



Francesco Ciampi

FONDAMENTI DI ECONOMIA E GESTIONE
DELLE IMPRESE

Prefazione di Carlo Vallini

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
2004



Fondamenti di economia e gestione delle imprese / Francesco Ciampi ;
prefazione di Carlo Vallini. – Firenze : Firenze university press, 2004.
<http://digital.casalini.it/8884531527>
Stampa a richiesta disponibile su <http://epress.unifi.it>

ISBN 88-8453-152-7 (online)
ISBN 88-8453-153-5 (print)
658.1 (ed. 20)
Imprese – Gestione

Editing di Baldo Conti e Leonardo Raveggi

Grafica e layout di Fulvio Guatelli

© 2004 Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy
<http://epress.unifi.it/>

Printed in Italy



Al Prof.





INDICE

| | |
|---|----|
| PREFAZIONE | XI |
| PREMESSA | |
| OGGETTO DI STUDIO E CENNI SULLA EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA | 1 |
| | |
| PARTE I | |
| IL SISTEMA D'IMPRESA: ELEMENTI COSTITUTIVI, CONDIZIONI DI ESISTENZA E PROCESSI EVOLUTIVI | |
| | |
| 1. <i>Le due fondamentali chiavi di lettura del sistema d'impresa: la visione per soggetti esterni e quella per assetti costitutivi</i> | 5 |
| 2. <i>Gli assetti d'impresa</i> | 9 |
| 2.1. L'assetto proprietario | 9 |
| 2.1.1. Le funzioni | 9 |
| 2.1.2. Gli scopi | 13 |
| 2.1.3. Le capacità | 19 |
| 2.2. L'assetto imprenditoriale | 21 |
| 2.2.1. Le funzioni e gli scopi dell'assetto imprenditoriale | 21 |
| 2.2.2. L'attività imprenditoriale: il contributo di Roberto Fazzi | 23 |
| 2.2.2.1. La funzione strategica | 29 |
| 2.2.2.2. La funzione organizzativa | 31 |
| 2.2.2.3. La funzione politica | 34 |
| 2.2.3. La funzione politica come chiave di lettura "teleologica" dell'impresa: il contributo di Carlo Vallini | 36 |
| 2.2.3.1. Gli scopi che gravitano sul sistema aziendale | 36 |
| 2.2.3.2. I principali fattori che condizionano l'equilibrio teleologico aziendale | 40 |
| 2.2.3.3. Il bilancio energetico d'impresa sotto il profilo economico | 45 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.3.4. La ricerca di modalità favorevoli nei rapporti di forza con gli interlocutori esterni | 48 |
| 2.2.4. La struttura dell'organo imprenditoriale | 52 |
| 2.2.5. Le capacità dell'organo imprenditoriale | 54 |
| 2.2.6. I modelli imprenditoriali | 56 |
| 2.2.7. La logica imprenditoriale come logica di piano | 65 |
| 2.3. Il sistema operativo: processi, funzioni, capacità | 70 |
| 3. <i>L'impresa nella sua configurazione "reale". Dalla visione per assetti a quella per apparati-capacità</i> | 77 |
| 4. <i>I presupposti esterni per la nascita dell'impresa</i> | 80 |
| 4.1. L'esistenza della domanda | 80 |
| 4.2. L'accessibilità alle risorse | 82 |
| 5. <i>I presupposti interni per la nascita dell'impresa: il concetto di patrimonio genetico</i> | 87 |
| 6. <i>La fisiologia del sistema d'impresa</i> | 89 |
| 6.1. Formazione e distribuzione della ricchezza d'impresa | 89 |
| 6.2. La situazione patrimoniale a valori fisiologici | 93 |
| 6.3. Le principali relazioni tra grandezze economiche e patrimoniali | 99 |
| 7. <i>Le condizioni di esistenza dell'impresa</i> | 102 |
| 7.1. L'equilibrio finanziario | 102 |
| 7.2. L'equilibrio economico | 107 |
| 7.3. L'autofinanziamento | 112 |
| 8. <i>I processi evolutivi d'impresa: sviluppo, stabilità e risanamento</i> | 115 |
| 8.1. Un modello per l'interpretazione del cambiamento: il concetto di struttura aziendale | 115 |
| 8.2. I processi strategici | 119 |
| 8.2.1. I contenuti essenziali | 119 |
| 8.2.2. Le fasi del processo strategico di sviluppo: il contributo di Roberto Fazzi | 125 |

PARTE II

LE PRINCIPALI DECISIONI IMPRENDITORIALI

| | |
|--|-----|
| 1. <i>Un breve inquadramento preliminare</i> | 135 |
| 2. <i>Alcuni modelli interpretativi</i> | 138 |
| 3. <i>Le decisioni strategiche in senso stretto</i> | 142 |
| 3.1. La scelta del settore, la scelta del mercato e la definizione del business | 143 |

| | |
|---|-----|
| 3.1.1. La scelta del settore e del mercato | 143 |
| 3.1.2. La definizione del business | 146 |
| 3.2. Le direttrici strategiche di sviluppo monosettoriali | 154 |
| 3.2.1. Forzatura del segmento di mercato | 154 |
| 3.2.2. sottrazione ai concorrenti di quote del segmento di mercato | 155 |
| 3.2.3. Entrata in nuovi segmenti di mercato | 156 |
| 3.3. Le direttrici strategiche di sviluppo multisettoriali | 157 |
| 3.3.1. L'integrazione verticale | 157 |
| 3.3.1.1. Definizione del concetto | 157 |
| 3.3.1.2. Le problematiche di misurazione del grado di integrazione verticale | 160 |
| 3.3.1.3. Le forme e le modalità di attuazione dell'integrazione verticale | 162 |
| 3.3.1.4. Le determinanti dell'integrazione verticale | 166 |
| 3.3.1.5. Le motivazioni elaborate nell'ambito del paradigma strutturalista | 166 |
| 3.3.1.6. Le motivazioni elaborate nell'ambito della teoria dei costi di transazione | 169 |
| 3.3.1.7. Le motivazioni elaborate nell'ambito del paradigma strategico | 172 |
| 3.3.1.8. Le motivazioni elaborate nell'ambito del paradigma della resource based theory (rbt) | 174 |
| 3.3.1.9. Le motivazioni elaborate nell'ambito del paradigma evolucionistico | 176 |
| 3.3.1.10. Gli svantaggi dell'integrazione verticale | 176 |
| 3.3.1.11. Le recenti tendenze in merito alla propensione delle imprese all'integrazione verticale | 179 |
| 3.3.2. La diversificazione | 179 |
| 3.3.2.1. Il concetto di diversificazione produttiva | 179 |
| 3.3.2.2. Le problematiche di misurazione del grado di diversificazione | 180 |
| 3.3.2.3. Le forme e le modalità di attuazione della diversificazione produttiva | 181 |
| 3.3.2.4. Le determinanti della diversificazione produttiva | 183 |
| 3.3.2.5. Determinanti specifiche dei processi di diversificazione eterogenea | 184 |
| 3.3.2.6. Le determinanti specifiche dei processi di diversificazione omogenea | 186 |
| 3.3.2.7. Le determinanti comuni a tutte le forme di diversificazione | 188 |
| 3.4. La strategia concorrenziale | 189 |
| 3.4.1. Le strategie competitive secondo Porter | 191 |
| 3.4.2. Strategia competitiva "di corporate" e strategia competitiva "di business": un breve inquadramento concettuale | 191 |
| 3.4.3. L'analisi di attrattività di un settore industriale | 193 |

| | |
|--|-----|
| 3.4.4. Il vantaggio competitivo e la catena del valore | 206 |
| 3.4.4.1. Inquadramento del concetto di vantaggio competitivo | 206 |
| 3.4.4.2. Le categorie di vantaggio competitivo | 208 |
| 3.4.4.3. Le fonti “tradizionali” del vantaggio competitivo | 212 |
| 3.4.4.4. Le “nuove fonti” di vantaggio competitivo | 217 |
| 3.4.4.5. Il ruolo della catena del valore per valutare il potenziale di creazione del vantaggio competitivo | 219 |
| 3.4.4.6. Il contributo della resource based view theory alla comprensione dei meccanismi ultimi di generazione del vantaggio competitivo | 231 |
| 4. <i>Le decisioni organizzative</i> | 236 |
| 5. <i>Le decisioni gestionali inerenti la produzione</i> | 246 |
| 6. <i>Le decisioni gestionali inerenti l'area del marketing</i> | 254 |
| 6.1. L'ampiezza e la profondità della gamma, la differenziazione dalla concorrenza ed il posizionamento rispetto alle percezioni dell'utenza | 268 |
| 6.2. Ciclo di vita del prodotto e politiche di rinnovamento della gamma | 272 |
| 6.3. Cenni alla attività di programmazione dei nuovi prodotti | 279 |
| 6.4. Il prodotto come “fascio” di utilità e la politica della marca | 281 |
| 6.5. La politica di prezzo | 283 |
| 7. <i>Le decisioni gestionali inerenti l'area finanziaria</i> | 287 |
| 7.1. I metodi di valutazione degli investimenti | 298 |
| 7.2. Le “vie” finanziarie “esterne” | 306 |
| 8. <i>L'area della R & S</i> | 313 |
| 8.1. Alcune considerazioni generali | 313 |
| 8.2. Le risorse di conoscenza | 317 |
| 8.3. Il “chain-linked” model del processo innovativo | 320 |
| 9. <i>Le decisioni gestionali inerenti il sistema informativo</i> | 320 |
| 9.1. I nuclei informativi | 320 |
| 9.2. Il sistema informativo direzionale | 325 |

