Economico, occorre quindi stabilire come inserire il valore di tali flussi nell'equazione della produzione.

ESEMPIO di bene pubblico: la cyber-sicurezza

Un esempio moderno del problema dei beni pubblici è rappresentato dalla sicurezza dagli attacchi informatici, in particolare quando questi mirino a infrastrutture critiche che erogano servizi essenziali (elettricità, acqua, telecomunicazioni, controllo del traffico aereo).

Il valore collettivo di tale protezione è immenso, il beneficio decisamente superiore ai costi relativi alle contromisure da implementarsi.

Ma, come dimostrato in studi recenti (Ragazzi e García, 2014; Ragazzi e Stefanini, 2019), il costo delle contromisure grava sulle imprese che gestiscono le infrastrutture, mentre il beneficio ricade sull'economia e sulla società in generale e solo in minima parte sull'impresa.

Per la cybersicurezza, come per la sicurezza in generale, il mercato non riesce a fornire incentivi economici alle imprese affinché esse investano adeguatamente.

Il problema è meno grave quando l'infrastruttura è gestita da una società pubblica (come, per esempio, nel caso della rete elettrica che in Italia è gestita da Terna, una società pubblica), che non dovrebbe mirare alla massimizzazione del profitto ma ad obiettivi di interesse pubblico. Ma molti dei settori citati sono stati privatizzati alla fine degli Anni Novanta. Inoltre, anche quando le infrastrutture siano gestite da soggetti pubblici, è necessario garantire un livello minimo comune e un sistema di protezione coordinato quando le infrastrutture siano interconnesse.

Da queste considerazioni discende che quando ci si trova di fronte a un bene pubblico è indispensabile che lo Stato intervenga, o attraverso la gestione diretta oppure attraverso un'adeguata regolamentazione.

Anche su questo fronte però le cose non sono semplici: cosa indicare in una regolamentazione sulla cybersicurezza dove minacce e contromisure variano continuamente? Dove è necessario che le decisioni siano prese da personale altamente competente che difficilmente è presente presso gli enti governativi? La risposta non è semplice (Ragazzi *ed.* 2020). Le strade che si stanno esplorando includono:

- Imporre di aderire a uno Standard, cioè a un insieme di norme tecniche elaborato e aggiornato da un tavolo di esperti settoriali. Questa scelta è stata adottata per la protezione del sistema elettrico in Nord America.
- Adottare un approccio partecipativo, in cui le parti (lo stato o gli enti che lo rappresentano e le imprese che gestiscono i servizi) si siedono a un tavolo e concordano i requisiti minimi e gli obiettivi da raggiungere. Questo è l'approccio adottato nel Regno Unito.
- Le imprese sono lasciate libere di scegliere la migliore strategia per proteggere l'infrastruttura, ma devono mostrare di garantire una performance adeguata, dimostrata dal raggiungimento di una soglia minima di certi indicatori. Questa strada non è ancora stata applicata perché non c'è ancora convergenza sul tema di come misurare la performance degli investimenti in cybersicurezza e la ricerca è ancora in corso (Suh Lee, 2019).

Lo Stato è uno degli attori dell'economia che agisce principalmente attraverso la definizione delle norme, ma che eroga anche alcuni servizi. Anche nei sistemi più liberisti (e l'Italia non è certo uno di quelli), in cui l'intervento dello stato nell'economia è ridotto al minimo, vi saranno sempre alcuni servizi che restano di esclusiva competenza dello stato. Si tratta di quelli che in economia vengono chiamati beni pubblici puri, e che non potrebbero essere erogati da privati in cambio di un prezzo pagato dal consumatore. I due esempi più chiari di bene pubblico sono i servizi della difesa e della giustizia. Un privato non potrebbe offrire ai cittadini il servizio di difesa dai nemici esterni esigendo un prezzo dai cittadini che godono della sicurezza, in quanto non avrebbe la possibilità di escludere chi non paga dal godimento del servizio. La difesa è erogata a tutte le persone presenti su un dato territorio, senza possibilità di escludere chi non vuole pagare il relativo prezzo. Per questo motivo il servizio della difesa deve essere erogato da chi, lo Stato appunto, ha il potere di esigere in modo coatto il pagamento di quanto necessario a coprire il rispettivo costo da tutti i cittadini. Il discorso vale a maggior ragione per il caso della giustizia, in quanto vi sono cittadini, le persone ree di un reato, che non solo non vorrebbero pagare per ottenere il servizio del processo, ma neppure vorrebbero usufruirne!

Dunque, ogni Stato eroga servizi e riceve flussi monetari dai cittadini. Possiamo dunque assimilare il suo ruolo, nel suo rapporto con le imprese, a quello di un'impresa sui generis? In altri termini, ritornando all'ottica dell'impresa, possiamo cioè assimilare i servizi che essa riceve dallo Stato a un flusso reale di servizi ricevuti e impiegati come fattori produttivi e le imposte, le tasse e gli altri flussi verso lo stato al loro valore, da inserirsi dunque in P'?

La risposta è più complessa di quanto sembri, perché nelle economie moderne il ruolo dello stato si è diffuso e diversificato, è andato ben oltre l'erogazione dei beni pubblici e ha assunto forme molto diverse. Per arrivare alla risposta vediamo tre casi, tre possibili esempi di rapporti fra impresa e Stato.

1. L'acquisto di servizi da un ente pubblico.
2. Il pagamento di una tassa a fronte dell'ottenimento di un servizio.
3. Il pagamento delle imposte sul reddito, che poi lo stato deciderà liberamente come utilizzare.

Esaminiamo caso per caso la natura dell'operazione e il trattamento che ne deriva.

Nel **caso 1** l'ente pubblico agisce in parte come un'impresa privata, offrendo beni sul mercato. Anche gli Enti Pubblici, infatti, possono in alcuni casi offrire sul mercato prestazioni a pagamento; a volte questo avviene ponendosi in concorrenza con altri operatori privati dello stesso settore (per esempio un ateneo o un ente di ricerca cui viene commissionato un progetto di ricerca), in altri casi questo fa parte della loro attività istituzionale (per esempio certi servizi di certificazione o di analisi di laboratorio). In entrambi i casi la prestazione è a pagamento. Il compenso richiesto

dovrebbe rispecchiare i prezzi di mercato. Nella realtà sovente i prezzi praticati dagli enti pubblici sono più bassi perché non vi è l'obiettivo di realizzare un profitto e perché a volte non vengono caricati i costi di struttura, ma solo quelli diretti relativi al prodotto/servizio; in altri casi invece l'ente pubblico è meno concorrenziale sui prezzi, in quanto deve scontare inefficienze ineliminabili e una maggiore rigidità e allora esso compete con altre armi (prestigio dell'istituzione, interesse a inserire in una cordata un operatore pubblico). In ogni caso, a parte tali piccole differenze sui prezzi praticati, c'è corrispondenza totale tra ciò che il committente paga e ciò che egli riceve. Si tratta di un normale acquisto di servizi (che infatti viene fatturato) e, come tale, questa voce dovrà essere inserita tra gli acquisti e dunque in P'.

APPROFONDIMENTO: i servizi di pubblica utilità

Alcune imprese pubbliche (cioè controllate dallo Stato o da un Ente Pubblico) vendono beni, anche materiali, come l'acqua, molto spesso caratterizzati da una situazione di monopolio (legale, cioè stabilito per legge) o naturale (in cui cioè il monopolio è l'unica forma di mercato possibile). Si tratta di settori regolamentati, in quanto di grande interesse collettivo, e sottoposti al regime di tariffa. La **tariffa** è un prezzo deciso su base politica (e non di mercato) a cui devono attenersi le imprese pubbliche di tali settori regolamentati, e le imprese private a cui il servizio sia eventualmente stato dato in concessione. Oggi in molti casi (es. elettricità) nella fissazione della tariffa vengono presi in considerazione i costi di produzione, in modo da non aggravare le finanze dello stato che deve coprire la differenza e in modo da dare segnali sul valore reale della risorsa evitando sprechi; ma in altri casi (es. acqua) prevale la considerazione della caratteristica di bene essenziale per la società per cui la tariffa è ben lontana dalla copertura dei costi.

Sono stati gestiti in passato in questo modo tutti i servizi di pubblica utilità: elettricità, gas, acqua, telefono, trasporti pubblici, comunicazioni. In alcuni di tali settori si sta procedendo, con maggiore o minore successo, all'introduzione del mercato, reso possibile dall'innovazione tecnologica che ha fatto cadere le condizioni di monopolio naturale in alcuni campi (telefonia, elettricità, gas, treni ad alta velocità). La tariffa, per quanto calmierata con decisione politica, rappresenta un corrispettivo commisurato al servizio ottenuto (più consumo più pago), quindi anche i beni acquistati in regime di tariffa vanno inclusi fra i consumi.

Il **caso 2** riguarda il pagamento di una tassa. In termini tecnici imposte e tasse non sono sinonimi, come vengono trattati spesso nel parlare comune. La tassa è un tributo che viene richiesto applicando il criterio della contro-prestazione. L'ente pubblico esige una tassa a fronte di una specifica richiesta, da parte di un cittadino,

di ricevere una certa prestazione. La tassa non rispecchia però minimamente né il valore della prestazione, né la sua intensità di utilizzo. Per esempio, la tassa di circolazione (bollo auto) viene pagata indipendentemente dal fatto che l'automezzo serva per trasportare le merci da un quartiere a un altro, oppure su tutto il territorio nazionale. Le tasse universitarie vengono commisurate al reddito e non all'intensità di utilizzo dei servizi di docenza. Anzi c'è da supporre che uno scarso utilizzo dei servizi implichi un maggiore importo da pagare per il protrarsi degli studi.

Nel caso delle tasse si ha dunque una corrispondenza solo parziale fra flusso reale e flusso finanziario: vi è una corrispondenza di fatto (la prestazione viene erogata a fronte del pagamento, altrimenti il cittadino viene escluso dal consumo di quel servizio) ma non nei valori. La tassa non può essere allora assimilata a un prezzo di vendita e il valore delle tasse pagate da un'impresa non può essere incluso nei consumi.

Nel **caso 3** le imposte sono un obbligo unilaterale, al di fuori di qualsiasi schema contrattuale. Lo Stato, o un soggetto da lui delegato, preleva delle somme di denaro da tutti i soggetti, indipendentemente da quanto essi beneficiano della spesa pubblica, bensì in ragione della loro **capacità contributiva**. In tal senso esistono imposte sul reddito, sui consumi e sul patrimonio, in quanto tutte e tre queste variabili sono manifestazioni della capacità contributiva. Le entrate che derivano dalle imposte servono per coprire le spese pubbliche generali e non sono dunque minimamente correlate all'utilizzo dei servizi pubblici da parte del contribuente. In questo caso la corrispondenza è inesistente. Le imprese pagano imposte sul loro reddito e lo Stato le utilizza per obiettivi che, nelle democrazie moderne, sono decise con l'iter politico previsto dall'ordinamento di ciascuno Stato. Per esempio, lo stato utilizza il gettito fiscale per finanziare le Università, le quali a loro volta formano sia ingegneri, che sono molto richiesti dalle imprese, sia laureati in Lettere classiche, che per le imprese hanno un interesse assai ridotto. Certamente le imposte non devono dunque far parte di P', in quanto non vi è alcuna corrispondenza fra imposte pagate e servizi pubblici utilizzati.

Se allora si è stabilito sopra che solo gli acquisti di servizi pubblici pagati a prezzo di mercato o a tariffa possono essere incluse in P', resta da chiarire dove inserire le imposte e le tasse pagate dall'impresa. Queste sono in sostanza un prelievo forzoso di una parte del reddito da parte dello Stato. Si tratta quindi a rigore di una parte del profitto, che l'imprenditore provvederà a versare allo Stato. **Le imposte e le tasse vanno allora incluse nel profitto**, così come tutti i flussi inclusi nell'equazione della produzione devono essere indicati - in linea di principio - al lordo delle imposte. Volendo è possibile in seguito calcolare, all'interno del profitto lordo, la parte che resta all'imprenditore dopo aver pagato le tasse (il profitto netto) e quanto invece viene ad essere prelevato dallo Stato.

3.8 Il profitto nel lungo periodo

Il profitto viene conquistato dall'imprenditore in forza della novità, o meglio, dell'innovatività (secondo i cinque significati enunciati del primo capitolo) della sua idea. Ma naturalmente si tratta di una conquista che difficilmente potrà essere mantenuta in eterno. Vi sono infatti pressioni che avvengono sui due lati dell'equazione della produzione, cioè sul lato dei mercati dei prodotti e su quello dei mercati dei fattori produttivi, e che nel lungo periodo erodono la posizione inizialmente conquistata.

Sul lato dei fattori produttivi, coloro che detengono i fattori critici per il successo dell'impresa (in genere il fattore produttivo lavoro specializzato, ma in alcuni casi anche alcuni componenti o materie prime rari), premono per l'innalzamento delle loro remunerazioni, in considerazione del fatto che senza il loro contributo insostituibile quel profitto non potrebbe essere ottenuto. Si tratta naturalmente di mercati dei fattori non competitivi, in cui il detentore ha un potere contrattuale in forza della sua difficile o nulla sostituibilità e riesce ad ottenere remunerazioni più alte. In tal caso il profitto viene eroso in forza di una pressione sul lato dei costi e avviene un passaggio di ricchezza dall'imprenditore ai fattori produttivi.

Sul lato del mercato del prodotto offerto, ciò che più di ogni cosa tende a far diminuire il profitto dell'impresa è la concorrenza. La presenza di un profitto positivo attira, in assenza di barriere all'entrata, nuovi imprenditori e, se non ci fossero (come molto spesso accade) ostacoli al normale processo concorrenziale (barriere all'entrata e all'uscita), il mercato passerebbe dapprima da monopolistico a oligopolistico e poi a concorrenziale. L'aumento dell'offerta generato dall'ingresso di altre imprese sul mercato, causa l'abbassamento del prezzo di equilibrio e la riduzione del profitto fino a quando questo non si azzeri e l'ingresso di nuove imprese si arresta. In equilibrio di lungo periodo il profitto di tutte le imprese è nullo, la quantità scambiata è maggiore e il prezzo di vendita è più basso. Il processo descritto implica dunque che nel lungo periodo vi sia un trasferimento del profitto dell'impresa a vantaggio dei consumatori.

Le imprese conoscono bene questo processo di erosione dei profitti e infatti cercano di erigere barriere che disincentivino o rendano difficile l'ingresso. Una di queste è l'immagine e la rinomanza dell'impresa ottenuta attraverso gli investimenti in pubblicità; ad esempio, la Nutella grazie alla pubblicità viene descritta e percepita come inimitabile. L'ingresso di un concorrente non è impossibile, ma può avvenire o accontentandosi di una posizione marginale e di un prezzo decisamente più basso, oppure mettendo in conto un notevole investimento pubblicitario che rende l'ingresso meno attraente. Anche le spese di ricerca e sviluppo e le conoscenze accumulate (know-how) rappresentano una barriera all'ingresso. In particolare, in caso di invenzione, l'impresa gode della protezione di un brevetto, che è una barriera che

garantisce per un certo numero di anni una situazione di monopolio legale. Il sistema dei brevetti è stato istituito al fine di incentivare l'attività di innovazione dei privati in quanto esso dovrebbe garantire maggiori profitti a chi è in grado di sfruttarlo, ripagando, con i prezzi maggiorati che ne derivano, l'investimento iniziale. I brevetti sono molto efficaci in campo farmaceutico. Ad esempio, l'Aspirina è stata introdotta dalla Bayer che per molti anni è stata l'unica a poterla commercializzare. Oggi il brevetto è scaduto e l'Aspirina (o meglio il suo principio attivo incluso in preparati cui viene dato un diverso nome commerciale) viene venduta a prezzi più bassi poiché chiunque può produrla. In altri settori, come per esempio quello meccanico, invece la protezione offerta dal brevetto è inferiore in quanto è estremamente difficile dimostrare l'avvenuta imitazione quando anche solo una parte marginale del progetto venga modificata. Inoltre, le cause internazionali per la difesa dei brevetti sono molto costose e non compatibili, dunque, con settori produttivi caratterizzati da una piccola dimensione di impresa. In tali casi si ricorre allora al segreto industriale, alla differenziazione attraverso il servizio personalizzato al cliente, oppure a un processo di continua innovazione volto a distanziare continuamente gli imitatori.

Sintetizzando la dinamica del profitto nel tempo, esso tende ad erodersi, nel lungo periodo, in favore dei consumatori e dei detentori dei fattori produttivi. L'imprenditore, dunque, per mantenere il proprio profitto positivo nel corso degli anni deve porre in atto delle strategie che possono essere difensive, come le barriere all'entrata, o di sviluppo, in quanto il profitto può essere mantenuto in presenza di una continua attività di innovazione. Le strategie della Sony o della Apple esemplificano questo processo di continua innovazione; esse puntano a immettere sempre per prime sul mercato prodotti di nuova generazione o prodotti completamente innovativi. Essa non cerca dunque di tenere lontani gli imitatori, ma di precederli continuamente.

In conclusione, il processo di erosione del profitto, che è negativo per l'imprenditore, è però positivo a livello di sistema, perché genera una distribuzione del surplus generato dall'atto produttivo da un lato, e perché stimola un continuo processo di innovazione che è alla base della crescita economica dei sistemi.

4 Il Valore Aggiunto: una misura esplicativa delle caratteristiche d'impresa

L'equazione della produzione mira al calcolo del profitto, quale indicatore sintetico della misura del successo imprenditoriale. Essa ne giustifica però anche la genesi, mostrando il contributo di ciascun fattore produttivo alla generazione del prodotto.

DEFINIZIONE

Il VALORE AGGIUNTO è la differenza tra il valore della produzione dell'impresa e il valore dei beni che essa acquisisce da altre imprese per immetterli nel ciclo produttivo.

Sulla base di tale osservazione i dati dell'equazione della produzione possono essere rielaborati per il calcolo di una grandezza fondamentale per comprendere le dinamiche d'impresa: il valore aggiunto. Si definisce valore aggiunto la differenza tra il valore della produzione dell'impresa e il valore dei beni che essa acquisisce da altre imprese per immetterli nel ciclo produttivo. Esso rappresenta dunque il valore creato, aggiunto per l'appunto, grazie all'attività produttiva dell'impresa, rispetto a quanto prodotto dalle altre economie.

4.1 Il calcolo del valore aggiunto a partire dall'equazione della produzione

Poiché per il calcolo del valore aggiunto dobbiamo sottrarre al valore della produzione quanto acquisito da altre imprese, il valore aggiunto si calcola come

$$VA = P - (P' + Q)$$

Alla produzione vengono quindi sottratti i consumi di beni e di servizi e la sola quota di ammortamento dei beni strumentali la quale, com'è noto, rappresenta la stima della quota utilizzata durante l'anno in corso del valore complessivo del bene di produzione ad uso durevole.

Poiché però resta valida l'equivalenza stabilita dall'equazione della produzione:

$$P = P' + Q + R_s + R_f + R_i$$

portando al primo termine il valore di consumi e ammortamenti, se ne ricava che il valore aggiunto può essere anche calcolato come somma dei "redditi d'impresa":

$$VA = P - P' - Q = R_s + R_f + R_i$$

Tale definizione evidenzia che il valore aggiunto deriva dal contributo dei fattori produttivi “interni”, cioè non acquisiti da altre imprese. Viene quindi riconosciuto esplicitamente che quello che l’impresa aggiunge con la sua opera alla creazione della ricchezza del sistema economico, deriva dall’apporto di tutti i fattori produttivi. Il valore aggiunto misura in tal senso la capacità dell’impresa di generare *reddito*. Il miglioramento del valore aggiunto implica, a parità di altre condizioni, un maggiore reddito disponibile per il lavoro e per il capitale.

In caso di profitto negativo, quest’ultimo erode il valore apportato dai fattori produttivi lavoro e capitale finanziario. Al limite, in caso di profitti estremamente negativi, il valore aggiunto potrebbe persino essere negativo, cosa che accade quando il valore di consumi e ammortamenti supera il valore della produzione. Inoltre, se il valore aggiunto è negativo significa che il profitto (gravemente negativo) è in valore assoluto, più grande della dimensione congiunta di R_s e R_f .

4.2 Valore aggiunto netto o lordo?

La formula per il calcolo del valore aggiunto definita nel paragrafo precedente è in realtà più precisamente il *valore aggiunto netto*:

$$VA_{\text{netto}} = P - P' - Q$$

La definizione del valore aggiunto netto è che più rispecchia il concetto di valore aggiunto, su quanto si vuole esprimere e analizzare con tale variabile. Molto frequentemente viene però anche utilizzato il concetto di *valore aggiunto lordo*:

$$VA_{\text{lordo}} = P - P'$$

Il valore aggiunto lordo si calcola sottraendo alla produzione i soli consumi. Si tratta quindi di una grandezza meno conforme al concetto di valore aggiunto, in quanto anche i beni strumentali vengono acquistati da altre imprese e dovrebbero quindi venire considerati nel calcolo.

Il problema è però l’affidabilità del modo con cui gli ammortamenti vengono calcolati. Molto spesso i valori degli ammortamenti presenti nel bilancio sono stati calcolati seguendo politiche di bilancio, ovvero operazioni contabili, consentite dalla normativa fiscale ma in grado far apparire più consono agli obiettivi dei soci l’aspetto del bilancio. In altri casi essi vengono calcolati basandosi direttamente sulle aliquote fiscali. Tutto questo è problematico per due ragioni:

- il valore esposto non rappresenta il reale utilizzo del bene strumentale in termini economici;

- il metodo di calcolo degli ammortamenti può variare da impresa ad impresa.

Anche presupponendo dunque che gli ammortamenti siano stati calcolati secondo corretti principi contabili, ovvero *secondo il prudente giudizio degli amministratori*, questo non esclude che il valore di Q possa assumere un significato diverso nei bilanci di imprese diverse. Ciò non permette dunque di confrontare perfettamente imprese diverse, pertanto quando si effettuano analisi comparative (nel tempo o tra aziende diverse), è consigliabile considerare il valore aggiunto lordo, per eliminare l'elemento di arbitrarietà ed eterogeneità, poiché privo dell'elemento Q; viceversa, per analisi statiche interne all'azienda è più corretto utilizzare il valore aggiunto netto.

4.3 La capacità informativa del valore aggiunto a livello di azienda

4.3.1 L'integrazione verticale

Ogni prodotto finito è il risultato di una catena del valore che dalla materia prima porta all'output. Il livello di integrazione verticale è la parte di tale catena del valore che viene realizzata all'interno di un'impresa. Se immaginiamo la catena di produzione di una sedia in legno possiamo distinguere le seguenti fasi: la coltivazione del legno, il taglio e raccolta del legno, la prima lavorazione dei tronchi per ottenere materiale grezzo, il taglio della legna nei pezzi che compongono la sedia, l'assemblaggio dei pezzi, la verniciatura della sedia, il controllo di qualità e la rifinitura finale, il confezionamento, la vendita. A monte va aggiunta la fase di progettazione.

Anticamente le imprese artigiane erano interamente integrate: i falegnami si procuravano la legna direttamente nelle foreste e poi la lavoravano fino al prodotto finito. In tali casi l'integrazione verticale era completa. Oggi è invece estremamente probabile che le imprese industriali si concentrino solo su alcune attività. Nell'esempio della sedia citato sopra, saranno molto probabilmente escluse le attività primarie di coltivazione e raccolta, ma potrebbe accadere che l'impresa decida di far svolgere a terzi anche altre lavorazioni, per esempio il taglio. Si può ricorrere all'esterno acquistando componenti (per esempio delle sedute imbottite da applicare al telaio in legno) oppure decentrando alcune lavorazioni (le sedie vengono mandate a verniciare in una ditta specializzata e poi ritornano in azienda). Più sono le fasi che l'impresa realizza internamente senza il ricorso a fornitori esterni più sarà verticalmente integrata. E poiché il valore aggiunto misura quanto valore viene creato dall'impresa

rispetto ai prodotti acquisiti da terzi, si comprende come esso possa essere una variabile chiave nel misurare l'integrazione verticale.

L'indice di integrazione verticale, chiamato indice di Adelman rapporterà dunque il valore aggiunto alla produzione (a volte, in mancanza del dato sulla produzione, si utilizza il fatturato in sua vece) e permetterà di comprendere quali siano le strategie dell'impresa rispetto a tale leva fondamentale.

$$\text{Indice di Adelman} = \frac{VA}{P} \quad \text{oppure} \quad \text{Indice di Adelman} = \frac{VA}{RT}^7$$

Una maggiore integrazione verticale presenta contemporaneamente vantaggi e difetti. Essa permette potenzialmente di lucrare margini di profitto da tutte le lavorazioni, e quindi di trarre il maggior vantaggio possibile da ciascun prodotto introdotto. Inoltre, il controllo sull'intero ciclo di produzione consente un controllo diretto sui livelli qualitativi e sui tempi di produzione. L'esperienza diretta sull'intero processo produttivo permette di apprendere dall'esperienza, di accumulare conoscenze che possono poi tradursi in innovazioni di processo. Per contro le imprese integrate verticalmente sono rigide e quindi più vulnerabili in tempi di recessione. Tendono ad essere molto grosse, per poter avere impianti di dimensioni efficienti in ogni fase di produzione. Inoltre, il livello di convenienza delle varie fasi di produzione può essere molto diverso e l'impresa godere di minori vantaggi competitivi su certe fasi. Per esempio, le imprese italiane tendono ad essere avvantaggiate nelle fasi di progettazione, sia per le diffuse competenze in termini di design e innovazione, sia per l'immagine riconosciuta a livello mondiale, mentre sono particolarmente vulnerabili (più ancora di altri paesi industrializzati) nelle fasi ad alta intensità di lavoro, in quanto il fattore produttivo lavoro è nel nostro paese caratterizzato da prezzi alti e da una notevole rigidità. Le imprese che devono confrontarsi con mercati globali tenderanno a concentrarsi su quelle fasi in cui godono vantaggi, in cui i fattori competitivi d'impresa entrano maggiormente in gioco.

Vale la pena richiamare che le filiere produttive poco integrate sono un tipo di organizzazione dell'offerta che è particolarmente diffuso in Italia, grazie alla presenza dei distretti industriali (Becattini 1987; Ragazzi 1997). Si tratta di sistemi produttivi locali – presenti in tutta Italia, ma con diffusione scarsa nel meridione e maggiore diffusione nella cd. “Terza Italia” (Bagnasco 1977), ovvero le regioni centrali e orientali della penisola – in cui coabita un tessuto di piccole imprese molto integrate fra di loro, ciascuna specializzata in una particolare fase o tipologia di lavorazione. La catena del valore è quindi ripartita fra una rete di piccole imprese specializzate, che hanno un livello di integrazione verticale molto basso.

⁷ La seconda formulazione è più approssimata e va utilizzarsi solo nel caso in cui non sia possibile disporre dei dati sul valore della produzione. I due valori coincidono quando non vi sia variazione delle scorte o altra attività di produzione non destinata alla vendita.

4.3.2 Misurare la dimensione di un'impresa

Il valore aggiunto può anche essere una variabile fondamentale nel momento in cui si debbano prendere decisioni strategiche riguardanti la dimensione dell'impresa. Come argomentato nel §1.2, la crescita può essere uno degli obiettivi perseguiti dall'impresa. Ma come misurare la dimensione? Quale variabile può dare un'informazione sintetica, senza essere al contempo troppo complessa e, dunque, costosa da misurare?

Le variabili maggiormente impiegate a tale scopo, prevalentemente a causa della loro facile accessibilità anche per ampi campioni di imprese, sono il fatturato e i dipendenti (o un'altra misura del fattore produttivo lavoro come gli addetti, o ancora il costo del lavoro). Entrambe sono insoddisfacenti, in quanto analizzano aspetti parziali della creazione del valore, ovvero il valore delle merci vendute e uno dei fattori produttivi. Questo può essere particolarmente grave nei confronti, sia orizzontali fra imprese diverse, specie se appartenenti a settori differenti, sia intertemporali. Diverse strutture aziendali rendono infatti i confronti di tali variabili inattendibili.

Vediamo due esempi che mostrano come tali variabili possano essere inadeguate a misurare la dimensione e la crescita.

Due imprese possono avere lo stesso fatturato ma avere dimensioni radicalmente diverse, in quanto diverso è il livello di integrazione verticale; una può coprire l'intero ciclo di produzione dalla materia prima al prodotto finito, un'altra può invece commercializzare esclusivamente prodotti realizzati da altre imprese. Lo stesso dicasi per la crescita: un aumento di fatturato può derivare da un aumento dei volumi di produzione ma anche semplicemente da un aumento dei prezzi o dalla messa sul mercato di prodotti che vengono solo commercializzati senza essere prodotti dall'impresa. In entrambi i casi quindi l'utilizzo del fatturato come variabile che descrive la dimensione si rivela inadeguato.

Per quanto riguarda invece le variabili connesse con il fattore produttivo lavoro, esse possono essere fuorvianti ogni volta in cui si considerino tecniche diverse di produzione. Un'impresa che abbia fatto investimenti in automazione dei processi avrà una forza lavoro ridotta in presenza di volumi di produzione costanti o crescenti.

Il valore aggiunto, che prende in considerazione l'apporto di tutti i fattori produttivi, è dunque l'unica variabile in grado di misurare il volume delle attività di trasformazione, con conseguente creazione di valore, realizzata dall'impresa. Un'impresa che ha un valore aggiunto più grande di un'altra ha sicuramente dimensioni maggiori, così come è inequivocabile che un aumento del valore aggiunto segnala un aumento della dimensione di impresa.

4.3.3 Il valore aggiunto a livello di sistema

Il valore aggiunto è una grandezza rilevante anche passando da un'ottica microeconomica (le strategie e gli andamenti dell'impresa) a un'ottica macroeconomica (le grandezze che descrivono i comportamenti degli aggregati nazionali). Infatti, a partire dal valore aggiunto delle singole imprese si calcolano i valori principali della contabilità nazionale per le analisi macroeconomiche e congiunturali. Ogni impresa contribuisce a creare ricchezza e la misura di tale creazione è appunto il valore aggiunto.

Se si sommano i valori aggiunti di tutte le imprese di una nazione (più il valore aggiunto della pubblica amministrazione) si ottiene un valore che quantifica la ricchezza prodotta da quel paese. In particolare, il PIL (prodotto interno lordo), che è la variabile più conosciuta e usata, si calcola aggiungendo al valore aggiunto della pubblica amministrazione la somma di tutti i valori aggiunti lordi delle imprese presenti sul territorio di un paese indipendentemente dalla loro nazionalità. Il criterio è il dove, indipendentemente dalla cittadinanza del proprietario dell'impresa. Il PIL include dunque i valori aggiunti di imprese filiali di imprese estere attive in Italia ma non quelli di unità operative estere di imprese italiane. Il PIL è lordo in quanto si basa sui valori aggiunti lordi ed è dunque al lordo degli ammortamenti che non vengono sottratti.

In contabilità nazionale si potrebbe teoricamente calcolare anche altre grandezze meno usate come il PIN (prodotto interno netto) che differisce dal PIL in quanto viene sottratto il totale degli ammortamenti delle imprese operanti in Italia, poiché parte dai valori aggiunti netti. Per i problemi di scarsa confrontabilità del valore degli ammortamenti, è una grandezza poco usata. Le stesse grandezze potrebbero anche essere calcolate anziché con riferimento al dove (il territorio nazionale) prendendo in considerazione il chi. Il PNL e il PNN si riferiscono ai redditi prodotti da imprese italiane, indipendentemente da dove esse svolgono la loro attività.

Nella contabilità nazionale si calcolano anche delle grandezze che derivano dalla trasformazione delle precedenti e che considerano i redditi anziché il prodotto. Per esempio, la variabile più usata è il reddito nazionale lordo che è la somma di tutti i redditi percepiti, a qualsiasi titolo, da cittadini di una nazione. Anche queste grandezze si calcolano a partire dal PIL, correggendolo per alcune grandezze, per esempio le rimesse degli emigrati, le imposte dirette e i contributi alla produzione.

