

Presentare una nuova linea editoriale, una nuova collana, è sempre un momento difficile; le novità a volte sono solo il frutto di aggiustamenti dettati dal mercato e non sono ancorati all'esperienza scientifica. In questo caso, in maniera del tutto fortuita, si è deciso di lanciare una sfida, di dare corpo ad un nuovo progetto editoriale che, anche alla luce dei recenti provvedimenti ministeriali, tenesse conto del respiro internazionale e dell'attenzione verso il referaggio anonimo. Una piccola (anche se presente da anni con le sue pubblicazioni a carattere scientifico) casa Editrice qual è le Edizioni Universitarie Romane non si sottrae all'obbligo morale di offrire prodotti di evidente qualità nelle scienze teoriche e applicate. Ecco perché è nata questa sfida, con il suo comitato scientifico internazionale che guarda, oltreché all'Italia, tanto al Nord Europa che ai Paesi emergenti (ad esempio la Serbia), con la presenza di ricercatori e scienziati nelle discipline più varie (il titolo Territori Multipli sottostà a queste premesse), che hanno maturato significativi contatti con mondi accademici diversi dal loro e soprattutto che hanno conoscenza dell'importanza di un meticciamento culturale e interdisciplinare vero, per una produzione scientifica che abbia una sua pregnanza di carattere globale ed una sua degna collocazione nel panorama internazionale. L'invito rivolto agli scienziati delle varie discipline già presenti all'interno del Comitato Scientifico, è stato per noi il segno di una competizione vinta; ma, la vera vittoria sarà sapere che anche altri vorranno partecipare di questo grande e ambizioso sogno. Il nostro è un primo tentativo, una prima tappa, una prima via verso una ricerca libera ma attenta alle regole condivise e non autoreferenziali.

Francesco Stoppa

Università G. d'Annunzio, Chieti-Pescara

Roberto Veraldi

Università G. d'Annunzio, Chieti-Pescara

Pierluigi Lizza Paola Giansante

Elementi di Management Aziendale

 EDIZIONI
UNIVERSITARIE
ROMANE



Tutte le copie devono recare il contrassegno della SIAE.

Riproduzione vietata ai sensi di legge (legge 22 Aprile 1941, n. 633 e successive modificazioni; legge 22 Maggio 1993, n. 159 e successive modificazioni) e a norma delle convenzioni internazionali.

Senza regolare autorizzazione scritta dell'Editore è vietato riprodurre questo volume, anche parzialmente, con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, sia per uso interno o personale, che didattico.

© Copyright 2017 by Gaia s.r.l.

Edizioni Universitarie Romane – Via Michelangelo Poggioli, 2 - 00161 Roma
tel. 06. 49.15.03 / 06.49.40.658 - fax 06.44.53.438
www.eurom.it - eur@eurom.it

Finito di stampare nel mese di settembre 2017 dalla Gaia srl.

In copertina: Piet Mondrian (1872-1944).

Volume pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara. Dipartimento di Scienze Filosofiche, Pedagogiche ed Economico-Quantitative.

Sommario

Introduzione.....	9
CAPITOLO PRIMO	
<i>Elementi propedeutici allo studio del management</i>	
(a cura di Pierluigi Lizza)	
1. Il problema economico.....	11
2. La definizione del concetto di azienda	12
3. Le caratteristiche dell'azienda.....	17
4. I criteri discriminanti delle diverse tipologie d'azienda	19
4.1 Il fine e l'oggetto dell'azienda	19
4.2 La natura giuridica del soggetto aziendale	26
4.3 Lo spazio in cui opera l'azienda.....	27
4.4 L'attività svolta.....	29
5. La componente "soggettiva" dell'azienda	32
5.1 Il soggetto giuridico.....	33
5.2 Il soggetto economico	34
5.3 Il manager.....	35
5.4 Il leader.....	39
CAPITOLO SECONDO	
<i>L'assetto organizzativo dell'azienda</i>	
(a cura di Paola Giansante)	
1. Aspetti introduttivi	45
2. La ricerca della convenienza economica a istituire l'azienda	48
3. La valutazione e la scelta della localizzazione ottimale.....	52
4. La scelta della dimensione aziendale nei suoi riflessi quali-quantitativi	58