PARTE III

APPROFONDIMENTI

| | |
|---|-----|
| 1. <i>Una griglia interpretativa dei criteri per la definizione di piccola e media impresa: il ruolo dei caratteri di assetto finanziario</i> | 335 |
| 1.1. La definizione di piccola e media impresa utilizzata ai fini della concessione delle agevolazioni finanziarie | 358 |

| | |
|---|-----|
| 2. <i>I caratteri di assetto finanziario delle piccole e medie imprese</i> | 359 |
| 2.1. Considerazioni d'insieme | 359 |
| 2.2. Cultura finanziaria e imprenditorialità nelle pmi | 365 |
| 2.3. La dotazione di capitali propri: i vincoli e le limitazioni tipiche delle piccole e medie imprese | 376 |
| 2.4. I vincoli nell'accesso al credito a medio termine come origine di squilibrio finanziario strutturale | 390 |
| 3. <i>L'equilibrio instabile del binomio alta tecnologia-pmi</i> | 399 |
| 3.1. Tecnologia ed alta tecnologia | 399 |
| 3.2. L'impresa ad alta tecnologia | 403 |
| 3.3. Le tensioni generate dal binomio alta tecnologia-piccola dimensione | |
| 4. <i>Il management buy out come processo di sviluppo dell'impresa</i> | |
| 4.1. Definizione del concetto | |
| 4.2. Le principali ipotesi interpretative del management buy out elaborate in letteratura | |
| 4.3. Le principali fasi di attuazione del management buy out | |
| 4.4. I principali contesti aziendali che favoriscono l'implementazione del management buy out | |
| 4.5. I vincoli alla diffusione del management buy out in italia | |

APPENDICE

UNA SINTESI DELLE MODALITÀ E DELLE PROCEDURE PREVISTE PER LA CONCESSIONE ED EROGAZIONE DELLE AGEVOLAZIONI DI CUI ALLA LEGGE 488/92, A FAVORE DELLE IMPRESE OPERANTI NEL "SETTORE INDUSTRIA" CON STABILIMENTI PRODUTTIVI UBICATI "AREE DEPRESSE" DEL NOSTRO PAESE.

1. *Premesse di carattere generale*
 2. *Soggetti beneficiari e agevolazioni concedibili*
 3. *Programmi e spese ammissibili – il business plan*
 4. *Banche concessionarie*
 5. *Presentazione delle domande e istruttorie delle banche concessionarie*
 6. *Graduatorie e concessioni provvisorie*
 7. *Erogazione delle agevolazioni*
 8. *Documentazione finale di spesa e concessioni definitive*
- Allegati*

BIBLIOGRAFIA



PREFAZIONE

La Scuola Fiorentina di governo d'impresa, che ha il suo fondatore in Roberto Fazzi, è sempre stata fertile nel mettere a punto interpretazioni scientifiche della vita d'impresa e del suo evolversi, caratterizzate da grande aderenza alla realtà, rigore logico, semplicità espositiva.

I docenti che si sono succeduti nella titolarità dei corsi di Economia e Gestione delle Imprese hanno sempre rispettato i dettati e le idee originarie ed originali del Maestro, sviluppando da esse nuove applicazioni, teorizzazioni, strumenti operativi.

Ne è conseguito un corpo di conoscenze ampio e complesso, *patrimonio culturale univoco della Scuola*, in molti aspetti fortunatamente divenuto poi di uso corrente nel linguaggio scientifico ed operativo comune.

Proprio la estrema propensione ad aderire alla vita reale delle imprese ed al suo evolversi ha però generato nella Scuola una sorta di prudente pigrizia a varare opere compiute da destinare a supporto manualistico degli studenti, accompagnata invero da una completa assenza di gelosia quando le idee forgiate dalla Scuola si sono diffuse anche senza riconoscimento palese di paternità, stante l'assenza di pubblicazioni in merito.

Eppure tutti i docenti fiorentini si sono impegnati nella stesura di siffatte opere, sovente mettendo a punto sia un disegno complessivo che intere parti, ma di fatto non riuscendo mai a completare il lavoro.

Non terminò la sua opera lo stesso Maestro, avvinto da fondati dubbi di sistematica e di semplificazione, fonte di interessanti discussioni con gli allievi, ma purtroppo inibenti di uno sbocco finale conclusivo.

Anch'io, di un testo ponderoso, che pur riuscii con orgoglio e volontà a scrivere in un periodo di intensa vita accademica svolta contemporaneamente su tre diverse sedi universitarie, pubblicai solo il primo volume, riservandomi, ahimè, di rivedere i successivi, già scritti di getto, prima della loro pubblicazione...

Che dire poi dei miei allievi. Tutti hanno avvertito la necessità di completare la lacuna e si sono cimentati in prodotti, spesso utilizzati di-

rettamente come dispense brevi manu messe a disposizione degli studenti, non osando però ipotizzare autonomamente una stesura degna di pubblicazione, soprattutto in quanto vigente la comune attesa di un lieto evento da parte mia. Talvolta sono stato addirittura io a congelare qualche lavoro, vuoi perché il contenuto non era consono alla destinazione, vuoi perché gli svolgimenti non tenevano conto di ulteriori sviluppi teorici compiuti, magari nati nel corso di lezioni e non canonizzati, di cui l'allievo non era a conoscenza.

Francesco Ciampi è forse il più pragmatico dei miei allievi. Giustamente non sopportava più l'assenza di un testo *sufficientemente completo* da consegnare agli studenti. Si è preso allora l'iniziativa di affinare, completare, sistematizzare il materiale di Scuola esistente e da lui già utilizzato.

Forse i colleghi di Francesco, pur essi miei allievi, che al momento condividono con lui l'insegnamento di Economia e Gestione delle Imprese del primo anno del corso di laurea in Economia Aziendale troveranno eccessivo l'uso formale di parte del patrimonio comune, sicuramente avrà molto da ridire il mio editore, ma quando il fine è agevolare la fatica degli studenti ogni mezzo si giustifica da solo.

Il risultato in sé è del resto meritevole di considerazione e pienamente rispondente all'obiettivo. Ritengo sia da valorizzare un impegno che ha sottratto energie preziose a lavori più personali e da apprezzare lo sforzo di far collimare alcuni apporti concettuali di altrui fonte dottrinale e di comune utilizzo con le impostazioni della Scuola Fiorentina onde facilitare il lavoro degli studenti. Logico completamento la parte specialistica espressiva di interessi scientifici ed operativi congeniali all'Autore.

Complimenti dunque a Francesco e in bocca al lupo a tutti gli studenti.

Carlo Vallini

Firenze, dicembre 2003

PREMESSA

OGGETTO DI STUDIO E CENNI SULLA EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di fornire allo studente di Economia e Gestione delle Imprese un quadro di sintesi inerente i contenuti fondamentali delle *problematiche di creazione, di governo e di direzione dell'impresa*¹, considerata nella sua unità, globalità, scomponibilità ed interattività con l'ambiente nel quale essa nasce, si sviluppa e, talvolta, cessa di esistere. Rientra in particolare nell'ambito dell'oggetto tipico della citata disciplina l'attività imprenditoriale che mira a condurre l'impresa ad assumere un assetto fisiologico (ovvero atto a svolgere certe funzioni in modo efficace e continuativo), a ripristinarlo (se tale assetto risulta in qualche modo alterato), a conservarlo e migliorarlo nel tempo.