Le grandezze a livello interno e nazionale differiscono poco fra di loro se si considerano grandi aggregati (gli USA, l'Unione Europea), divengono più consistenti se si considerano aggregati o nazioni di dimensioni inferiori, divengono essenziali quando si analizza un paese caratterizzato da forte sbilanciamento internazionale, per esempio per una forte presenza di investimenti diretti esteri oppure perché caratterizzato da una forte emigrazione (pensiamo per esempio all'Italia di inizio se-

colo o all'Albania di oggi). In quest'ultima situazione le rimesse degli emigrati rappresentano una grossa fetta del reddito nazionale che è più elevato di quello interno e del PIL. Al contrario paesi in grado di attrarre consistenti investimenti diretti esteri, cioè di avere una diffusa presenza di filiali di imprese estere, avranno un prodotto interno maggiore del prodotto nazionale.

4.3.4 Il valore aggiunto e la determinazione dell'IVA

Il paragrafo precedente rappresenta una breve parentesi volta a definire delle grandezze aggregate spesso citate nelle notizie di tipo economiche. Tale digressione ha avuto però anche il merito di mostrare come le variabili macroeconomiche che descrivono l'andamento di un intero paese, hanno un fondamento microeconomico perché derivano dall'aggregazione dei risultati di tutti gli agenti, le imprese nella fattispecie.

Torniamo ora all'ottica di impresa mostrando come e perché una delle imposte principali del nostro ordinamento fiscale, l'IVA (Imposta sul Valore Aggiunto), è connessa al concetto di valore aggiunto.

Questa imposta, come dice il nome, si calcola sul valore aggiunto anche se l'impresa non lo percepisce perché la determinazione dell'importo da versare avviene in modo indiretto, senza provvedere al calcolo del valore aggiunto.

L'IVA è un'imposta indiretta (cioè che non grava direttamente sui redditi), che va a colpire i consumi, che sono appunto una manifestazione indiretta della capacità contributiva. Il problema che rende difficile tale tassazione è che è impossibile dividere i beni di consumo da quelli di produzione per categorie merceologiche. Se fosse possibile dividere in modo assoluto i beni (merci o servizi) in due categorie - beni di consumo e beni di produzione - applicare un'imposta sui consumi sarebbe semplice, perché basterebbe tassare i soli beni di consumo, escludendo dalla tassazione i beni di produzione. Invece, ogni bene può assumere a seconda dei casi il ruolo di bene di produzione o di consumo. Per esempio, la farina è un bene di consumo se acquistata da un individuo che la utilizza per prepararsi in casa una torta, mentre è un bene intermedio (diviene cioè a sua volta bene di produzione) se acquistato da un panettiere o da un'impresa che produce prodotti da forno. Questo vale per tutti i beni, persino per quelli maggiormente connotati da un aspetto consumistico, come gli svaghi. Un biglietto d'ingresso per il cinema sarà quasi sempre un bene di consumo, ma può essere un bene di produzione se acquistato da un giornalista specializzato nella critica cinematografica, per il quale assistere agli spettacoli cinematografici è un aspetto della propria professione. Tale problema rendeva inaccettabile l'IGE, *imposta generale sulle entrate*, in vigore prima del 1972 e basata su un sistema che imponeva una tassa su tutti i beni venduti, e ha portato alla sua sostituzione con l'IVA, che colpisce il solo valore aggiunto.

Un sistema che tassi con un'aliquota il valore di tutte le transazioni commerciali sembra apparentemente semplice ed efficace. Perché invece non funziona ed è iniquo? Lo si capisce confrontando tale sistema con quello dell'imposta sul valore aggiunto.

L'IGE colpiva per intero tutte le transazioni, indipendentemente se queste riguardassero beni finali o beni intermedi. Tale impostazione la rendeva iniqua perché colpiva maggiormente i processi realizzati da imprese non verticalmente integrate. Poiché l'IGE colpiva anche i beni che erano consumati da altre imprese, ogni prodotto finale (utilizzato per il consumo) finiva per pagare più o meno imposte, a seconda di come era organizzata la filiera di provenienza, il che non segue nessuna logica tributaria. Per questo motivo si è identificata l'alternativa dell'IVA che, colpendo solo il valore aggiunto realizzato da ogni impresa della filiera, alla fine preleva dal prodotto finito la stessa quantità di imposte, indipendentemente dal numero di passaggi intermedi fra imprese.

Per capire perché un'imposta che colpisca tutte le transazioni per il loro livello fatturato è iniqua e vada sostituita con un'imposta che colpisce il solo valore aggiunto, vediamo un'esemplificazione molto semplificata a partire dal già citato caso della filiera della sedia. Immaginiamo due filiere alternative. Nella filiera corta vi sono solo due operatori, ovvero l'impresa che si occupa della produzione primaria del legno (coltivazione degli alberi, taglio e raccolta del legname) e una seconda impresa che effettua in modo integrato tutte le lavorazioni fino alla sedia finita. Nella filiera lunga invece vi sono quattro operatori: il legname grezzo viene venduto a una falegnameria che provvede a realizzare assi e tondini di legno, in seguito la materia prima pre-lavorata viene venduta a un'impresa che realizza un'ampia gamma di componenti standard (sedute, cilindri sagomati, piani ricurvi ecc.), infine nella filiera interviene l'impresa finale che assembla la sedia, la vernicia e la rifinisce, la imballa e la pone sul mercato.

Supponiamo che il prodotto finito realizzato dalle due filiere sia identico e che quindi venga venduto allo stesso prezzo, imposte indirette escluse. Nella tabella che segue si possono seguire i flussi relativi ad ogni passaggio (valore delle merci vendute e acquistate, valore aggiunto) e calcolare le imposte pagate ad ogni passaggio e quelle cumulate nel valore finale nei due sistemi (basato sul valore scambiato e quello basato sul valore aggiunto). Le aliquote sono anch'esse esemplificative e fissate entrambe a un valore di 20%.

Tabella 1. IVA e IGE

FILERA LUNGA					
	Produzione primaria	Falegname- ria	Produzione semilavo- rati	Prodotto finito	TOTALI
Acquisti	0	5	10	20	
Vendite	5	10	20	100	
Valore ag- giunto	5	5	10	80	100
Imposta sul valore ag- giunto (IVA)	1	1	2	16	20
Imposta sul valore di scambio (tipo IGE)	1	2	4	20	27
FILERA CORTA					
	Produzione pri- maria			Prodotto finito	TOTALI
Acquisti	0			5	
Vendite	5			100	
Valore aggiunto	5			95	100
Imposta sul valore ag- giunto (IVA)	1			19	20
Imposta sul valore di scambio (tipo IGE)	1			20	21

Alcune osservazioni generali per l'interpretazione della tabella:

- si considerano solo i flussi lungo la filiera. Questo implica che le vendite dell'impresa a monte coincidono con gli acquisti dell'impresa a valle;

- l'impresa primaria non ha acquisti, poiché raccoglie dalla natura, la sua produzione è tutto valore aggiunto. Ovviamente si tratta anche in questo caso di una semplificazione, perché anche le imprese agricole acquistano beni da altre imprese, per esempio i macchinari per la lavorazione e i carburanti per il loro funzionamento;
- l'impresa finale vende solo ai consumatori;
- la colonna finale dei totali ha senso solo per il valore aggiunto e per le imposte pagate. Gli altri totali non avrebbero significato economico.

Si inizi l'analisi dalla prima parte della tabella, relativa alla filiera lunga. Si osserva innanzitutto che il valore finale del prodotto (100) è pari alla somma dei valori aggiunti. Si vede così esemplificato a livello micro quanto espresso nel paragrafo precedente riguardo al sistema economico nel suo complesso. Il valore di un prodotto finale è dato dalla somma dei valori aggiunti generati da ogni impresa che ha contribuito alla sua realizzazione, così come il PIL è dato dalla somma dei valori aggiunti di tutte le imprese attive sul territorio di una nazione. L'imposta tipo IVA versata allo Stato da ogni impresa assomma esattamente al 20% del valore finale del prodotto. Pur frazionando il pagamento lungo la filiera, il consumatore finale è gravato esattamente del 20% del valore finale. Invece per quanto riguarda un'imposta che, come la vecchia IGE, riscuote il 20% di ogni transazione, si osserva che – a parità di aliquota – il totale versato è superiore al 20% del valore finale, in quanto vengono colpite tutte le transazioni nella loro interezza. Solo nel caso estremamente improbabile di un prodotto realizzato completamente dalla stessa impresa i due valori coinciderebbero, così come coinciderebbe quanto dovuto nei due regimi. Altrimenti vale che, a parità di aliquota, l'IVA preleva un importo minore dell'IGE.

Passando ad esaminare la seconda parte della tabella, per la quale restano valide tutte le osservazioni emerse dalla prima, si può aggiungere ancora un'osservazione importante. Nella filiera corta l'IGE complessivamente versata ammonta a 21, a fronte di un esborso cumulato di 27 per la filiera lunga. Il consumatore finale si trova dunque ad essere penalizzato nell'acquisto di due oggetti esattamente identici e di egual valore, nel momento in cui questi provengano da una filiera poco integrata.

4.3.5 Cenni sul funzionamento dell'IVA

Si è detto all'inizio del paragrafo precedente che, materialmente, l'impresa per il calcolo dell'IVA da versare all'erario non procede al calcolo del valore aggiunto. Come funziona allora il sistema? In ogni transazione l'acquirente paga l'IVA sugli acquisti e il venditore incassa quella sulle vendite. Il consumatore finale chiude il ciclo in quanto paga l'IVA sugli acquisti, ma non incassa nulla, non provvedendo a

successive vendite. Il consumatore, non avendo quindi alcun recupero di Iva è il soggetto finale su cui grava l'imposta, così come è nella sua concezione.

Spostiamo ora l'ottica a livello di impresa. Essa incassa l'IVA dai clienti, che pagheranno il valore delle merci fatturate (che spetta al venditore), più il valore calcolato di IVA (che spetta allo Stato). L'impresa venditrice, per quanto riguarda l'IVA, agisce per conto dello Stato come un esattore. Essa diviene temporaneamente debitrice nei confronti dell'erario per l'IVA incassata dai clienti. Nello stesso arco di tempo l'impresa effettua degli acquisti, pagando ai suoi fornitori il valore delle merci acquistate (che è un costo di competenza dell'impresa), più l'IVA calcolata sugli acquisti (che non è di sua competenza, in quanto imposta che deve gravare sui consumatori e non sulle imprese). Per quanto riguarda l'IVA sugli acquisti è dunque come se l'impresa anticipasse l'IVA dovuta dai consumatori, nell'attesa di rivalersi sui clienti.

Alla fine di ogni periodo, l'impresa versa all'amministrazione tributaria il saldo fra IVA incassata e IVA pagata, che è esattamente pari all'aliquota IVA pertinente per il valore aggiunto (per esempio $0.2 \cdot VA$). Quando si dice che le imprese possono scaricare l'IVA significa esattamente questo: esse possono portare l'IVA calcolata sugli acquisti e pagata ai fornitori in detrazione di quella incassata dai clienti e che verrà versata all'erario. I consumatori, su cui grava appunto l'IVA, non possono farlo, non avendo modo di fatturare delle vendite, e su di loro resta il totale dell'imposta così come dovuto.

SECONDA PARTE: LE FORME GIURIDICHE DELL'IMPRESA

Marco Gallea

in collaborazione con Elena Ragazzi



Fotografia di E. Ragazzi

5 Come risalire al concetto di impresa nell'ordinamento italiano?

L'impresa è un attore dell'economia e della società e, come tale, la sua azione deve rispettare le norme che vigono nella nazione. Essa viene perfino identificata dal punto di vista legale, in alcuni casi, come *persona giuridica*⁸, cioè come soggetto, diverso dalla persona fisica, in grado di essere titolare di rapporti giuridici (obbligazioni, contratti, diritti). Il soggetto giuridico, al pari della persona fisica, sarà tenuto al rispetto delle norme che regolano i rapporti fra persone (diritto civile), con altre persone giuridiche (diritto commerciale) e con i lavoratori (diritto del lavoro). Inoltre, è tenuto a versare imposte in base alla sua capacità contributiva (normativa tributaria).

Nella normativa civilistica italiana non si rintraccia direttamente il concetto di impresa, ma solo quelli di azienda, di imprenditore e di società. Occorre dunque analizzare congiuntamente i testi del codice che si riferiscono a tali entità, per comprendere il concetto giuridico di impresa che essi sottendono.

Azienda (carattere oggettivo e strumentale) art. 2555 C.C.: *complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio d'impresa*. Da questa definizione si capisce che affinché esista un'azienda occorre che tutto un complesso di beni (impianti, macchinari, attività immateriali quali brevetti ecc.) siano uniti e organizzati fra di loro; l'azienda, a sua volta, può essere suddivisa in sottocategorie nel caso svolga più rami di attività (sotto-rami aziendali).

Imprenditore (carattere soggettivo e finalistico) art. 2082 c.c.: *colui che esercita in modo professionale un'attività economica che è organizzata per produrre o scambiare beni o servizi*. Si richiama qui l'attenzione sull'aspetto dell'esercizio professionale, e dunque un'attività imprenditoriale non può essere occasionale.

Il Codice civile descrive tre tipi d'imprenditore:

- Commerciale (art. 2195 c.c.): colui che esercita un'attività commerciale, intendendosi per essa:
 - un'attività industriale diretta alla produzione di beni o servizi;
 - un'attività intermediaria nella circolazione dei beni;
 - un'attività di trasporto per terra, per acqua o per aria;
 - un'attività bancaria o assicurativa;
 - altre attività ausiliarie alle precedenti.
- Agricolo (art. 2135 c.c.). Colui che esercita un'attività diretta alla coltivazione del fondo, alla silvicoltura, all'allevamento del bestiame e attività connesse.

⁸ Si vedrà poco oltre che invece le forme di società più semplici non hanno personalità giuridica autonoma, per cui la titolarità dei diritti e dei doveri resta in carico alla persona dell'imprenditore.

- Piccolo imprenditore. (art. 2083 c.c.) include i coltivatori diretti, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.

L'imprenditore agricolo e il piccolo imprenditore non sono sottoposti alla disciplina dell'imprenditore commerciale.

Il concetto d'impresa si differenzia da quello di azienda in quanto con in tale termine si sintetizza il concetto di *attività economica esercitata professionalmente e organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi*. Si può dire che l'azienda è lo strumento operativo dell'impresa, il mezzo con cui l'impresa consegue i suoi fini. Il concetto di azienda attiene a quelli che sono stati definiti, nella discussione del concetto economico di impresa, come fattori della produzione, mentre per l'impresa l'elemento distintivo è dato dall'attività organizzatrice dell'imprenditore. L'attività imprenditoriale si caratterizza per i seguenti aspetti:

DEFINIZIONE

Nel diritto italiano l'IMPRESA è un'attività economica esercitata professionalmente e organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi.

1. *Svolgimento di un'attività economica*
 - creazione di nuova ricchezza tramite la combinazione di fattori produttivi;
 - commercializzazione di beni e servizi per la soddisfazione di bisogni altrui. Poiché è necessario che vi sia commercializzazione dei beni o dei servizi, si comprende che l'attività dell'impresa deve essere rivolta al consumo altrui. Non è dunque impresa l'attività economica svolta per il soddisfacimento dei propri bisogni.
2. Carattere di *professionalità* dell'imprenditore
 - sistematicità e non occasionalità;
 - scopo di lucro.
3. *Organizzazione*, che si traduce nella strutturazione dei fattori produttivi; questi si riflettono in un insieme di attività (impieghi dei fattori produttivi) e passività (fonti di finanziamento dei fattori produttivi). Conseguentemente non è imprenditore chi, pur svolgendo professionalmente un'attività produttiva, non la svolge in forma organizzata, cioè in caso di attività professionale svolta esclusivamente con il proprio lavoro.

L'impresa, dal punto di vista della titolarità, può essere gestita:

1. in forma individuale;
2. in forma collettiva, cioè attraverso la costituzione di un ente (la società) che permette l'azione di più titolari.

6 L'impresa individuale e impresa collettiva

Nel caso dell'impresa individuale la proprietà dei mezzi di produzione e l'attività imprenditoriale fanno capo a un solo soggetto, l'imprenditore individuale. Caratteristica dell'impresa individuale è che non si attua, se non ai soli fini fiscali, alcuna separazione, fra i beni che l'imprenditore utilizza nell'esercizio dell'impresa e i suoi restanti beni. Ne consegue che il creditore dell'impresa potrà rivalersi, per soddisfare le proprie ragioni, sia sui beni destinati all'esercizio dell'impresa sia sul patrimonio personale dell'imprenditore (ossia l'imprenditore ha una *responsabilità illimitata* per le obbligazioni assunte nel corso della propria attività), e, cosa ancor più importante, il creditore personale potrà soddisfarsi anche sul patrimonio dell'impresa: ciò giuridicamente si configura come totale assenza di autonomia patrimoniale. Anche per questo motivo, tale forma giuridica è per lo più utilizzata per la gestione di attività di ridotte dimensioni (ad esempio, commercio al dettaglio o artigianato).

Per quanto riguarda l'aspetto fiscale, l'imprenditore individuale è soggetto passivo di due tipologie di imposte dirette: le imposte sul reddito -IRE (subendo la stessa tassazione cui sono sottoposti i redditi dei lavoratori), e l'IRAP (Imposta Regionale sulle Attività Produttive).

Nel caso dell'impresa collettiva la proprietà dei mezzi di produzione e l'attività imprenditoriale fanno capo a più soggetti, che si accordano, redigendo il contratto di società. Per il Codice civile, infatti, la società collettiva è un contratto (cfr. box di approfondimento). Il **contratto di Società** è definito dall'art. 2247 c.c.: *contratto in cui due o più persone conferiscono beni o servizi per esercitare in comune un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili*.

Da questa definizione si evince che il fine di una società, come quello di un'impresa, è il conseguimento degli utili. I soci sono chiamati a dei conferimenti, che possono essere in denaro o in natura. Nel primo caso i soci apportano alla società delle risorse finanziarie con le quali essa acquista i beni che servono per esercitare l'attività. Nel secondo caso i soci possessori di beni necessari alla società (per esempio un brevetto, un macchinario, un edificio, ma anche un ramo di azienda) li mettono a disposizione della società stessa.

Quindi gli elementi distintivi di una società sono:

1. l'esistenza di una pluralità di persone (i soci);
2. il conferimento di beni o denaro da parte di ciascun socio, secondo quanto convenuto in sede di stipulazione del contratto di società;
3. l'esercizio in comune di un'attività economica;

4. lo scopo di procurare ai soci un guadagno o, più genericamente, un vantaggio di carattere patrimoniale.

APPROFONDIMENTO: il concetto di contratto

Nell'ordinamento italiano il contratto (art. 1321 c.c.) è l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale. Più nel dettaglio esso ha la funzione di costituire (nel senso di incidere sulla situazione e sugli interessi delle parti introducendo un nuovo rapporto), regolare (cioè apportare una qualsiasi modifica ad un rapporto già esistente) o estinguere (nel senso di porre fine a un rapporto preesistente) un rapporto giuridico patrimoniale. Con un contratto le parti possono acquistare diritti reali e/o obbligazioni.

Il contratto è un negozio giuridico (cioè un atto con valore legale), necessariamente bilaterale o plurilaterale e con oggetto patrimoniale, mentre il negozio in genere può anche essere unilaterale (ad esempio il testamento), o non avere contenuto patrimoniale (ad esempio il matrimonio).

7 Tipologie di società

In questo capitolo verranno confrontate le varie tipologie di società, classificando le modalità con cui viene esercitata un'impresa in forma collettiva, sulla base delle dimensioni che permettono di distinguerle. Il Codice civile prevede tre tipologie di società:

- Società di persone: Società Semplice (S.s.), Società in Nome Collettivo (S.n.c.), Società in Accomandita Semplice (S.a.s.). S.n.c. e S.a.s. si dicono società di persone regolari;
- Società di capitali: Società a Responsabilità Limitata (S.r.l.), Società per Azioni (S.p.A.), Società in Accomandita per Azioni (S.a.p.a.);
- Società cooperative.

Nel caso delle *società di persone* il fattore di unione sono le persone: in tali società i soci vengono presi in considerazione per le loro qualità o condizioni personali; si parla del cosiddetto *intuitu personae*, il quale indica quei contratti nei quali si ritengono di particolare rilevanza le qualità personali dei soggetti contraenti; agli occhi di chi deve investire (tempo, soldi, idee ecc.) in una società di questo tipo risulterà di fondamentale importanza scegliersi un socio affidabile, serio, competente. Per questo motivo nelle società di persone vige l'intrasferibilità della qualità di socio senza il consenso degli altri soci.

Nel caso delle *società di capitali* il fattore di unione è il *capitale* con cui si finanzia l'impresa: in esse i soci rivestono importanza non in quanto "persone" ma in quanto sottoscrittori di una quota di capitale. Quindi i singoli soci, pur partecipando al rischio imprenditoriale per quanto riguarda la remunerazione del capitale, non rispondono personalmente, col proprio capitale, per i debiti della società.

Nel caso delle **società cooperative** il fattore di unione è l'*autogestione*; le cooperative sono caratterizzate da un numero spesso molto alto di soci i quali prestano attività lavorativa nella società cooperativa. Altra caratteristica specifica delle società cooperative riguarda il criterio da adottare per le delibere nelle assemblee, in cui ogni socio ha diritto a un voto.

Tutte le società sono soggette all'iscrizione nel Registro delle imprese (art. 2200 c.c.) e alla tenuta delle scritture contabili, anche se non esercitano un'attività commerciale. L'unica eccezione è costituita dalla società semplice che può essere iscritta al registro ma in una sezione ad hoc.

La distinzione tra società di persone e società di capitali si fonda sui principi di: responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali; personalità giuridica; autonomia

patrimoniale. Questi principi assumono particolare rilevanza in caso di fallimento della società (vedi box).

APPROFONDIMENTO: il fallimento

È una procedura giudiziaria attraverso la quale il patrimonio di un imprenditore o di una società insolvente (cioè che non è in grado di soddisfare i creditori alla scadenza del prestito) viene venduto per soddisfare i creditori.

Più tecnicamente è una procedura che può riguardare le imprese commerciali (a meno che abbiano dimensioni ridotte, ossia con nel triennio precedente rispettivamente attivo inferiore a 300.000,00 euro, ricavi inferiori ad Euro 200.000,00 e un ammontare di debiti al momento della valutazione di fallibilità non superiore a 500.000,00 euro) e che mira ad accertare lo stato di insolvenza (cioè l'impossibilità di restituire i debiti alla scadenza), l'entità dei crediti vantati dai creditori al fine di soddisfarli il più possibile attingendo a quanto ricavato dalla vendita del patrimonio aziendale.

7.1 Responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali

Il Codice Civile gradua diversamente il rischio economico cui i soci vanno incontro. La responsabilità illimitata riguarda le situazioni in cui ogni socio risponde in pieno (col suo personale patrimonio) dei debiti della società (anche di quelli di cui non è direttamente responsabile), mentre si ha responsabilità limitata quando delle obbligazioni sociali risponde solo la società col patrimonio che le è stato conferito.

Il primo caso configura, più dettagliatamente, una **responsabilità illimitata**, solidale e sussidiaria dei soci (o almeno di alcuni di essi, nel caso delle Società in Accomandita Semplice) di fronte alle obbligazioni sociali, responsabilità che può essere resa limitata contrattualmente solo per i soci non amministratori. I soci sono responsabili di tutti i debiti della società e il fallimento della società comporta anche il loro fallimento personale.

ESEMPIO sulla responsabilità illimitata e solidale

La Tirreno Snc ha due soci, Pisani (quota 75%) e Genovese (quota 25%). La società fallisce e, trattandosi di una società di persone, di conseguenza il tribunale dichiara falliti anche i soci, che hanno la responsabilità illimitata nei confronti delle obbligazioni sociali. Il fallimento implica la vendita del patrimonio della società e di quello dei soci (salvo i beni che, essendo essenziali per vivere, sono impignorabili). In particolare, non disponendo Pisani di beni personali di valore significativo, il curatore applica il principio della responsabilità solidale. Egli si avvale, per soddisfare i creditori della società, soprattutto del patrimonio di Genovese (pur essendo egli socio di minoranza,).

Morale della storia: non solo i soci non recuperano nulla di quanto hanno investito nella società, ma falliscono in proprio e perdono il proprio patrimonio personale.

Possibile finale alternativo: Se il patrimonio personale del socio di minoranza Genovese (2 immobili, l'auto e una barca a vela) fosse superiore ai debiti della società e propri, egli, benché socio solo al 25%, avrebbe convenienza a pagare integralmente tutti i debiti della società evitando così il fallimento proprio e della società, cercando poi di rivalersi nei confronti del socio di maggioranza Pisani per il 75% dei debiti della società che sarebbero stati a suo carico.

Nella pratica, se nessun socio interviene per prevenire il fallimento, è perché tutti i soci fallibili perderebbero comunque tutto il loro patrimonio.

Il concetto di **responsabilità solidale** significa che tutti i soci sono co-obbligati per i debiti della società e ciascuno può essere costretto all'adempimento per la loro totalità. Se ciò avviene l'adempimento libera gli altri soci dall'obbligazione nei confronti dei creditori esterni ma il socio che ha coperto i debiti ha poi il diritto a rivalersi sugli altri soci in base alla quota di ciascuno nella società (art. 1292 cc).

ESEMPIO sul fallimento

La Omega S.r.l. ha acquistato dalla Zeta S.p.a. un auto-articolato, ottenendo una dilazione di pagamento di 12 mesi. Il fornitore Zeta diventa quindi creditore dell'impresa Omega. Allo scadere della dilazione, però, l'impresa non è in grado di adempiere all'impegno preso e pagare questo e altri crediti. La Zeta (o un altro creditore) presenta allora istanza di fallimento: nel caso l'insolvenza sia accertata, il Tribunale dichiara il fallimento e i beni della BETA S.r.l. vengono venduti per rimborsare la Zeta e gli altri creditori.

Il concetto di **responsabilità sussidiaria**, infine, implica che il creditore non può agire sui beni particolari dei soci prima di avere escusso i beni della società (in questo fa eccezione il caso della Società Semplice); quindi i soci intervengono con i loro beni personali solo in caso di insufficienza dei beni della società. In virtù del beneficio di escussione preventiva il socio di una società di persone può domandare la preventiva escussione del patrimonio sociale, indicando ai creditori della società i beni sui quali possono agevolmente soddisfarsi.

ESEMPIO sul principio di responsabilità sussidiaria

La Giulio Cesare snc (che è di piccole dimensioni e quindi non fallibile) ha un debito di 50.000 verso un creditore, il dott. Vercingetorige. Poiché il valore del patrimonio attivo residuo è solo di 30.000 euro, il dott. Vercingetorige si rivale sui soci (o su uno di essi) per la parte restante in forza della loro responsabilità sussidiaria e illimitata.

ESEMPIO sul beneficio di escussione preventiva

La Asdrubale Srl, che commercializza materiali per l'edilizia, vende merci per un valore di 40.000 alla Annibale Snc, una piccola società attiva nel campo dell'edilizia. Il 50% del valore delle merci viene pagato subito, mentre per i restanti 20.000 si conviene un pagamento fra sei mesi, quando i due soci dell'Annibale, Ivan e Igor, contano di ricevere un pagamento dal loro cliente. Passano i sei mesi ma, contrariamente alle aspettative, le casse della Annibale sono ancora vuote e quindi essa non provvede a onorare il debito alla scadenza. L'ufficio recupero crediti della Asdrubale si rivolge a Ivan, che aveva condotto la trattativa, per ottenere il recupero del credito. Ma questi, in virtù del principio di responsabilità sussidiaria, si avvale del principio di escussione preventiva e suggerisce al creditore di rivalersi sui beni della società e, in particolare, su un automezzo da essa posseduto.

Nel caso delle società di capitali, i soci (eccetto gli accomandatari nelle S.a.p.a.) godono del beneficio della **responsabilità limitata**. Essi rispondono, in caso di fallimento solo limitatamente alla quota di capitale proprio conferita. Inoltre, i creditori particolari del socio non possono soddisfarsi sulla sua quota societaria.

ESEMPIO sulla responsabilità limitata

La Adriatico Srl ha due soci, Trentin (quota 75%) e Di Bari (quota 25%). La società fallisce ma, trattandosi di una società di capitale, non si verifica l'automatico fallimento dei soci. Il curatore fallimentare vende il patrimonio posseduto dalla società, realizzando però un ammontare insufficiente a rimborsare tutti i debiti della società.

I creditori della Adriatico recuperano solo parzialmente il loro credito. La parte restante del credito va perduta in quanto, non disponendo di garanzie fideiussorie, i creditori non possono rivalersi sul patrimonio dei soci per essere soddisfatti.

Naturalmente i soci non ricevono indietro nulla di quanto hanno investito in impresa ma non devono pagare nulla di più.

7.2 La personalità giuridica

Con il concetto di *personalità giuridica* si intende l'attitudine di un ente a essere titolare di situazioni giuridiche attive e passive, di diritti e doveri, nonché la capacità a compiere validamente atti giuridici.

La personalità giuridica è riconosciuta solo alle società di capitali.

7.3 L'autonomia patrimoniale

L'*autonomia patrimoniale* sancisce la distinzione tra i patrimoni individuali dei singoli soci e quello della società. Difatti, l'autonomia fa sì che il creditore particolare di un socio non possa esercitare azioni nei confronti della società e non possa neanche chiedere la liquidazione della quota di quel socio per soddisfarsi. L'autonomia patrimoniale è riconosciuta, in modo più o meno netto, a tutte le società, sia di persone sia di capitali, con la sola eccezione delle società semplici.

ESEMPIO sull'autonomia patrimoniale

La Alpi Snc ha due soci, i sigg. Bianchi e il sig. Rosa.

Il Sig. Bianchi ha rilevanti debiti personali per vicende estranee alla società; in particolare egli si è accollato un prestito con La Finconsumer, una finanziaria specializzata nel credito al consumo e non riesce a pagare una rata in scadenza. La Finconsumer figura come creditore particolare del socio.

La società finanziaria può soddisfarsi su tutti i beni di Bianchi, ma non sulla sua quota nella società Alpi e, a maggior ragione, né sui beni posseduti dalla Alpi né su quelli posseduti dal sig. Rosa.

Nelle società di persone si realizza un'*autonomia patrimoniale imperfetta*; ciò implica:

- nelle società di persone regolari (S.n.c., S.a.s.) l'insensibilità del patrimonio sociale alle vicende personali dei soci. Questo significa che, finché dura la società, il creditore particolare⁹ del socio non può chiedere la liquidazione della quota del socio¹⁰. L'imperfezione dell'autonomia patrimoniale si traduce invece nel fatto che, se la società è in liquidazione, i creditori della società possono pretendere il pagamento dai singoli soci (a valere anche sui loro beni personali) dopo aver escusso la società se quanto ricavato non è sufficiente a coprire il debito (Art. 2304 C.C.). Tranne nel caso della Società semplice, in una società di persone il creditore deve dapprima cercare di soddisfarsi con i suoi beni posseduti dalla società stessa (escussione dei beni sociali); solo se questi sono insufficienti esso può rivolgersi ai soci e, in tal caso, egli può quindi scegliere a propria discrezione il socio al quale chiedere l'adempimento per la totalità delle obbligazioni¹¹ agendo sui suoi beni particolari.
- nella Società Semplice invece:
 - il creditore della società può rivolgersi in prima battuta a uno qualsiasi dei soci senza aver tentato prima di incassare quanto dovuto dalla società; il socio o sana direttamente il debito o indica su quali beni della società il creditore possa soddisfarsi (Art. 2268 C.C.);
 - il creditore particolare di un socio – finché dura la società – può far valere i suoi diritti solo sugli utili spettanti al socio suo debitore e/o compiere atti conservativi sulla quota di quest'ultimo (Art. 2270 C.C.) cioè, ad esempio, chiedere un sequestro della quota; tuttavia, se gli altri beni del debitore sono insufficienti, il creditore particolare del socio può chiedere in ogni tempo la liquidazione della quota¹². La Società Semplice, essendo una società irregolare è quindi totalmente priva di *autonomia patrimoniale*.

Nelle società di capitali si realizza un'*autonomia patrimoniale perfetta*, nel senso che i soci rispondono dei debiti della società soltanto nei limiti della quota conferita:

⁹ È creditore "particolare" del socio colui che ha un credito verso il socio per vicende/attività del socio personali ed estranee rispetto a quelle della società.