5. La ricerca della veste giuridica più idonea a rappresentare l'azienda	63
6. Il cambiamento degli assetti aziendali nell'evoluzione del pensiero organizzativo	71
7. La dinamica delle variabili organizzative	76
8. La struttura organizzativa: caratteristiche e tipologie.....	77
8.1 La struttura plurifunzionale	80
8.2 La struttura multidivisionale	82
8.3 La struttura a matrice	85
9. I sistemi operativi.....	87
9.1 La gestione delle risorse umane: la ricerca e la selezione	88
9.2 La gestione delle risorse umane (segue): la formazione e la valutazione.....	90
9.3 La gestione delle risorse umane (segue): la retribuzione e gli incentivi	97
9.4 Lo stile di leadership	101

CAPITOLO TERZO

La gestione aziendale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Elementi introduttivi.....	105
2. Gli aspetti operativi dell'azienda.....	107
2.1 I finanziamenti attinti.....	108
2.1.1 I finanziamenti attinti con il vincolo di proprietà.....	109
2.1.2 I finanziamenti attinti con il vincolo del prestito.....	111
2.2 Le operazioni relative alla produzione.....	112
2.3 I finanziamenti concessi a terze economie	117
2.3.1 I finanziamenti concessi a terze economie con il vincolo della proprietà	117
2.3.2 I finanziamenti concessi a terze economie con il vincolo del prestito	118
2.4 Crediti e debiti di funzionamento	118
3. Il concetto di reddito e il concetto di capitale	119
4. L'economicità aziendale	122

CAPITOLO QUARTO

Lineamenti di strategia aziendale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Il concetto di strategia.....	133
2. L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale.....	134
3. La strategia aziendale: definizione, caratteristiche e contenuto.	138
3.1 I livelli gerarchici della strategia.....	143
3.2 Il rapporto fra strategia e risultati	145
4. Il concetto di pianificazione	147
4.1 La spinta alla pianificazione strategica.....	149
5. Pianificazione e strategia.....	151
5.1 Formulazione della strategia e pianificazione	152
5.2 Le caratteristiche della pianificazione aziendale.....	156
5.3 I livelli temporali della pianificazione aziendale	158
5.4 Il piano strategico e il suo processo di costruzione	159
6. Il piano strategico: le componenti fondamentali.....	161
6.1 La missione	161
6.2 Gli obiettivi strategici	165
6.3 L'audit strategico	167
6.4 L'analisi SWOT	169
6.5 L'analisi di portafoglio e la formulazione di piani funzionali.....	171

CAPITOLO QUINTO

Profili di marketing

(a cura di Paola Giansante)

1. Il marketing: elementi introduttivi	173
2. Il marketing nel contesto della pianificazione strategica globale.....	177
3. Il processo di marketing.....	179
4. Il prodotto.....	182
4.1 Il ciclo di vita del prodotto.....	186
5. Il prezzo	190

6. Il mix della promozione	195
6.1 Il processo di comunicazione.....	199
6.2 Gli obiettivi della promozione.....	200
7. Il punto vendita	201
8. Il comportamento di acquisto del consumatore.....	205
9. La gestione della domanda	209
10. La strategia di mercato	212
11. La customer satisfaction	214

CAPITOLO SESTO

Il capitale intellettuale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Il ruolo del capitale intellettuale nel successo aziendale.....	217
2. La gestione del capitale intellettuale.....	225
3. La gestione del capitale umano	226
4. La gestione del capitale strutturale	231
5. I principi di gestione del capitale intellettuale	234
6. La valutazione del capitale intellettuale: premessa	236
7. Metodi di valutazione del capitale intellettuale.....	237
7.1 Market to book value.....	238
7.2 Indice q di Tobin	240
7.3 Calculated intangible value.....	241
7.4 Knowledge capital scoreboard.....	242
8. Il reporting del capitale intellettuale	242

CAPITOLO SETTIMO

La responsabilità sociale dell'impresa

(a cura di Paola Giansante)

1. L'impresa nell'attuale situazione di contesto	259
2. Le relazioni dell'impresa con i suoi stakeholders	267
3. La responsabilità sociale dell'impresa: aspetti evolutivi.....	274
4. Le determinanti dello sviluppo della responsabilità sociale d'impresa	280
BIBLIOGRAFIA.....	291

Introduzione

Il testo affronta i temi base del management aziendale, tessendo un quadro che agevola la comprensione degli argomenti trattati e li compone in una efficace sintesi di stretta aderenza alla realtà.

Nel primo capitolo si inquadra il management nell'ambito della scienza economica e si precisano i tratti oggettivi e gli aspetti soggettivi della realtà aziendale.