Il *governo* si riferisce alla guida del sistema d'impresa nel suo complesso, con un'ottica che quindi è necessariamente unitaria e globalizzante. La *direzione* attiene invece tipicamente a decisioni ed azioni inerenti aree specifiche, corrispondenti a realtà parziali dell'impresa (porzioni "funzionali" dell'impresa).

In sintesi "l'impresa come sistema unitario, frutto di una deliberata attività creatrice e con continuità <governato>, l'armonizzazione delle sue finalità, la determinazione consapevole delle sue fisiologiche condizioni di esistenza, estensivamente considerate, la guidata evoluzione delle sue capacità e dei suoi attributi qualitativi, l'impostazione e realizzazione delle sue azioni volte ad incidere sulla realtà ambientale, il coordinamento dei suoi processi funzionali rappresentano il campo di interessi"² cui il presente lavoro rivolge la sua attenzione.

In particolare ci proponiamo di esplorare le aree fondamentali del governo e della direzione dell'impresa:

- con particolare riguardo all'impresa industriale (produttrice di beni) di medie dimensioni;

¹ Cfr. Vallini C., *Fondamenti di governo e direzione d'impresa*, Torino, 1991, pp. 8-10.

² Cfr. Vallini C., *Fondamenti di governo e direzione d'impresa*, op. cit., p. 10.

- adottando l'angolo visuale del vertice imprenditoriale;
- assumendo che il vertice imprenditoriale debba affrontare problematiche di governo di imprese che vertono in condizioni di normalità fisiologica ovvero di stato non patologico, essendo quest'ultimo tipicamente caratterizzato da problematiche di governo peculiari, non analiticamente affrontabili nell'ambito di un "corso di base".

Ci pare inoltre preliminarmente opportuno fare qualche breve cenno ad alcuni aspetti dell'evoluzione storica della disciplina di Economia e Gestione delle Imprese.

La nascita della "tecnica" aziendale può essere fatta risalire alla prima metà del XIX secolo, in risposta alle esigenze (tipiche soprattutto delle imprese operanti su scala geografica non più semplicemente locale) di elaborazione di clausole giuridiche adeguatamente articolate (franco magazzino venditore, franco magazzino compratore, CIF, FOB, ...) inerenti i contratti di vendita (ai clienti) e di acquisto (dai fornitori), al fine di limitare i costi e, soprattutto, i rischi dell'impresa connessi a tali negozi. Tali problematiche stimolarono, a partire da quel periodo, lo studio, con ottica essenzialmente aziendalistica, delle problematiche contrattuali tipicamente legate ai processi di trasferimento di beni e servizi tra imprese e portarono diversi studiosi, anche italiani, nell'Ottocento³ e, soprattutto, nei primi decenni del Novecento (ricordiamo, a tal proposito i contributi di Garrone, D'Angelo e Cevasco), all'inquadramento, in corpi sistematici completi ed articolati, delle conoscenze tecnico-negoziati: nacque così la "tecnica mercantile", che studia le problematiche inerenti gli aspetti giuridico-negoziati dei contratti di approvvigionamento e di vendita con un'ottica essenzialmente aziendalistica⁴ (*fase negoziale* dell'evoluzione della disciplina).

In questa fase si può affermare che la tecnica mercantile (che studia i contratti commerciali di diversa natura, sulla base della normativa vigente nei diversi paesi, delle problematiche specifiche dei diversi settori di attività, ecc.) assume livelli di complessità più elevati e mantiene una completa autonomia disciplinare rispetto alla ragioneria, il cui oggetto di studi consiste, come noto, essenzialmente nella elaborazione di sistemi di rilevazione contabile idonei alla determinazione del reddito prodotto dalle imprese⁵.

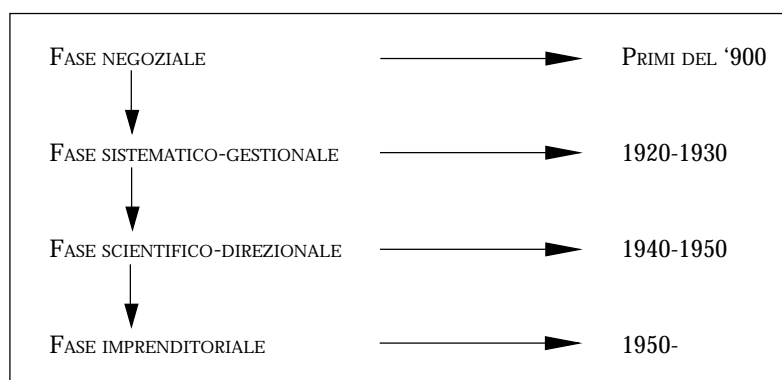
³ Occorre in ogni caso ricordare che i primi "trattati" inerenti la "pratica della mercatura" risultano essere stati elaborati già nel Quattrocento.

⁴ È proprio questa ottica aziendalistica che conferisce alla nuova disciplina valenza autonoma rispetto al diritto: l'oggetto (essenzialmente negoziale) della disciplina può infatti essere compreso e studiato in tutti i suoi aspetti gestionali solo da esperti in management aziendale e da specialisti che conoscano le problematiche gestionali tipiche dei diversi settori di attività.

⁵ Parallelamente alla nascita della "tecnica", il progressivo incremento dei volumi di fatturato delle imprese e delle connesse problematiche di determinazione del reddito prodotto

Intorno agli anni venti e trenta gli studiosi di ragioneria acquisirono progressivamente consapevolezza del fatto che per ottimizzare i processi di progettazione e di utilizzazione dei sistemi contabili occorreva approfondire l'analisi della fisiologia del sistema operativo dell'impresa e la gestione dei processi operativi (materiale e finanziario) ad esso connessi⁶: è in questo periodo che nasce l'economia aziendale (ricordiamo, a proposito, il fondamentale contributo dello Zappa) e la relativa fase evolutiva della disciplina può essere denominata *sistematico gestionale*, in quanto finalizzata a studiare in modo sistematico, anche se con ottica ancora essenzialmente descrittiva, i caratteri gestionali inerenti le aree funzionali di approvvigionamento, produzione e collocamento dei prodotti.

Le principali fasi evolutive dell'economia e gestione delle imprese



Negli anni '40 e, soprattutto, negli anni '50 la "tecnica", che nel frattempo aveva continuato (ed in alcune università italiane continua tuttora) a studiare gli aspetti negoziali dell'attività aziendale, attiva un processo di "interiorizzazione" e di "progressivo superamento" degli studi ra-

(reddito inteso come aumento o decremento del capitale netto subito per effetto della gestione) rese sempre più evidente l'esigenza di progettare un adeguato impianto contabile, basato su un "sistema" nonché su un "metodo", idonei a spiegare ed a rendere visibile il processo di formazione di tale reddito. Ciò stimolò, appunto, la nascita e lo sviluppo della ragioneria.

⁶È proprio tale importante evoluzione che, tra l'altro, ha favorito il passaggio dal sistema del patrimonio al sistema del reddito che, come noto, considera sia il processo finanziario (conti numerari) sia quello economico (valorizzazione del processo materiale attraverso i conti economici).

gionieristici sulla gestione. I “tecnici”, constatato che tali studi erano essenzialmente orientati a *descrivere* gli aspetti gestionali del sistema operativo, spostano infatti progressivamente la loro attenzione sulle problematiche *interpretative-direzionali* (la relativa *fase* di evoluzione della disciplina può essere definita *scientifico-direzionale*) delle diverse aree gestionali e del sistema operativo nel suo complesso (ricordiamo, a proposito, i contributi di Fabrizi, Fazzi, Paccès e Saraceno).

È tuttavia solo con l’enucleazione, nell’ambito del complesso delle attività direzionali, delle attività propriamente imprenditoriali (di strutturazione, guida e organizzazione del sistema operativo, di mediazione tra quest’ultimo e l’assetto proprietario, di gestione dei rapporti impresa-soggetti esterni), non segmentabili e non delegabili a direttori funzionali, che si giunge alla *fase* di evoluzione della disciplina che possiamo finalmente definire *imprenditoriale*, che ha trovato impulso decisivo negli studi e nelle intuizioni della scuola fiorentina di Fazzi e di Vallini, e nell’ambito della quale si colloca il presente manuale di Economia e Gestione delle Imprese.