¹⁰ Il creditore particolare del socio deve quindi, per potersi soddisfare con il valore della quota del socio, opporsi alla proroga della durata della società entro 3 mesi dall'iscrizione della delibera di proroga nel Registro Imprese. Qualora il Tribunale adito ritenga l'opposizione alla proroga motivata, la società dovrà liquidare la quota del socio a favore del creditore. È opportuno rammentare che nel caso in cui una società "scada" (ossia nel caso in cui prima della sua scadenza originaria non venga deliberata la proroga) le plusvalenze latenti sui beni – ossia la differenza tra il valore attuale rispetto al loro valore di bilancio – diventano stabili e sono quindi tassabili in base all'interpretazione che della normativa fa l'Agenzia delle Entrate.

¹¹ Ovviamente un socio escusso per la totalità delle obbligazioni della società ha poi il diritto di rivalersi sugli altri soci per quanto ha rimborsato in eccesso rispetto alla propria quota.

¹² È importante scegliersi il socio con attenzione perché è vero che i debiti sono personali ma se il creditore particolare dimostra che il socio debitore non ha sufficienti beni e chiede la liquidazione della quota, gli altri soci sono costretti, loro malgrado, a liquidargli forzatamente la quota. Liquidandola diventano sì proprietari anche di quella, accrescendo il proprio patrimonio, ma, qualora non fossero in condizione di farlo, non vi sarebbe altra strada che la liquidazione della società e quindi la vendita del patrimonio della società, cui anche i soci non indebitati dovrebbero così rinunciare definitivamente.

nel caso delle società di capitali, i soci (eccetto gli accomandatari nelle S.a.p.a.) godono del beneficio della responsabilità limitata e i creditori particolari del socio non possono soddisfarsi sulla loro quota.

7.4 Società di persone vs società di capitali: pro e contro

Se si vuole avviare un'attività imprenditoriale, il primo passo è quello di decidere se farlo a titolo individuale o collettivo. Ci si deve chiedere se s'intenda svolgerla come imprenditore individuale o come *società* e, in quest'ultimo caso, si deve cercare di capire verso quale tipo di società orientarsi.

Per entrambe le scelte (impresa individuale vs impresa collettiva, e tipologia di società) la decisione si deve basare su tre fattori principali:

- volontà o meno di suddividere il *rischio* d'impresa con altri soggetti: più si tende verso forme semplificate di impresa (imprese individuali, società di persone) maggiore è il rischio che personalmente (ossia a livello di patrimonio personale) si corre;
- ammontare di *capitali* necessari: la forma societaria consente infatti il reperimento di risorse finanziarie a titolo di rischio in misura più ampia rispetto all'impresa individuale;
- necessità o meno di disporre di conoscenze e *competenze* diversificate.

Nel caso della società di capitali si ha il vantaggio della non fallibilità del singolo. Il socio corre meno rischi, in quanto la misura massima della sua perdita in caso di fallimento è rappresentata da quanto ha conferito alla società. Per converso con una società di capitali si sopportano maggiori costi amministrativi per la sua creazione e costi fissi di struttura (dovuti ad esempio all'obbligo di redazione del bilancio di esercizio e del suo deposito). Inoltre, le società di capitale, soprattutto nei primi anni di attività, potrebbero riscontrare maggiori problemi per ottenere credito.

ESEMPIO Limitazione alla responsabilità limitata in presenza di fidejussione

La Europa Srl ha due soci, Franchi (quota 75%) e Spagnoli (quota 25%). La società fallisce. I creditori della Europa recuperano solo parzialmente quanto hanno prestato all'azienda dalla vendita dei beni della società. La parte restante va perduta, perché la Europa è una società di capitali e ciò non permette di rivalersi sui patrimoni personali dei soci. Uno dei creditori, la Banca Sassone, aveva però preteso da Franchi e da sua moglie la firma di una fidejussione, prima di concedere un sostanzioso finanziamento. In base a tale impegno, i coniugi Franchi sono tenuti a coprire con il proprio patrimonio personale i debiti della società per il prestito ricevuto da Banca Sassone. Il Sig. Franchi si trova così a dover vendere la sua Porsche, e sua moglie l'appartamento ereditato dalla famiglia a Bordighera.

I potenziali creditori (banche, fornitori ecc.) sono consapevoli delle conseguenze dell'autonomia patrimoniale perfetta, per effetto della quale, in caso di fallimento, potrebbero non rientrare in tutto o in parte del credito concesso. Essi risultano infatti creditori chirografari, aventi cioè diritto al soddisfacimento in coda rispetto ad altri crediti che il legislatore ritiene di privilegiare, quali quelli dei dipendenti o dell'Era-rio. Avviene quindi spesso che i finanziatori richiedano ai soci una fidejussione. Poiché il fideiussore è colui che, obbligandosi personalmente verso il creditore, garantisce l'adempimento di un'obbligazione altrui (in questo caso la società), si riscontra che in tal caso il confine tra società di persone e di capitali diventa più labile, per cui l'imprenditore deve ben capire quale tipologia di società più si addice al suo caso, riflettendo anche sul suo bisogno di rivolgersi al mercato finanziario per ottenere credito.

Fra le due categorie di società c'è anche una grossa differenza sotto il *profilo fiscale*. Mentre tutte le società commerciali sono soggette all'IRAP (Imposta Regionale sulle Attività Produttive) la quale colpisce in egual misura i due tipi di società, il reddito delle società di persone è a carico dei soci che avranno il dovere di pagare l'IRE (Imposta sul Reddito) mentre le società di capitali, in quanto dotate di personalità giuridica, pagano esse stesse l'IRES (Imposta sul Reddito delle Società) (si veda il box di approfondimento).

APPROFONDIMENTO: le imposte sul reddito

In Italia sono in vigore le seguenti imposte che gravano sui redditi (delle persone fisiche e giuridiche): **IRES, IRE e IRAP**

L'IRE (Imposta sul Reddito delle Società) è l'imposta che grava sui redditi delle imprese costituite in forma di società di capitali. È stata istituita il 1 gennaio 2004 in sostituzione dell'IRPEG (Imposta sul reddito delle persone giuridiche). È un'imposta *flat*, cioè qualunque sia la base imponibile l'aliquota è fissa e pari al 24% (2018).

L'imposta è dovuta indipendentemente dal fatto che l'utile sia distribuito o resti accantonato in delle riserve che per questo si dicono di "utili tassati".

L'IRE (Imposta sul Reddito) è un tributo che colpisce i redditi delle persone fisiche (per esempio i redditi da lavoro ma anche i redditi degli imprenditori individuali). Fu introdotta dalla l. 311/2004 (Finanziaria 2005) per sostituire l'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF). È un'imposta che non colpisce la società ma il cui soggetto passivo è il singolo socio per la quota parte dell'utile di sua spettanza: dunque il reddito della società di persone è ribaltato sui soci i quali devono indicare la propria quota di reddito (corrispondente alla propria quota di partecipazione) nel loro Modello Unico in cui determinano le tasse dovute. Le aliquote per le persone fisiche sono progressive, cioè al crescere del reddito cresce l'aliquota. A tali aliquote statali occorre sommare le addizionali regionali e comunali (circa un ulteriore 2% su ogni aliquota). Si fornisce più avanti un esempio per capire come si applicano le aliquote progressive.

Aliquote vigenti nel 2018	
REDDITO	ALiquOTA
Fino a 15000	23% *
15001-28000	27% *
28001-55000	38% *
55001-75000	41% *
Oltre 75000	43% *

APPROFONDIMENTO: le imposte sul reddito *segue*

L'IRAP (Imposta Regionale sulle Attività Produttive) è un'imposta cui sono soggette tutte le società. Venne istituita con il decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446. Successivamente, con la Legge Finanziaria 2008, l'IRAP è diventata un'imposta regionale. Si basa su un'aliquota fissata a livello nazionale al 3,9%, ma le singole regioni hanno poi la facoltà di variare la percentuale aggiungendo o togliendo fino a un punto percentuale. L'aliquota si applica sul *valore aggiunto netto*. Il modo preciso per calcolare la base imponibile dell'IRAP varia a seconda del tipo di impresa.

Si tratta d'imposta contestatissima. Essa fu introdotta in sostituzione di tutta una serie di altre imposte per rimediare al problema dell'evasione fiscale. Prima dell'introduzione dell'IRAP, le società infatti pagavano un'IRES maggiore di quella attuale (che per tendenza generale in tutto il mondo si è però nel frattempo abbassata) e l'ILOR, un'imposta regionale con un'aliquota del 16,2% applicata sul reddito netto della società; se le società risultavano in perdita questa imposta non veniva loro applicata. L'IRAP al contrario ha un'aliquota molto più bassa però si applica a una base imponibile molto maggiore, il valore aggiunto.

Il valore aggiunto non risulta negativo se non in condizioni di crisi gravissime dell'impresa stessa; sono quindi frequenti le situazioni in cui un'impresa in perdita si trova comunque a pagare l'IRAP. Altro elemento che emerse nel dibattito riguardava la non deducibilità del costo del lavoro nel calcolare l'imposta (cosa che discende automaticamente dal fatto che l'imposta si basa sul valore aggiunto). Da questo discende una penalizzazione delle imprese ad alta intensità di mano d'opera, cosa che può essere grave in periodi di alta disoccupazione. Solo ultimamente tale componente di costo è divenuta deducibile.

ESEMPIO: applicazione delle aliquote IRE

Si immagini che il Sig. Mario Rossi abbia nel 2018 un reddito pari a 50.000 euro. In tale anno le aliquote sono quelle riportate nella tabella del box azzurro di approfondimento. 50.000 è la base imponibile per il pagamento dell'IRE. Le aliquote sono progressive a scaglioni: ossia sui primi 15000 euro pagherà il 23%, sui 13000 incrementalmente (28000-15000) il 27% e sui 22000 rimanenti (50000-28000) il 38%.

A questo punto il Sig. Rossi può calcolare l'aliquota media pagata per quell'anno:

$$\text{aliquota media} = \frac{15000 * 0,23 + 13000 * 0,27 + 22000 * 0,38}{50000} = 0,3064 = 30,64\%$$

E anche l'imposta dovuta in quell'anno:

$$\text{Imposte sul reddito} = 0,3064 * 50.000 = 15.320$$

$$\text{Reddito netto} = 0,6936 * 50.000 = 50.000 - 15.320 = 34.680$$

Si supponga ora che Sig. Rossi voglia valutare se gli conviene prendere un lavoro extra ove, a fronte di un maggiore sacrificio del suo tempo libero, può guadagnare 4.000 euro in più. Per decidere deve capire quanto di quei 4000 euro rimane (netto da imposte) nelle sue tasche. Si può procedere come già fatto considerando però una base imponibile di 50000+4000 euro; in tal modo. Si determinano le imposte dovute nel nuovo scenario, le quali sottratte dai 54.000 di reddito lordo danno il nuovo reddito netto. La differenza fra i due redditi netti prima e dopo rappresenta il guadagno extra.

Ma c'è un modo più veloce per effettuare questo calcolo, ed è quello che utilizza il concetto di *aliquota marginale* ossia l'aliquota di imposta a cui sono assoggettati incrementi di reddito. In questo caso si parte da un reddito base di 50.000 euro, e avendo un reddito potenziale incrementale di 4000, non si arriva a cambiare lo scaglione (che ha un limite superiore di 55.000 euro). Per avere il reddito netto differenziale basta quindi applicare l'aliquota dell'ultimo scaglione rilevante per ottenere l'importo netto che il Sig. Rossi si mette in tasca:

$$4000 * (1-0,38) = 2.480 \text{ (reddito netto aggiuntivo)}$$

Si supponga infine che il Sig. Rossi stia valutando un reddito addizionale di 10.000 euro. Poiché il reddito aggiuntivo satura e scavalca lo scaglione in uso, si devono allora applicare più aliquote marginali: per i primi 5000 si applica l'aliquota marginale del 38%, mentre per gli ulteriori 5000 di incremento quella del 41%:

$$5000 * (1-0,38) + 5000 * (1-0,41) = 6050 \text{ (reddito netto aggiuntivo)}$$



Fotografia di E. Ragazzi

8 Le società di persone

È possibile ricapitolare, prima di analizzare nel dettaglio la definizione di ogni tipo di società, le caratteristiche che accomunano le società di persone. Il loro elemento fondante è la prevalenza dell'elemento personale rispetto a quello patrimoniale; in tali società i soci vengono presi in considerazione, essenzialmente, per le loro qualità o condizioni personali, date dalle loro capacità imprenditoriali e dall'entità del loro patrimonio. Nella figura del socio amministratore di società di persone si riproduce la figura dell'imprenditore classico, discussa nel capitolo 1, cioè di colui che riunisce in sé l'aspetto passivo della sopportazione del rischio di impresa e l'aspetto attivo del potere di direzione. Come dinanzi sottolineato, alle società di persone non è riconosciuta la personalità giuridica e solamente ad alcune di esse (s.n.c. e s.a.s.) è riconosciuta l'autonomia patrimoniale. Tratto comune è la responsabilità illimitata, solidale e sussidiaria di tutti (o quantomeno di alcuni) dei soci di fronte alle obbligazioni sociali.

Altri caratteri comuni a questa tipologia societaria sono:

- a) la correlazione diretta tra la figura di socio illimitatamente responsabile e il potere di amministrazione;
- b) l'intrasferibilità della qualità di socio senza il consenso degli altri soci (ad esempio, in caso di morte di uno dei soci, la sua quota non si trasmette automaticamente agli eredi; analogamente è necessario il consenso degli altri soci qualora uno di loro voglia vendere la propria quota di partecipazione);
- c) in caso di insolvenza fallisce sia la società sia in proprio ciascun socio illimitatamente responsabile.

Sotto il **profilo fiscale**, l'utile delle società di persone è assoggettato alle stesse imposte dirette gravanti sull'imprenditore individuale, cioè IRE e IRAP.:

Si vedrà fra poco che, nell'ambito delle società di persone, la società semplice ha caratteristiche e peculiarità differenti dalle altre.

8.1 La Società semplice (S.s.)

La società semplice (artt. 2251-2290 c.c.) è la forma più elementare di società e, a differenza di tutte le altre, non ha per oggetto un'attività commerciale; può venire usata per *attività agricole e artigianali* (considerate attività non commerciali finché si è al di sotto di un certo volume di affari) e *attività professionali intellettuali*. Le

S.s. possono avere anche come scopo il *godimento di beni*: il socio di una S.s può acquistare un immobile e anziché intestarlo a sé stesso, intestarlo alla società. Ciò avveniva in passato soprattutto per ragioni fiscali, infatti in questo modo, per il tramite della clausola di consolidamento vigente anni fa, le quote dei soci non cadevano in successione ma si consolidavano nelle quote degli altri soci evitando così il pagamento delle tasse di successione su quel bene. Oggi tale motivazione ha perso peso vista la diminuzione di tali tasse e l'introduzione di normative antielusive. Per l'acquirente di un immobile può inoltre essere conveniente acquistare, anziché l'immobile, le quote della società semplice proprietaria dell'immobile stesso. In tal modo le imposte di registro sono applicate in misura fissa e ridotta (e non proporzionalmente al valore dell'immobile); si corre il rischio però di acquisire le quote di una società che in passato può aver contratto debiti (mai estinti), rilasciato fidejussioni ecc. divenendo così responsabili del pagamento di tali debiti.

Caratteri distintivi della S.s. sono:

- **L'atto costitutivo**: il contratto può essere stipulato anche solo verbalmente (fatta salva l'ipotesi di conferimento di beni immobili in proprietà oppure in godimento ultranovennale o a tempo indeterminato); viene iscritto in una sezione speciale del Registro delle imprese.
- **La responsabilità dei soci e l'amministrazione della società**: i soci rispondono illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni sociali anche per quelle antecedenti il loro ingresso (Art. 2269 C.C.). Salvo patto contrario, l'amministrazione spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri¹³. La legge consente tuttavia la possibilità di limitare la responsabilità per i soci non amministratori, attraverso un patto portato a conoscenza dei terzi con mezzi idonei. Inoltre, la responsabilità dei soci non è sussidiaria, bensì diretta: il creditore sociale può cioè agire direttamente nei confronti dei singoli soci, senza l'obbligo della preventiva escussione del patrimonio sociale; il socio può però richiedere la preventiva escussione della società indicando i beni sui quali il creditore può agevolmente soddisfarsi.
- **L'autonomia patrimoniale**: i creditori del singolo socio, fermo restando il principio in base al quale non possono agire sul patrimonio sociale, possono chiedere la liquidazione della quota di quest'ultimo a soddisfazione del loro credito anche prima dello scioglimento della società.

¹³ Si supponga, con un esempio, che i soci siano i signori *A, B, C e D*. Nel caso di amministrazione disgiuntiva, *A* può stipulare contratti (e più genericamente compiere tutte le operazioni che rientrano nell'oggetto sociale) senza consultarsi con *B, C e D*, e così per gli altri. In alternativa, l'amministrazione può spettare disgiuntamente solo ad *A e D*, oppure congiuntamente a più soci (per esempio a *B, C e D*), nel qual caso per operare è necessario il consenso di tutti i soci amministratori.

8.2 Società in nome collettivo

La società in nome collettivo (S.n.c.) (artt. 2291-2312 c.c.) è una società di persone che svolge attività di natura commerciale. Essa è la società commerciale di persone per eccellenza; infatti, quando due o più persone esercitano in comune un'attività commerciale, in mancanza di esplicita dichiarazione contraria, si presume abbiano voluto far riferimento a una società in nome collettivo.

Il *capitale sociale* è diviso in quote e la quota può essere ceduta solo con il consenso di tutti gli altri soci proprio per il carattere fiduciario di questo tipo di società e perché la responsabilità è illimitata, solidale e sussidiaria. A meno che non sia previsto diversamente dall'atto costitutivo, tutti i soci amministrano in modo congiunto la società.

Le caratteristiche peculiari della S.n.c. riguardano principalmente la costituzione che deve avvenire per atto scritto (atto pubblico redatto da notaio o altro pubblico ufficiale) obbligatoriamente iscritto al Registro delle imprese¹⁴. L'atto deve contenere:

- le *generalità dei soci*;
- la *ragione sociale*: ossia il nome della società seguito dal nome di uno o più soci;
- gli *amministratori*, che nella S.n.c., a meno di espresse deroghe, sono tutti i soci i quali quindi sono tutti illimitatamente responsabili;
- la *sede*;
- l'*oggetto sociale* (ossia il tipo di attività economica che le parti si propongono di esercitare in comune);
- il *patto di non concorrenza*: il socio ha l'obbligo di non esercitare, come imprenditore individuale o come socio illimitatamente responsabile di altra società, un'attività concorrente con quella della società, fatto salvo il consenso degli altri soci. Si intende in tal modo impedire che il socio si avvalga delle notizie e delle conoscenze acquisite all'interno della società per trarne vantaggio personale.

¹⁴ La forma scritta è necessaria solamente ai fini dell'iscrizione della società nel Registro delle imprese. La mancata iscrizione non inficia la validità del contratto di società: se l'obbligo di osservanza di questa particolare forma di pubblicità legale viene adempiuto, la società assume la veste giuridica di società in nome collettivo "regolare"; in caso contrario essa è una società in nome collettivo "irregolare", regolata dalle disposizioni relative alla società semplice.

8.3 Società in accomandita semplice (S.a.s.)

Si tratta di una società regolare di persone nella quale però convivono i due fattori di unione, quello personale e quello relativo al capitale. La società in accomandita semplice (S.a.s.) (artt. 2313-2324 c.c.) si distingue infatti dalla società in nome collettivo principalmente perché in essa sono presenti due categorie di soci:

- gli *accomandatari*, ossia i soci che amministrano la società e che quindi rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali;
- gli *accomandanti*, i quali sono semplici soci di “capitale” che non amministrano e rispondono delle obbligazioni della società limitatamente alla sola quota conferita purché:
 - non amministrino di fatto la società (cioè non devono intervenire nella definizione dei contratti con fornitori e clienti perché, se così facessero, indurrebbero l'altra parte a fare affidamento sulla loro persona per gli impegni della società),
 - il loro nome non compaia nella ragione sociale (che invece deve contenere almeno un nome di un socio accomandatario) in modo da non indurre le altre parti a fare affidamento sulla loro persona e sul loro patrimonio personale.

Gli accomandanti hanno solamente diritto alla comunicazione annuale del rendiconto o del bilancio di esercizio, di cui possono verificare l'esattezza consultando i libri e gli altri documenti della società.

Alla società in accomandita semplice si applica la disciplina della S.n.c., con alcune differenze rese necessarie dalla presenza di soci a responsabilità limitata. In particolare:

- nell'*atto costitutivo* devono essere specificamente indicati quali soci sono accomandanti e quali soci accomandatari;
- la *ragione sociale* deve riportare, oltre all'indicazione di società in accomandita semplice, il nome di almeno uno dei soci accomandatari;
- l'*amministrazione* può essere conferita ai soli soci accomandatari. In caso di partecipazione di un socio accomandante all'amministrazione, questi assume la responsabilità illimitata e solidale come gli accomandatari;
- così come nella S.n.c., il *socio illimitatamente responsabile (accomandatario) può cedere la sua quota di partecipazione solo con il consenso di tutti i soci* (configurandosi in ciò una modifica del contratto sociale); la quota degli accomandanti, invece, oltre che per causa di morte, può essere ceduta con il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale sociale;

- è prevista la fallibilità dei soli soci accomandatari¹⁵.

La possibile responsabilità limitata di alcuni soci porta a optare per una società in accomandita semplice (versus una società in nome collettivo) quando ci si trova in presenza di:

- a) uno o più soggetti dotati di spirito e iniziativa imprenditoriale, ma dotati in modo insufficiente dei capitali necessari all'impresa (soci accomandatari);
- b) uno o più soggetti che non hanno interesse a gestire in prima persona un'impresa e desiderano semplicemente investire una parte del loro patrimonio, a titolo di capitale di rischio, in una attività imprenditoriale.

¹⁵ Il socio accomandante può fallire in proprio solo se ha di fatto amministrato (divenendo di fatto accomandatario) o accettato che il proprio nome venisse indicato nella ragione sociale.



Fotografia di E. Ragazzi

9 Le società di capitale

Alle società di persone si contrappongono le società di capitali. In esse i soci rivestono importanza non in quanto “persone” ma in quanto sottoscrittori di una quota di capitale. Le società di capitali godono di autonomia patrimoniale perfetta e a esse è riconosciuta la personalità giuridica; inoltre, i soci (con l’eccezione dei soci accomandatari delle S.a.p.a.) godono del beneficio della responsabilità limitata: essi rischiano nell’impresa solo il denaro o i beni che hanno conferito in società. Ne discende che:

- delle obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il proprio patrimonio;
- i creditori particolari del socio non possono soddisfarsi sulla quota di questi nella società.

Tuttavia, qualora il capitale sociale (o comunque il patrimonio netto) della società sia di ammontare non elevato, i finanziatori della società (principalmente banche ma anche solo i fornitori di merce che non vengono saldati contestualmente alla consegna delle merci stesse) possono pretendere dai soci (pena il diniego del finanziamento o della fornitura) una fidejussione personale, ossia un impegno in proprio del socio a rimborsare al finanziatore il debito della società qualora questa non sia in grado di provvedervi. Quando ciò accade, di fatto, viene meno la responsabilità limitata ai conferimenti effettuati che è la principale peculiarità delle società di capitale rispetto alle società di persone, pur permanendo i maggiori costi contabili-amministrativi-burocratici tipici delle società di capitali (rispetto alle società di persone).

Il potere di amministrazione è dissociato dalla qualità di socio: il socio non è, in quanto tale, amministratore (come avviene nelle società di persone).

Da tali caratteristiche delle società di capitali derivano una serie di norme che il legislatore ha voluto dettare a tutela di terzi (clienti, fornitori, banche e tutti coloro che intrattengono un rapporto economico o patrimoniale con la società stessa). Alcune di tali norme variano a seconda della tipologia societaria, e verranno di seguito esaminate; qui ci limitiamo a riportare quelle comuni:

- atto costitutivo: la costituzione delle società di capitali deve avvenire necessariamente con atto pubblico (cioè con un documento redatto, con le richieste formalità, da un notaio). La mancata stipulazione dell’atto costitutivo nella forma di atto pubblico causa la nullità della società. Altrettanto importante è l’iscrizione nel Registro delle imprese, che qui riveste, contrariamente a quanto avviene per le società di persone, efficacia costitutiva, nel senso che in sua

assenza la società non esiste (neppure come società irregolare). Con l'iscrizione nel Registro la società acquista la personalità giuridica. Il Codice civile specifica che parte integrante dell'atto costitutivo è lo *Statuto*, contenente le regole di funzionamento della società;

- per le società di capitali sussiste l'obbligo di redazione del bilancio di esercizio e del suo deposito presso il Registro delle imprese;
- la costituzione delle società di capitali è soggetta al vincolo di un capitale sociale minimo (diverso a seconda del tipo di società). Nella società per azioni e nella società in accomandita per azioni le quote nelle quali il capitale sociale è suddiviso sono rappresentate da azioni¹⁶. La riduzione del capitale sociale al disotto del minimo legale è causa di scioglimento della società stessa nel caso in cui non venga ricostituito;
- l'organizzazione interna delle società di capitali si articola in una pluralità di organi sociali (l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale), dotati ciascuno di una propria diversa competenza, che riflettono i caratteri della personalità giuridica della società e della responsabilità limitata dei soci;
- aspetto fiscale: le società di capitali sono assoggettate alle seguenti imposte indirette: IRES e IRAP. Il soggetto passivo di tali imposte è la società stessa, in quanto persona giuridica.

9.1 La Società per azioni (S.p.A.)

La società per azioni (S.p.A.) (artt. 2325-2461) è la figura più importante tra le società di capitali. Essa rappresenta la veste giuridica tipica delle imprese di grandi dimensioni, che richiedono l'apporto di ingenti capitali con conseguente assunzione di notevoli rischi. Il nome di "società per azioni" corrisponde al termine usato in tedesco *Aktiengesellschaft*, mentre in Gran Bretagna si parla di *Limited company*, sottolineando così l'aspetto della responsabilità limitata dei soci, negli Stati Uniti di *Corporation* e nei paesi neolatini (quali Francia, Spagna e Italia prima dell'entrata in vigore dell'attuale Codice Civile) di *Società anonima*, a evidenziare che nella denominazione sociale non figura il nome di alcun socio.

¹⁶ L'azione è un titolo di credito rappresentativo della frazione minima di capitale sociale che occorre sottoscrivere per assumere la qualità di socio (ossia di comproprietario dell'impresa). L'argomento troverà più ampia trattazione in seno alla società per azioni.

9.1.1 Costituzione

La costituzione di una società per azioni è un fenomeno particolarmente complesso e consta di una serie di atti tra loro collegati. Due sono le modalità attraverso le quali pervenire alla stipulazione del contratto sociale:

- a) mediante pubblica sottoscrizione, nel qual caso i promotori dell'iniziativa compilano e rendono noto al pubblico un programma (un progetto) della società da costituire, al fine di raccoglierne preventivamente le adesioni. Questo procedimento è scarsamente usato nella pratica, perché molto complicato, per cui non ci soffermeremo oltre;
- b) in modo simultaneo, quando coloro che hanno l'iniziativa della costituzione della società sono gli stessi soci fondatori, e la sottoscrizione del capitale sociale avviene in contemporanea.

L'atto costitutivo, stipulato di fronte a un notaio, deve contenere:

1. i dati identificativi dei soci fondatori, nonché il numero delle azioni sottoscritte da ciascuno di essi;
2. la denominazione sociale, la sede della società e le eventuali sedi secondarie. La denominazione sociale può essere "in qualunque modo formata" (art. 2326) e, a differenza della ragione sociale delle società di persone, non deve necessariamente contenere l'indicazione del nome di uno dei soci, essendo indispensabile soltanto l'indicazione di "società per azioni";
3. l'oggetto sociale, ossia il tipo di attività economica che i soci si propongono di esercitare in comune;
4. l'ammontare del capitale sociale sottoscritto e versato. Per costituire validamente una S.p.a. occorre che il capitale sociale sia stato interamente sottoscritto e che siano stati versati, presso un istituto di credito, almeno tre decimi dei conferimenti in denaro. A garanzia dei creditori della società il legislatore ha introdotto un ammontare minimo di capitale sociale, che nel caso della S.p.a. non deve essere inferiore a €50.000, e la società è destinata a sciogliersi se nel corso della sua attività il capitale sociale si riduce al di sotto del limite di legge e non viene ricostituito;
5. il valore nominale e il numero delle azioni in cui il capitale sociale è suddiviso;
6. il valore attribuito ai crediti e ai beni conferiti in natura;
7. le norme di ripartizione degli utili;
8. i benefici eventualmente accordati ai promotori o ai soci fondatori;
9. il sistema di amministrazione adottato, il numero degli amministratori, i loro poteri e chi ha la rappresentanza;
10. il numero dei componenti il collegio sindacale;

11. la nomina dei primi amministratori o sindaci ovvero dei componenti del consiglio di sorveglianza e, quando previsto, del soggetto incaricato della revisione dei conti;
12. l'importo delle spese di costituzione a carico della società;
13. la durata della società.

A questo punto, a conclusione del procedimento costitutivo, avviene il deposito dell'atto presso il Registro delle imprese (istituito presso la Camera di commercio) e la contestuale iscrizione della società nel Registro¹⁷.

Sovente alla stipula dell'atto costitutivo si accompagna, fra tutti i soci o fra alcuni di essi, la sottoscrizione di patti parasociali (p.p.) volti a regolare nel futuro i rapporti fra i soci stessi. I contenuti dei p.p. possono essere di vario tipo. Tra le forme più diffuse ricordiamo i cosiddetti sindacati azionari, e, in particolare, il *sindacato di blocco*, patto con il quale i sottoscrittori si impegnano a non alienare le proprie azioni, e il *sindacato di voto*, i cui aderenti si obbligano a esercitare il diritto di voto in modo concordato anziché libero. Hanno durata al massimo di 5 anni e nelle società che fanno ricorso al mercato dei capitali devono essere comunicati e al verificarsi di certi eventi decadono automaticamente.

L'efficacia dei p.p. è puramente interna ed essi sono vincolanti solo per coloro che li hanno sottoscritti. Così, se un socio aliena le proprie azioni in violazione al patto sottoscritto, la vendita è perfettamente valida, e analogamente se un socio vota in assemblea in modo difforme da quanto concordato nel patto, il voto è perfettamente valido. L'unica sanzione giuridicamente applicabile a chi viola i patti è l'obbligo di risarcimento del danno cagionato.

9.1.2 Caratteri distintivi delle società per azioni e organi societari

Come già evidenziato, il capitale sociale delle società per azioni è diviso in quote di uguale ammontare, rappresentate da azioni. Sotto il profilo formale, dal titolo devono essere desumibili:

- la tipologia azionaria (vedremo come ciò comporti diritti e obblighi diversi);
- le generalità della società;
- l'ammontare del capitale sociale;
- il valore nominale se previsto dallo statuto¹⁸.

¹⁷ Prima delle modifiche apportate all'art. 2330 c.c. dalla legge 24 novembre 2000, n. 340 (artt. 32 e 33), al deposito dell'atto costitutivo presso l'ufficio del Registro delle imprese seguiva l'omologa da parte del Tribunale e, oltre che essere iscritto nel Registro, l'atto costitutivo e lo statuto dovevano essere pubblicati nel Bollettino ufficiale delle società per azioni e a responsabilità limitata.

¹⁸ Il *valore nominale* (o valore facciale) di un titolo è costituito dall'importo stampato su di esso. Al valore nominale si contrappongono il valore reale (valore contabile dato dal rapporto tra il patrimonio netto della

Normalmente l'organizzazione interna della società per azioni è articolata in tre organi: l'assemblea dei soci, un organo amministrativo e il collegio sindacale. In società di rilevanti dimensioni è possibile adottare il cosiddetto "sistema dualistico" quando l'amministrazione e il controllo sono esercitati da un Consiglio di Gestione e da un Consiglio di Sorveglianza (disciplinati dagli art. 2409 da octies a quaterdecies) oppure il cosiddetto "sistema monistico" quando vi è un Consiglio d'Amministrazione e un Comitato costituito al suo interno (disciplinati dall'art. 2409 da sexiesdecies a noviesdecies). Stante la scarsa diffusione¹⁹ di tali ultimi sistemi si rimanda agli articoli del codice civile sopracitati per un esame più approfondito.

Compiti dell'assemblea ordinaria (che viene convocata almeno una volta all'anno) sono:

1. l'approvazione del bilancio;
2. la nomina degli amministratori e dei componenti il collegio sindacale e la determinazione del compenso loro spettante;
3. la delibera sugli altri oggetti attinenti alla gestione della società riservati alla sua competenza dall'atto costitutivo.