Nel secondo capitolo si analizza l'assetto organizzativo dell'azienda, avendo particolare riguardo sia alle scelte di convenienza economica, quali localizzazione, dimensione e veste giuridica, che alle varie tipologie di struttura organizzativa ed ai meccanismi operativi.

Nel terzo capitolo si indaga la gestione aziendale presentando le dinamiche dei finanziamenti e della produzione per poi introdurre i concetti di reddito e di capitale. Si passa, infine ad analizzare l'economicità quale condizione di equilibrio generale dell'azienda.

Il quarto capitolo è incentrato sulla analisi strategica delle dinamiche aziendali attraverso lo studio del processo di pianificazione ed elaborazione delle strategie. Ciò al fine di correlare la prospettiva interna con quella esterna e individuare le vie attraverso cui operare soddisfacendo le proprie finalità istitutive.

Nel quinto capitolo si specifica il ruolo del marketing nell'ambito della pianificazione strategica. Dopo l'analisi degli aspetti del marketing mix (prezzo, prodotto, promozione, scelta dei punti di vendita), ci si sofferma, poi, sulla customer satisfaction, quale premessa per la fidelizzazione della clientela

Nel sesto capitolo si presenta il concetto di capitale intellettuale quale preziosa risorsa intangibile su cui si fonda il successo aziendale, da gestire con avvedutezza e competenza se si vogliono esaltare e adeguatamente valorizzare le potenzialità di creatività e di coinvolgimento della componente personale, che è ragione prima del miglioramento della funzionalità aziendale.

Nel settimo capitolo, infine, viene affrontato il tema della responsabilità sociale dell'impresa considerando le più opportune modalità di gestione dei rapporti con i vari stakeholders, siano essi clienti, fornitori, concorrenti, finanziatori, ecc. L'enfasi sugli aspetti etici dell'agire aziendale è finalizzato ad individuare le norme di condotta aziendale attese dagli interlocutori sociali da incorporare nel processo gestionale.

Gli Autori

CAPITOLO PRIMO

Elementi propedeutici allo studio del management aziendale

(a cura di *Pierluigi Lizza*)

1. Il problema economico

Parlare di azienda significa parlare di problemi economici e del modo più conveniente di risolverli.

Un problema è economico ogni qualvolta si desidera soddisfare uno o più bisogni con il vincolo delle risorse scarse, la qual cosa impone una serie di scelte relative:

- a. alla gradazione dei bisogni,
- b. al razionale impiego delle risorse a disposizione (principio del minimo mezzo).

Essendo la manifestazione dei bisogni pressoché illimitata, a fronte di risorse limitate, emerge una netta discrasia che genera per l'appunto un problema economico, il quale spinge l'uomo ad ingegnarsi per cercare di massimizzare il proprio grado di soddisfazione compatibilmente con le risorse disponibili. Da qui il nascere dell'attività economica che si pone proprio come obiettivo il soddisfacimento dei bisogni umani. L'attività economica può svolgersi secondo modalità più o meno organizzate, alcune delle quali qualificabili come azienda. Ciò fa sorgere spontanea la domanda circa le caratteristiche che un organismo deve possedere per essere qualificato come azienda. Ed è proprio a tale domanda che ci accingiamo a rispondere.

2. *La definizione del concetto di azienda*

La scienza economico-aziendale, nel fluire del tempo, ha percorso un sentiero di sviluppo la cui evoluzione si è manifestata mediante l'accrescimento e approfondimento delle conoscenze, fondendo insieme passato, presente e proiezioni future. L'evolversi degli studi in campo scientifico ha comportato una parallela evoluzione nella definizione del concetto di azienda. Nella transizione del pensiero dottrinale da una posizione all'altra si è giunti, senza soluzione di continuità né drastiche inversioni di tendenza, a definire l'azienda come un "sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione o di consumo, o di produzione e consumo a favore del soggetto economico e di coloro che vi cooperano"¹.

Il sistema-azienda è considerato da Amaduzzi:

- a. aperto, cioè in continua relazione con l'ambiente di cui è parte, da cui riceve input ed a cui trasferisce output;
- b. dinamico, nel senso che persegue condizioni di tendenziale equilibrio mutevoli nel tempo che le garantiscano la sopravvivenza;
- c. parzialmente deterministico, nel senso che, date certe condizioni iniziali non è possibile prevedere con certezza lo stato finale del sistema;
- d. omeostatico, nel senso che, smarrito l'equilibrio, pone in essere meccanismi di recupero dello stesso.