PARTE I

IL SISTEMA D'IMPRESA: ELEMENTI COSTITUTIVI, CONDIZIONI DI ESISTENZA E PROCESSI EVOLUTIVI

1. *Le due fondamentali chiavi di lettura del sistema impresa: la visione per soggetti esterni e quelle per assetti costitutivi*

La complessità dell'oggetto di studio rende necessario disporre di adeguati modelli interpretativi attraverso i quali organizzare in modo sistematico (e semplificare) la complessa realtà d'impresa. Tale esigenza ci induce ad introdurre premilinarmente due chiavi di lettura fondamentali del sistema impresa: la visione *per soggetti* e quella *per assetti costitutivi*.

Il sistema d'impresa, come qualsiasi altro sistema sociale, può in primo luogo essere rappresentato ed analizzato quale manifestazione concreta dell'interazione dell'insieme degli scopi (finalità, interessi) dei suoi *stakeholders* (insieme dei soggetti interessati all'attività d'impresa). Questa visione "soggettiva" è di fondamentale importanza poiché aiuta a costruire il set di strumenti concettuali necessari per analizzare la varietà dei comportamenti imprenditoriali rispetto a ciascun soggetto (che interagisce con l'impresa seguendo proprie logiche e finalità).

La necessità di inquadrare l'insieme degli *stakeholders* "esterni all'impresa" è del resto facilmente intuibile riflettendo sull'importanza che tali soggetti assumono per la nascita e per il funzionamento fisiologico del sistema aziendale all'interno del tessuto socio-economico in cui tale sistema è inserito.

Condizione essenziale per la nascita e la sopravvivenza dell'impresa è infatti l'esistenza:

- (a) di una domanda, e quindi di una *clientela* (effettiva, emergente o latente) alla quale destinare il prodotto (l'*output* del processo materiale), attivando un rapporto di scambio (usualmente bene o servizio in cambio di denaro);

(b) di *fornitori* di risorse (materiali ed informative), tangibili e intangibili, necessarie per la creazione e la strutturazione del sistema operativo, nonché per la sua crescita e per la sua corrente alimentazione, anche in questo caso raggiungibili attivando rapporti di scambio (usualmente fattori produttivi in entrata contro denaro).

A questi due gruppi di interlocutori si affiancano altre categorie di soggetti che, seppur con diverse finalità, attivano fisiologicamente rapporti diretti con l'impresa.

Lo *Stato*, ad esempio, da un lato procede alla riscossione di imposte e dall'altro garantisce (o, meglio, dovrebbe garantire) la presenza di infrastrutture e servizi strumentali all'esercizio dell'attività d'impresa.

Le *istituzioni finanziarie* (banche, ecc.) forniscono (prestano, anticipano, ecc.) risorse energetiche (finanziarie), da restituire maggiorate degli oneri finanziari.

I *gruppi di pressione* esterni (si pensi a fenomeni quali il *consumierismo*, l'*ambientalismo*, ecc.) sono infine portatori di certe esigenze sociali e politiche che possono creare vincoli e/o imporre orientamenti più o meno espliciti, diretti e indiretti, all'attività dell'impresa.

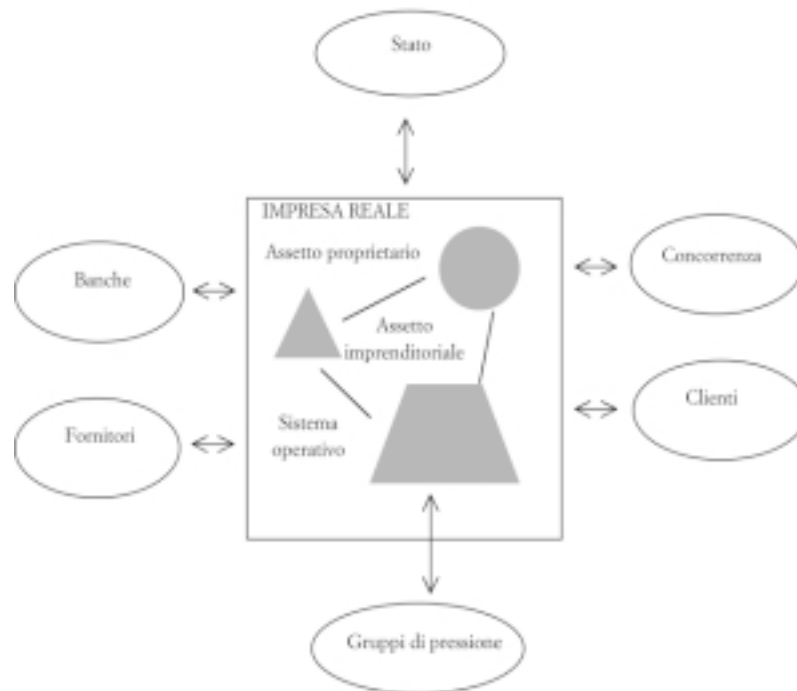
Una ulteriore categoria di soggetti direttamente "interessata" all'attività dell'impresa è rappresentata dalla *concorrenza*, ovvero dall'insieme di tutte le altre imprese che offrono utilità della stessa specie (o potenzialmente sostitutive), alla clientela attuale o potenziale dell'impresa stessa.

È facile intuire come l'attività imprenditoriale di strutturazione e di guida dell'impresa debba necessariamente essere effettuata tenendo ben presenti le problematiche scaturenti dalla gestione simultanea di tutti i rapporti tra sistema d'impresa e soggetti esterni. Questa esigenza è del resto alla base dell'*approccio teleologico all'impresa* sviluppato nel paragrafo 2.2.3, a cui si rimanda per un approfondimento delle problematiche qui appena accennate.

Al fine di completare il quadro di fondo a partire dal quale iniziare la costruzione del set di strumenti concettuali necessari per analizzare la varietà dei comportamenti imprenditoriali e, quindi, le condizioni di funzionamento fisiologico del sistema d'impresa è utile affiancare alla visione per soggetti esterni (necessaria premessa per un'analisi "teleologica") l'utilizzo di un modello interpretativo che considera l'*impresa reale* nella sua complessità, un modello nel quale acquistano rilevanza non solo l'attività combinatoria dei fattori produttivi, che consente la realizzazione del prodotto da collocarsi nel mercato, ma anche i vincoli e le scelte provenienti dall'assetto proprietario nonché quelli imputabili all'assetto (o organo) imprenditoriale. Consideriamo quindi l'impresa come sistema costituito da tre assetti o parti fondamentali: l'*assetto proprietario*, il *vertice imprenditoriale* ed il *sistema operativo*.

L'*assetto proprietario* è costituito dai soggetti (persone fisiche o giuridiche, di natura pubblica o di natura privata) detentori del capitale di rischio investito nell'impresa ed assume, ai nostri fini, importanza fondamentale per poter comprendere compiutamente le logiche di funzionamento dell'impresa, troppo spesso considerata dagli operatori del mercato e dai cultori di materie aziendalistiche nella sola ottica dell'assetto operativo¹.

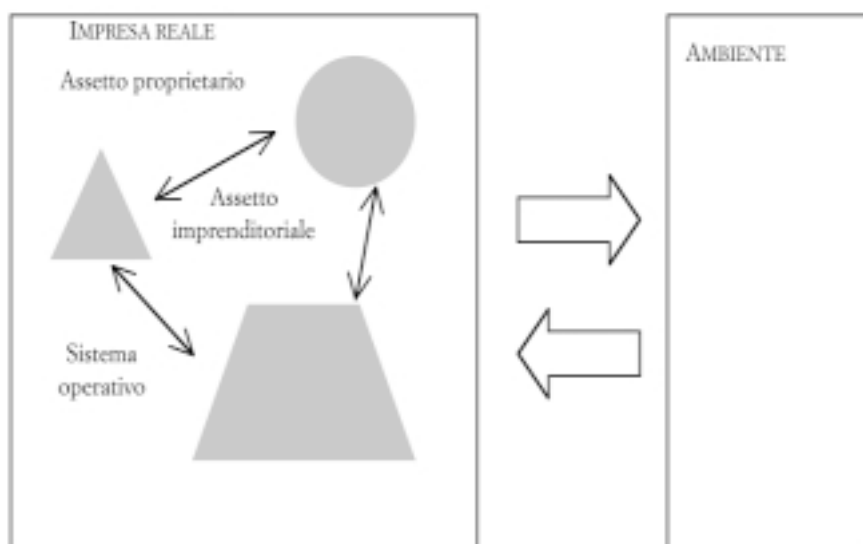
SCHEMA 1 – *Visione dell'impresa «per soggetti esterni»*



¹ Si pensi al caso della privatizzazione dell'E.N.E.L. I problemi che la Stato italiano ha sperimentato nell'attuare il processo di privatizzazione sono stati essenzialmente causati dalla mancanza di una visione globale, comprendente tutti e tre gli assetti costitutivi dell'impresa. La proprietà statale, ispirata da interessi sociali più che economico-lucrativi, aveva infatti orientato la gestione dell'impresa (come noto operante nel settore della produzione e distribuzione dell'energia elettrica) in modo tale da rendere poco conveniente l'acquisto della stessa da parte di soggetti privati. Si pensi all'adozione della politica delle tariffe sociali standardizzate (che non tengono conto delle differenze di costo, per l'impresa, nella fornitura di clienti localizzati a distanze diverse ed in luoghi caratterizzati da problemi di accessibilità diversi) oppure alle politiche di incentivazione del risparmio energetico.