L'assemblea straordinaria, a sua volta, delibera sulle modifiche dell'atto costitutivo, (es. aumento del capitale sociale, trasferimento della sede all'estero, trasformazione o messa in liquidazione della società etc.), sull'emissione di obbligazioni e su ogni altro fatto avente carattere straordinario;

All'organo amministrativo, che può essere un organo individuale (*amministratore unico*) o – come più sovente accade – collegiale (*consiglio di amministrazione*), compete il "potere esecutivo". Tale potere è da intendersi in modo particolarmente esteso, in quanto la funzione degli amministratori può essere assimilata alla funzione imprenditoriale descritta nel primo capitolo; agli amministratori è demandata, oltre che l'esecuzione delle delibere assembleari e la rappresentanza della società nei confronti dei terzi, anche la gestione aziendale, con autonomi poteri decisionali. Agli amministratori spetta inoltre il compito di predisporre, in base ai criteri fissati dalla legge, il bilancio di esercizio, di convocare le assemblee e di fissarne l'ordine del giorno. Gli amministratori possono essere soci o non soci e sono nominati dall'assemblea per un periodo non superiore a tre esercizi, ma sono rieleggibili. Il consiglio, qualora non vi abbia provveduto l'assemblea, nomina un presidente e, se previsto dallo statuto o da una delibera assembleare, può delegare in parte o in toto le proprie attribuzioni (ma non la competenza relativa alla redazione del bilancio) a un

società e il numero di azioni) e il valore di mercato (importo al quale è scambiato il titolo sul mercato mobiliare, determinato dall'incontro tra domanda e offerta, e che pertanto può anche essere inferiore o superiore al valore nominale).

¹⁹ La prima banca italiana (Intesa-Sanpaolo) era governata dal sistema dualistico ma tale sistema è stato di recente abbandonato.

comitato esecutivo o a uno o più *amministratori delegati*. Gli amministratori sono solidalmente responsabili:

- a) nei confronti della società in caso di negligenza nell'adempimento dei propri doveri e di omessa vigilanza sull'andamento della gestione;
- b) verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale;
- c) verso i singoli soci e terzi direttamente danneggiati da atti colposi o dolosi da loro compiuti.

Il Codice civile menziona (art. 2396) infine la figura dei *direttori generali*: persone dipendenti della società cui spettano compiti di alta gestione e ai quali possono applicarsi, se nominati dall'assemblea o per disposizioni dell'atto costitutivo, le norme che regolano la responsabilità degli amministratori.

Vi è per le S.p.a. l'obbligo di controllo legale dei conti eseguibile da un revisore legale dei conti o da apposita società di revisione; per le S.p.a. non obbligate al bilancio consolidato il controllo legale dei conti può essere demandato al collegio sindacale.

Vi è altresì obbligo di collegio sindacale che vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Il collegio sindacale è l'organo di controllo interno alla società²⁰. È composto di tre o cinque membri effettivi, soci o non soci, più due supplenti, normalmente professionisti scelti tra gli iscritti nel Registro dei revisori contabili (art. 2397 c.c.). Dovere dei sindaci è di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Da quanto detto emerge come il potere di governo dell'impresa, soprattutto in quelle più complesse, possa essere oggetto di conflittualità e necessiti di una definizione delle modalità di gestione dei rapporti tra gli stakeholder, e in particolare tra azionisti di maggioranza, azionisti di minoranza, amministratori e dirigenti della società. La questione è articolata e scarsamente definibile e costituisce una delle più rilevanti problematiche della corporate governance. Con il termine "corporate governance" si fa riferimento all'insieme di regole alla base della gestione e del controllo delle società, volte a definire la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i partecipanti alla vita di una società, relativamente alla ripartizione dei compiti, all'assunzione di responsabilità e al potere decisionale. Obiettivo fondamentale della corporate governance è la massimizzazione del valore per gli azionisti, che comporta, in un'ottica di medio/lungo termine, elementi di positività anche per gli altri soggetti che si relazionano con l'impresa (clienti, fornitori, dipendenti, creditori,

²⁰ Con l'entrata in vigore del Testo unico sui mercati finanziari (d.lgs. 58/98) i poteri di controllo contabili sulle società quotate sono stati sottratti ai collegi sindacali e affidati in esclusiva a società di revisione esterne.

consumatori e più in generale il territorio in cui la società opera). In Italia sono stati redatti *Codici di Autodisciplina* quali, ad esempio, quello redatto dal Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate.

9.1.3 Tipologie di azioni

Il Codice civile prevede che le azioni, avendo uguale valore, conferiscano ai loro possessori uguali diritti; le società hanno tuttavia la facoltà di emettere categorie di azioni fornite di diritti diversi. Nella pratica, i principali tipi di azioni sono:

- azioni ordinarie;
- azioni privilegiate;
- azioni di risparmio;
- azioni di sviluppo;
- azioni a voto plurimo e a voto maggiorato;
- azioni a favore dei dipendenti.

Azioni ordinarie: sono le azioni che attribuiscono ai soci tutti i diritti previsti dalla legge, e in particolare:

- diritto di prendere visione della bozza di bilancio e di consultare i libri sociali (libro soci e libro delle adunanze e delle deliberazioni dell'assemblea);
- diritto di voto nelle assemblee, esercitato proporzionalmente al numero di azioni possedute. L'assemblea è l'organo deliberativo della società e può essere ordinaria o straordinaria;
- diritto al dividendo, ossia alla quota di utile netto, se presente, di cui sia stata decisa la distribuzione ai soci da parte dell'assemblea degli azionisti;
- diritto al rimborso della quota sottoscritta al termine della vita della società: anche questo diritto, al pari di quello al dividendo, non è certo ma dipende da quanto del patrimonio residua dopo aver onorato tutti i debiti della società;
- diritto di opzione, il quale consiste nella facoltà attribuita in via prioritaria ai soci di sottoscrivere, in sede di aumento di capitale a pagamento, un numero di titoli proporzionale alla rispettiva partecipazione al capitale, a un prezzo normalmente inferiore rispetto al prezzo di mercato del titolo; tale diritto è sempre negoziabile (cioè cedibile a titolo oneroso) a meno che si tratti di aumento di capitale gratuito;
- diritto di impugnativa, ovvero il diritto dell'azionista assente dall'assemblea o dissenziente dalle decisioni prese, di impugnare le delibere assembleari invalide;
- diritto di recesso: i soci, in caso di dissenso su alcune delibere assembleari specificamente individuate, hanno la facoltà di sciogliersi dal vincolo contrattuale chiedendo il rimborso delle proprie azioni.

Azioni privilegiate: rispetto alle azioni ordinarie, conferiscono un diritto di preferenza nella ripartizione degli utili e/o nel rimborso del capitale allo scioglimento della società. A tale vantaggio patrimoniale (la cui entità è determinata nello statuto dalla società) può²¹ corrispondere una limitazione del diritto di voto alle sole assemblee straordinarie.

Sia le azioni ordinarie sia quelle privilegiate sono nominative e perciò sempre intestate a una persona fisica o a un'altra società.

Azioni di risparmio: possono essere sia nominative sia al portatore e possono essere emesse solo da società quotate in mercati regolamentati. Sono azioni caratterizzate dal fatto di essere prive del diritto di voto (sia in assemblea ordinaria che straordinaria), ma con un privilegio nella ripartizione degli utili; inoltre, quando la società verrà liquidata queste sono rimborsate per prime (ovviamente sempre dopo i creditori e, in particolare nell'ordine, Stato, dipendenti, creditori con titolo di credito e creditori chirografari)²².

Questi privilegi, obbligatori per legge, sono tali che molte società tendono a convertire le azioni di risparmio in altri tipi di azioni o comunque a liberarsene perché ostacolano certe dinamiche dell'impresa. Spesso, in seguito a processi di ristrutturazione aziendale (per esempio acquisizioni o fusioni), vengono a esserci due tipi di azioni di risparmio:

- di categoria A: sono le vecchie azioni di risparmio, precedenti la ristrutturazione, le quali mantengono i privilegi che avevano al momento della loro emissione;
- di categoria B: sono le nuove azioni emesse e non godono di quegli stessi privilegi; infatti, quotano molto meno rispetto alle altre²³.

Quindi, in ambito di società quotate, l'aumento del potere decisionale comporta minore redditività e maggiori rischi del patrimonio investito. Di fatto un azionista di risparmio è tipicamente un socio che ha una quota piccola e, poiché gli sarà difficile (anche se avesse azioni con diritto di voto), trovare qualcuno che con lui costituisca la maggioranza del capitale tale da condizionare le decisioni nell'assemblea ordinaria, preferisce fare un investimento di capitale, puntando solo al privilegio sui dividendi e così rinunciando all'amministrazione della società. Per un piccolo risparmiatore, salvo il caso di scalata della società, il diritto di voto non è affatto

²¹ La limitazione del diritto di voto non è automatica (come erroneamente credette anni fa un'importante società, la quale si trovò con azioni privilegiate nella remunerazione ma con diritti di voto identici a quelle delle azioni ordinarie)

²² Le azioni di risparmio, non avendo diritto di voto, non si apprezzano in caso di scalata alla società: il diritto al voto comporta maggiore redditività quando c'è un'OPA (Offerta Pubblica di Acquisto) ossia quando qualcuno vuole rastrellare azioni per avere il controllo della società; in tal caso questi è interessato solo alle azioni con diritto di voto, le quali gli permetteranno di avere potere decisionale nelle assemblee.

²³ Per dare un'idea della differenza, si possono portare in esempio i recenti casi delle azioni di risparmio della Seat e della FONDIARIA SAI con le azioni di categoria A che quotano a valori oltre 100 volte superiori a quelli delle azioni di categoria B.

importante perché la sua quota azionaria non conta nulla in assemblea, partecipare alla quale sarebbe solo una perdita di tempo²⁴.

Una società non può emettere azioni privilegiate e azioni di risparmio in quantità illimitate: il valore complessivo delle due categorie non può superare il 50% del capitale sociale.

Le *azioni di sviluppo* sono state ideate al fine dichiarato dai loro promotori (As-solombarda e Borsa Italiana) di “*favorire la crescita delle imprese e consentire la continuità imprenditoriale*”.

Le caratteristiche salienti sono:

- sono emesse da società quotate o non quotate nelle quali, al momento dell’emissione, la maggioranza delle azioni con diritto di voto nell’assemblea ordinaria è detenuta, anche indirettamente attraverso società controllata, da un’unica persona fisica, o da un gruppo di persone fisiche legate tra loro da rapporti familiari;
- sono convertite automaticamente in azioni ordinarie nel caso in cui il soggetto controllante perda per qualunque ragione, tale posizione;
- hanno diritto di voto nelle assemblee chiamate ad autorizzare l’adozione di misure difensive in caso di offerta pubblica d’acquisto (art. 104 TUF) e in quelle chiamate a deliberare in caso di azioni di responsabilità nei confronti dei componenti gli organi di amministrazione e controllo. Di conseguenza, esse sono ricomprese nell’oggetto di un’eventuale offerta pubblica d’acquisto obbligatoria ex-art. 106 T.U.F.;
- attribuiscono un privilegio nella distribuzione degli utili. L’ammontare di tale privilegio consiste in una maggiore remunerazione rispetto al dividendo attribuito alle azioni ordinarie da determinarsi al momento della emissione delle azioni. Lo statuto della società potrà anche prevedere ulteriori privilegi patrimoniali, quale ad esempio un privilegio nella fase di liquidazione della società;
- non devono rappresentare meno del 25% del capitale complessivo post emissione della società e, essendo azioni a voto limitato, non possono, insieme alle eventuali altre azioni a voto limitato, eccedere la metà del capitale sociale.

Azioni a voto plurimo o maggiorato. Sono state introdotte solo recentemente quando, con il decreto competitività 2014, è stato superato nelle S.p.a. il principio “un’azione, un voto”. È stata infatti introdotta la possibilità, finora ad allora assolutamente vietata nel nostro ordinamento, di prevedere negli statuti delle società non quotate l’emissione di azioni con diritto di voto plurimo, con un massimo di tre voti per ogni azione, anche “*per particolari argomenti o subordinato al verificarsi di determinate condizioni non meramente potestative*”.

²⁴ Un tempo c’era il fenomeno dei cosiddetti “disturbatori di assemblee”, i quali cercavano di trarre vantaggi personali dalla loro conoscenza di punti oscuri nei bilanci o nella vita delle imprese; oggi vi sono maggiori controlli e comunque le imprese che presentano bilanci trasparenti sono premiate dal mercato e dai destinatari del bilancio.

Per le società quotate (nelle quali le azioni a voto plurimo sono vietate a meno che fossero già in circolazione prima della quotazione) sono state introdotte nel nostro ordinamento le *loyalty shares* che attribuiscono un diritto di voto maggiorato a coloro che posseggono azioni delle società per un determinato periodo di tempo.

È degna di nota, infine, per la sua rilevanza nella *governance* dell'impresa una forma assolutamente particolare di azioni, prevista dall'art. 2349 del Codice civile: le *azioni a favore dei dipendenti*. Detto articolo prevede che le società possano deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendenti, mediante l'emissione (per un ammontare corrispondente agli utili stessi e a fronte di un aumento in misura corrispondente del capitale sociale) di speciali azioni da assegnare loro singolarmente, con norme particolari riguardo alla forma, al modo di trasferimento e ai diritti spettanti agli azionisti. L'emissione di tali azioni è volta a favorire l'integrazione tra lavoratori e società creando un ponte tra categorie aventi interessi in passato spesso contrapposti.

Le società per azioni, così come le società in accomandita per azioni, possono ricorrere a una fonte particolare di finanziamento che è rappresentata dall'emissione di un prestito obbligazionario. L'ammontare del prestito obbligazionario non può eccedere il doppio del capitale sociale, della riserva legale e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio (limiti superabili se il prestito è garantito da ipoteca di primo grado sugli immobili della società o destinato alla sottoscrizione da parte di investitori professionali).

Le *obbligazioni* sono titoli di credito (nominativi o al portatore) rappresentativi di un debito della società emittente nei confronti del sottoscrittore (obbligazionista), che si configura dunque come un finanziatore esterno, e danno diritto:

- a) a un rendimento periodico fisso, in percentuale al valore nominale del titolo, o indicizzato a un parametro indicativo dell'evoluzione dei tassi sui mercati finanziari;
- b) al rimborso del titolo al suo valore nominale²⁵. Poiché le obbligazioni possono venire emesse a un prezzo inferiore al valore nominale (sotto la pari), il sottoscrittore, al momento del rimborso, viene a beneficiare di un guadagno in conto capitale dato dalla differenza tra il prezzo pagato e il valore nominale di rimborso.

Un titolo che si colloca in posizione intermedia fra obbligazioni e azioni è quella delle *obbligazioni convertibili in azioni*, che attribuiscono all'obbligazionista la possibilità di poter scegliere, alla scadenza del prestito o in altri periodi disciplinati nel regolamento del prestito stesso, tra il rimborso del prestito (al valore nominale) e la conversione del titolo in azioni della società emittente o di altra società appartenente allo stesso gruppo, con modalità prestabilite sempre nel regolamento del prestito.

²⁵ Per i titoli obbligazionari il valore nominale è il valore al quale l'emittente si è impegnato a rimborsare il titolo alla scadenza ed è l'importo su cui si calcolano gli interessi.

Tabella 2. Differenze azione – obbligazione

	AZIONE	OBBLIGAZIONE
Titolo	Titolo di partecipazione	Titolo di credito
Nominalità	Solo nominativo (eccetto azioni di risparmio che possono essere anche al portatore)	Nominativo o al portatore
Il proprietario assume la qualifica di	Socio	Creditore
Remunerazione	Dividendo (incerto e variabile)	Interesse (fisso o variabile ma sempre predeterminato)
Rimborso	Solo alla fine della vita della società e incerto	Certo (salvo crisi dell'impresa che porti a fallimento)

9.2 La Società responsabilità limitata (S.r.l.)

La società a responsabilità limitata (S.r.l.) (artt. 2462-2483 c.c.) è una società di capitali che presenta il vantaggio di poter godere dei benefici della responsabilità limitata pur in presenza di un ridotto impegno finanziario. Essa ha in comune con le società per azioni la norma secondo la quale “per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio”, ma ai soci è richiesto un capitale minimo 10.000 €. Ciò denota, nelle intenzioni del legislatore, la destinazione di questo tipo di società all’esercizio di imprese di dimensioni minori rispetto alle imprese costituite sotto forma di società per azioni. Per le S.r.l. ordinarie il cui capitale sia inferiore a 10.000 €, vi è l’obbligo di accantonare il 20% degli utili fino a che il patrimonio netto contabile della società non raggiunga il valore di almeno €10.000.

In tale società si è voluto anche rendere meno spersonalizzato il rapporto società-socio: infatti, le quote di partecipazione dei soci non sono rappresentate da titoli (come sono le azioni nella Spa) e gli amministratori sono, di regola, soci.

Ulteriori elementi di differenziazione riguardano:

- il **collegio sindacale** è obbligatorio solo se vengono superati 2 dei seguenti 3 parametri (periodicamente aggiornati):
 - fatturato > 8,8 milioni
 - attivo investito > 4,4 milioni
 - dipendenti > 50
 a meno che la società faccia parte di un gruppo societario (nel qual caso è obbligatorio se la società è obbligata alla redazione del bilancio consolidato) o controlli una società obbligata ad essere soggetta alla revisione dei conti;
- la possibilità di emettere titoli di debito (art. 2483 c.c.) (precedentemente esclusa per questo tipo di società) sottoscrivibili solo da investitori professionali;

- il diritto del socio (anche se titolare di una quota insignificante, come ad esempio lo 0,1% del capitale) di pretendere di consultare i libri contabili, la corrispondenza e documentazione rilevante e strategica per la società.

9.3 La Società in accomandita per azioni

La società in accomandita per azioni (S.a.p.a.) (artt. 2452-2461 c.c.) è una fattispecie molto particolare che in passato è stata poco utilizzata. È sostanzialmente una società per azioni dalla quale si distanzia per la presenza delle due tipologie di soci (accomandanti e accomandatari). I soci accomandanti hanno responsabilità limitata alla quota sottoscritta, mentre i soci accomandatari rispondono illimitatamente, solidalmente e sussidiariamente per le obbligazioni sociali. Per questo motivo il loro nome deve figurare nell'atto costitutivo; essi assumono di diritto la carica di amministratori.

Ultimamente ha trovato una certa applicazione per disciplinare il nuovo equilibrio di ruoli in caso di passaggio generazionale. In tale situazione essa rappresenta uno strumento molto utile per separare le sorti dell'azienda da quelle della famiglia proprietaria. Quando muore il fondatore (che rappresenta frequentemente una figura particolarmente carismatica e unificante) spesso sorgono litigi in caso di molti eredi. In particolare, può essere difficile da gestire la dicotomia di interessi tra chi è operativo nell'azienda (e quindi ha interesse che in questa venga investito il più possibile) e chi non è operativo (e a cui interessa quindi principalmente incassare più dividendi possibili). Il problema può amplificarsi ulteriormente ai successivi passaggi generazionali: se ai vertici di un'impresa in seconda generazione ci sono fratelli, in seguito alla generazione successiva ci sono cugini, che sono uniti da un legame personale meno forte.

In tali situazioni critiche, che possono arrivare a portare al tramonto di imprese di successo, la S.a.p.a. può essere una soluzione, in quanto essa permette la migliore gestione possibile all'azienda, senza essere troppo rigidamente vincolati dalla quota di partecipazione o dai legami di parentela. Questo grazie alla possibilità di scegliere come *soci accomandatari* professionisti estranei alla famiglia, i quali abbiano come mandato quello di scegliere gli amministratori della società (all'interno della famiglia o no) in base alle capacità personali piuttosto che in base alla quota di partecipazione al capitale che detiene²⁶.

²⁶ La S.a.p.a. è stata riscoperta e utilizzata la prima volta con questo scopo per il gruppo FIAT-EXOR dall'Avv. Franco Grande Stevens. Alla morte prematura di Giovannino Agnelli (che era destinato a prendere le redini dell'azienda in successione all'Avvocato Gianni Agnelli e al padre dott. Umberto Agnelli), i soci accomandatari hanno avuto il compito di individuare la figura che ritenessero più adatta allo scopo e hanno scelto una persona che non porta il cognome Agnelli (ma Elkann).

10 Le società cooperative

La società cooperativa (art. 2511-2548 Codice civile) è una forma di esercizio di impresa non avente fine di lucro bensì scopo mutualistico. Le cooperative svolgono l'attività prevalentemente a favore di soci, che possono essere consumatori o utenti; oppure possono operare avvalendosi prevalentemente delle prestazioni lavorative dei soci e degli apporti di beni e servizi da parte dei soci.

Si tratta di una categoria di società che si differenzia sia dalle società di persone sia dalle società di capitali, essendo l'organizzazione sociale costruita su base personale e, al tempo stesso, su base capitalistica.

Carattere distintivo dell'impresa cooperativa è la sua autogestione da parte degli utenti o dei lavoratori, e obiettivo della gestione in comune è quello di ottenere per i propri associati beni di consumo, prestazione di servizi o occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle offerte dal mercato.

Il fenomeno della cooperazione è presente in vari settori dell'attività economica e si hanno cooperative di consumo, di produzione, di lavoro, cooperative edilizie e cooperative che operano nel campo del credito e dell'assicurazione.

Le imprese che hanno scopo mutualistico possono costituirsi come società cooperative a responsabilità illimitata o limitata; in queste ultime le quote di partecipazione dei soci possono essere rappresentate da azioni²⁷.

Alle società cooperative per azioni il Codice civile estende molte delle disposizioni delle società per azioni in materia di assemblee, amministratori, sindaci, bilancio ecc. Sostanzialmente diversa è invece la normativa che concerne il capitale sociale. In tali società si attua infatti il principio cosiddetto della "porta aperta": il capitale della società non è determinato in un ammontare prestabilito e la sua variazione, conseguente all'ingresso o all'uscita di nuovi soci, non comporta modificazioni dell'atto costitutivo.

Esiste, per contro, un limite minimo al numero dei soci (che devono essere almeno tre) e un limite massimo alla partecipazione di ciascun socio al capitale della società (di 100.000€). Infine, contrariamente a quanto accade per gli altri tipi di società, nelle cooperative vige il principio "una testa un voto": ogni socio ha, in assemblea, un solo voto, qualunque sia il valore della sua quota o il numero delle sue azioni.

²⁷ Il valore nominale di ciascuna quota o azione non può essere inferiore a €25, né superiore a €500.



Fotografia di E. Ragazzi

11 Nuove tipologie di società introdotte recentemente

In questo ultimo paragrafo sono passate in rassegna alcune innovazioni apportate, nell'ambito del diritto societario, in tempi recenti, arrivando a definire nuove tipologie di società o categorie di società che usufruiscono di particolari vantaggi. La rassegna si limita al campo delle società e imprese fondate a fini di lucro, senza sconfinare nel campo in rapida evoluzione del non profit.

11.1 La Società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s)

La società a responsabilità limitata semplificata (art. 2463-bis c.c.) è stata introdotta inizialmente solo limitatamente alle persone di età inferiore ai 35 anni, con l'intento dunque di promuovere l'imprenditoria giovanile. Invece ora i soci possono avere qualunque età, purché siano tutti persone fisiche²⁸ e, dopo le recenti modifiche legislative, può essere amministrata anche da non soci.

Con questa tipologia il legislatore ha inteso abbattere le barriere all'apertura di nuove imprese e all'autoimpiego. Infatti, non esistono di fatto limiti minimi alla dimensione del capitale sociale, che può essere anche solo di 1€ Un altro vantaggio è che non si pagano gli oneri di costituzione notarile. La S.r.l.s. ha uno statuto semplificato, redatto in conformità al modello standard tipizzato le cui clausole sono inderogabili e che dunque non può essere integrato a piacimento. Il modello da adottare ha questa forma:

²⁸ L'ingresso di soci non persone fisiche (società) non è vietato ma trasforma la Srls in Srl ordinaria, previa assemblea straordinaria per togliere dalla denominazione sociale la dicitura "semplificata" (Comunicazione Mise n. 39365 del 15/2/16).

L'anno, il giorno del mese di in innanzi a me notaio in con sede in è/sono presente/i il/i signore/i (*cognome, nome, data e luogo di nascita, domicilio, cittadinanza*), della cui identità personale ed età anagrafica io notaio sono certo.

1. Il/i comparente/i costituisce/costituiscono, ai sensi dell'articolo 2463-bis del Codice civile, una società a responsabilità limitata semplificata sotto la denominazione "..... società a responsabilità limitata semplificata", con sede in (*indicazione anche di eventuali sedi secondarie*).
2. La società ha per oggetto le seguenti attività:
3. Il capitale sociale ammonta ad € e viene sottoscritto nel modo seguente: il signor/la signora sottoscrive una quota del valore nominale di € pari al % del capitale.
4. È vietato il trasferimento delle quote, per atto tra vivi, a persone che abbiano compiuto i 35 anni di età alla data della cessione trasferimento e l'eventuale atto è conseguentemente nullo.
5. L'amministrazione della società è affidata a un o più soci scelti con decisione dei soci.
6. Viene/vengono nominato/i amministratore/i il/i signori: (*eventuale specificazione del ruolo svolto nell'ambito del consiglio di amministrazione*), il quale/i quali presente/i accetta/no dichiarando non sussistere a proprio/loro carico cause di decadenza o di ineleggibilità ad amministratore della società.
7. All'organo di amministrazione spetta la rappresentanza generale della società.
8. L'assemblea dei soci, ove sia richiesta deliberazione assembleare per la decisione dei soci, è presieduta dall'amministratore unico o dal presidente del consiglio di amministrazione.
9. I soci dichiarano che conferimenti sono stati eseguiti nel modo seguente: Il signor/la signora ha versato all'organo amministrativo virgola che ne rilascia ampia e liberatoria quietanza, la somma di € a mezzo di L'organo amministrativo dichiara di aver ricevuto la predetta somma e attesta che il capitale sociale è interamente versato.
10. Il presente atto, per espressa previsione di legge, è esente da diritto di bollo e di segreteria e non sono dovuti onorari notarili.
Richiesto, io notaio ho ricevuto il presente atto, scritto con mezzi elettronici da persona di mia fiducia e composto di fogli per intere facciate e parte fin qui, da me letto alla/e parte/i che lo ha/hanno approvato e sottoscritto alle ore

Firma dei comparenti

Firma del Notaio

Tutto ciò rende molto interessante questo tipo di società per avviare una nuova iniziativa imprenditoriale, ma i potenziali soci di una S.r.l.s. devono badare al fatto che l'assenza di un capitale sociale cospicuo renderà più difficile l'ottenimento di credito (sia bancario sia dai fornitori).

La S.r.l.s. ha l'obbligo di accantonare il 20% degli utili a riserva legale fino a che la riserva non abbia raggiunto, unitamente al capitale, l'ammontare di 10.000 €. Con questo si comprende come essa venga intesa come una forma societaria transitoria,

da adottarsi prima che l'impresa giunga a maturità e sia compatibile con forme più strutturate.

11.2 Le start-up innovative

Una novità nel panorama delle società è rappresentata dalla start-up innovativa. Si tratta di una società di capitali che gode di molte agevolazioni fiscali a patto del rispetto di almeno uno dei seguenti requisiti:

- Deve sostenere oneri e spese in ricerca e sviluppo per un'entità pari o superiore al 15% del maggiore ammontare tra il costo e il valore della produzione;
- Deve impiegare personale altamente qualificato (per almeno i due terzi personale in possesso di laurea magistrale);
- Deve essere titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale.

È possibile che la maggioranza delle quote di una start-up innovativa sia detenuta da un'altra società, ma possono assumere la qualifica di start up innovativa solo le società:

- operative da non più di quattro anni;
- con sede principale in Italia;
- con produzione annua non superiore a cinque milioni di euro;
- che non distribuiscano o abbiano già distribuito utili o dividendi;
- che abbiano come oggetto sociale prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti e/o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- che non abbiano origine da una scissione di una società preesistente.

È possibile, in base a un recente decreto del Ministero dello Sviluppo economico, costituire start-up innovative producendo in modo autonomo l'atto costitutivo e lo statuto, in modalità standard su una piattaforma web senza dover ricorrere ad un notaio.

11.3 Le PMI innovative

Nel caso delle Piccole Medie Imprese innovative, non ci troviamo di fronte a una vera e propria nuova forma societaria, ma a una tipologia di imprese che vengono disciplinate in modo diverso. In particolare, esse non godono di agevolazioni fiscali

ma possono usufruire di strumenti di finanziamento innovativo. I criteri di definizione sono simili a quelle delle start-up innovative ma i valori di soglia sono più laschi.

Per ricadere nella categoria occorre che le imprese non siano quotate, abbiano un fatturato massimo di 50 milioni di € e l'ultimo bilancio sottoposto a revisione.

Tabella 3. requisiti per ricadere nella casistica di PMI innovativa

REQUISITI CUMULATIVI (obbligatori)	REQUISITI ALTERNATIVI (è sufficiente che ne ricorrano almeno 2)
Requisiti dimensionali: ricadere nella categoria delle PMI	1. Spese in R&S > o = al 3% del maggior importo tra costo e valore della produzione
Forma societaria: società di capitali o cooperativa	2. Almeno 1/5 della forza lavoro in possesso di dottorato di ricerca ovvero di laurea con attività di ricerca certificata almeno triennale ovvero almeno 1/3 della forza lavoro in possesso di laurea magistrale
Residenza: in Italia o in Paesi dell'UE	3. Società titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale afferente all'oggetto sociale e all'attività di impresa
Ultimo bilancio certificato	
Non essere iscritte nella sezione speciale del registro delle imprese riservato alle start-up innovative	

Sia le start-up innovative sia le PMI innovative possono offrire al pubblico le proprie partecipazioni con la possibilità di categorie di quote (es. Quote per soci finanziatori con particolari caratteristiche e prive di diritto di voto o attribuito in misura non proporzionale alla partecipazione o limitato a certe deliberazioni²⁹).

Le Start-up innovative e le PMI innovative³⁰ possono offrire al pubblico le loro partecipazioni quali prodotti finanziari attraverso portali on-line (cosiddetto crowdfunding, particolarmente diffuso negli Stati Uniti).

La PMI innovativa può remunerare i propri collaboratori con strumenti di partecipazione al capitale sociale (come la stock option), e i fornitori di servizi esterni attraverso schemi di “work for equity”. A questi strumenti fa capo un regime fiscale

²⁹ È dubbio se possa essere limitato il diritto di controllo del socio che rappresenta una problematica per le srl.

³⁰ Particolari incentivi fiscali sono previsti per le persone fisiche e giuridiche che investono nel capitale delle PMI innovative. In particolare:

- Per le persone fisiche è prevista la possibilità di detrarre dall'IRPEF il 19% dell'investimento, fino ad un massimo investito pari a 500.000 euro
- Per le persone giuridiche è prevista, invece la possibilità di dedurre dall'imponibile IRES il 20% della somma investita, fino ad un massimo di 1,8 milioni di euro.

L'investimento agevolato può essere effettuato:

- direttamente dall'investitore
- indirettamente per il tramite organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR) e altre società che investono prevalentemente in questa tipologia di impresa.

e contributivo di estremo favore³¹, cioè non rientrano nel reddito imponibile ma sono soggetti soltanto alla tassazione sul capital gain. Le piccole imprese innovative possono quindi attirare talenti proponendo sistemi di compenso legati ai risultati (Tabella 4).

Tabella 4. esempi di compenso legato al risultato

Stock option	Work for equity
Opzioni che consentono a chi le detiene di acquistare quote (o azioni) di una società ad un prezzo predeterminato e ad una determinata scadenza.	Alcuni fornitori di beni (o servizi) possono accettare di ricevere come pagamento alcune quote (o azioni) delle società (cessioni di "equity")

11.4 Le imprese Benefit

Le società "benefit": sono state introdotte nel nostro ordinamento nella legge di stabilità del 2016³². Trattasi di un tipo di società che "*persegue il duplice scopo di lucro e beneficio comune*". Esse coniugano l'obiettivo del profitto con un impatto positivo verso il contesto (sociale e ambientale) in cui operano: ossia cercano di "fare impresa" in modo sostenibile³³ prefiggendosi obiettivi di qualità e al tempo stesso obiettivi di profitto. Gli obiettivi collettivi devono essere specificatamente indicati nell'oggetto sociale dell'atto costitutivo.