Negli ultimi anni si è assistito, da parte di alcuni studiosi, ad una rilettura critica dei concetti tradizionali di azienda, considerati, almeno in parte, superati, alla luce della complessità dell'odierno ambiente economico.

Tra le diverse proposte avanzate dalla dottrina, segnaliamo le posizioni di Vicari, Podestà e Viganò.

1 A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1963, p. 20.

Il primo² ritiene che la nuova concezione d'azienda debba basarsi su due assunti fondamentali, e cioè:

- l'essere l'azienda un sistema autonomo, ovvero capace di autoriprodursi conservando le relazioni tra le parti dell'organizzazione;
- l'essere l'azienda un sistema cognitivo, nel senso che ha continuamente a che fare con il problema della conoscenza.

Partendo dai suddetti punti e sviluppando le relative conseguenze l'autore giunge a considerare l'azienda alla stregua di un organismo vivente attribuendole le seguenti caratteristiche:

- a. l'autonomia, nel senso che i cambiamenti del sistema sono finalizzati al mantenimento della propria organizzazione;
- b. la circolarità, cioè la capacità di riconfigurare da sé la propria organizzazione senza interventi esterni;
- c. l'omeostasi, ovvero la capacità di recuperare l'equilibrio smarrito attraverso modifiche della propria struttura;
- d. la mancanza di scopo, che non sia la sopravvivenza;
- e. l'individualità, quale conseguenza della unitarietà delle interazioni;
- f. l'unità, data dall'esistenza di confini propri definiti dall'attività di selezione degli input, acquisendo quelli utili e rigettando quelli dannosi;
- g. la chiusura organizzativa, nel senso che i fattori e gli eventi esterni non possono alterare l'organizzazione del sistema;
- h. l'apertura operativa, data dallo scambio di input e output con l'esterno;
- i. la cognizione, nel senso che l'azienda è un sistema autopoietico in grado di autoriprodursi, cioè di conservare l'organizzazione esistente o di modificarla per migliorare le condizioni di equilibrio.

2 Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991.

Tra le caratteristiche richiamate, particolarmente interessanti ci paiono la cognizione e la mancanza di scopo.

Il primo aspetto chiama in causa la capacità dell'azienda di ricrearsi da sé attraverso processi di apprendimento continuo che divengono, nell'ottica proposta, la sorgente prima della sopravvivenza.

In azienda le risorse principali sono, allora, quelle immateriali, intangibili, quali la cultura, le competenze distintive, la capacità di apprendimento continuo. Ciò implica un forte accento sul fattore umano quale fonte e destinatario dei processi di apprendimento. "Ne deriva una visione dell'impresa quale sistema cognitivo, di tipo autopoietico, con caratteri di autoorganizzazione e di autoregolazione, che può essere definito solo in relazione a sé stesso, che funziona sulla base della propria conoscenza, che determina la propria organizzazione in modo autonomo rispetto ad interventi esterni, che è capace di riprodursi perpetuandosi "attraverso un processo di autocreazione" che, anche in situazioni di perturbazione ambientale, genera "sistematicamente le proprie componenti attraverso l'interazione" di quelle già possedute"³.

Il secondo aspetto su cui preme soffermarsi è, come detto, la mancanza di scopo. In tal senso, l'azienda ha come unico obiettivo la sopravvivenza e non, come sottolineato dalla dottrina precedentemente richiamata, il soddisfacimento, diretto od indiretto, dei bisogni umani.

Da ciò discende, secondo taluni, il venir meno della distinzione tra azienda di produzione ed aziende di consumo-erogazione. Infatti, non considerando più come criterio distintivo dell'azienda il soddisfacimento, diretto o mediato, dei bisogni, anche la correlativa distinzione delle aziende testé richiamata non ha più ragion d'essere.

Tale concezione d'azienda ha suscitato non poche perplessità in diversi studiosi, tra i quali Podestà⁴. Questi, rifacendosi alla nota

3 L. D'AMICO, *Profili del processo evolutivo negli studi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999, p.107.

4 Cfr. S. PODESTÀ', *Valore e concezioni d'impresa*, in *Finanza, Marketing e produzione*, n. 2, 1993.

teoria del valore di Guatri⁵ ritiene che fine dell'impresa sia la creazione di valore, intesa come accrescimento del valore del capitale economico. Posta tale premessa egli analizza la più o meno elevata compatibilità del fine richiamato con la concezione sistemica dell'azienda.