L'assetto imprenditoriale costituisce il vertice decisionale del sistema impresa. La sua identificazione all'interno dell'impresa si presenta tuttavia più difficoltosa rispetto a quella dei soggetti componenti l'assetto proprietario². Essa è infatti possibile, come vedremo meglio in seguito, solo effettuando un ragionamento "a contrario": capire quali sono le caratteristiche e le funzioni tipiche del soggetto imprenditoriale e, successivamente, identificarlo in colui (persona fisica) o in coloro (gruppo integrato di persone fisiche) che hanno queste caratteristiche e che esercitano tali funzioni.

SCHEMA 2 – *L'impresa reale in una visione per assetti*



Ancora: si pensi al caso di un'impresa acquistata da un'altra impresa al solo scopo di usufruire di certi know-how tecnologici o di marketing, o di eliminare un concorrente (al fine di appropriarsi delle quote di mercato da esso detenute). È evidente che in tali casi le decisioni in merito alle strategie adottate nel periodo successivo all'acquisizione possono essere comprese solo considerando le esigenze e le motivazioni del nuovo assetto proprietario. Ancora: le strategie di decentramento produttivo e/o di "non crescita dimensionale", attuate da molti imprenditori di piccole e medie dimensioni sono spesso originate dalla mancanza di volontà da parte dell'imprenditore proprietario di innescare un processo di sviluppo dimensionale del sistema operativo (processo che lo costringerebbero ad allargare l'assetto proprietario a soggetti esterni).

² Nel caso di imprese operanti con forma giuridica societaria, per identificare i detentori del capitale di rischio è infatti sufficiente visionare il libro soci.

Il *sistema (assetto) operativo* è governato dal vertice imprenditoriale ed è rappresentato dal complesso sistemico delle risorse materiali, finanziarie, umane ed informative attraverso il quale si svolge in concreto l'attività di approvvigionamento, produzione e collocamento sul mercato dei beni e/o servizi, destinati a soddisfare certi bisogni espressi dal sistema economico e sociale. Tale attività assume ovviamente contenuti e forme diverse in relazione allo specifico settore di appartenenza ed alla posizione assunta dall'impresa nell'ambito della filiera produttiva. Nell'ambito di tale assetto trova tipicamente collocazione il *personale dipendente*, una categoria di *stakeholders* interni particolarmente importante, che fornisce prestazioni di lavoro dipendente a fronte di corrispettivi monetari e non monetari (*fringe benefits*, soddisfazione tratta dal lavoro effettuato, ecc.)³.

Proveremo, nei prossimi paragrafi, a fornire un quadro di massima circa i principali caratteri funzionali (*funzioni* tipicamente svolte), strutturali (*capacità* necessarie allo svolgimento di dette funzioni)⁴ e teleologici (*scopi* perseguiti) tipici di ciascun assetto sopra menzionato.

2. Gli assetti d'impresa

2.1. L'assetto proprietario

2.1.1. Le funzioni

L'*assetto proprietario* è costituito dall'insieme dei soggetti detentori del capitale di rischio, opportunamente organizzati per l'assunzione delle decisioni legate all'esercizio delle seguenti specifiche funzioni:

- funzione generatrice dell'impresa;
- funzione di capitalizzazione dell'impresa;
- funzione di nomina (revoca) dei soggetti componenti l'organo imprenditoriale;
- funzione di orientamento e controllo delle scelte strategiche di fondo effettuate dal vertice imprenditoriale.

La *funzione generatrice* (costitutiva⁵) è conseguenza del fatto che la nascita dell'impresa può essere ricondotta proprio ad una manifestazione

³È d'altra parte facile intuire che i soggetti componenti l'assetto proprietario ed i soggetti componenti l'assetto imprenditoriale rappresentano fisiologicamente due categorie di *stakeholders* interni che assumono un peso "prevalente" rispetto a tutti gli altri *stakeholders* aziendali.

⁴ Per capacità si intende l'attitudine potenziale a svolgere certi livelli quali-quantitativi massimi di attività in un determinato arco di tempo.

⁵ Cfr. anche il successivo paragrafo 5.

di volontà da parte di alcuni soggetti promotori (futuri componenti dell'assetto proprietario) che, attraverso la creazione dell'impresa, intendono soddisfare specifici *scopi* (o interessi)⁶. In termini generali, è comunque possibile individuare nel raggiungimento di *un soddisfacente tasso di redditività del capitale proprio nel medio-lungo periodo*, lo scopo di maggiore importanza, almeno per il capitale di comando⁷.

La *funzione di capitalizzazione* si esplica sostanzialmente nell'assunzione del *rischio economico* conseguente al conferimento di un adeguato capitale di rischio, che costituisce la primaria *garanzia* dell'impresa per coloro che intrattengono con essa rapporti di natura patrimoniale. La nascita di ogni impresa comporta infatti inevitabilmente l'insorgenza di diritti, obblighi e responsabilità di natura prevalentemente patrimoniale. Nessuna iniziativa imprenditoriale può infatti fornire a priori certezze assolute in ordine al fatto che la ricchezza creata dall'attività aziendale sarà superiore al valore delle risorse utilizzate. In particolare proprio il rischio di distruzione di ricchezza di soggetti terzi (fornitori, dipendenti, clienti, fisco, ...) oltre a giustificare l'esistenza negli ordinamenti giuridici di appositi istituti finalizzati a tutelare i diritti di tali soggetti (amministrazione controllata, concordato preventivo, fallimento, ...) rappresenta il fondamento logico e giuridico del ruolo di garanzia patrimoniale esercitato dal capitale proprio⁸.

L'esercizio della funzione di capitalizzazione si qualifica sia in termini di entità e natura dei conferimenti effettuati che in relazione alla veste giuridica (società di persone, società di capitali ...) assunta dal-

⁶ Gli *interessi* (motivazioni) che possono indurre le diverse *categorie di soggetti* promotori (persone fisiche, imprese, o Pubblica Amministrazione) a dar vita all'iniziativa aziendale sono molteplici. Tali interessi possono essere raggruppati in tre diverse categorie:

- Interessi lucrativi di natura economico-finanziaria (scopo di lucro realizzabile attraverso la distribuzione di utili e/o l'aumento di valore delle quote o azioni detenute);
- Interessi lucrativi di natura tecnico-economica (scopo di lucro realizzato attraverso la realizzazione in economia di beni e/o servizi a condizioni di prezzo e/o di qualità non ottenibili attraverso il loro acquisto da terze imprese);
- Interessi economico-sociali (scopi non di lucro, ovvero di carattere essenzialmente sociale).

Considerando le interrelazioni proponibili tra le categorie di soggetti da un lato e quelle degli interessi dall'altro è possibile costruire una matrice, nella quale ogni quadrante individua fattispecie particolari di scopi che animano il soggetto proprietario. Si veda in proposito il successivo paragrafo 2.1.2.

⁷ Le minoranze agiscono spesso con un'ottica temporale limitata, ovvero con finalità di massimizzazione nel breve termine della redditività del loro investimento.