Si tratta di un fenomeno nato negli Stati Uniti, dove queste imprese sono state caratterizzate da risultati brillanti. Le azioni quotate statunitensi che fanno parte del paniere "Dow Jones Sustainability" in 5 anni hanno registrato una performance borsistica superiore del 36% rispetto a quella delle azioni facenti parte del tradizionale paniere "Dow Jones".

Tale modello non ha tardato a far breccia in Italia, nazione il cui ordinamento ha già introdotto numerosi provvedimenti per disciplinare il contiguo campo delle imprese non profit. Anche a livello concreto il fenomeno è in rapida diffusione: le società che hanno conseguito la certificazione B-lab (l'ente non profit internazionale che certifica la natura benefit dell'impresa) sono: Cometech (medial innovation), Nativa Lab (evoluzione sostenibile), Equilibrin e Habitec (green building), Fratelli Carli (industria olearia), Orbit (industria spaziale) Rondora (software), Dermophiologique (skin care), Freedom (green branding) e Banca Prossima. Un processo di diffusione più marcato richiederebbe però che al riconoscimento ufficiale (spendibile al più come elemento di immagine) vengano aggiunte agevolazioni (fiscali in

³¹ L'assegnazione di azioni, quote o strumenti finanziari nel contesto del "work for equity" è esente da imposte e non concorre alla formazione del reddito imponibile del percettore, né al momento dell'ultimazione dell'opera o del servizio, né al momento della effettiva emissione di tali azioni, quote o strumenti finanziari.

³² Art. 1, commi da 376 a 382, Legge 28 dicembre 2015 n. 208, GU 30/12/2015 n. 302.

³³ L'impresa californiana di abbigliamento sportivo Patagonia ha per esempio percorso questo modello.

M. Gallea, E. Ragazzi

particolare), che attualmente non sono previste. Le società Benefit sono quindi sottoposte allo stesso regime fiscale delle normali società commerciali.

12 Caratteristiche identificative di una società

Di seguito si analizzano le caratteristiche di ogni singola società che ne rappresentano gli elementi identificativi.

- *Ragione o denominazione sociale*: le società di persone vengono identificate con la ragione sociale (i.e. ‘Alpha . S.a.s. di Mario Rossi & C’) nella quale deve comparire il nome di almeno un socio: ciò in quanto chi interagisce con queste società sa che può contare sul patrimonio, cioè sull’impegno personale, almeno del socio il cui nome compare nella ragione sociale; per le società di capitali invece si ha la denominazione sociale (per esempio ‘Società Beta S.r.l.’) nella quale non compare il nome dei soci.
- *Iscrizione nel registro delle imprese*: il registro delle imprese è una sorta di albo, di elenco, tenuto dalla Camera di Commercio competente per territorio dove la società ha sede; tale registro è pubblico e consente, per esempio, a chiunque di richiedere la cosiddetta “visura camerale” (attualmente effettuabile anche per via telematica) per ottenere tutte le informazioni disponibili sull’impresa.
- *Atto costitutivo*: contratto stipulato al momento della fondazione della società; deve essere un atto scritto e registrato, tranne nel caso delle società semplici (in cui può essere anche solo verbale). Parte integrante dell’atto costitutivo è lo Statuto che contiene le norme di funzionamento della società.
- *Tipo di attività*: quando si costituisce una società si deve indicare l’oggetto sociale; questo non impedisce la possibilità alla società di allargare il suo raggio di attività; per farlo deve però modificare il suo statuto cioè il documento che ne regola il funzionamento.
- *Capitale sociale minimo*: la legge stabilisce il capitale sociale minimo per le varie tipologie di società. Ciò ha una funzione di tutela dei creditori (anche se gli importi sono molto bassi rispetto a quello che può essere il volume di affari di una società). Il capitale sociale rappresenta una garanzia perché è quella parte del patrimonio netto più vincolata: è possibile un suo rimborso solo nel raro caso in cui si dimostri che sia eccedente in relazione all’oggetto sociale della società. Il valore del capitale sociale è libero nel caso delle società di persone mentre ha un ammontare minimo per quasi tutte le società di capitali. A seguito di una recente innovazione normativa, è stata introdotta anche una società responsabilità limitata semplificata il cui capitale sociale può anche essere solo di un euro; per le altre società tale minimo ammonta a 10000 euro per le S.r.l. e 50000 euro per le S.p.A. e S.A.p.A.

- *Numero dei soci*: nel patto costitutivo vengono indicati anche i soci; questo è sempre vero nelle società di persone e nelle S.r.l., mentre nel caso della S.p.a., se la società è quotata, solo una minima parte di chi detiene azioni viene registrata al libro soci.
- *Amministrazione e organizzazione interna*: Le società di persone non hanno obblighi per quanto riguarda la loro organizzazione interna: tutti i soci (nelle S.s. e S.n.c.) o gli accomandatari (nelle S.a.s.) amministrano, e lo possono fare sia in modo congiunto sia in modo disgiunto; essendo questi personalmente responsabili si presuppone prendano le decisioni migliori e meno rischiose per la società e per loro. Invece l'organizzazione interna di una società di capitali si deve articolare in una pluralità di organi sociali:
 - *Assemblea dei soci*: è l'organo deliberativo della società, che principalmente nomina gli amministratori e decide della destinazione degli utili; chi ha la maggioranza nell'assemblea ha di fatto il controllo della società.
 - *Consiglio di amministrazione* (o amministratore unico): gli amministratori possono essere soci o non soci;
 - *Collegio sindacale*: esiste solo nelle società più grandi, e controlla l'operato degli amministratori, vigila sulla regolare tenuta delle scritture contabili e opera tutta una serie di controlli che tendono sempre più ad ampliarsi.

In conclusione di questo capitolo sulle forme giuridiche dell'impresa, si fornisce una schematizzazione delle tipologie di società giuridicamente riconosciute (Figura 7 e Tabella 5).

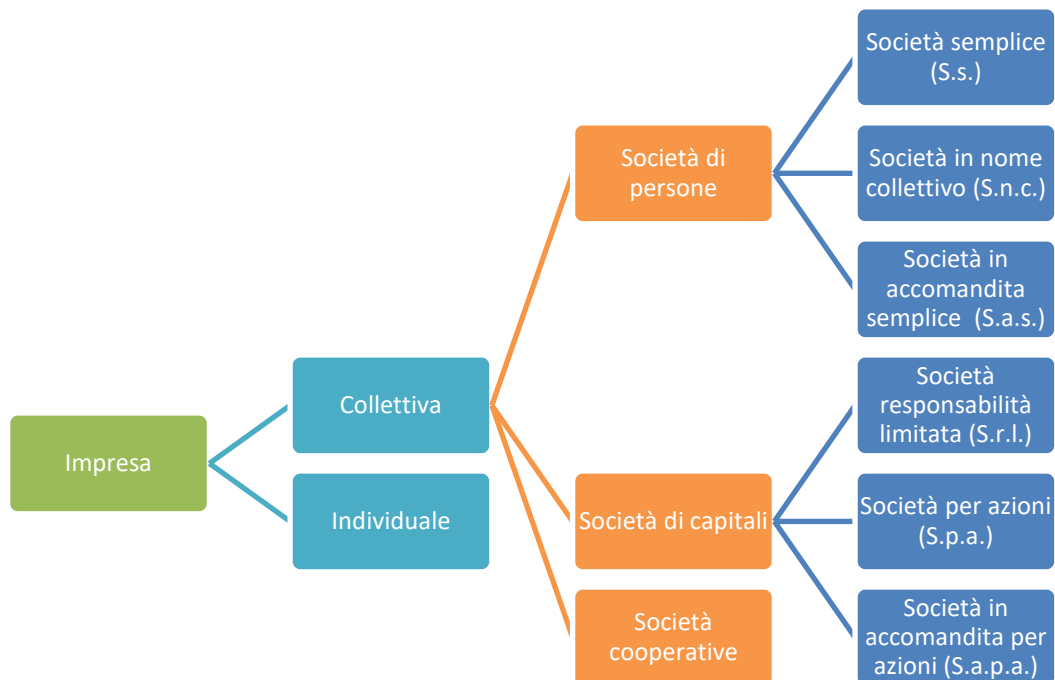


Figura 7. Tipologie di società riconosciute.

Tabella 5. Caratteristiche delle società riconosciute

SOCIETÀ DI PERSONE				SOCIETÀ DI CAPITALI		
Nome e sigla	Società semplice S.s.	Società in nome collettivo S.n.c.	Società in accomandita semplice S.a.s.	Società responsabilità limitata S.r.l.	Società per azioni S.p.a.	Società in accomandita per azioni S.a.p.a.
Ragione e denominazione sociale	Ragione sociale libera	Ragione sociale indicante il nome di almeno un socio e la forma societaria (S.n.c.)	Ragione sociale indicante il nome di almeno un socio accomandatario e la forma societaria (S.a.s.)	Denominazione sociale libera ma indicante la forma societaria (S.r.l.)	Denominazione sociale libera ma indicante la forma societaria (S.p.a.)	Denominazione sociale indicante il nome di un accomandatario e la forma societaria (S.a.p.a.)
Iscrizione nel registro imprese	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Tipo di attività	Non commerciale	Commerciale	Commerciale	Commerciale	Commerciale	Commerciale
Atto costitutivo	Anche verbale	Atto pubblico o scrittura privata	Atto pubblico o scrittura privata	Atto pubblico	Atto pubblico	Atto pubblico

Nome e sigla	Società semplice S.s.	Società in nome collettivo S.n.c.	Società in accomandita semplice S.a.s.	Società responsabilità limitata S.r.l.	Società per azioni S.p.a.	Società in accomandita per azioni S.a.p.a.
Capitale minimo	Non stabilito	Non stabilito	Non stabilito	Anche solo 1 euro (da 1 € a 10.000 € massimi nel caso della S.r.l. semplificata)	50000 euro diviso in azioni	50000 euro diviso in azioni
Responsabilità dei soci	Illimitata, solidale e diretta	Illimitata, solidale e sussidiaria	Illimitata per gli accomandatari, limitata alla quota conferita per gli accomandanti	Limitata alle quote di capitale sottoscritte	Limitata alle quote di capitale sottoscritte	Illimitata per gli accomandatari, limitata alla quota conferita per gli accomandanti
Organi e funzioni	Amministrazione disgiunta di tutti i soci	Amministrazione disgiunta di tutti i soci	L'amministrazione spetta solo ai soci accomandatari	Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione ed eventuale collegio sindacale	Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione e collegio sindacale	Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione e collegio sindacale
Regime fiscale	IRAP+IRPEF	IRAP+IRPEF	IRAP+IRPEF	IRAP+IRES	IRAP+IRES	IRAP+IRES

Nuove tipologie di società introdotte recentemente

SOCIETA' DI PERSONE		SOCIETA' DI CAPITALE
Vantaggi	Minori formalità, bilancio non soggetto a pubblicazione, maggiore facilità di ottenimento credito	Rischio del socio limitato al capitale sottoscritto
Svantaggi	Responsabilità illimitata (di tutti o almeno di alcuni soci)	Maggiori formalità, maggiori costi fissi di struttura, maggiori difficoltà per l'ottenimento del credito

TERZA PARTE: L'IMPRESA DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO

Giuseppe Giulio Calabrese e Greta Falavigna

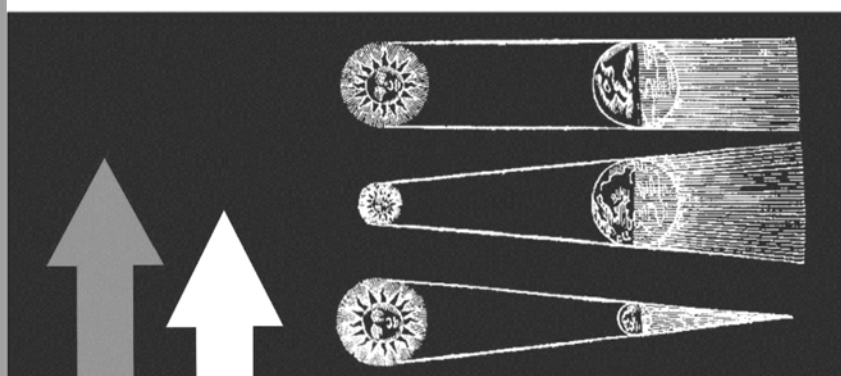
in collaborazione con Elena Ragazzi

Itinerari per l'alta formazione

IRCrES

ELEMENTI DI ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

Giuseppe Giulio Calabrese



CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche
IRCrES - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile

http://www.ircres.cnr.it/images/iaf/IAF_01_2021.pdf

In questa parte del volume 1, l'impresa viene descritta analizzando la sua organizzazione interna. Nella prima parte (si veda il §2) l'impresa è stata osservata in quanto snodo della rete di relazioni che compongono il sistema economico, concentrandosi quindi in particolare sulle relazioni con l'ambiente esterno. Ora cambia il livello di zoom e ci apprestiamo ad osservare com'è fatta l'impresa al suo interno, analizzando il sistema di relazioni e gerarchie che ne collegano le varie componenti. Data la funzione introduttiva del volume 1, ci si concentrerà sui principi base della disciplina dell'organizzazione aziendale, esposti in maniera estremamente sintetica. Per chi desideri approfondire l'argomento, si consiglia la lettura del libro di Calabrese (2021) incluso in questa stessa collana.

13 L'organizzazione aziendale

Quando si analizza l'organizzazione aziendale, le componenti di un'impresa vengono studiate secondo il disegno preconstituito che dà forma e ordine alle loro relazioni. Gli *elementi fondanti* di un'organizzazione aziendale possono essere identificati nei seguenti elementi:

Per organizzazione aziendale si intende la forma strutturale che l'impresa si dà per il raggiungimento dei propri obiettivi. Si presenta nella forma di strutture, processi e procedure. Descrive le componenti dell'impresa (le persone, dette risorse umane, e le tecnologie, cioè beni strumentali e know-how) e le relazioni esistenti fra di loro.

cati nei seguenti elementi:

- individuazione di un progetto produttivo (economico o non economico) che rappresenti la cosiddetta mission aziendale con obiettivi concretamente raggiungibili e misurabili;
- assegnazione di compiti e di ruoli tramite la distribuzione di responsabilità e poteri, collegati tra di loro in modo verticale (dalla direzione alla linea produttiva) e/o orizzontale (tra dipartimenti e uffici diversi);
- formalizzazione di procedure scritte e concomitante riconoscimento degli ambiti delegati all'autonomia decisionale;
- relazione con l'ambiente esterno in grado di fornire stimoli, risorse e strumenti.

Ne discende che, a livello organizzativo, le imprese possono essere analizzate, in modo semplificato, come il risultato dell'interazione più o meno ampia tra *variabili esterne e interne* all'azienda.

Alle prime sono riconducibili quei fenomeni sui quali le imprese hanno bassissime possibilità di intervenire e che costituiscono in massima parte i presupposti invariabili nella risoluzione dei problemi organizzativi. L'insieme di tali situazioni condizionanti l'attività imprenditoriale si definisce generalmente come l'ambiente nel quale l'impresa opera. Alle seconde appartengono, invece, le impostazioni organizzative definite dall'impresa e che sono classificabili in: *struttura organizzativa di base, meccanismi operativi e potere organizzativo*.

Le diverse teorie organizzative, tuttavia, hanno progressivamente individuato e rispettivamente enfatizzato altre variabili derivanti dalle connessioni tra variabili ambientali e sistema imprenditoriale. Fanno parte di questo gruppo, le variabili individuali, quelle sociali, quelle tecniche e quelle istituzionali³⁴ che tuttavia non verranno trattate in questo volume.

Con riferimento al mondo aziendale le variabili ambientali rilevanti sono: i fenomeni dei settori economici in cui opera l'impresa; i fenomeni dei mercati su cui l'impresa interviene; le leggi emanate dagli organi governativi; la situazione socioculturale esistente in quel determinato periodo. All'interno di quest'ultima emergono in particolare il mercato del lavoro, la cultura organizzativa e le tecnologie.

Esempio di cultura organizzativa

Weber (1922) individuò nell'etica protestante uno dei principali propulsori dello spirito capitalistico occidentale, osservazione da cui discende che le scelte organizzative non sono ispirate ad oggettivi criteri di una ipotizzabile razionalità assoluta, ma presentano uniformità correlate con la cultura propria dell'ambiente in cui l'impresa opera.

- Le caratteristiche del *mercato del lavoro* determinano in primo luogo le modalità di assunzione e di licenziamento del personale e, secondariamente, l'insieme delle regolamentazioni per la tutela dei lavoratori. A tal proposito è sufficiente confrontare le diverse normative nazionali per individuare alcune delle possibili spiegazioni che hanno modellato i rispettivi sistemi produttivi. Il fatto che in Italia, diversamente da altre nazioni, fino all'ultima riforma del lavoro era possibile licenziare per motivi congiunturali solo nelle imprese con meno di 15 addetti, è sicuramente una delle cause che hanno favorito la diffusione di un ampio numero di organizzazioni aziendali di piccole dimensioni.

³⁴ Secondo la terminologia tecnica l'insieme di queste variabili è definito di tipo input. Alcuni autori (Airoldi e Nacamulli, 1979) inseriscono tra queste anche le variabili organizzative adducendo, non a torto, che anche queste sono influenzabili dall'ambiente esterno. Visto il fine di questo lavoro, per maggior chiarezza e semplicità, si è preferito tenere in disparte quest'ultima categoria.

- Nella cultura organizzativa rientrano le esperienze e le tradizioni di un popolo che costituiscono il presupposto per esplicitare l'acquisizione di determinati atteggiamenti e valori.
- Lo stato delle tecnologie determina, invece, il campo di conoscenze capaci di realizzare le specifiche scelte tecniche adottate nella gestione aziendale.

Esempio tratto dal libro di Touraine (1965) sul ruolo del contesto nella definizione dell'organizzazione delle imprese e del lavoro

Nelle ricerche di Touraine (1965) è dimostrato che le caratteristiche ambientali quali le regolamentazioni del mercato, la struttura dei settori industriali e le conoscenze tecnologiche determinano la strategia d'impresa. All'inizio del secolo scorso la politica protezionistica adottata dalla Francia verso l'estero favorì per le imprese automobilistiche la produzione su vasta gamma con processi produttivi su piccoli lotti e con esigenze di alta flessibilità. Successivamente la crisi dei settori a monte e di quelli collaterali comportò una strategia di integrazione verticale con esplosione delle professionalità in termini di contenuti e di livelli. In ultimo, l'apertura dei mercati e lo sviluppo delle nuove tecnologie basate sulla catena di montaggio comportarono un repentino cambiamento. La produzione riguardava pochissimi modelli e il contenuto delle professionalità subì un profondo ridimensionamento.

Nell'ambito della teoria dell'organizzazione aziendale sono sicuramente di maggior interesse le variabili organizzative interne, vale a dire: la **struttura organizzativa** e come si modificano i **meccanismi operativi** e il **potere organizzativo**.

Un aspetto che contraddistingue i recenti studi sull'organizzazione aziendale è la contrapposizione dell'approccio per processi, che ha una dimensione d'analisi maggiormente orizzontale e propensa alla gestione, e la visione dell'azienda per funzioni, che ha, invece, una concezione maggiormente verticale e orientata all'organizzazione. I due aspetti di gestione organizzativa sono, in verità, tra di loro strettamente complementari e interrelati.



Fotografia di E. Ragazzi

14 I principi base della struttura organizzativa delle imprese

I primi contributi in tema di organizzazione delle imprese si devono ad alcuni imprenditori e manager che cercarono di riassumere in modo sistematico le proprie esperienze e i successi ottenuti negli ultimi anni del secolo diciannovesimo, nel momento in cui le imprese, con l'avvento della seconda rivoluzione industriale, cominciarono a svolgere internamente più funzioni e a produrre più prodotti.

Le prime esemplificazioni organizzative in campo economico si imposero immediatamente come modello guida e ad esse si attribuì la denominazione di **Scuola classica**. Tuttavia, pur essendo state le prime formulazioni in materia, i principi posti a fondamento di tali attività strutturate non sono da attribuirsi a sperimentazioni spontanee dettate dalla casualità. Essi sono in massima parte il naturale adattamento nell'ambito della realtà industriale di alcuni criteri base a lungo sperimentati negli unici esempi di organizzazioni complesse (esercito, stato e ordini religiosi) che erano esistite fino a quell'epoca, nonché l'applicazione dei sempre più numerosi studi di economia politica che cominciarono a diffondersi in modo capillare.

Dall'esercito, dallo stato e dagli ordini religiosi furono adottati i concetti di autorità, gerarchia, controllo e responsabilità. Dalle teorie economiche furono assunti, invece, i principi di suddivisione, specializzazione e standardizzazione del lavoro. Già dall'inizio si delinea, quindi, come fattore caratterizzante per gli studi di organizzazione aziendale, una stretta dipendenza con i riferimenti spazio-temporali nei quali l'attività economica si trova a operare e, soprattutto, con la necessità di supervisionare, coordinare e controllare l'insieme delle attività.

I primi contributi teorici sull'organizzazione aziendale cercarono in primo luogo di rispondere a due esigenze emerse dall'attività quotidiana: come scindere il rapporto d'identità tra proprietà e controllo – problema già affrontato nel §1.2 discutendo gli obiettivi dell'impresa – che aveva caratterizzato la prima rivoluzione industriale e soprattutto come favorire la crescita della produttività a seguito dello sviluppo delle nuove innovazioni tecnologiche.

I principi base, che sono stati sviluppati dalla scuola classica, sono: la parcellizzazione e la standardizzazione dei compiti e delle mansioni; l'impostazione gerarchica e il controllo delle attività; la distinzione tra funzioni aziendali *line* e *staff*.

14.1 La parcellizzazione e la standardizzazione dei compiti

Già nel primo trattato organico di economia politica, Smith (1776) aveva osservato che uno dei principali fattori in grado di permettere lo sviluppo e la "Ricchezza

delle Nazioni” è la divisione del lavoro in quanto favorisce la crescita della produttività di ciascun lavoratore. L’apporto umano, inteso in modo semplicistico e univoco come applicazione di una forza meccanica, sprigiona il massimo delle proprie energie nel momento in cui diventa parte integrante del processo produttivo. Pertanto, ciò che è richiesto è essenzialmente la ripetitività e la rapidità dei movimenti che possono essere ottenuti dalla semplificazione e specializzazione dei singoli compiti.

La parcellizzazione e la standardizzazione dei compiti consistono nello scomporre ogni ciclo produttivo in moltissime sotto parti di facile attuazione basate su mansioni routinarie, per migliorare il coordinamento in presenza di cicli produttivi complessi.

La parcellizzazione e la standardizzazione dei compiti (Figura 8) è l’idea base che caratterizza l’**organizzazione scientifica del lavoro**. Da questo principio derivano due conseguenze:

La **divisione del lavoro** nei diversi compiti da eseguire comporta

- la necessità di definire rigorosamente il contenuto delle varie mansioni (tuttora in molte imprese esistono i cosiddetti “mansionari” che non sono nient’altro che un elenco di tutte le incombenze a carico di un lavoratore);
- la necessità di organizzare il **coordinamento** e la costanza delle prestazioni individuali.

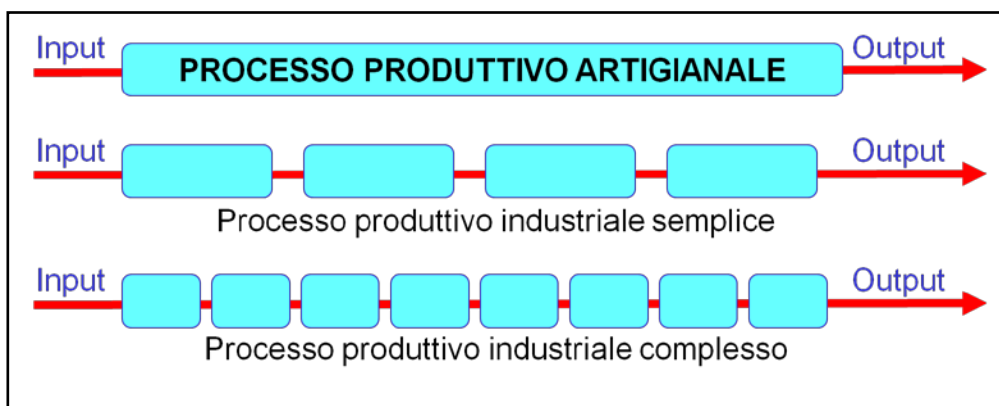


Figura 8. Il processo di standardizzazione delle attività.

14.2 L'impostazione gerarchica e il controllo delle attività

Il rovescio della medaglia nella standardizzazione delle mansioni è costituito dall'estrema rigidità del sistema di fronte agli imprevisti. Focalizzando l'attenzione esclusivamente su di un particolare, al lavoratore viene a mancare lo sguardo complessivo sulle connessioni esistenti all'interno dell'intero ciclo produttivo e, di conseguenza, non ha la capacità di affrontare le deviazioni dal processo standard. A questo problema risponde la creazione di strutture piramidali.

La *strutturazione piramidale* prevede una forte concentrazione di supervisione/controllo in alcuni punti dell'organizzazione che permette il coordinamento delle attività e la risoluzione delle eccezioni.

Nella struttura piramidale, il processo decisionale è disegnato a cascata. Il flusso delle informazioni procede dall'alto verso il basso e ogni posto di controllo è presieduto da una persona competente dell'operato dei propri subalterni, secondo il principio di *unità di rapporto*. In questo modo si evita qualsiasi incertezza e ambiguità tra controllore e controllato, il quale deve sempre sapere a quale supervisore rendere conto.

Applicando tale principio si può calcolare con metodo deterministico, viste le mansioni e le capacità, il numero esatto di subalterni spettanti ad un supervisore.

Il modello piramidale (Figura 9) permane tuttora fortemente presente in molte realtà produttive ed è considerato uno dei principali freni al diffondersi e al pieno sfruttamento dei vantaggi derivanti dall'impiego delle tecnologie informatiche.

Secondo il *principio di unità di rapporto* ogni lavoratore è tenuto a rendere conto a un unico punto di controllo.

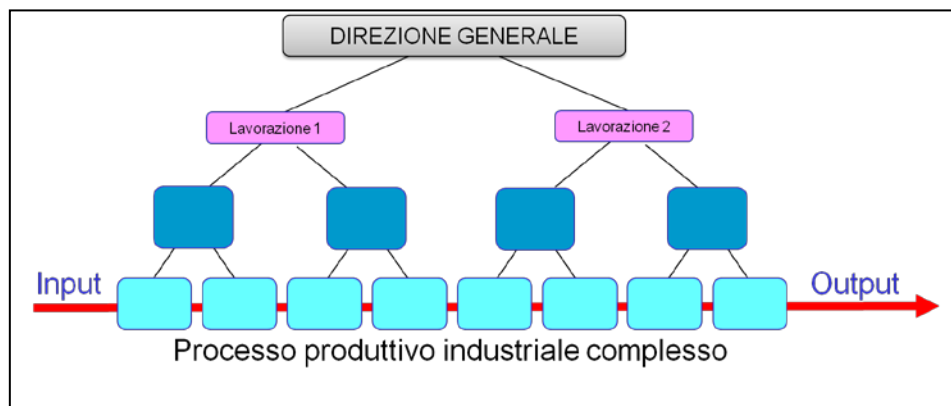


Figura 9. Il modello piramidale.

14.3 La distinzione tra funzioni aziendali line e staff

Il rapporto gerarchico è concettualizzato al meglio nell'individuazione della struttura organizzativa e nella trascrizione dello stesso nell'organigramma (Figura 10), trascrizione che consente la sua formalizzazione.

L'organigramma è la rappresentazione grafica di una struttura organizzativa. È composto da quadrilateri che rappresentano gli enti (o anche organi, unità organizzative, reparti) e linee di riporto che rappresentano le relazioni gerarchiche o talora funzionali tra gli enti.

All'interno dei rettangoli è indicata solitamente la denominazione dell'ente, la sua eventuale sigla, il responsabile e altre informazioni eventualmente ritenute utili.

Gli enti organizzativi rappresentati nell'organigramma assumono varie denominazioni, a seconda dell'area di appartenenza: "direzioni", "divisioni", "funzioni", "dipartimenti", "ripartizioni", "aree", "settori", "sezioni", "uffici", "reparti", "officine" ecc.

Inoltre, si distinguono in:

- *organi di line*, i quali hanno autorità gerarchica sugli enti sottoposti;
- *organi di staff*, i quali sono di supporto agli enti di line (es. segreterie, uffici studi).
- Al responsabile di line spettano tutte le decisioni e, conseguentemente, tutte le responsabilità. Ai membri dello *staff* spetta il compito di fornire tutti i supporti necessari perché il responsabile di *line* possa agire nelle condizioni migliori.

Tale distinzione teorica è sicuramente uno dei principali e duraturi contributi della scuola classica alla razionalizzazione delle organizzazioni di qualsiasi ordine e grado.

Per gli appartenenti allo *staff*, la perdita di autonomia deriva dalla posizione di salariato all'interno dell'organizzazione e solo in parte tale rinuncia è controbilanciata dalla crescita di professionalità che, tuttavia, non è sempre conseguibile e assicurabile.

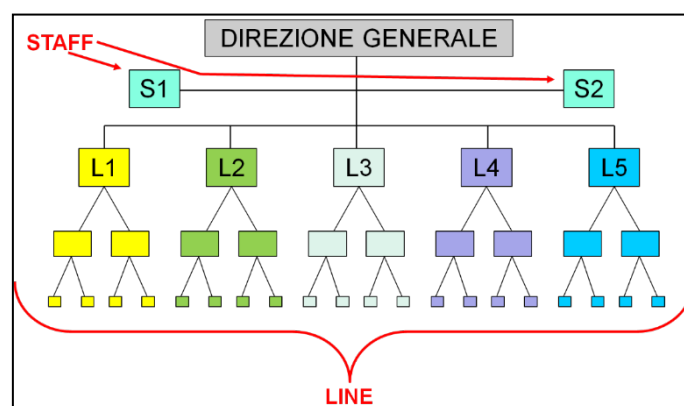


Figura 10. Organigramma a grappoli.

15 Le funzioni aziendali

In coerenza con la definizione economica data nel capitolo 1, l'impresa è *un sistema economico aperto per la trasformazione degli input* provenienti dai mercati dei fattori produttivi (materiali, servizi, lavoro, beni strumentali) *in output* (i prodotti) da collocare sui mercati.

L'impresa sotto il profilo organizzativo

L'impresa è un sistema economico aperto per la trasformazione degli input provenienti dai mercati dei fattori produttivi *in output* da collocare sui mercati. L'analisi organizzativa si concentra sulle operazioni di gestione attuate per raggiungere gli obiettivi aziendali, in modo da comprendere le modalità di funzionamento dell'impresa.

Nello svolgimento del processo produttivo, l'impresa non solo deve combinare le risorse secondo criteri di efficacia (raggiungimento di specifici obiettivi) ed efficienza (impiego economico dei fattori), cercando di evitare la produzione di output indesiderati come l'inquinamento e i rifiuti, ma anche gestire gli input e gli output ambientali.

Come anticipato nel paragrafo precedente, rientrano tra i primi tutte le opportunità e i vincoli di varia natura che si riflettono sulla gestione dell'impresa (leggi, livello di istruzione della forza lavoro o della clientela, usi e co-

stumi ecc.) e tra i secondi soprattutto la produzione e il trasferimento di conoscenza sviluppata internamente.

Per raggiungere tali obiettivi, l'impresa deve porre in essere una serie complessa di operazioni di gestione, l'analisi delle quali consente di comprendere le modalità di funzionamento dell'azienda. Tali operazioni di gestione possono essere raggrup-

Le aree funzionali sono costituite da insiemi coerenti di attività, raggruppate in base al criterio di omogeneità delle competenze.

pate in sottosistemi omogenei sotto il profilo economico-tecnico, a formare le cosiddette funzioni o aree funzionali.

Le aree funzionali si riferiscono a diverse attività lungo il processo di conversione degli input in output (per

esempio le funzioni acquisti, produzione e vendite), che sono raffigurate dalle caselle "L" della [Figura 10](#), e in tal caso sono funzioni di linea. Oppure sono funzioni di supporto alle attività produttive (e sono dunque funzioni staff, per esempio la

gestione del personale e l'amministrazione, vale a dire le caselle "S" nella Figura 10).