Considerare l'azienda un sistema significa spostare l'enfasi dai soggetti alle relazioni tra le componenti del sistema, relazioni per lo più di natura comunicativa che qualificano l'azienda come sistema cognitivo teso ad un continuo processo di apprendimento.

Una volta inquadrata l'azienda nella prospettiva sistemica è necessario analizzare le conseguenze di tale inquadramento sul suo modo di operare. In tal senso è possibile individuare due versioni del comportamento sistemico: una debole e una forte.

Nella prima si considera come obiettivo primario del sistema l'adattamento evolutivo all'ambiente. In tal caso non vi è necessità di conseguire l'obiettivo della creazione di valore per garantirsi la sopravvivenza.

Nella versione forte, invece, l'accento è posto sulla autoreferenzialità ed autosviluppo dei sistemi cognitivi, con la conseguenza che il fine principe dell'impresa diviene il suo autosviluppo, ovvero la continua produzione di risorse cognitive, cioè di conoscenza. In tale ipotesi, la creazione di valore risulta una modalità attraverso cui l'impresa è in grado di autoriprodursi.

Tali considerazioni spingono Podestà ad affermare che "il concetto di sistema ci sembra più adatto a spiegare i fenomeni organizzativi interni all'impresa, piuttosto che la sua essenza economica"⁶. Egli, cioè, ritiene opportuno richiamare l'attenzione sulla componente umana, personale dell'azienda, come fulcro attorno a cui ruota l'attività aziendale, chiedendosi se non sia meglio applicare all'azienda una metafora sistemica più che una concezione sistemica ad un istituto nel quale l'innovazione non è tanto frutto del caso quanto delle iniziative imprenditoriali. "Tale metafora - conclude

5 Cfr. L. GUATRI, *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, 1991.

6 S. PODESTÀ', *op. cit.*, p.27.

l'autore – sarebbe certamente in grado di aiutare a comprendere gli assetti organizzativi che vengono adottati per gestire le crescenti e complesse relazioni fra i soggetti, a condizione che venga attribuita la precedenza alla razionalità soggettiva ed al finalismo ambientale, recuperati i quali l'obiettivo della creazione di valore torna ad essere l'essenza dell'impresa"⁷.

La terza concezione di azienda che riteniamo meritevole di attenzione è quella proposta da Viganò il quale considera l'azienda "una esistenza concreta, autonoma e duratura, composta da beni e persone legati da una coordinazione sistemica, aperta all'ambiente. Attua, con componente di rischio, processi economici di acquisizione, combinazione, scambio o erogazione di beni economici accrescendone l'utilità. La gestione, per operazioni e funzioni, si pone finalità varie e mutevoli nel tempo in relativa indipendenza anche dal soggetto economico, specifico e consapevole, che la governa. Tende all'efficienza e all'efficacia. Rispetta regole di condotta nel quadro normativo che ne regola la forma giuridica"⁸.

La novità dell'impostazione di Viganò sta nell'aver fornito un preciso elenco delle caratteristiche che dovrebbe avere un'azienda per essere qualificata tale.

Gli elementi che, a nostro avviso, meritano un breve commento sono, oltre alla già citata mancanza di scopo, la presenza di atteggiamenti etici e una chiara regolamentazione giuridica.

L'assenza di un agire etico, così come un non chiaro inquadramento giuridico, nella concezione proposta, precluderebbe l'acquisto della qualifica di azienda. Visto il modo di comportarsi di molti imprenditori e/o manager viene spontaneo chiedersi quante aziende, nell'ottica in questione, una volta radiografate nella loro dimensione etica, potrebbero continuare ad essere qualificate tali.

7 S. PODESTA', *op. cit.*, p.29.

8 E. VIGANO', *Il concetto generale di azienda*, in E. VIGANO' (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000, p. 674.

Per di più, l'assenza di un preciso inquadramento giuridico non crediamo possa precludere l'iscrizione alla categoria delle aziende, a meno che non si voglia subordinare la dimensione economica a quella giuridica.

3. Le caratteristiche dell'azienda

Completato il breve excursus sul concetto di azienda, passiamo, ora, ad individuare e commentare i tratti che, a nostro avviso, qualificano un'azienda come tale, e cioè:

- a. la coordinazione sistemica,
- b. la dinamicità,
- c. l'unità,
- d. l'equifinalità,
- e. la durabilità,
- f. l'economicità,
- g. l'autonomia,

La coordinazione sistemica sta ad indicare che tutte le risorse, materiali, immateriali, umane, presenti in azienda devono essere combinate in modo da mirare ad un unico fine. Il sostantivo coordinazione indica una combinazione, una relazione tra le parti che sono legate da rapporti di reciproca dipendenza. Ciò implica che l'azienda non si identifica con le parti, ma è la combinazione, la risultante del loro modo di comporsi.