⁸ È inoltre noto che, in presenza di vesti giuridiche diverse da quelle "a responsabilità limitata" e/o di garanzie reali (ad es. ipoteche su beni immobili "esterni" al patrimo-

l'assetto proprietario: la veste giuridica incide infatti sul livello di responsabilità (circa le obbligazioni assunte dall'impresa) e, quindi, sul livello di rischio economico assunti dal soggetto proprietario. L'adeguatezza del livello di capitalizzazione varia ovviamente in relazione all'entità del capitale di funzionamento ed alla sua composizione. In condizioni di normalità il livello di capitalizzazione dovrà in ogni caso necessariamente assumere una certa consistenza "minima fisiologica"⁹ e ciò al fine:

- (a) di limitare l'esborso monetario connesso alla remunerazione del capitale di finanziamento. Se infatti il titolare del capitale di rischio (la proprietà) può essere remunerato, oltre che attraverso il pagamento dei dividendi, anche attraverso un aumento di valore della quota di capitale da esso conferita¹⁰, i soggetti che prestano risorse a titolo di debito esigono il rimborso di quanto prestato nonché il pagamento dei relativi oneri finanziari alle scadenze contrattualmente prestabilite;
- (b) di generare una capacità attrattiva iniziale di capitale nei confronti dei finanziatori esterni (capacità di credito). Ciò in quanto la dotazione di capitale di rischio:
 - rappresenta una tangibile dimostrazione di fiducia del soggetto titolare nei futuri risultati dell'impresa (funzione indiretta di garanzia);

nio aziendale) o personali (ad es. fidejussioni) prestate a fronte di particolari obbligazioni aziendali, tale garanzia per i terzi finisce per includere, oltre al capitale di rischio conferito nell'impresa, le eventuali ulteriori disponibilità patrimoniali dei soggetti componenti l'assetto proprietario dell'impresa.

⁹ Vi sono sostanzialmente due modalità attraverso le quali la proprietà esercita la funzione di capitalizzazione: (a) effettuando conferimenti iniziali ed aumenti di capitale a pagamento; (b) non ritirando in tutto o in parte il reddito prodotto (autofinanziamento da reddito). È evidente che in sede di nascita dell'impresa l'unica via percorribile è quella di cui al punto (a). Negli stadi successivi del ciclo di vita la possibilità di mantenere il capitale proprio a livello fisiologico attraverso il solo ricorso all'autofinanziamento ci pare d'altra parte limitata ai soli periodi di "equilibrata crescita" del sistema. Nei periodi in cui si verificano "processi strategici di sviluppo" (che si attivano in corrispondenza dei punti di cambio di pendenza della curva logistica di sviluppo dell'impresa: si pensi ad esempio ai salti dimensionali connessi ad aumenti rilevanti del livello di capacità produttiva del sistema operativo) si dovrà infatti ricorrere necessariamente anche ad aumenti di capitale a pagamento, che permettano di mantenere quel livello fisiologico di capitale di rischio in grado di garantire un adeguato equilibrio di struttura finanziaria (cfr. il seguente paragrafo 7.1.). È a proposito evidente che l'esigenza di istituire e mantenere adeguati livelli di capitalizzazione postula la necessità che sia presente una coerenza di base tra forza economica della proprietà ed esigenze di capitalizzazione del sistema operativo.

¹⁰ Ciò avviene tipicamente attraverso la destinazione della ricchezza aziendale prodotta (utili) al finanziamento di processi di crescita del sistema aziendale (autofinanziamento da reddito).

- rappresenta la capacità dell'impresa di assorbire le eventuali perdite d'esercizio e/o gli eventuali errori di valutazione¹¹, senza intaccare la capacità dell'impresa di rimborsare le risorse acquisite a titolo di capitale di credito (funzione diretta di garanzia);
- (c) di permettere all'impresa un certo livello di autonomia finanziaria, intesa come capacità di resistenza, indipendentemente dal ricorso a fonti esterne, al divario temporale tra uscite (per l'acquisizione di risorse) ed entrate (connesse alla cessione dei beni o servizi prodotti alla clientela).

Non limitata alle risorse conferite è inoltre la *garanzia* (e la connessa responsabilità) *morale* fornita dalla personalità dei soggetti componenti l'assetto proprietario: non è difficile a tal proposito immaginare le conseguenze (in termini di "perdita" di immagine, di fiducia, di stima, ...) per la onorabilità del soggetto proprietario che possono derivare dal mancato rispetto delle obbligazioni patrimoniali assunte dall'impresa.

L'assetto proprietario è inoltre chiamato a svolgere la *funzione di nomina (revoca) dei soggetti componenti l'organo imprenditoriale*. Il potere di svolgere tale funzione fa riflettere sulla posizione di sostanziale supremazia, che caratterizza la proprietà, rispetto agli altri due assetti d'impresa. È inoltre evidente che l'attività di scelta di soggetti dotati di capacità imprenditoriali adeguate e la non saltuaria attività di verifica intorno alla permanenza nel tempo di tali capacità, sono certamente decisive per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel medio periodo.

L'assetto proprietario è infine chiamato a svolgere una importante *funzione di orientamento e controllo delle scelte strategiche di fondo* effettuate dal vertice imprenditoriale, finalizzata a garantire un adeguato grado di coerenza tra le scelte strategiche elaborate ed implementate dall'organo imprenditoriale e l'effettiva raggiungibilità degli scopi proprietari che hanno motivato la nascita dell'impresa stessa. Il potere di esercizio di questa funzione è del resto legittimato proprio dall'assunzione del rischio innescata dall'esercizio della funzione di capitalizzazione. Tale funzione non viene svolta "una tantum" in sede di nomina, o di eventuale sostituzione, del vertice imprenditoriale ma viene (o, meglio, dovrebbe essere) svolta nell'arco dell'intera vita dell'impresa, attraverso l'orienta-

¹¹ Nonostante la normativa civilistica imponga l'adozione di criteri prudenziali (il criterio fondamentale per valutare le attività patrimoniali è infatti quello del "costo sostenuto") può in effetti accadere che il valore effettivo di liquidazione dei beni componenti il capitale di funzionamento sia minore di quello risultante dal bilancio redatto in base alla normativa civilistica (basti pensare alle difficoltà che si incontrano quando si vogliono "liquidare" impianti molto specializzati e/o prodotti semilavorati di difficile utilizzazione in processi produttivi di imprese diverse da quella che li ha prodotti).

mento e/o avallo ed il controllo delle scelte strategiche di fondo elaborate e poste in essere dal vertice imprenditoriale. La funzione in oggetto:

- (a) si rende tanto più necessaria quanto più ampio è il “grado di separazione” (ovvero “di non sovrapposizione”) soggettiva, tra assetto imprenditoriale ed assetto proprietario;
- (b) si traduce nella costruzione del così detto “*orientamento strategico di fondo*”, ovvero di un insieme di valori, di idee, di atteggiamenti relativi al “dove” (quale campo di attività: es. “il nostro business è quello di costruire auto”), al “come” (quali principi di base qualificano il “modo di essere” dell’attività di governo: es. “la nostra filosofia gestionale è quella della massima soddisfazione del cliente”, oppure “la nostra filosofia gestionale è quella della minimizzazione dei costi di gestione”) e al “perché” (quali sono gli obiettivi strategici di fondo verso i quali la stessa attività di governo è orientata: es. orientamento al profitto nel breve termine oppure orientamento allo sviluppo dell’impresa e quindi al profitto nel medio termine) l’impresa esiste. Tali valori, idee, atteggiamenti costituiscono la parte meno “visibile” (in quanto non sempre chiaramente esplicitata), ma assai spesso anche più “stabile” del disegno strategico, l’identità profonda dell’impresa, la cui conservazione nel tempo è spesso garantita proprio dall’elevato grado di “continuità” che frequentemente caratterizza l’identità dell’assetto proprietario (molte imprese italiane di medie ed anche di grandi dimensioni appartengono da generazioni allo stesso gruppo familiare, pur avendo fatto rilevare fenomeni non infrequenti di “ricambio” a livello di assetto imprenditoriale).

L’esercizio di quest’ultima funzione è, come noto, garantito sul piano giuridico dai diritti societari di cui la proprietà risulta essere titolare ai sensi di legge ed ai sensi degli statuti societari.