Le funzioni aziendali principali che si trovano all'interno di un'impresa sono le seguenti: *Sistema Informativo; Marketing; Organizzazione e gestione delle risorse umane; Finanza; Produzione; Ricerca e Sviluppo; Approvvigionamento; Amministrazione; Controllo; Programmazione; Pianificazione.*

Non in tutte le aziende però sono presenti tutte le funzioni: in realtà piccole, è possibile che più "funzioni" siano gestite da una sola persona, così come in imprese grandi, è credibile che vi siano delle specificazioni ulteriori delle aree funzionali qui elencate.

Va considerato che l'attività aziendale si orienta su due poli complementari: la *Produzione* e il *Marketing*. La prima attinge dal sistema scientifico-tecnologico e in definitiva si compara con i mercati dei fattori produttivi, la seconda ha come riferimento il sistema socioculturale relativo al comportamento del consumatore e in definitiva si relaziona con i mercati di vendita. Maggiore è la complessità interna ed esterna dell'azienda, maggiore sarà la differenziazione delle funzioni aziendali che si aggiungeranno a queste due polarità manageriali. Alla funzione di Produzione potrebbero pertanto essere accostate le funzioni degli Acquisti, della Logistica in entrata e della Ricerca e sviluppo, mentre al Marketing si associa la funzione delle Vendite e della Logistica in uscita. Svolgono invece un ruolo di supporto: l'Organizzazione, il Personale, l'Amministrazione, il Sistema informativo e la Finanza, mentre la funzione Pianificazione, Programmazione e Controllo opera sempre a supporto, ma in modo trasversale a tutte le funzioni ed è emanazione diretta della Direzione Generale.

In questo testo vengono descritte le funzioni principali e maggiormente presenti nelle imprese ma si tenga comunque sempre presente che queste possono essere modellate su quella che è la dimensione e l'attività aziendale.

Interazione reciproca tra le differenti funzioni aziendali e l'ambiente esterno: l'esempio della funzione ricerca e sviluppo

La funzione Ricerca e Sviluppo si occupa di effettuare studi innovativi per l'azienda. Se è vero che da un lato le nuove ricerche devono tenere conto del mercato delle tecnologie preesistente è anche vero che le ricerche effettuate all'interno della realtà aziendale possono portare a delle innovazioni che a loro volta potranno influenzare la tecnologia esistente.

Inoltre, anche la rappresentazione dell'impresa in termini di funzioni non deve essere adottata come uno schema rigido. Con la crescita della complessità ambientale è cambiata anche la concezione dell'impresa che non è più configurabile come una mera combinazione di risorse, bensì come un sistema di interdipendenze tra le parti che la compongono, portando a un superamento dello schema "a grappolo"

illustrato in [Figura 1](#). Gli obiettivi possono essere raggiunti con efficacia ed efficienza solo se esiste consonanza tra le decisioni delle diverse aree che compongono la realtà aziendale, al fine di generare reddito. Nell'impresa, intesa come sistema aperto, ogni funzione si relaziona sia con le altre, sia con l'ambiente esterno, così come descritto nella [Figura 11](#). È chiaro, infatti, che l'impresa interagisce con l'ambiente esterno e che questa relazione influenza entrambi.

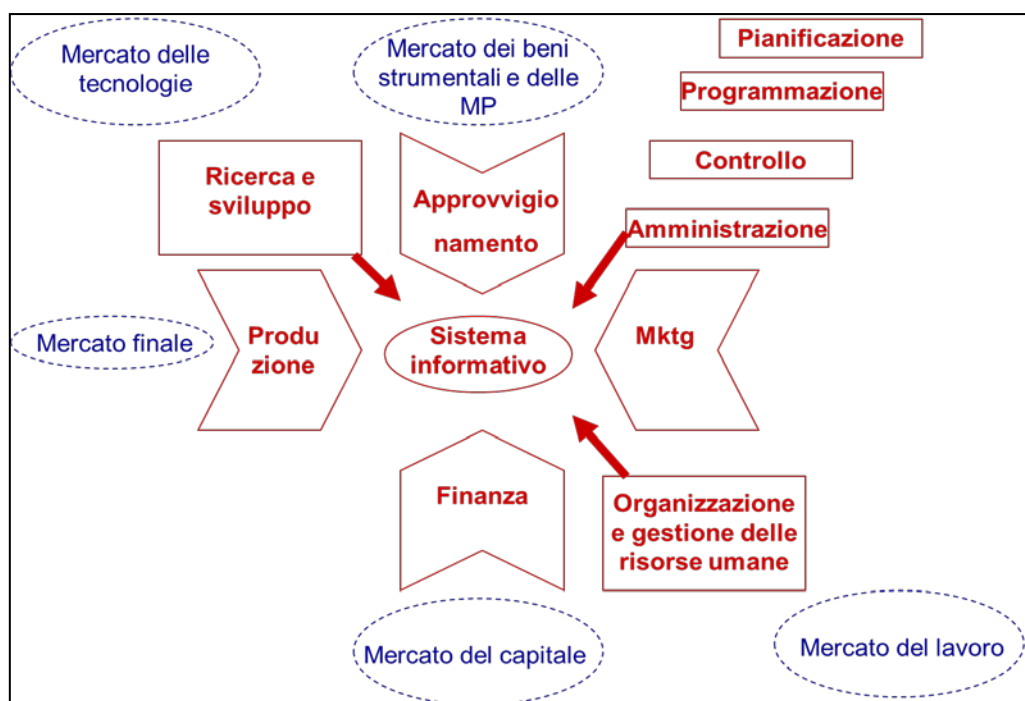


Figura 11. Il sistema impresa aperto e le funzioni aziendali.

15.1 La funzione Pianificazione, Programmazione e Controllo di Gestione

La Pianificazione è il processo con cui si definiscono gli obiettivi da perseguire e le modalità per il loro raggiungimento. Tale attività aziendale è fondamentale per il successo dell'impresa e per questo motivo assume una connotazione strategica. Con l'aumento della complessità sia aziendale sia dei mercati stessi, si rende necessario formalizzare il processo, seguendo una sequenza ordinata di fasi. Queste fasi, raffigurate nello schema della [Figura 12](#), sono:

La Pianificazione è un processo che il management dell'impresa attua per definire gli obiettivi aziendali e le modalità che verranno attuate per perseguirli.

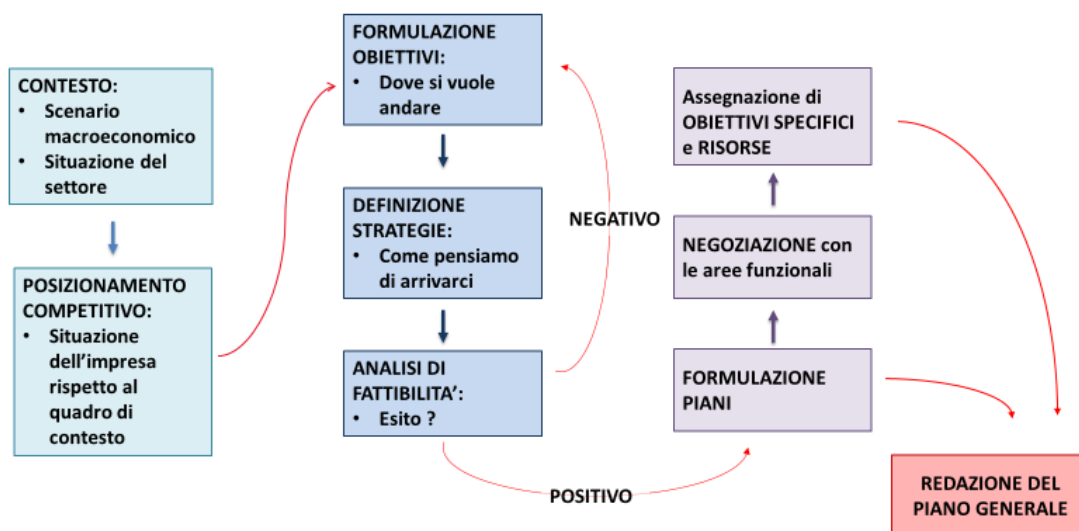


Figura 12. Le fasi del processo di Pianificazione.

1. *Analisi del contesto.* La prima operazione che deve compiere il management è quella di analizzare il contesto macroeconomico³⁵ e il settore microeconomico in cui è attiva l'impresa o in cui vuole insediarsi (per esempio, nel caso in cui la pianificazione abbia come obiettivo quello di capire se conviene entrare in un nuovo mercato).
2. *Analisi del posizionamento competitivo* dell'impresa. Il management dovrà capire qual è la situazione dell'impresa rispetto alle altre concorrenti.
3. Alla fine di queste due attività di ricognizione delle informazioni, vengono *formulati gli obiettivi* aziendali da perseguire e si individuano le *strategie* più idonee al loro conseguimento. Questa

Esempio della fase due in caso di lancio di un nuovo prodotto

Nel caso del lancio di un nuovo prodotto, si renderà necessario comprendere se l'impresa possiede un marchio leader di mercato oppure no, se i clienti sono fidelizzati, se i concorrenti sono temibili oppure no. Per effettuare questo tipo di indagini viene coinvolta la funzione marketing, che può fornire strumenti e informazioni utili all'impresa per capire come la stessa si posiziona all'interno del settore di riferimento rispetto alle concorrenti. Si rimanda alla funzione marketing per la spiegazione di tali strumenti.

³⁵ La macroeconomia è quella disciplina economica che si occupa di studiare il sistema economico utilizzando grandezze aggregate. Si occupa dunque prevalentemente di studiare il sistema economico dal punto di vista delle famiglie (come complesso) e dello stato. Sono tipiche variabili macroeconomiche il Pil, il tasso di inflazione, l'indebitamento di una nazione e la sua propensione alle esportazioni. La microeconomia invece studia il comportamento dei singoli operatori economici come per esempio il singolo consumatore, il singolo imprenditore, il singolo risparmiatore. Sono tipiche variabili microeconomiche il profitto di un'impresa o il reddito di un lavoratore.

attività può avvenire in più fasi. Occorre infatti procedere a una verifica di fattibilità del progetto. Se l'esito è negativo, si renderà necessario riformulare gli obiettivi; solo quando la verifica è positiva, si procederà alla formulazione dei piani. Come si può facilmente comprendere, questo processo è tutt'altro che semplice; esso non coinvolge una sola funzione ma è un'attività che viene attuata attraverso l'accordo e la concertazione (o la negoziazione, a seconda dell'approccio di management adottato) di tutte le aree funzionali che devono rispondere della fattibilità del progetto.

4. Il progetto (obiettivi e strategie) viene declinato in piani. Attraverso la *formulazione dei piani* si assegnano alle aree funzionali obiettivi specifici, compiti e risorse.
5. A valle della definizione dei piani per le varie funzioni è poi possibile sintetizzare la pianificazione in un *piano globale* che, a partire dagli specifici risultati attesi, sia in grado di stabilire l'outcome economico-finanziario previsto. In particolare, il piano globale è rappresentato dal Conto economico previsionale, dallo Stato patrimoniale previsionale, dal piano degli investimenti e delle fonti, riferiti ai 5 anni successivi.
6. Tuttavia, poiché l'orizzonte temporale dei piani è di lungo periodo, per orientare l'azione dell'impresa nel breve termine si rende invece necessario definire obiettivi più ravvicinati. Questo si ottiene attraverso la definizione di *budget* di competenza annuale.

La funzione **Programmazione**, dopo aver formulato i piani e il piano globale, ha anche il compito di organizzare le risorse tra le funzioni e di monitorarne i risultati, coadiuvandosi con il **Controllo di Gestione**.

È possibile identificare a priori l'interconnessione esistente fra i vari piani e budget.

L'attività di programmazione viene effettuata in base al target annuale di vendita che è formulato all'interno del piano pluriennale. Una volta stabilita la previsione di vendita, si procede ad effettuare una stima dei costi della funzione commerciale e una valutazione dei volumi di produzione; attività quest'ultima che non può prescindere dalla politica delle scorte.

Il Controllo di Gestione è un organo di staff alla Direzione aziendale che, attraverso il monitoraggio di appositi indicatori derivanti dalla contabilità analitica, rileva l'andamento aziendale rispetto agli obiettivi indicati dalla pianificazione. I parametri che esso rileva, oltre che per l'attività principale di controllo (in itinere ed ex-post) degli scostamenti, servono anche per arrivare a una realistica quantificazione ex ante degli obiettivi.

Dal budget della produzione, sarà possibile definire la dimensione della produzione e dunque la stima economica e quantitativa delle materie prime, di energia, di materiali e di personale. Il budget degli approvvigionamenti riguarderà la programmazione delle scorte, così come in quello del personale vi sarà la stima e il costo della manodopera necessaria.

Il budget delle spese generali stabilisce i costi delle funzioni aziendali mentre nel budget degli investimenti rappresenta l'impiego delle risorse finanziarie inserite nel piano quinquennale e spendibili entro l'anno (budget finanziario, sezione impieghi) e rappresenta allo stesso tempo il fabbisogno finanziario aziendale (budget finanziario, sezione fonti).

Il budget di tesoreria indica le entrate e le uscite monetarie e dunque la situazione di liquidità dell'impresa.

Infine, il budget degli investimenti, il budget dei finanziamenti e il budget di tesoreria permettono di ottenere l'ammontare degli oneri finanziari che permettono, considerando congiuntamente anche le altre stime di costo e ricavo, di prevedere l'utile o la perdita di esercizio contenuta nel budget economico

Il **Controllo di Gestione**, ex post, verificherà che gli obiettivi prefissati siano raggiunti e analizzerà il perché degli scostamenti rilevati. Da questa verifica infatti deriva la riformulazione dei piani ed eventualmente anche degli obiettivi (Figura 13).

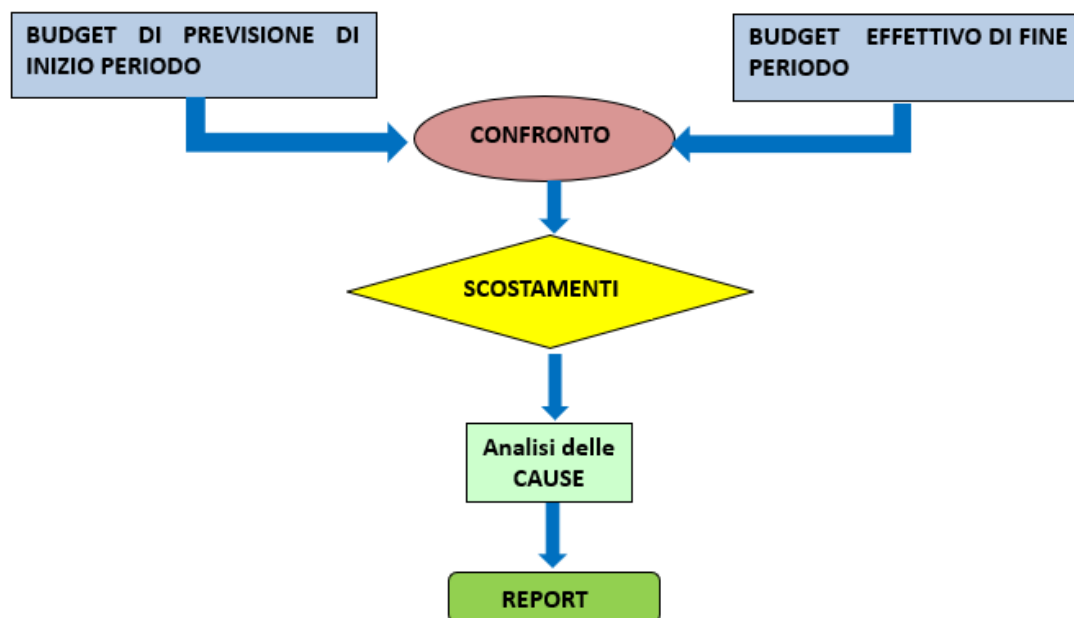


Figura 13: Definizione budget annuali e verifica divergenze su base annuale o trimestrale.

Capire il perché si sono verificate delle diversità rispetto agli obiettivi prefissati è fondamentale per capire cosa l'impresa non è stata in grado di prevedere adeguatamente in sede di pianificazione strategica, provvedendo con tempestività a correggere obiettivi e strategie.

15.2 La funzione Marketing

L'area marketing si occupa di un insieme di attività economiche che accompagnano il prodotto o il servizio dalla sua nascita in impresa alla sua collocazione presso il consumatore finale.

Il Marketing è un processo che parte da una fase di diagnosi della domanda volta a comprendere i bisogni dei clienti; in base a questo stabilire le azioni per soddisfare i clienti attraverso i prodotti offerti dall'impresa.

Le attività principali di tale funzione sono tre:

- Collocare il prodotto realizzato sul mercato;
- Formulare le politiche di vendita;
- Analizzare l'evoluzione del mercato fornendo indicazioni alla pianificazione.

Una prima distinzione all'interno di questa area funzionale è tra il **marketing operativo** e quello **strategico**. Il primo si occupa principalmente di gestire la rete di vendita mentre il secondo definisce le politiche strategiche che riguardano il prodotto (*product*); il prezzo (*price*); la promozione (*promotion*) e la distribuzione (*placement*). Queste ultime sono le “**leve strategiche**” o “**4P**” del marketing.

L'attività dell'area funzionale Marketing è molto ampia e complessa. Se da un lato si può asserire, semplificando, che tale funzione si occupa delle vendite, dall'altro questa attività è tutt'altro che banale poiché sono molti i processi che interessano la vendita dei prodotti.

Prima di tutto è necessario sottolineare che l'obiettivo principale dell'impresa, oltre a generare profitto, è quello di “sopravvivere nel tempo”. Quest'ultimo obiettivo diventa possibile se i prodotti o servizi aziendali sono in grado di soddisfare il cliente e soprattutto di fidelizzarlo, convincendolo che acquistare uno specifico marchio significa entrare in possesso di un bene o di beneficiare di un servizio che soddisfa il rapporto qualità/prezzo.

Le 4 P del Marketing (prodotti materiali):

- Product
- Price
- Promotion
- Placement

Nel caso di servizi, le 4P diventano 7 poiché si aggiungono anche alcune leve legate maggiormente alla natura intangibile e di breve durata del servizio stesso: la produzione (*process*), le risorse umane (*people*) e l'ambiente fisico (*physical evidence*). Queste variabili sono strategiche in quanto controllabili attraverso le decisioni del management: è infatti chiaro che l'impresa ha il potere di decidere il prodotto/servizio da vendere/erogare, il suo prezzo, tutte le forme di comunicazione legate al lancio e alla vendita, le modalità di vendita; inoltre, il management dovrà controllare il processo di produzione del servizio, il personale che eroga lo stesso e l'ambiente in cui viene erogato (se applicabile).

Le 7 P del Marketing (Servizi):

- Product
- Price
- Promotion
- Placement
- Process
- People
- Physical evidence

L'insieme delle scelte di marketing relative alle 4 o 7 P si definisce **marketing mix** (Figura 14).

Con il termine marketing mix, si intende l'insieme di decisioni connesse al marketing: quali prodotti vendere; a quali prezzi; come distribuirli; quali forme di promozione adottare

Il **prodotto** è senz'altro il più importante elemento del marketing mix. Una pubblicità ben studiata, un prezzo particolarmente conveniente, una distribuzione capillare possono in-

durre il consumatore all'acquisto, ma se il prodotto non è adeguato alle esigenze del consumatore, molto probabilmente non sarà comprato. L'espressione "prodotto" è usata per intendere un bene fisico o un servizio che possono soddisfare un bisogno del compratore. Ma il termine prodotto nell'ambito del marketing ha un significato anche più ampio: esso indica anche una serie di caratteristiche, di attributi del bene o del servizio e una serie di aspettative che il compratore spera di soddisfare con l'acquisto. Quando si parla di prodotto, quindi, ci si riferisce non solo al bene o al servizio di per sé, ma anche alla sua qualità, ai materiali che lo compongono, al design, alla confezione, ai servizi offerti dal venditore (credito, servizi-post-vendita, istruzioni, tempi e modalità di consegna). Definire quali prodotti vendere, dunque, non significa solo stabilire il bene o il servizio offerto alla clientela, ma significa anche decidere quali caratteristiche e attributi deve avere il bene o servizio. Spesso, sono proprio questi attributi e i servizi offerti alla clientela a fare la differenza tra un'impresa e l'altra e a spingere il consumatore all'acquisto di un prodotto piuttosto che di un altro.

Un altro elemento sul quale le imprese possono agire è il **prezzo**. Il prezzo deve essere definito in modo da coprire i costi di produzione e poter conseguire un adeguato profitto. Esso, infatti, non può scendere al di sotto del costo di produzione per un periodo prolungato senza che ciò comprometta la stessa sopravvivenza dell'impresa. Il prezzo al quale l'impresa decide di vendere un prodotto, però, non viene

fissato tenendo conto solamente del profitto desiderato. Spesso, infatti, l'impresa può decidere di agire sul prezzo allo scopo di aumentare o mantenere la propria quota di mercato. Così, ad esempio, un'impresa che desidera aumentare la propria quota di mercato può decidere di fissare un prezzo basso, rinunciando a una parte di profitto, in modo da estendere le vendite. Una volta che il prodotto è noto ai consumatori e che è stata raggiunta la quota di mercato desiderata l'impresa può decidere di aumentare il prezzo del prodotto. In altri casi, invece, l'impresa può puntare ad avere una quota di mercato modesta, ma bene selezionata. È ciò che accade nel caso di prodotti di alta gamma. In questa ipotesi è possibile stabilire un prezzo elevato che, oltre a coprire i costi di produzione, consente di conseguire un'elevata percentuale di profitto. Inoltre, il prezzo di vendita è usato come strumento per fronteggiare la concorrenza. È evidente che se due imprese vendono due prodotti simili, della stessa qualità, il prezzo di vendita diventa un elemento cruciale di scelta da parte dei consumatori.

Distribuire il prodotto significa far sì che esso giunga al consumatore finale. L'impresa, nel definire il proprio marketing mix, deve stabilire quali canali di distribuzione intende adottare. Il canale di distribuzione è il percorso che il prodotto deve seguire per passare dal produttore al consumatore. Questo percorso comprende sia i movimenti fisici del prodotto che i passaggi di proprietà, come pure gli intermediari che si susseguono tra il produttore e il consumatore. Posto che agli estremi del canale di distribuzione vi sono sempre, da una parte il produttore e dall'altra il consumatore finale, l'impresa può scegliere vari tipi di canali di distribuzione. Così si può optare per un canale corto, che prevede il passaggio diretto del bene dal produttore al consumatore, e un canale lungo che prevede un numero elevato di intermediari presenti tra produttore e consumatore.

Altro elemento del marketing mix che deve essere stabilito dall'impresa è il tipo di **promozione** che si intende adottare. Produrre un bene di ottima qualità, venderlo a un prezzo conveniente e distribuirlo in modo capillare può non essere sufficiente: affinché il consumatore acquisti un bene è necessario che venga a conoscenza della sua esistenza e delle sue qualità. Promuovere significa informare, comunicare in modo da favorire la vendita di un prodotto o di un servizio. Le forme di promozione che l'impresa può scegliere sono numerose. Spesso esse non sono tra loro completamente alternative, ma complementari. In genere, infatti, la promozione viene fatta scegliendo varie forme e tenendo conto che ognuna di esse ha delle proprie caratteristiche e dei propri costi. Tra le varie forme di promozione si hanno:

- Le vendite mediante personale: è il caso delle imprese che, per vendere i propri prodotti, si avvalgono di persone che rappresentano l'impresa e che contattano direttamente i potenziali clienti. Ciò accade ogni qual volta l'impresa si avvale di agenti o rappresentanti di vendita;
- La pubblicità vera e propria fatta attraverso i diversi mezzi di comunicazione;

- Le vendite promozionali che permettono di offrire ai potenziali consumatori (o anche ai venditori al dettaglio), buoni acquisto, premi, incentivi oppure espongono e mostrano le caratteristiche dei prodotti in fiere, mostre ed eventi simili in cui si raggiunge direttamente un pubblico ampio e/o qualificato.
- Esistono, inoltre, altre forme per promuovere un prodotto o un servizio o l'immagine complessiva di un'azienda e sono: la propaganda, come ad esempio un articolo su un prodotto dell'impresa, pubblicato su una rivista di settore o la menzione della propria attività in un programma televisivo; le pubbliche relazioni, cioè quelle azioni che hanno come scopo quello di convincere gruppi di opinione, organizzazioni, persone influenti in modo che essi si formino un'idea positiva dell'impresa e della sua attività. Infine, sempre nell'ottica di migliorare l'immagine dell'impresa presso gli stakeholder (portatori di interesse) e il pubblico in senso lato, si sta diffondendo lo strumento del bilancio sociale, in cui l'impresa rende conto delle sue decisioni di interesse pubblico. È un rapporto su come l'attività dell'impresa ha inciso sulle tre dimensioni che compongono la sostenibilità: quella economica, quella sociale e quella ambientale, attestando anche la distribuzione di ricchezza avvenuta nell'esercizio in esame. L'insieme delle forme di comunicazione viene chiamato "promozione mix".



Figura 14: La composizione del Marketing mix.

Le politiche del marketing mix, inteso come opportuna combinazione dei precedenti strumenti, trovano diverse applicazioni e possono essere concepite in funzione del destinatario del prodotto (produttore, consumatore), della tipologia del bene e della fase del ciclo di vita.

Ogni prodotto è caratterizzato da un CICLO DI VITA, all'interno del quale si rilevano quattro fasi: *introduzione, sviluppo, maturità e declino*. Per ciascuna fase occorre predisporre un'opportuna combinazione di strumenti di marketing-mix.

Le **politiche di marketing** mix in rapporto al diverso tipo di clienti destinatari sono riportate in Tabella 6; le imprese, in qualità di acquirenti di beni strumentali o di beni di consumo (materie, prodotti, componenti e servizi che per l'impresa cliente costituiscono un input di processo); e i consumatori finali, distinti in compratori di beni durevoli (se utilizzabili più volte, ad esempio la televisione, la lavatrice, il frigorifero, un corso di formazione professionale) e non durevoli (se esauriscono la loro funzione in un'unica soluzione, ad esempio i prodotti alimentari o i biglietti del cinema).

Tabella 6. Le politiche del marketing-mix per produttore e consumatore

	IMPRESA		CONSUMATORE	
	Materie e servizi di consumo	Beni strumentali	Beni non durevoli	Beni durevoli
Prodotto	Prestazioni tecniche	Assistenza tecnica pre- e post-vendita	Marca, confezione	Garanzia, marca, servizio, assistenza
Prezzo	Sconti su quantità, dilazioni di pagamento	Dilazioni di pagamento, pagamento rateale	Sconti promozionali	Pagamento rateale (formula a "tasso di interesse zero")
Distribuzione	Diretto Distributori	Diretto	Dettaglio	Dettaglio, canale diretto
Comunicazione	Contatto diretto con il cliente (visite, fiere)	Contatto diretto con il cliente (visite, fiere)	Pubblicità tramite mass-media	Pubblicità tramite Mass media

Fonte: Fraquelli (a cura di), 2002.

Da un esame della tabella emerge la funzione del servizio di assistenza pre e post-vendita per gli acquirenti di beni strumentali (si pensi alla progettazione dei mac-

chinari, in funzione delle esigenze del cliente e all'attività di addestramento all'utilizzo della macchina), degli sconti promozionali a vantaggio dei consumatori a scopi propagandistici, delle dilazioni di pagamento nella vendita di beni di consumo durevoli e strumentali e dei canali di vendita adottati nei confronti del produttore (principalmente vendita diretta) e del consumatore (prevalentemente dettaglio o canale diretto).

Le politiche di marketing più opportune vanno individuate anche in base alla posizione del prodotto all'interno del suo **ciclo di vita** (Figura 15).

- **Introduzione.** Caratteristiche di questa fase sono: volumi di vendita bassi con tassi di incremento non elevati e redditività negativa; si rileva la necessità di miglioramenti tecnologici; il prezzo è elevato e la propaganda appare la politica di promozione più adeguata.
- **Sviluppo.** Le vendite crescono, così come la redditività del prodotto; la tecnologia migliora fino ad arrivare ad un livello stabile e la distribuzione è capillare.

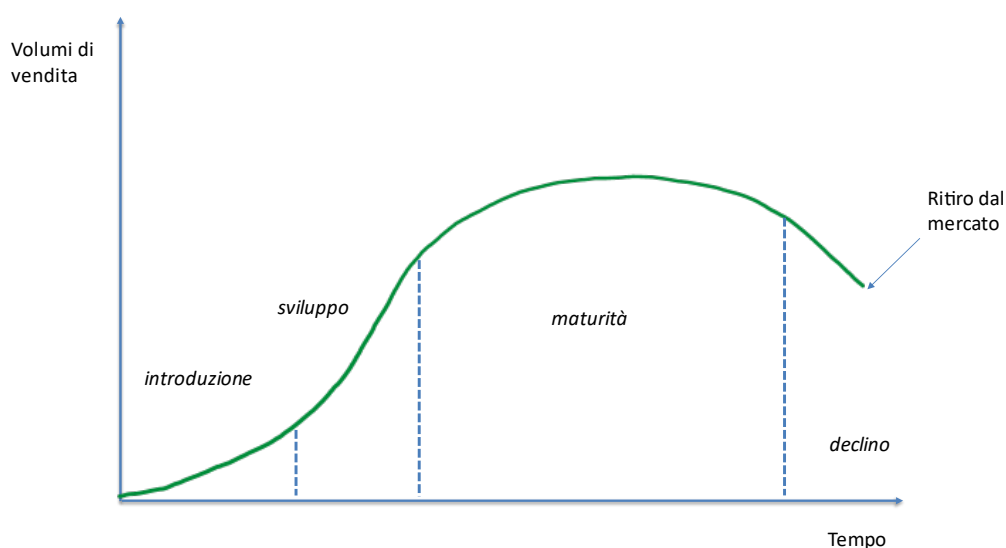


Figura 15. Ciclo di vita del prodotto.

- **Maturità.** La crescita delle vendite rallenta e parallelamente anche la redditività, che resta però buona; a livello tecnologico il prodotto ha raggiunto l'ottimo e diventa dunque necessario riformulare sia le strategie di comunicazione sia distributive.
- **Declino.** Questa fase è contraddistinta da un'evidente contrazione delle vendite e da una redditività che si riduce fino ad azzerarsi. Il prezzo è il minimo possibile e la distribuzione è fortemente concentrata, cercando di sfruttare i

segmenti di mercato ancora interessati al prodotto. Una volta esaurito il contributo del prodotto alla redditività, il management può decidere se uscire dal mercato oppure ripensare a un rilancio del prodotto.

In ogni fase del ciclo di vita è opportuno adottare specifiche politiche di marketing. La **Tabella 7** associa le politiche di marketing più opportune ad ogni fase del ciclo di vita. Si pensi ad esempio all'uscita di un nuovo sistema operativo (SO). Nella fase di introduzione il SO non è uniformemente installato su tutti i computer in vendita, ma solo sui più recenti, il prezzo è elevato, la promozione sulle nuove prestazioni del SO è incisiva benché tecnologicamente non sia ancora al livello ottimale. Con il passare del tempo, nella fase di sviluppo, vengono risolti i problemi rilevati durante il lancio del SO che ora è maggiormente diffuso sui computer, la pubblicità punta soprattutto sull'immagine del SO e dell'impresa e il prezzo inizia a calare. Nella fase di maturità, il SO è ormai tecnologicamente perfetto, diffuso su quasi tutti i computer in vendita, non ha un prezzo elevato e la pubblicità viene dedicata a metterne in rilievo soprattutto alcune caratteristiche specifiche. Infine, il progresso tecnologico, rende il SO obsoleto, il prezzo raggiunge il minimo, non viene più fatta pubblicità e la distribuzione diventa assente. L'impresa è già al lavoro da tempo per lo sviluppo di una nuova versione del SO che verrà presto lanciata, ritirando quello vecchio dal mercato.

Tabella 7: Marketing-mix e ciclo di vita del prodotto

	INTRODUZIONE	SVILUPPO	MATURITÀ	DECLINO
PRODOTTO	Le caratteristiche tecnologiche del prodotto/processo sono in fase di definizione e non sono ancora ottimali	La tecnologia migliora e le caratteristiche del prodotto/processo diventano definitive	La tecnologia raggiunge il livello ottimo e il pieno consenso da parte del mercato	Il prodotto/processo diventa obsoleto e si deve decidere se uscire dal mercato oppure "rilanciare" il prodotto/processo
PREZZO	Elevato	Decrescente	Stazionario	Minimo
DISTRIBUZIONE	Non uniforme	Capillare	Dispersiva	Concentrata
COMUNICAZIONE	Forte promozione	Forte investimento nella marca	Differenziata	Contenuta o nulla

L'invecchiamento del prodotto può essere in parte arginato grazie all'innovazione e al conseguimento di miglioramenti di efficienza della struttura aziendale, contrastando i comportamenti della concorrenza, diretti a imporre la propria leadership tecnologica o di prezzo. Tuttavia, la rapida evoluzione delle esigenze del consumatore impone il rinnovamento e l'opportuna combinazione del portafoglio prodotti. Tale obiettivo deve essere ricercato e perseguito in modo che le vendite di prodotti maturi finanzino lo studio di prodotti nuovi e il relativo lancio, senza compromettere l'equilibrio finanziario dell'impresa.

Ne consegue l'individuazione di una politica di marketing che, superati i confini dell'area commerciale e i rigidi rapporti verticistici, si qualifichi come pianificazione strategica.

Uno degli strumenti più rilevanti del marketing, che viene utilizzato anche in sede di pianificazione strategica, è costituito dalla **matrice dei punti di forza e dei punti di debolezza**. Alla base di ogni azione strategica c'è una buona analisi della

L'ANALISI SWOT individua gli elementi della posizione competitiva dell'impresa, distinguendo i fattori esterni (Minacce e Opportunità) da quelli interni (Punti di forza e Punti di debolezza).

situazione di partenza e uno strumento di analisi che ci consente di ponderare le opportunità e le minacce dell'impresa è rappresentato dall'**analisi SWOT**. Con l'ausilio di questo strumento è possibile individuare i fattori interni ed esterni rispetto alla realtà dell'impresa o di un singolo prodotto. L'analisi interna individua forze (**Strengths**) e debolezze

(**Weaknesses**) mentre l'analisi esterna o dell'ambiente, individua opportunità (**Opportunities**) e minacce (**Threats**). Questo tipo di analisi non è però da intendere come un mero elenco di tutti i fattori appena mostrati.

Intersecando i quattro fattori è possibile ottenere la **matrice SWOT** che illustra le varie strategie che si può intraprendere nelle varie combinazioni di casi (Figura 16).

Fattori interni / Fattori esterni	Forze interne (S)	Debolezze interne (W)
Opportunità esterne (O)	Generare strategie che usino le forze per trarre vantaggio dalle opportunità	Generare strategie che traggano vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze
Minacce esterne (T)	Generare strategie che usino i punti di forza per evitare minacce	Generare strategie che rendano minime le debolezze ed evitino minacce

Figura 16: Matrice SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.
Fonte: Nostre elaborazioni da Pellicelli G. (2012).

L'analisi dei fattori interni valuta forze e debolezze relative. I fattori così individuati possono essere considerati tali se confrontati con le imprese concorrenti. Non ha senso pratico parlare di forze e debolezze assolute per una singola azienda. Tale analisi comprende dunque le attività primarie che creano un flusso di beni e servizi attraverso l'organizzazione: logistica in arrivo, gestione operativa, logistica in uscita, vendite e marketing e servizi post-vendita. L'analisi è estesa anche alle attività di sostegno strettamente collegate con le attività primarie: acquisti, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane e gestione delle altre infrastrutture dell'impresa.

L'analisi dell'ambiente (esterna) in cui l'impresa opera ha lo scopo di individuare opportunità e minacce del mercato, cercando di prevedere l'evolvere dei fattori e fornire supporto in sede decisionale nell'ottica della massimizzazione degli obiettivi dell'impresa stessa. Opportunità e minacce sono considerati tali se e solo se risultano come stretta conseguenza di eventi che nascono al di fuori dell'impresa e non derivanti da una particolare scelta strategica dell'azienda.

Completata l'analisi dei fattori interni ed esterni si possono valutare le alternative mediante le quali l'impresa può sfruttare i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità o analogamente evitare le minacce conoscendo adeguatamente le proprie debolezze.

Un'altra matrice utilizzata in sede sia dal marketing sia in sede di pianificazione strategica è stata ideata dal **Boston Consulting Group (BCG)**, al fine di correlare le differenti attività dell'impresa con le sue esigenze di liquidità.

La matrice del Boston Consulting Group (BCG) ha l'obiettivo di individuare le differenti esigenze di cash flow (di flusso di cassa, cioè di liquidità) delle differenti attività dell'impresa. L'analisi si snoda in tre fasi:

- Individuazione e divisione dell'impresa in Strategic Business Unit (SBU - unità di business strategico) e valutazione delle prospettive di sviluppo a lungo termine di ciascuna;
- Confronto fra le varie SBU mediante una matrice che evidenzia le rispettive prospettive future;
- Definizione degli obiettivi strategici per ciascuna SBU.

Gli elementi chiave di questa analisi sono:

1. *Individuazione e divisione dell'impresa in Strategic Business Unit (SBU - unità di business strategico)*. L'impresa viene divisa in tante SBU in funzione di ciascuna area di business in cui compete. Tale distinzione è solitamente effettuata in base al prodotto e/o mercato in cui l'impresa compete³⁶.

³⁶ Mentre la distinzione in funzioni avviene con il criterio delle competenze, cioè in base a ciò che in quell'area si deve saper fare, la distinzione in aree di business, si basa sul mercato, cioè su criteri connessi alla segmentazione di marketing (per esempio clienti imprese e clienti consumatori).

L'obiettivo è individuare entità che siano indipendenti dal punto di vista della pianificazione e quindi della strategia.

2. *Costruzione della matrice growth/share* (sviluppo/quote). La matrice è costruita in base alle prospettive di sviluppo, a loro volta basate su due criteri: *la quota di mercato relativa* (definita come il rapporto tra la quota di mercato della SBU e quella del rivale di maggior dimensione nel settore. Se tale rapporto è superiore ad 1 la SBU è leader nel mercato) e il *ritmo di sviluppo del settore* di appartenenza della specifica SBU (stabilire se le condizioni siano favorevoli a un'espansione o meno). ai parametri individuati nel punto precedente.
3. *Definizione degli obiettivi di sviluppo*. Il management deve stabilire quale sarà il futuro di ogni SBU così individuata e classificata. In linea del tutto generica possiamo individuare differenti strategie in funzione della tipologia di SBU individuata.



Figura 17: La matrice growth-share del Boston Consulting Group (BCG).
Fonte: Nostre elaborazioni da Pellicelli G. (2012).

La dimensione orizzontale della matrice (Figura 17) misura la quota di mercato relativa (NB: La quota di mercato è il rapporto tra il fatturato dell'impresa e il fatturato realizzato complessivamente dalle imprese che rientrano nel settore di riferimento), mentre la dimensione verticale misura il ritmo di sviluppo del mercato (si tratta di una misura di attrattività del settore che può essere calcolata in differenti modi). È possibile dividere la "matrice quote-sviluppo" in quattro quadranti in modo da individuare quattro tipologie di SBU. All'interno della matrice sono rappresentate le varie SBU con dei cerchi. Il centro della circonferenza corrisponde alla posizione relativa di ciascuna SBU nella matrice stessa, mentre la dimensione radiale è proporzionale ai ricavi generati da ciascuna *business unit* nel portafoglio del gruppo. Le ipotesi sottostanti la matrice sono che a) la crescita nelle quote di mercato sia in grado di generare flussi di cassa in ingresso, e b) che la crescita di un settore si

accompagni, a parità di quote di mercato, con la necessità di investimenti. In questo modo le due dimensioni della matrice sarebbero (hp. probabile ma non garantita) correlate con i fabbisogni e le coperture di denaro liquido.

Possiamo individuare quattro tipi di SBU, caratterizzate da diverse strategie di sviluppo e di marketing (sintetizzate nella **Tabella 8**).

- **Star**: i prodotti o i business “stella” hanno alto sviluppo e alta quota di mercato. Presentano sia forze competitive che opportunità per ulteriore crescita. Assorbono molte risorse monetarie ma ne producono altrettante. È possibile che il ritmo di sviluppo possa rallentare trasformando così le star in cash cows. Una buona strategia di sviluppo cerca sempre di avere qualche SBU star in portafoglio destinata a diventare la cash cow del futuro.

Tabella 8. Strategie per i quadranti della matrice BCG

		QUOTA DI MERCATO RELATIVA	
		ALTO	BASSO
RITMO DI SVILUPPO DEL SETTORE	ALTO	<p>STARS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessità di proteggere le quote di mercato • Reinvestire i profitti sotto forma di riduzione dei prezzi, miglioramento dei prodotti, migliore copertura del territorio con la distribuzione, efficienza della produzione, e così via • Conquistare ampie quote della domanda di nuovi utilizzatori 	<p>PROBLEM CHILDREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investire risorse rilevanti per conquistare quote di nuova domanda • Comprare quote di mercato attraverso l'acquisto di imprese concorrenti • Disinvestire (vedi dogs) • “Harvesting” (vedi dogs) • Abbandono (vedi dogs) • Concentrare le risorse su una nicchia di mercato nella quale possono acquisire e mantenere una posizione dominante
	BASSO	<p>CASH COWS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenere una quota dominante nel mercato • Investire nei processi di innovazione e di leadership tecnologica • Mantenere la leadership dei prezzi • Destinare la liquidità in eccesso al sostegno della ricerca e dello sviluppo in altre parti del gruppo 	<p>DOGS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentrare le risorse su un segmento specializzato del mercato che possa dominare e proteggere dall'entrata di nuovi concorrenti • “Harvesting”: ridurre i costi al livello minimo; destinare cash-flow per sostenere i prodotti nella “vita rimanente” • Disinvestire: vendita della SBU • Abbandonare: chiusura della linea di prodotti

Fonte: Pellicelli G. 2012.

- **Cash cows**: le SBU in questo quadrante presentano una quota di mercato relativamente alta ma con tassi di sviluppo bassi. Questo tipo di SBU permette di generare liquidità (cash) da riutilizzare in prodotti o business che

richiedono forti investimenti. Da qui il nome scherzoso che ricorda la locuzione italiana “vacche da mungere”. La loro forza è l’esperienza. Secondo BCG, questa tipologia è vincente nel settore di produzione a basso costo ed è in grado di rimanere a lungo con una buona redditività senza che sia necessario un forte investimento.

- **Question marks (problem children):** sono unità caratterizzate da una quota di mercato iniziale bassa, ma in settori con alto tasso di sviluppo. Sono unità che assorbono molta liquidità senza produrne in proporzione. Se sostenute con forti finanziamenti e adeguate strategie possono diventare star. Ruolo fondamentale è quello del management che deve valutare quali possono realmente diventare star e quali rischiano invece di evolvere in dog e, dunque, in quale misura investire in ognuna.
- **Dogs (pets):** sono SBU caratterizzate da una quota di mercato bassa in settori a basso sviluppo. Spesso sopravvivono nell’impresa più per motivi di affezione che di business (da qui il richiamo agli animali da compagnia). Presentano un certo equilibrio fra fabbisogni e coperture ma comunque intrappolano le risorse dell’impresa in business senza prospettive di crescita; la loro posizione competitiva è debole e potrebbero sottrarre fondi a *star* e *question marks*, per cui sono i migliori candidati al disinvestimento.

15.3 La funzione Produzione

Il compito principale dell’area funzionale della **Produzione** è quello di trasformare concretamente i fattori produttivi (materie prime, beni strumentali e risorse umane) in prodotti attraverso il processo produttivo. Quest’ultimo può essere realizzato: *su progetto, su modello, a grandi lotti o su progetto.*

- **Su progetto** se l’utilizzatore collabora strettamente con la produzione stessa nella definizione del prodotto. I prodotti sono unici come nel caso di impianti industriali o opere pubbliche.
- **Su modello** quando il produttore si adegua alle esigenze/richieste del cliente. La struttura produttiva è flessibile e si adatta dunque facilmente ai cambiamenti proposti dall’utilizzatore. In genere si fabbricano prodotti in piccola serie; è un’organizzazione che si riscontra spesso nel settore della meccanica strumentale.

La funzione Produzione trasforma concretamente i fattori produttivi reali (materie prime, beni strumentali e risorse umane) in prodotti attraverso il processo produttivo.

- A grandi lotti se vengono realizzati prodotti standardizzati. In questo caso la struttura produttiva e le risorse umane sono specializzate. Esempio tipico è l'industria della tessitura e dell'abbigliamento.
- Su processo continuo quando la struttura produttiva e le risorse umane sono rigide e il prodotto è indifferenziato (si riscontra nel settore cartario, alimentare e dei metalli).

Lo stabilimento industriale è costituito dall'insieme dei macchinari utili alla produzione e ne deriva che il processo produttivo influenza fortemente l'organizzazione dell'impianto industriale.

Nell'affrontare la decisione riguardante la portata dell'investimento industriale, il management deve considerare diversi aspetti come le caratteristiche della domanda di mercato (dimensione e variabilità); scelte di decentramento e/o localizzazione della produzione; la tipologia di lavorazioni; l'organizzazione e la specializzazione del lavoro; l'obsolescenza tecnologia sia del prodotto sia dell'impianto produttivo.

Il LAYOUT è la disposizione fisica degli impianti nello stabilimento.

Un ulteriore aspetto che la funzione Produzione deve gestire nella realizzazione dello stabilimento è legato alla *disposizione fisica degli impianti* (il cosiddetto **layout**). Ovviamente questo è influenzato dal tipo di produzione e lavorazione da effettuare e può essere organizzato secondo e seguenti modalità: *a catena, per reparto* oppure *a isole*.

- **A catena:** i macchinari sono collati seguendo le fasi di lavorazione. Viene utilizzato soprattutto in caso di unico prodotto standardizzato e realizzato in grandi volumi.
- **Per reparto:** i macchinari sono raggruppati in base all'omogeneità per funzione e operazione (ad esempio: reparti per la tornitura; reparti per la verniciatura). Questa disposizione è adatta soprattutto quando la produzione è a piccoli lotti e il prodotto non è standardizzato ma su modello.
- **A isole (group technology):** macchine molto diverse tra loro sono aggregate in base alle fasi di lavorazione. Queste macchine fanno parte di gruppi all'interno dell'unità produttiva.

Una volta realizzato l'investimento, nell'ambito dell'area funzionale produzione avviene la *gestione del ciclo di produzione*. L'attività di **manutenzione e programmazione della produzione** si occupa nello specifico di monitorare il processo produttivo assicurandone la continuità e dando risposta alle esigenze espresse dalla struttura commerciale. In questa funzione sono svolte anche alcune attività collaterali senza le quali non si potrebbe avere una produzione efficiente, come le strutture dedicate al **servizio qualità**, i **trasporti interni**; la **gestione del magazzino** (a volte

integrata nella funzione approvvigionamenti almeno per la parte relativa a materie e componenti).

La gestione delle scorte, che riguarda da un lato prodotti di consumo acquisiti dall'esterno come materie prime e componenti, e dall'altra output del ciclo di produzione come semilavorati e prodotti finiti, è un'attività fondamentale per l'impresa poiché dalla disponibilità di materie e componenti può dipendere la possibilità di modificare la propria produzione in base alle esigenze dei clienti dell'impresa. Anche la gestione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati può essere strategica. L'impresa deve bilanciare l'esigenza di essere pronta a rispondere alle fluttuazioni della domanda con quella di non appesantire l'impresa con un investimento in scorte eccessivo.

15.4 La funzione Approvvigionamenti

La funzione approvvigionamenti acquista beni di produzione ad uso durevole oppure materie prime e componenti allo scopo di assicurare la continuità dell'attività

La funzione Approvvigionamenti assicura la disponibilità di materie prime, semilavorati e componenti tecnici utili per la produzione nei tempi stabiliti in modo da garantire la continuità dell'attività produttiva, il rispetto dei tempi e il mantenimento della qualità richiesta.

produttiva. All'interno di questa area è possibile individuare due anime: una orientata agli acquisti vera e propria e che quindi si occupa della contrattazione con i fornitori e del controllo della merce in arrivo (servizio acquisti); una invece che collabora più strettamente con le strutture che progettano e realizzano il prodotto. In questo modo sarà possibile identificare le soluzioni tecniche migliori in base all'offerta del mercato e alle

possibilità finanziarie aziendali (marketing degli approvvigionamenti). Ovviamente la scelta del fornitore è strategica per l'impresa poiché la qualità e l'economicità del prodotto e del processo produttivo determinando sia la soddisfazione del cliente sia la possibilità di creare profitto per l'impresa.

La politica degli acquisti, dunque, non può prescindere dal ciclo di vita del prodotto, in particolare:

- **Studio/Introduzione:** durante questa fase, è necessario che il prodotto venga perfezionato in base a quanto richiesto dal mercato. Anche l'analisi delle alternative di approvvigionamento contribuisce a questa valutazione. Sarà utile selezionare fornitori in grado di contribuire a questo processo di

definizione del prodotto. Nella fase di introduzione si renderà utile monitorare le vendite e la soddisfazione del consumatore, in modo da evidenziare l'eventuale opportunità di cambiare fornitore o bene acquistato.

- **Sviluppo:** il prodotto è stato introdotto nel mercato e i volumi sono in crescita. È necessario monitorare attentamente le vendite per capire quale politica di produzione e, dunque, di approvvigionamento e scorte adottare. L'ampliarsi del fabbisogno fa nascere l'esigenza di creare relazioni di fornitura stabili per evitare che l'insufficienza degli approvvigionamenti causi blocchi allo sviluppo della produzione o incremento nei costi causato dall'utilizzo di fonti più costose.
- **Maturità:** le vendite si stabilizzano ed è dunque possibile programmare con più precisione i flussi di produzione. In questa situazione è possibile lavorare sul contenimento dei costi, attraverso la razionalizzazione dei fornitori e la riduzione del magazzino.
- **Declino:** in questa fase, si rende necessario ripensare al prodotto e agevolare la conversione delle scorte e dei macchinari. A livello di scorte, la politica migliore è di minimizzare il volume delle scorte, anche se la necessità di adempiere alle garanzie offerte ai clienti imporrà di mantenere una scorta di pezzi di ricambio persino dopo il ritiro del prodotto.

15.5 La funzione Ricerca e Sviluppo

L'area funzionale Ricerca e Sviluppo realizza studi e progetti che portino a innovazioni tecnologiche.

L'area funzionale Ricerca e Sviluppo (R&D: Research and Development) si occupa di individuare e realizzare le innovazioni di prodotto o di processo. Nel

primo caso si tratta di individuare nuove opportunità che incontrino la soddisfazione del consumatore; nel secondo invece vengono studiate innovazioni che migliorino il modo in cui i fattori produttivi vengono trasformati nei beni che l'azienda intende commercializzare.

Non tutte le imprese presentano questa attività al loro interno e, anzi, questa dipende sostanzialmente:

- Dalla **dimensione d'impresa:** imprese grandi hanno maggiore possibilità di spesa rispetto alle medio-piccole; questo è un elemento particolarmente incidente per i progetti di ricerca che hanno in genere scala elevata e ritorni incerti e lontani nel tempo.

- Dal **settore di attività**: chiaramente vi sono dei comparti in cui la ricerca è fattore competitivo, mentre in altri la tecnologia è matura e l'impresa non ha interesse in attività di studio.
- Dalle **scelte strategiche**: spesso è il manager che decide se istituire un centro di ricerca interna all'impresa oppure no. Questa decisione può dipendere anche dalla volontà di diventare leader tecnologici del mercato.

È necessario inoltre sottolineare che esistono diverse caratteristiche dell'attività di ricerca che si può distinguere in:

- **Ricerca di base**: non ci sono obiettivi specifici poiché ha come obiettivo l'avanzamento delle conoscenze scientifiche in un campo.
- **Ricerca applicata**: si occupa dell'applicazione dei risultati ottenuti con la ricerca di base su scala industriale, attraverso la definizione delle conoscenze necessarie.
- **Sviluppo prodotti**: applicazione dei risultati delle ricerche al processo produttivo. Durante questa fase vengono tipicamente realizzati prototipi o impianti pilota.

Una distinzione che gradua in modo più fine le attività di ricerca e sviluppo in base alla loro prossimità all'impiego industriale è il **Technology Readiness Level** (TRL), sviluppata originariamente dalla NASA nel 1974 e oggi adottata da molti enti internazionali, tra cui la Commissione Europea (2017). È basata su una scala di valori da 1 a 9, dove 1 corrisponde a una ricerca più astratta e meno orientata al prodotto (definizione dei principi base) e 9, il più alto, (sistema applicato in ambiente operativo) si riferisce alle attività volte all'implementazione operativa su ampia scala (Tabella 9).

Tabella 9. Technology readiness level

Technology readiness level	Descrizione
TRL 1	Osservazione di principi fondamentali
TRL 2	Formulazione del concetto tecnologico
TRL 3	Prova di concetto sperimentale
TRL 4	Validazione di laboratorio
TRL 5	Validazione in ambiente reale
TRL 6	Dimostrazione in ambiente reale
TRL 7	Dimostrazione di un prototipo di sistema in ambiente operativo
TRL 8	Completamento e qualificazione del sistema
TRL 9	Sistema reale provato in ambiente operativo (produzione competitiva, commercializzazione)

La funzione Ricerca e sviluppo deve coordinarsi strettamente con le altre. In particolare, per quanto riguarda le innovazioni di prodotto la ricerca deve cooperare con il marketing che si occuperà di indirizzare l'attività di ricerca e di validarne i risultati, indicando quali sono i bisogni dei consumatori e la probabilità che le innovazioni proposte possano incontrare le loro esigenze. Per quanto riguarda le innovazioni di processo risulta evidentemente fondamentale il raccordo con le aree produzione e approvvigionamenti.

15.6 La funzione Finanza

L'area funzionale legata alla Finanza si occupa di reperire e in seguito di gestire le risorse finanziarie necessarie al buon andamento dell'attività aziendale. In particolare, questa funzione si occupa di:

La funzione Finanza reperisce e gestisce le risorse finanziarie necessarie al buon andamento dell'attività aziendale.

- verificare i fabbisogni finanziari futuri in base agli obiettivi di lungo periodo stabiliti in sede di pianificazione strategica;
- effettuare un'analisi degli investimenti industriali,
- di reperire concretamente le risorse finanziarie e di assegnarle in base ai fabbisogni ordinari e straordinari;
- di controllare la situazione della liquidità aziendale.

Tutte le attività svolte dagli operatori di questa area devono fare i conti con la necessità di mantenere un equilibrio tra le entrate e le uscite monetarie, garantendo in questo modo che l'impresa non vada incontro a crisi di liquidità che potrebbero portare al fallimento (problematiche finanziarie di breve periodo), e allo stesso tempo tra i finanziamenti e gli investimenti a lungo termine, considerando anche la natura degli stessi (problematiche finanziarie di lungo periodo). Ciò significa che sarà preferibile, per esempio, finanziare un investimento a lungo termine (per esempio l'acquisto di un macchinario) con un mutuo o un finanziamento a lungo termine piuttosto che con uno a breve. Questo perché un debito a breve termine richiederà di essere rimborsato entro un periodo di tempo inferiore al tempo invece necessario al macchinario per generare valore.

È più ingenerale fondamentale che gli addetti a questa funzione siano in grado di provvedere a garantire all'impresa il fattore produttivo capitale finanziario, attraverso un corretto mix di fonti. Il personale di quest'area deve quindi avere una buona conoscenza dei mercati finanziari e, contemporaneamente, interfacciarsi con tutte le aree funzionali dell'impresa ogni volta che le decisioni strategiche che esse portano avanti hanno delle conseguenze dal punto di vista finanziario.

15.7 La funzione Amministrazione

La funzione Amministrazione si occupa di espletare le ottemperanze di natura civilistico-fiscale legate alla gestione aziendale e di mantenere i rapporti ordinari con i fornitori, i clienti e le banche. In particolare, i principali obblighi dell'amministrazione possono essere riassunti nelle seguenti attività:

La funzione Amministrazione si occupa di espletare le ottemperanze di natura civilistico-fiscale legate alla gestione aziendale e di mantenere i rapporti ordinari con i soggetti con cui l'impresa interagisce.

- redazione delle scritture contabili;
- dichiarazione delle imposte (tenuta dei registri IVA e relativo pagamento);
- mantenimento della contabilità dei fornitori e dei clienti;
- amministrazione del personale;
- mantenimento formale dei rapporti con le banche;
- redazione della contabilità industriale (a volte).

Tutte queste attività possono essere svolte sia all'interno dell'impresa (amministrazione accentrata) sia all'esterno (amministrazione decentrata). La scelta di una delle due modalità dipende principalmente dalla dimensione dell'impresa ma è evidente che tutte le informazioni che tale funzione elabora sono di cruciale importanza per l'impresa. Difatti, i dati della contabilità, sia ordinaria sia industriale, così come tutti i flussi informativi, con le banche, i fornitori e i clienti, sono registrati all'interno del sistema informativo che svolge un ruolo strategico nell'impresa, così come sarà descritto nel prossimo paragrafo.

15.8 La funzione Sistema Informativo

Il sistema informativo nasce come funzione a sé stante più recentemente rispetto ad altre, parallelamente allo sviluppo delle soluzioni informatiche per la gestione del patrimonio dati dell'impresa. La funzione **Sistema Informativo** ha un ruolo strategico poiché si occupa di raccogliere tutte le informazioni prodotte all'interno dell'impresa in modo da rendere possibile e agevole redigere dei report informativi che assistano le decisioni aziendali e che allo stesso tempo permettano una chiara e corretta comunicazione con l'esterno.

La funzione Sistema Informativo raccoglie, sistematizza, gestisce le informazioni prodotte all'interno dell'impresa; produce inoltre report informativi che assistono le decisioni aziendali e permettono la comunicazione con l'esterno.

Il sistema informativo oggi è costituito da un software che permette di raccogliere ed elaborare tutti i flussi di informazioni che interessano l'impresa. Non solo, l'informatica permette inoltre di ottenere le analisi sia in forma aggregata sia per singole funzioni o processi produttivi o in base a dettagli voluti dal management.

Inoltre, il sistema informativo oltre a supportare i rapporti tra le funzioni dell'impresa, monitora anche gli accessi al sistema stesso permettendo in questo modo di intervenire prontamente in caso di disservizio o guasti al sistema stesso. Infine, un compito che sta diventando sempre più critico, è quello della protezione dei dati critici. L'impresa spesso si trova a gestire informazioni sensibili relative a persone (dipendenti, clienti); inoltre le informazioni sull'andamento aziendale e sulle decisioni strategiche sono fondamentali e non devono essere rese pubbliche ai concorrenti, soprattutto nei mercati oligopolistici, che potrebbero avvalersene per accrescere il loro vantaggio competitivo. Il patrimonio informativo aziendale, costituendo un valore, può essere oggetto di crimini informatici miranti ad appropriarsene o a renderlo pubblico; addirittura, il cyber-terrorismo può arrivare a inibire il funzionamento dei sistemi di controllo industriale generando danni e interruzioni di servizio. La funzione sistema informativo ha dunque il compito di adottare strategie difensive adeguate alla criticità delle informazioni da proteggere.

15.9 La funzione Personale

La funzione addetta alla Gestione del Personale raggruppa l'insieme delle attività che permettono la pianificazione del personale e delle relative carriere. Inoltre, si occupa di determinare le politiche retributive, nonché la valutazione e l'incentivazione delle risorse umane. È possibile dunque affermare che tale funzione si occupa da un lato di selezionare, formare e retribuire le risorse; dall'altro di valutarle, responsabilizzarle e coinvolgerle.

Una delle attività di questa funzione è di programmare il fabbisogno del personale identificando i pensionamenti e gli eventuali reimpieghi del personale già presente

La funzione Personale raggruppa le attività connesse alla gestione degli addetti dell'impresa. Essa si occupa da un lato di selezionare, formare e retribuire le risorse; dall'altro di valutarle, responsabilizzarle e coinvolgerle.

in azienda (mobilità orizzontale) gli avanzamenti di carriera (mobilità verticale).

Per quanto concerne le politiche retributive, è compito di questa funzione stabilire la remunerazione dei dipendenti in base al contratto in vigore; eventuali aumenti retributivi sono effettuati attraverso criteri oggettivi in base alla funzione e alla posizione ricoperta dal personale all'interno dell'azienda.

Inoltre, è compito di quest'area selezionare o organizzare dei corsi di formazione o addestramento per le risorse presenti in modo che il loro capitale umano sia costantemente aggiornato e in grado di supportare lo sviluppo dell'impresa. Essa può anche predisporre un sistema incentivante, mirante alla responsabilizzazione del personale rispetto agli obiettivi aziendali; in tal caso basandosi su indicatori ricavati dal sistema informativo e dal controllo di gestione è possibile predisporre incentivi economici (premi) o in natura (benefit), assegnati su base oggettiva; in alternativa l'impresa può premiare il contributo all'innovazione e allo sviluppo. Per i livelli più elevati del personale è possibile che il sistema di incentivazione si basi sull'assegnazione di apposite azioni (§2.6.1.3) che mirano a responsabilizzare il management rispetto al conseguimento di un utile.

15.10 La funzione Organizzazione

La funzione Organizzazione si occupa di definire e controllare le regole per la suddivisione del lavoro e per il coordinamento delle attività del personale.

L'Organizzazione si occupa di definire le regole per la suddivisione del lavoro e per il coordinamento delle attività del personale.

In particolare, l'obiettivo principale è quello di permettere di individuare "chi fa che cosa" all'interno dell'impresa in modo che sia semplice chiarire di chi sia la re-

sponsabilità di un'azione. Per questo motivo, tale funzione identifica chiaramente gli uffici, i reparti, le funzioni attribuite agli organi aziendali e le relazioni gerarchiche tra gli organi stessi.

La complessità della struttura organizzativa dipende da diversi fattori, tra i quali il principale risulta essere la dimensione dell'impresa stessa. Tuttavia, anche la separazione tra proprietà e management, così come il tipo di produzione dell'impresa (mono- o multiprodotto) influenzano la forma organizzativa dell'impresa.

La rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale è detta organigramma (§3.2.3).

16 Le strutture organizzative

In un'impresa la **struttura organizzativa** rappresenta la modalità di ripartizione delle attività e dei compiti, e la definizione del grado di coordinamento. Le unità presenti in una struttura si collegano fra loro lungo tre possibili direzioni: in *sensu orizzontale* (o funzionale), in *sensu verticale* o *gerarchico* e in *relazione al tempo*.

- La *dimensione orizzontale* prevede la suddivisione dei compiti tra unità poste allo stesso livello organizzativo.
- La *dimensione verticale* prevede la suddivisione dei compiti tra livelli superiori e livelli subordinati della gerarchia.
- La *dimensione temporale* prevede che gli organi che costituiscono le imprese possano essere analizzati osservando anche il tipo di scadenza temporale e la continuità dell'attività svolta.

La *dimensione orizzontale* è quella lungo la quale si articola l'intero processo di produzione economica dell'impresa. Sulla base di questa dimensione si individuano organi aziendali specializzati in uno degli elementi della triade: *prodotto, tecnologia e mercato*. L'impostazione migliore dipenderà dalle strategie di sviluppo adottate dall'impresa anche se, tale ripartizione non vieta che in un'impresa siano presenti contemporaneamente a livelli diversi tutte e tre le modalità funzionali.

ESEMPIO sulla dimensione orizzontale applicata alla struttura organizzativa.

Se la produzione è diversificata su settori merceologici distinti o su segmenti di mercato, è preferibile una *suddivisione orizzontale per prodotto*. Un tipico esempio sono le imprese agroalimentari che possono essere specializzate su prodotti freschi o a lunga conservazione, prodotti pronti o da cucinare, per fasce di età e via dicendo.

Se il vantaggio competitivo deriva, invece, dal flusso produttivo sarà più opportuna una *specializzazione per fase tecnologica*. Un tipico esempio sono le imprese che producono con processi continui, come le imprese chimiche e siderurgiche, e che hanno tecnologie differenziate a seconda delle diverse fasi produttive.

Il *criterio del mercato* sarà perseguito quando è forte la concorrenza con le altre imprese ed è necessario conoscere in profondità le caratteristiche della clientela che si differenzia per macroaree.

La *dimensione verticale*, invece, pone in relazione i diversi organi istituzionali, direttivi e operativi presenti gerarchicamente nell'impresa. I reciproci collegamenti

dipendono dal grado di autonomia accordata dalle categorie di organi superiori a quelli subalterni.