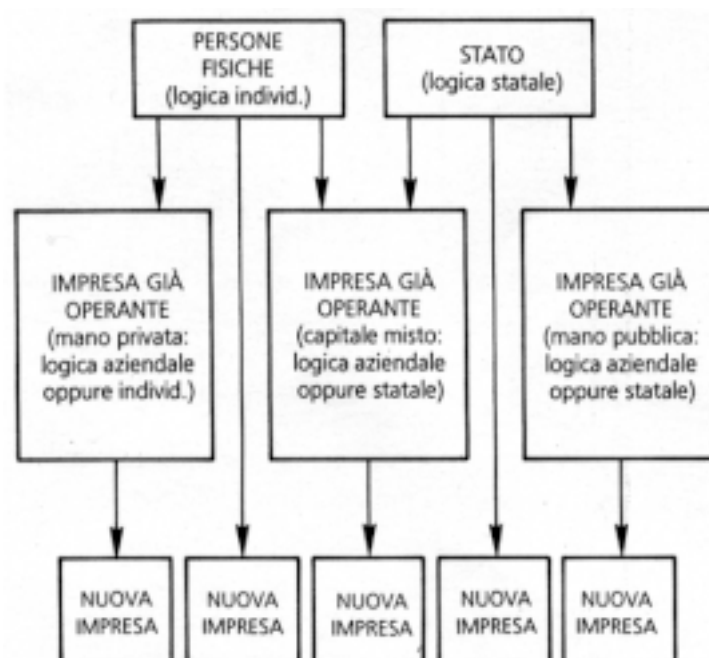
Dal contenuto delle funzioni qui sinteticamente descritte emerge chiaramente come la proprietà, o meglio il capitale di comando che essa esprime, condiziona in misura assai rilevante non solo la nascita dell’impresa, ma anche la sua successiva evoluzione. Si deduce infatti facilmente il ruolo fondamentale che essa ricopre creando le premesse per lo svolgimento dell’attività d’impresa attraverso la funzione di capitalizzazione e svolgendo, dopo la sua creazione, un’attività di orientamento strategico di fondo delle attività di governo poste in essere dal vertice imprenditoriale.

2.1.2. *Gli scopi*

Vallini approfondisce esaustivamente il tema del complesso e mutevole sistema di scopi motivanti che tipicamente stimolano a livello di assetto proprietario la *volontà generatrice* dell’impresa, innescandone quindi,

in presenza di una intuizione imprenditoriale vincente, il processo di nascita.¹² Gli specifici scopi che muovono la volontà creatrice della proprietà, infatti, innescano l'afflusso di risorse finanziarie a titolo di capitale di rischio che, unitamente ad una idea imprenditoriale da sviluppare, costituiscono il “*patrimonio genetico*” dell'impresa, ovvero “una prima entità, destinata a trasformarsi in sistema con l'acquisizione di risorse di varia natura dall'ambiente”.

FIG. 1 – *Soggetti promotori della nuova iniziativa aziendale*



Tratto da: Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, G. Giappichelli, Torino, 1991, p. 53.

La menzionata volontà generatrice può in particolare promanare da *categorie di soggetti* che si differenziano per la logica specifica che ne anima ed orienta l'azione creatrice. Si può in tal senso provare a distinguere tra:

¹² Cfr. Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, op. cit., pp. 53 ss. Sul concetto di “scopo motivante” cfr. il successivo paragrafo 2.2.3.1.

- *soggetti persone fisiche*, non direttamente collegati a realtà aziendali già esistenti (*logica individuale*);
- *soggetti pubblici* (Pubblica Amministrazione), non direttamente collegati a realtà aziendali già esistenti, animati da una logica ispiratrice “della cosa pubblica” (*logica statale*);
- *soggetti persone fisiche o persone giuridiche titolari di realtà aziendali già operanti* (logica aziendale), siano esse in “mano pubblica” (logica aziendale pubblica), in “mano privata” (logica aziendale privata) o a “capitale misto”. Non è a questo proposito infrequente che ad una logica aziendale pura finiscano di fatto per sovrapporsi una logica pubblica e/o individuale in funzione del soggetto che controlla l'impresa già esistente dalla quale promana la volontà creatrice.

Relativamente alle *categorie generali di scopi* (categorie teleologiche) che possono animare la volontà creatrice della proprietà possiamo distinguere tra:

- *scopi lucrativi di natura economico-finanziaria*. In questo caso la motivazione di fondo che anima il soggetto promotore è quella della ricerca del lucro (in termini di utili distribuiti o di crescita del valore di quote od azioni);
- *scopi lucrativi di natura tecnico-economica*. Questa seconda fattispecie, assai frequente in presenza di logiche aziendali pure, include motivazioni consistenti nella ricerca di lucro da conseguire in via “indiretta”, ovvero attraverso la realizzazione, tramite l'impresa che sta nascendo, di beni e/o servizi ad un minor costo e/o di maggior qualità rispetto a quelli disponibili sul mercato;
- *scopi economico-sociali* (ovvero non di lucro). È questo il caso in cui la motivazione che anima il soggetto promotore assume valenza non direttamente economica (sociale, etica, di immagine, ...).

Tali categorie teleologiche si presentano nella realtà operativa spesso sovrapposte, in dipendenza delle reali motivazioni che animano il soggetto promotore nonché, soprattutto, della presenza contemporanea di soggetti promotori appartenenti a categorie diverse (persone fisiche, Stato, imprese già operanti).

La matrice esposta in Fig. 2 rappresenta un tentativo di sistematizzazione degli *scopi specifici* che, di volta in volta, sono perseguiti dal soggetto proprietario, in funzione della categoria di appartenenza di quest'ultimo (logica individuale, logica aziendale, logica pubblica) e della categoria teleologica che ne ispira l'azione.

Iniziamo riferendoci al caso degli *scopi specifici espressivi di una logica tipica di persone fisiche*.

Il proprietario capitalista è tipicamente rappresentato dalla persona fisica che decide di investire parte del proprio patrimonio personale in

una nuova iniziativa imprenditoriale con l'obiettivo di conseguire una remunerazione adeguata al rischio assunto (rischio di ottenere una remunerazione inferiore a quella sperata, rischio di perdere in tutto o in parte il capitale investito, rischio di perdere in tutto o in parte la ricchezza personale non direttamente investita nell'impresa¹³). La remunerazione da conseguire può essere:

- (a) riferita al breve (*capitalista speculatore*) o al medio termine (*capitalista visionario*)¹⁴;
- (b) prevalentemente diretta (ovvero da conseguire attraverso la distribuzione degli utili prodotti dall'impresa) o prevalentemente indiretta (ovvero da conseguire attraverso la crescita del valore delle quote o azioni detenute dal soggetto proprietario), risultando quest'ultima certamente preferibile nel caso di iniziative caratterizzate da fabbisogni finanziari destinati a crescere progressivamente nel tempo.

Il *proprietario non orientato al mercato* è tipicamente rappresentato dalla persona fisica che ricerca, attraverso la nuova iniziativa imprenditoriale, la soddisfazione di *scopi tecnico-economici* (possibilità di realizzare, tramite l'impresa che sta nascendo, beni e/o servizi ad un minor costo e/o di maggior qualità rispetto a quelli disponibili sul mercato): esemplificativi risultano i casi delle cooperative agricole e delle cooperative edilizie, che nascono come imprese essenzialmente ispirate da logiche mutualistiche e/o di auto-consumo.

Il *proprietario non orientato al lucro* è tipicamente rappresentato dalla persona fisica che ricerca la soddisfazione di *scopi decisamente non lucrativi* (soddisfazione personale, qualità della vita, rispetto di tradizioni imprenditoriali familiari ...). Si pensi ad esempio al caso della piccola impresa agricola creata dal titolare al solo fine di poter svolgere (spesso come "secondo lavoro") un'attività all'aria aperta ed in contesti lontani dal "caos cittadino"; a quello dell'impresa creata al prevalente scopo di "affrancarsi" dalla condizione di lavoratore dipendente; a quello dell'impresa nata per dare continuità alla tradizione imprenditoriale della famiglia di appartenenza. Trattasi di scopi che, assai spesso, danno origine ad iniziative imprenditoriali caratterizzate da bassi o nulli livelli di efficienza economica, soprattutto quando l'assenza di scopi lucrativi è com-

¹³ Come noto quest'ultimo rischio può essere escluso attraverso l'adozione di forme giuridiche "a responsabilità limitata".

¹⁴ È a tal proposito evidente come la logica di piano, che ispira tipicamente una sana visione imprenditoriale, ed i tempi non brevi di decollo che caratterizzano fisiologicamente la grande maggioranza delle iniziative imprenditoriali intraprese rendono tipicamente problematico il ruolo assunto dal capitalista speculatore. Sulla "logica di piano" cfr. il successivo paragrafo 2.2.7.

pleta, lo svolgimento della funzione di controllo sull'assetto imprenditoriale è inadeguato e/o il livello di attenzione verso il mantenimento di condizione minime di equilibrio economico scende sotto un livello minimo accettabile.

FIG. 2 – Scopi dei soggetti promotori dell'attività d'impresa

| | | INTERESSI | | |
|-------------------|-----------------|---|--|--|
| | | LUCRATIVI ECONOMICO-FINANZIARI | LUCRATIVI TECNICO-ECONOMICI | NON LUCRATIVI ECONOMICO-SOCIALI |
| SOGGETTI (LOGICA) | PERSONE FISICHE | Capitalista visionario Capitalista speculatore | Proprietario non orientato al mercato (mutualismo, autocoscienza) | Proprietario non orientato al lucro (motivazioni personali, qualità della vita) |
| | IMPRESE | Investimento risorse eccedenti | Strategie di gruppo finalizzate al rafforzamento economico | Strategie di gruppo finalizzate al rafforzamento dell'immagine e della notorietà |
| | STATO | Generazione di risorse per altri interventi | Livello qualitativo e/ quantitativo dell'offerta Livello prezzi | Sviluppo sociale |

Nostra elaborazione da: Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, G. Giappichelli, Torino, 1991, p. 56.

Passiamo ora al caso degli scopi specifici espressivi di una logica aziendale.

Il caso della logica aziendale orientata da scopi di lucro *economico-finanziario* è tipico dei contesti aziendali che hanno generato nel tempo risorse finanziarie e/o tecnologiche e/o mercatistiche eccedenti rispetto al fabbisogno reclamato dai processi operativi e strategici in essere, e che manifestano quindi esigenza di *investimento* di tali risorse in nuove attività imprenditoriali, indipendenti dal punto di vista strategico ed operativo dal contesto aziendale che le ha originate. La nuova attività si presenta in questi casi tipicamente "lontana" dal campo di attività tipico dell'impresa già esistente (anche se ciò non esclude l'attivazione di un qualche tipo di connessione operativa con l'attività già svolta: passaggio di dirigenza, insorgere di rapporti commerciali od altro) e l'investimento effettuato assume un carattere essenzialmente finanziario. Si pensi, a titolo puramente

esemplificativo, al caso di una piccola società di consulenza aziendale che intravede la possibilità di creare ed immettere sul mercato una formula di finanziamento innovativa e decide quindi di creare una nuova società avente ad oggetto attività di intermediazione finanziaria, destinata a sviluppare tale formula di finanziamento.

Il caso della logica aziendale orientata da scopi di lucro *tecnico-economici* è invece tipico della *strategia di gruppo finalizzata al rafforzamento economico*, che anima la creazione di nuove attività imprenditoriali “strumentali”, dal punto di vista economico, rispetto a quelle già esistenti. È a tal proposito abbastanza tipico che una nuova impresa nasca con lo specifico scopo di realizzare beni e/o servizi necessari per lo svolgimento dell’attività di una impresa già esistente, ad un minor costo e/o di maggior qualità rispetto a quelli in quel momento disponibili sul mercato¹⁵.

Il caso della logica aziendale orientata da scopi non lucrativi è infine ben rappresentato dalle *strategie di gruppo finalizzate al rafforzamento dell’immagine e della notorietà*, ovvero animate da scopi puramente qualitativi riconducibili ad un’impresa già esistente. Può ad esempio trattarsi di imprese create al fine di garantire una certa immagine (es. una nuova attività sportiva in campo automobilistico, una nuova attività destinata a gestire manifestazioni artistiche o culturali) o per sfruttare l’opportunità di non trascurare qualche segmento di mercato poco consistente ed antieconomico, ma ricco di *opinion leaders*.

Concludiamo formulando qualche breve considerazione relativa al caso della *logica statale*.

Sebbene con minor frequenza rispetto al caso della logica aziendale ritroviamo anche in questo ambito casi di imprese che nascono per la soddisfazione di scopi di lucro *economico-finanziario*. La peculiarità dello scopo *economico-finanziario* inquadrabile in una logica pubblica risiede nella *strumentalità del lucro* che si vuole generare rispetto alla necessità di un suo *reinvestimento* in aree economicamente più deboli, oppure direttamente di interesse sociale.

Relativamente agli *scopi tecnico-economici* si tratta invece tipicamente di interventi in settori caratterizzati da *livelli produttivi (qualitativi o quantitativi) insufficienti* a coprire il fabbisogno dei consumatori o nei quali è socialmente auspicabile il *contenimento dei prezzi di mercato*.

Con riferimento agli *scopi non lucrativi* si tratta infine di interventi in “*aree produttive di utilità sociali irrinunciabili*”, magari anche oggettivamente antieconomiche (es. settori o aree geografiche che richiedano sti-

¹⁵ Trattasi, come vedremo meglio in seguito (cfr. paragrafo 3.3.1 della parte seconda), di un tipico processo di integrazione a monte implementato per vie interne.

moli al decollo industriale, settori o aree geografiche nelle quali vi è la necessità di incrementi occupazionali).

Quanto esposto ci consente di formulare qualche ulteriore considerazione circa il concetto di *patrimonio genetico* (combinazione iniziale capitale di rischio-idea imprenditiva) accennato all'inizio del paragrafo. Più in particolare gli scopi motivanti del soggetto promotore, in grado di innescare il processo generativo dell'impresa possono risultare:

- (a) associati ad un'idea imprenditoriale e ad una disponibilità di capitali adeguata al fabbisogno iniziale di capitalizzazione;
- (b) associati ad una adeguata disponibilità di capitale di rischio, ma non in grado di tradursi con immediatezza in una idea imprenditoriale ben definita;
- (c) in grado di tradursi con immediatezza in una idea imprenditoriale potenzialmente vincente, ma privi di una disponibilità di capitale di rischio adeguata.

È evidente che nei casi sub (b) e sub (c) occorrerà completare la struttura del *patrimonio genetico* con la componente mancante (idea imprenditiva nel primo caso, capitale di rischio nel secondo caso), al fine di evitare che gli scopi presenti nella realtà specifica “non restino fatto velleitario”¹⁶.

2.1.3. Le capacità

Relativamente alle capacità necessarie per lo svolgimento delle funzioni che competono all'assetto proprietario occorre ricordare:

- la *capacità di impegno personale* del o dei soggetti componenti detto assetto, in termini di tempo disponibile, di volontà di svolgere il proprio ruolo in modo attivo nonché, non ultimo, di adeguata “propensione al rischio”. Trattasi di caratteri direttamente dipendenti, oltre che da specifiche attitudini personali, anche dalla presenza di una “intensità degli scopi perseguiti” superiore ad una soglia minima fisiologica, al di sotto della quale la motivazione del soggetto proprietario rischia di risultare sostanzialmente inadeguata;
- la *capacità economica* (ricchezza disponibile e facilmente liquidabile) e la *capacità di credito* (capacità di attivare risorse finanziarie a titolo di debito, offrendo al sistema creditizio adeguate garanzie reali e/o personali), necessarie al fine di consentire il conseguimento di un adeguato livello di capitalizzazione aziendale;

¹⁶ Cfr. Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, op. cit., 1991, p. 60 ss.

- la *capacità interpretativa della realtà aziendale*, intesa come insieme di competenze necessarie per potersi rapportare con efficacia con l'assetto di governo dell'impresa;
- la *capacità di orientamento e di controllo dell'assetto imprenditoriale*, che trova fondamento in tutte le sopra menzionate capacità, oltre che in un'attitudine a fornire orientamenti strategici all'azione dell'organo imprenditoriale che siano "chiari" (e quindi adeguatamente controllabili) ed al tempo stesso "generali" (così da permettere che la funzione strategica imprenditoriale possa svolgersi con adeguata autonomia).

Ciascuna delle menzionate capacità:

- deve essere presente ad un livello non inferiore a quello minimo fisiologico (al di sotto del quale l'efficacia delle funzioni proprietarie risulta sostanzialmente compromessa). Esemplicando: una inadeguata capacità economica e di credito genera tipicamente problemi di sottocapitalizzazione e, quindi, di squilibrio finanziario strutturale; una inadeguata capacità di orientamento e controllo provoca tipicamente comportamenti imprenditoriali orientati verso obiettivi non coerenti con gli scopi motivanti della proprietà, ecc.;
- richiede, di conseguenza, la presenza di specifiche attitudini, propensioni e motivazioni (intelligenza, apertura mentale, intuito, ricchezza personale, ecc.).

FIG. 3 – *Capacità inerenti al soggetto proprietari*



Tratto da: Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, G. Giappichelli, Torino, 1991, p. 81.