Gli organi che costituiscono le imprese possono essere analizzati osservando anche il tipo di scadenza temporale e la continuità dell'attività svolta (*dimensione temporale*). L'organo funzionale può avere una *durata* permanente o temporanea, e la sua azione essere continua o discontinua (*cadenza*). Combinando queste caratteristiche si ottengono quattro raggruppamenti (Tabella 9) che mostrano la ricchezza e varietà di opzioni che possono essere impiegate nella definizione della struttura organizzativa.

Tabella 10. Esempi di organi aziendali per dimensioni temporali

		CADENZA	
		Discontinua	Continua
DURATA	Permanente	Assemblea soci, collegio sindacale	Direzione produzione
	Temporanea	Gruppi di studio	Gruppi di progetto

La struttura che può essere ricondotta a varie configurazioni. La teoria organizzativa classifica queste configurazioni impiegando come criterio di distinzione la forma di struttura di base adottata per la specificazione dei ruoli degli organi istituzionali, direttivi e operativi.

A livello operativo l'assetto organizzativo deve essere scelto in funzionale alle scelte strategiche, al tipo di combinazione produttiva e alla posizione all'interno dell'ambiente in cui l'impresa opera.

Le imprese monoprodotto possono dotarsi di un assetto elementare, le imprese integrate verticalmente hanno in genere una struttura per funzioni mentre le aziende diversificate sperimentano modelli più complessi.

Le strutture organizzative maggiormente diffuse, e descritte in questo capitolo, sono quella elementare, tipica delle microimprese, e quella funzionale delle piccole e medie imprese tradizionali. Per le imprese di grandi dimensioni si propende ad adottare una delle diverse strutture divisionali, mentre per le imprese dinamiche, indipendentemente dalla dimensione, sono più adeguate le strutture intermedie o quelle a matrice. Queste strutture organizzative, che verranno approfondite nel paragrafo 3.4.4, incrociano due diverse dimensioni. Generalmente una è rappresentata dalle funzioni mentre l'altra viene identificata in base agli obiettivi aziendali e quindi al progetto/prodotto.

ESEMPI di strutture organizzative complesse

La *struttura a matrice per progetti* è adeguata quando è richiesta molta flessibilità.

La *struttura per Product Manager* è una tipologia che si colloca in posizione intermedia tra la specializzazione tecnica e il mercato. Il coordinamento è in mano ai responsabili delle funzioni che però non hanno alcun potere gerarchico.

La *struttura a matrice vera e propria* vede da un lato le funzioni che definiscono le attività da svolgere e dall'altro gli obiettivi dell'impresa a cui corrispondono incarichi specifici.

16.1 La struttura elementare

La **struttura elementare** è adeguata a imprese con combinazioni produttive semplici, con limitate dimensioni, con una sola linea di prodotto e con una netta predominanza di una funzione sulle altre (produzione, commercializzazione, ricerca ecc.). La struttura base si configura a forma di “*pettine*” (Figura 18. La struttura elementare).

Nella struttura elementare una sola persona (l'imprenditore) accentra la funzione direttiva, di coordinamento e di controllo. Ne deriva la massima concentrazione del potere organizzativo al vertice aziendale.

Sotto la direzione, che generalmente si identifica nella figura dell'imprenditore, sono disposti orizzontalmente i vari organi operativi, in genere privi di responsabilità di decisione.

I meccanismi operativi sono poco formalizzati, il coordinamento non è realmente necessario, il campo di intervento di ciascuno rimane impreciso, tutti i problemi sono risolti dall'imprenditore e si privilegiano le relazioni personali.

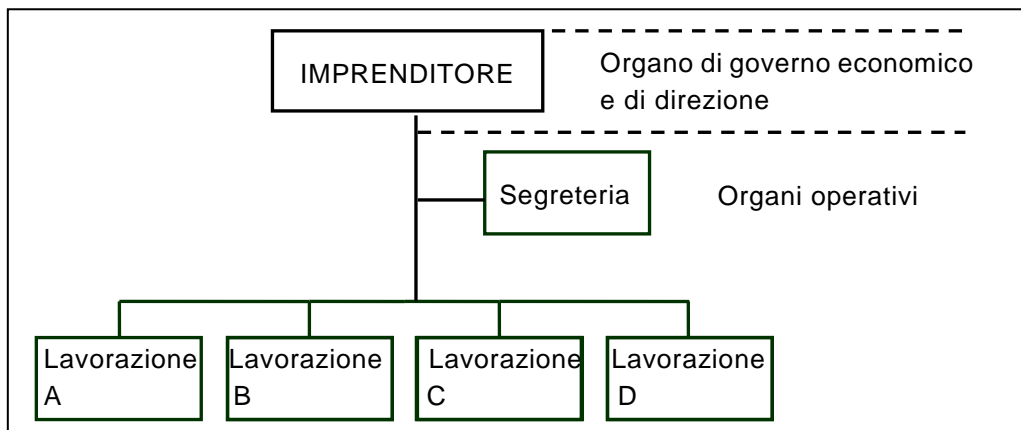


Figura 18. La struttura elementare.

La variabile organizzativa principalmente impiegata in questo tipo di impresa, è, tuttavia, lo stile di direzione, vale a dire il tipo di rapporto che si è instaurato tra l'imprenditore e i dipendenti. Dato che la struttura organizzativa è minimamente formalizzata, talvolta lo stile di direzione si traduce in forme autoritarie o paternalistiche.

Esempio di struttura elementare

In una piccola impresa di meccanica per la produzione di parti metalliche per asportazione, la lavorazione A è la tornitura, la lavorazione B è la fresatura, la lavorazione C è la rettifica e la lavorazione D è il montaggio finale. A queste fasi lavorative potrebbero aggiungersene altre come la foratura, i trattamenti termici, la verniciatura, l'imballaggio ecc.

L'imprenditore, che gestisce personalmente i clienti, prende tutte le decisioni strategiche. Poiché egli lavora spesso fianco a fianco con i propri dipendenti, egli si basa per le decisioni sull'esperienza (*learning by doing*).

Le imprese appartenenti a questa categoria riescono a prosperare soprattutto cogliendo con sorprendente efficienza e rapidità le opportunità che l'ambiente esterno presenta. Ciò è reso possibile dall'elevata flessibilità presente in queste imprese, che deriva dal basso livello di specializzazione e divisione del lavoro e da meccanismi di integrazione di tipo non strutturale. La stessa semplicità della struttura organizzativa, che rende più rapido il flusso informativo ambiente/vertice, e quello di reazione vertice/unità operative favorisce la capacità di queste imprese di reagire agli stimoli del mercato.

A questo modello strutturale si sono ultimamente ispirate anche imprese di medio-grandi dimensioni (un caso esplicito negli anni passati è stato quello della Apple quando si occupava solo di computer), nel tentativo di eliminare il più possibile le stratificazioni interne. In questi casi non si parla più di struttura elementare ma piuttosto di *organizzazione piatta*.

16.2 La struttura funzionale

La **struttura funzionale** è adottata principalmente da imprese integrate verticalmente con una limitata varietà di linee di produzione e di distribuzione. Come de-

Nella struttura funzionale le unità che compongono l'organizzazione sono aree omogenee di attività, riconducibili sostanzialmente alle funzioni aziendali.

scritto nel paragrafo 16, il termine funzione rappresenta il ruolo proprio e caratteristico di un organo in un insieme le cui compo-

ponenti sono interdipendenti. Il grado di suddivisione può essere variamente spinto a

seconda delle dimensioni d'impresa e dell'articolazione verticale ai livelli sottostanti le direzioni di funzione (si veda ad esempio la [Figura 19](#)).

Le funzioni si dividono in primarie e di supporto facendo rientrare nelle prime le funzioni caratterizzanti l'impresa. A seconda del tipo di mercato in cui opera l'impresa alcuni servizi potranno far parte delle funzioni primarie o, altrimenti, di quelle di supporto.

All'interno dei meccanismi operativi, alla Direzione spetta il coordinamento delle decisioni dei capi-funzione il cui compito, invece, è quello di delineare la strategia che dovranno realizzare le unità operative. Ciò comporta che il potere organizzativo si sposti in larga misura dalla Direzione ai capi funzione in quanto la specializzazione intrapresa comporta che questi siano i veri detentori delle informazioni rilevanti e siano in grado di influenzare sostanzialmente il processo decisionale. Si potranno avere, quindi, diversi stili di direzione a seconda della personalità dei capi funzioni e del tipo di funzione.



Figura 19. la struttura funzionale.

La riduzione di potere a carico della direzione è controbilanciata dalla crescente importanza degli strumenti di coordinamento. Infatti, uno dei punti cruciali per il funzionamento delle strutture funzionali è costituito dai meccanismi di integrazione, per bilanciare il fatto che ogni funzione tende a perseguire un'ottimizzazione interna mettendo il più delle volte a rischio quella generale.

Per questi motivi nelle strutture funzionali si rende necessario la formalizzazione dei meccanismi operativi. I contatti diretti sono sostituiti dalle procedure e le circolari prendono il posto degli ordini verbali. Comunicazione e decisioni procedono in due direzioni su un'unica via, seguendo una linea gerarchica netta. Dall'alto verso il basso si definiscono le linee organizzative, informative e programmatiche, in senso inverso, dai livelli inferiori ai capi-funzione, emergono i problemi gestionali.

La struttura funzionale è adeguata quando l'impresa si limita ad attività di *routine* e poco differenziate. Questa è la condizione essenziale che permette di sfruttare appieno le economie di scala derivanti da una naturale tendenza di focalizzazione specialistica dei rispettivi responsabili all'interno di ciascuna funzione.

Nel momento in cui l'ambiente esterno subisce dei repentini cambiamenti però, la struttura funzionale non favorisce il rapido adeguamento alle nuove condizioni da parte dell'impresa. Il cambiamento genera normalmente degli attriti tra le diverse funzioni e gran parte del tempo della direzione è speso per la soluzione e il superamento dei conflitti, tramite rinegoziazione dei diversi privilegi.

Tale situazione deriva anche in parte dal fatto che la struttura funzionale non favorisce la formazione di una professionalità inter-funzionale. Qualora qualche capo funzione dovesse essere prescelto per occupare posizioni di direzione, per sua natura tenderà a favorire la funzione di provenienza innescando nuove possibilità di attrito.

16.3 La struttura divisionale

La struttura divisionale (Figura 20) prevede che, collegate direttamente alla direzione, non ci siano le funzioni (marketing, produzione ecc.), ma delle suddivisioni dell'impresa per prodotto (per esempio igiene della persona / igiene della casa), tecnologia (produzione di elettricità termica / da rinnovabili) o mercato (mercato nazionale / mercato estero).

Nella struttura divisionale l'impresa è articolata in divisioni omogenee identificate in base al prodotto, alla tecnologia o al mercato. In ogni divisione verranno ricreate le funzioni di linea per essa rilevanti.

Al di sotto delle divisioni avremo la duplicazione di tutte le funzioni di linea, o almeno di quelle più rilevanti, per ciascuna delle suddivisioni e in ciascuna sarà presente una funzione produzione, una funzione marketing, una funzione acquisti ecc. Direttamente collegate alle divisioni, ma in posizione subordinata solo alla direzione, sono presenti le funzioni di supporto per la gestione dei processi in comune.

A seconda del grado di autonomia conferito a ciascuna divisione, avremo:

- una struttura divisionale decentrata (o pura) in cui c'è un alto livello di autonomia fra divisioni, che agiscono quasi come se fossero imprese indipendenti;
- una struttura divisionale accentrata caratterizzata da un'elevata sinergia tra le divisioni.

Come si può facilmente notare confrontando la Figura 19 e la Figura 20, la *struttura divisionale* non è nient'altro che una versione più articolata della struttura funzionale.

Nella struttura divisionale, la scala gerarchica vede nell'ordine:

- il direttore generale che ha una funzione di indirizzo strategico;
- un primo livello di staff (le funzioni Personale, Pianificazione, ...);
- le divisioni (Divisione prodotto A, Divisione prodotto B, ...);
- le direzioni funzionali per ogni divisione;
- le unità operative.

I vantaggi di questa forma organizzativa sono identificati da un migliore coordinamento delle funzioni in relazione agli obiettivi che vengono assegnati; le risorse sono allocate in modo più efficace; la struttura risulta più flessibile e la responsabilità del management chiaramente identificabile.

Tuttavia, i costi di un'organizzazione così complessa sono sicuramente elevati rispetto ad altre strutture; inoltre è possibile che si incontrino maggiori contrasti tra i differenti organi e uno sbilanciamento marcato tra chi ha la responsabilità e chi l'autorità.



Figura 20. La struttura divisionale per prodotto.

16.4 Cenni sulle strutture più complesse

In molti casi l'impresa ha l'esigenza di adottare un modello strutturale meno rigido rispetto a quello funzionale, ma presenta fattori (la dimensione, il numero di linee produttive, l'impossibilità di rinunciare alle economie di scala) che non permettono il passaggio da una struttura funzionale ad una per divisioni. In questi casi, pur mantenendo la specializzazione funzionale è possibile, creando nuovi organi, gestire in modo diverso l'impresa. Chiudiamo dunque la presentazione dei modelli

di struttura organizzativa, presentando alcune strutture ibride: la struttura per prodotto, la struttura per processi e la struttura a matrice.

Si dice che la **struttura è per prodotto** quando un'impresa sfrutta i vantaggi di una struttura specializzata per tecniche e introduce uno strumento intermedio tra queste e il mercato al fine di coordinare le attività ed essere pronti ai cambiamenti. La nuova unità, *product manager*, è di tipo *permanente* e può avere autorità gerarchica. Essa è responsabile di tutti gli aspetti relativi a un prodotto di cui dovrà chiedere conto ai capi funzione.

I *product manager* possono dipendere direttamente dalla direzione (Figura 21), soluzione adottata nel caso di ampia diversificazione produttiva.

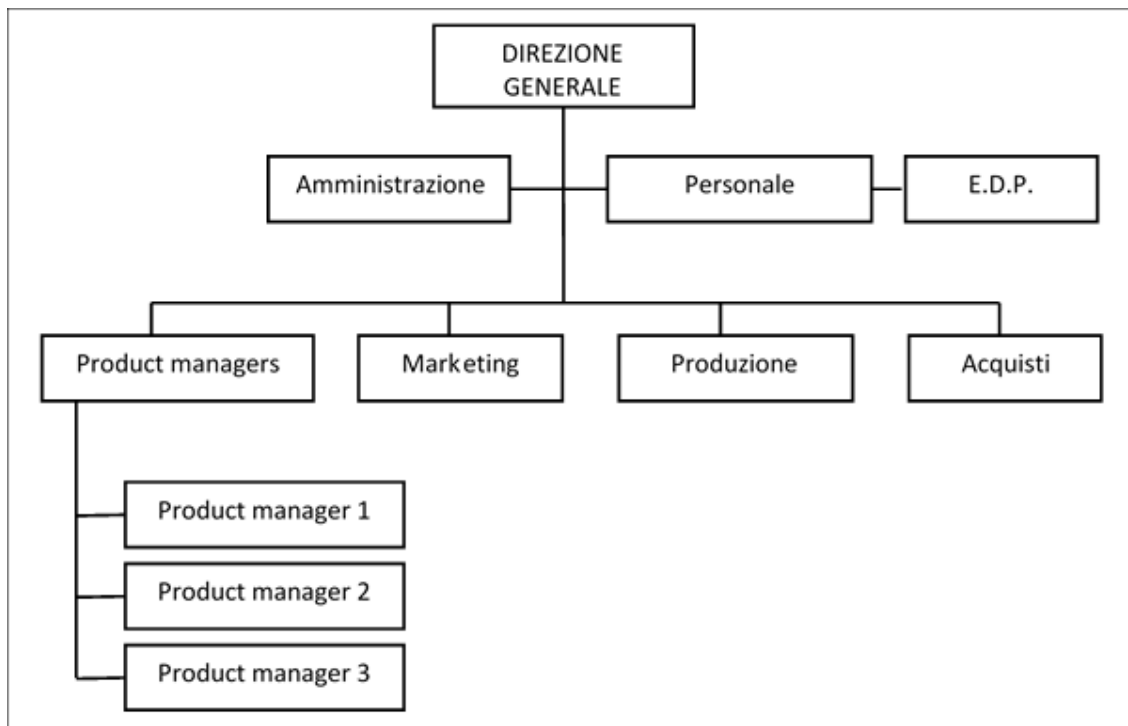


Figura 21. La struttura con product manager – tipo 1.

In altri casi (Figura 22) i product manager sottostanno al marketing. Pur essendo responsabile dei risultati ottenuti, al *product manager* non è concessa autorità gerarchica, il suo compito, quindi, è quello di affiancarsi e di coordinare i responsabili delle funzioni.

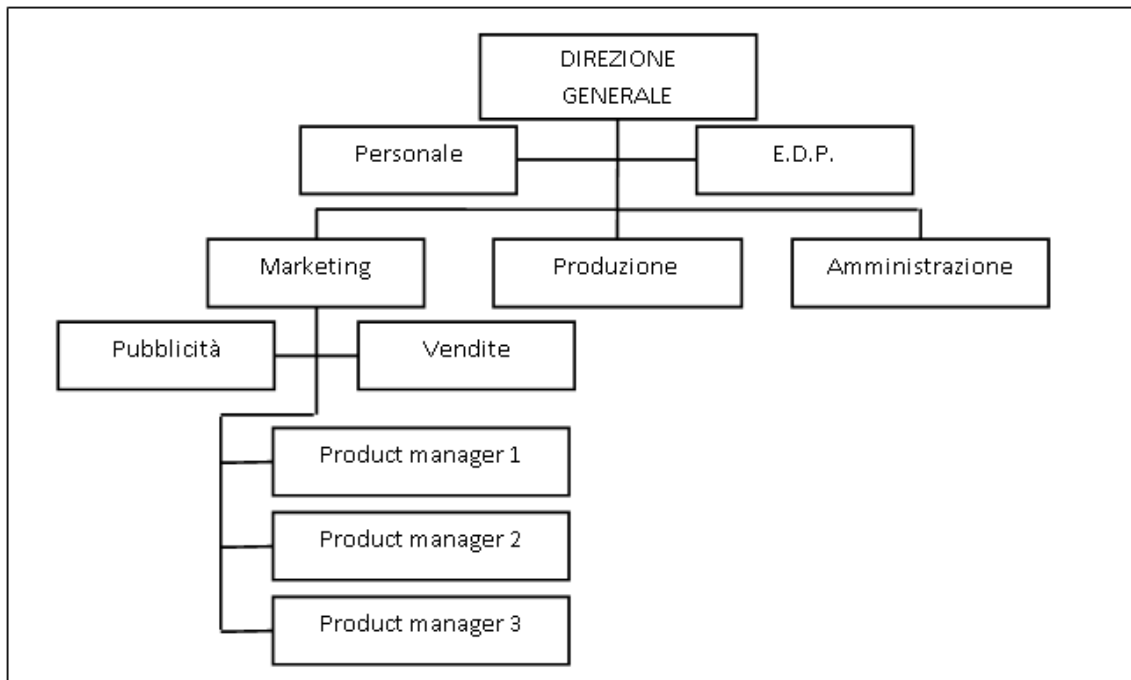


Figura 22. La struttura con product manager – tipo 2.

La struttura funzionale può essere messa in discussione anche quando all'interno del processo di produzione dell'impresa emergano attività di particolare rilevanza quali ad esempio una produzione su commessa di notevole peso o la progettazione di un prodotto nuovo o lo sviluppo di nuove tecnologie. La normale struttura funzionale entra in crisi per la difficoltà di integrare risorse su obiettivi che non sono interamente assegnabili ad una funzione in particolare. A tal fine possono essere costituite delle unità responsabili per l'esecuzione di determinati progetti dovuti a eventi straordinari o di gestione particolare. Si tratta di unità con validità temporanea e con autorità gerarchica. Al normale processo produttivo si affianca una **struttura per progetti** (Figura 23). A seconda della complessità del piano, gli appartenenti a questi organi dipenderanno gerarchicamente o dal *project manager* (progetto complesso) o dai capi funzioni (progetto semplice).

Tale formulazione, malgrado comporti notevoli sforzi per migliorare il coordinamento e l'integrazione tra tutte le unità, viene preferita per elevare il grado di sofisticazione tecnica e mantenere lo sfruttamento delle economie di scala in alcune funzioni (acquisti, produzione ecc.).

A questi vantaggi si contrappone la crescita di costi e di complessità organizzativa. Sono necessari maggiori controlli, i progetti sono discontinui e quindi la richiesta di lavoro è variabile, lo spostamento di personale può non essere ben accetto e

creare inefficienza. Per tutti questi motivi si rende necessario ponderare attentamente i vantaggi consequenziali a un nuovo piano di sviluppo e soprattutto è di cruciale importanza la scelta della persona che coprirà il ruolo di *project manager*.

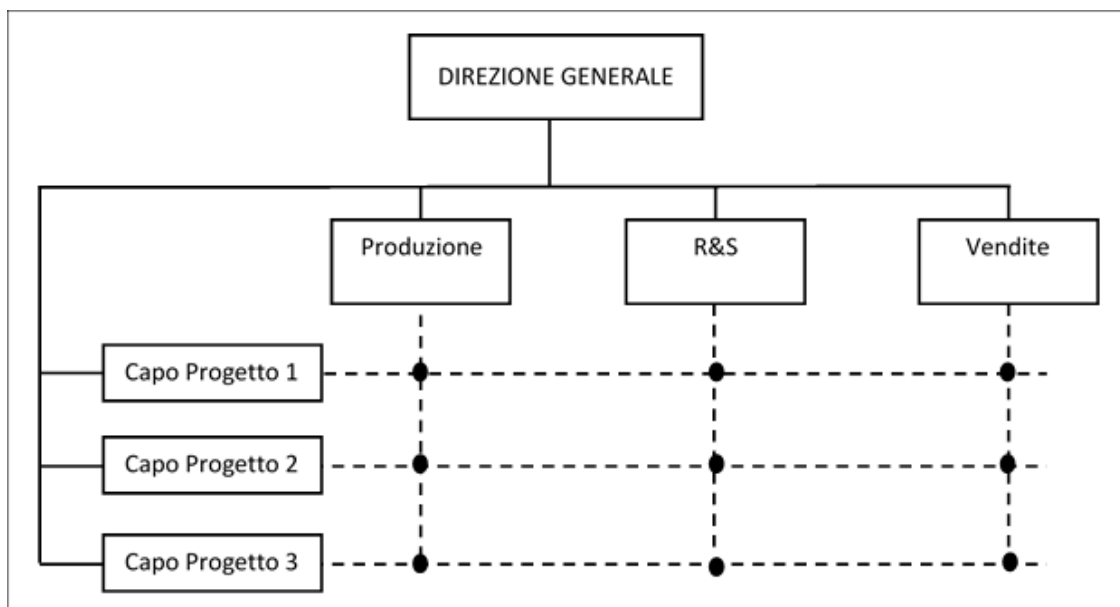


Figura 23. Struttura per progetti.

La **struttura a matrice** (Figura 24) viene formulata con lo scopo di superare gli inconvenienti della struttura funzionale e di quella divisionale ed è, per certi aspetti, una evoluzione della struttura a progetti in cui viene meno il carattere temporaneo del nuovo organo. Nella struttura a matrice si mantengono i reparti funzionali e si definiscono all'interno di essi dei sottogruppi con incarichi specifici. Ogni sottogruppo apparterrà, *in modo continuativo* a un reparto e *di volta in volta* ad un determinato obiettivo (progetto, prodotto, cliente ecc.). Ne deriva che le linee di autorità saranno due. I capi dei sottogruppi (two-boss-manager) dipenderanno contemporaneamente dal responsabile di obiettivo e dal dirigente di funzione; al di sotto dei capi dei sottogruppi si ripresenta, invece, la normale catena gerarchica.

I maggiori vantaggi derivanti da una corretta integrazione tra le due dimensioni della struttura organizzativa (funzioni e obiettivi) risiedono nella possibilità di adeguarsi in tempi minori ai processi innovativi che interessano entrambe le modalità.

Di converso, uno dei maggiori problemi che si riscontrano nelle imprese che hanno adottato questa tipologia di struttura si deve al fatto che in ogni ordine e grado dell'organizzazione deve essere assimilato il concetto di matrice. Le funzioni di supporto quali la pianificazione, il sistema informativo e la gestione del personale, devono rendersi conto di essere al servizio contemporaneamente di due aspetti interagenti.

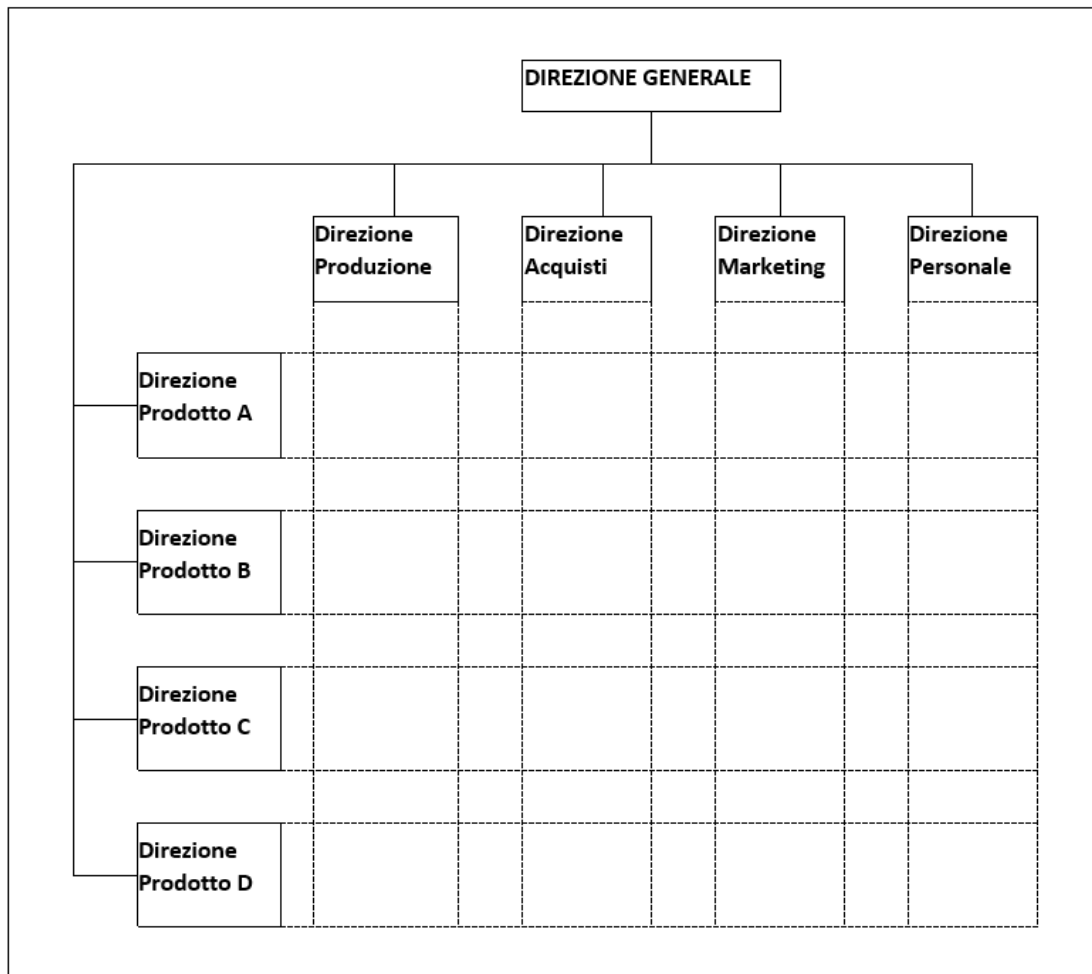


Figura 24. La struttura a matrice.



Fotografia di E. Ragazzi

17 Bibliografia

- Airoldi, G., & Nacamulli, R.C.D. (1979). *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*. Milano: Etas Libri.
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.
- Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Calabrese, G. (2021). *Elementi di organizzazione aziendale*. Moncalieri: CNR-IRCrES. (Itinerari per l'alta formazione). Disponibile da <http://dx.doi.org/10.23760/978-88-98193-2021-01>
- Commissione Europea. (2017). Technology readiness levels (TRL). *HORIZON 2020 - WORK PROGRAMME 2018-2020 General Annexes*. Extract from Part 19 - Commission Decision C(2017)7124. Disponibile da https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/annexes/h2020-wp1415-annex-g-trl_en.pdf
- Fraquelli, G. (a cura di), Carelli, M.T., Capriello, A., & Ragazzi, E. (2002). *Il Bilancio per i Manager*. Milano: Casa Editrice Ambrosiana.
- Fraquelli, G. (a cura di). (2006). *Impresa, Mercato e Gestione del valore*. Torino: UTET.
- Marris, R., & Nuti, D.M. (1972). *La teoria economica del capitalismo manageriale*. Torino: Einaudi.
- Paccès, F.M. (1951). *La produzione*. Milano: Ferrer.
- Pellicelli, G. (2012). *Il Marketing*. Torino: UTET Giuridica.
- Ragazzi, E. (1997). *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura* (Working Paper Ceris 5/1997). Disponibile da <http://www2.ceris.cnr.it/ceris/workingpaper/abstract/WP05-97.htm>
- Ragazzi, E., & García Gutiérrez, F. (2014). *Trial Evaluation: conclusive lessons from Essence case studies* (Ceris Technical Reports, Special Essence Series on security standards for critical infrastructures, 57). Disponibile da http://essence.ceris.cnr.it/images/documenti/RT_57.pdf
- Ragazzi, E., & Stefanini, A. (2019). Are security standards for electricity infrastructure a good choice for Europe? Evidence on cost and benefits from two case studies. *International journal of critical infrastructures*, 15(3), pp. 206-228. DOI: [10.1504/IJCIS.2019.100425](https://doi.org/10.1504/IJCIS.2019.100425)
- Ragazzi, E. (ed.). Stefanini, A., Benintendi, D., Finardi, U., & Holstein D.K. (2020). *Evaluating the prudence of cybersecurity investments: Guidelines for Energy Regulators*. Washington DC: NARUC. Disponibile da <http://www.ircres.cnr.it/images/naruc/2020NARUCguidelinesfinal.pdf>

E. Ragazzi

Schumpeter, J.A. (1971). *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*. Firenze: Sansoni.

Suh-Lee, C. (2017). *Cyber Security Metrics for the Electric Sector*. Volume 3. Palo Alto, CA: Electric Power Research Institute. Disponibile da <https://www.epri.com/#/pages/product/3002010426/?lang=en-US>

Touraine, A. (1965). *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Parigi: CNRS (tr. it., *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*. Torino: Rosenberg e Sellier, 1974).

Zanetti, G. (1974). *Economia dell'impresa*. Bologna: Il Mulino.

Itinerari per l'alta formazione

Itinerari per l'alta formazione è una collana dei Volumi IRCrES per la didattica universitaria e terziaria. Gli Itinerari mettono rapidamente a disposizione degli studenti, della comunità scientifica e di un vasto pubblico testi completamente open access, finalizzati alla formazione.

- N. 2 G. Falavigna. (2021). *Una breve introduzione alle tecniche di Data Mining*. Moncalieri: CNR-IRCrES (Itinerari per l'alta formazione). <http://dx.doi.org/10.23760/978-88-98193-2021-02>
- N. 1. G.G. Calabrese. (2021). *Elementi di organizzazione aziendale*. Moncalieri TO: CNR-IRCrES (Itinerari per l'alta formazione). <http://dx.doi.org/10.23760/978-88-98193-2020-02>

Abstract

This volume is the first part of the text “Decision-making tools for the firm. Handbook for engineers and technicians who must make economic decisions”. It offers guidance to students and professionals who find themselves having to make decisions that affect the economic dimension of the firm. We start from the description of the firm, which has its own characteristics and interacts with other economic agents within a specific law framework. The second step analyses the accounting system as a source of information that can be used to make decisions. Finally, third part presents the criteria to be adopted to correctly take some of the main short and long-term decisions that characterize the management of a business. Many different skills contribute to the functioning of the company and its management; in the same way different disciplinary perspectives are functional analysis and are essential for a complete definition. So, this part, dedicated to the identification of the concept of firm, begins with the economic definition of the company, aimed at framing its role within the general economic context. In this sense, the concept of profit is introduced, as an indicator of the ability to generate value, through the achievement of business objectives and appreciation by the market. In the following chapters, this ideal type will be integrated and concretized through the legal definition of firm and through the description of the organizational forms it assumes.