Il secondo elemento richiamato è la dinamicità. L'azienda, essendo un sistema aperto operante in un contesto più ampio dal quale riceve input ed al quale trasferisce output, subisce continue evoluzioni, continui mutamenti. L'azienda, quindi, essendo un sistema aperto, almeno dal punto di vista operativo, è soggetta a ripetuti cambiamenti, da cui il carattere della dinamicità.

Altro requisito indicato è quello dell'unità. Esso si riallaccia alla dinamicità nel senso che, pur mutando le risorse, le attività, i processi, l'azienda conserva la sua unità.

Un ulteriore elemento che, a nostro avviso, deve caratterizzare l'azienda è l'equifinalità. Essa indica la possibilità di conseguire uno stesso risultato partendo da situazioni diverse, per cui medesimi obiettivi possono essere raggiunti combinando in diverso modo le risorse, elaborando strategie differenziate, ponendo in essere diversi tipi di processi, etc. Un aumento del fatturato, ad es., può essere conseguito agendo sui prezzi, sulla promozione, sulla qualità dei prodotti, sulle quantità vendute, e così via.

Altro tratto indispensabile a qualificare un'azienda come tale è la durabilità. Essa indica l'attitudine dell'azienda a permanere sul mercato a tempo indeterminato, a prescindere dalle alterne vicende che interessano le sue componenti, prime fra tutte quella umana. In altri termini, l'azienda deve trovare in sé la forza di permanere sul mercato in modo economico, la qual cosa chiama in causa un altro importante elemento chiave di tale concetto, e cioè l'economicità.

Essa indica la capacità dell'impresa di conseguire nel medio-lungo periodo un flusso di ricavi tale da garantire la copertura di tutti i costi sostenuti nonché una congrua remunerazione del capitale di rischio. L'economicità può essere vista come la sintesi di una serie di condizioni di funzionalità duratura tra loro interdipendenti quali:

- a. l'autosufficienza economica, intesa come attitudine dell'impresa a conseguire ricavi mediamente superiori ai costi sostenuti;
- b. l'efficienza, intesa come l'attitudine al miglior impiego delle risorse a disposizione;
- c. l'efficacia, intesa capacità di conseguire i propri obiettivi;
- d. l'equilibrio finanziario e monetario: il primo riguardante il rapporto tra le tipologie di investimenti e di finanziamenti, il secondo relativo alla dinamica delle entrate e delle uscite.

Strettamente collegata all'economicità, ed in particolare, all'autosufficienza economica è l'autonomia. Questa va intesa in senso esterno ed in senso interno.

In senso esterno l'autonomia indica la possibilità di definire le linee strategiche dell'azienda senza forzature da parte di terzi. L'a-

zienda deve, cioè, avere autosufficienza economica nel medio-lungo periodo, e non necessariamente in ogni istante, potendo essere smarrita nel breve termine, senza che ciò pregiudichi l'equilibrio aziendale.

Dal punto di vista interno, l'autonomia sta ad indicare la parziale e non totale dipendenza dell'azienda dal soggetto economico, nel senso che la sua libertà nel definire gli indirizzi strategici deve incontrare un limite nella sopravvivenza dell'impresa. Il soggetto economico, quindi, non può spingere la propria discrezionalità sino al punto di assumere decisioni che possano portare alla disgregazione dell'organismo aziendale.

4. I criteri discriminanti delle diverse tipologie d'azienda

Esistono diversi criteri "oggettivi" per classificare le varie tipologie d'azienda. Ciascuno di essi può servire ad approfondire e comprendere meglio le problematiche aziendali ed i meccanismi che regolano il funzionamento delle aziende.

In questo paragrafo prendiamo in considerazione quattro criteri fondamentali:

- il fine e l'oggetto dell'azienda;
- la natura giuridica del soggetto aziendale;
- lo spazio in cui opera l'azienda;
- l'attività svolta dall'azienda.

4.1. Il fine e l'oggetto dell'azienda

Il "fine" identifica le ragioni che muovono l'operatività aziendale, ovvero l'obiettivo primario che l'azienda – o meglio, il suo soggetto – intende perseguire attraverso lo svolgimento dell'attività medesima. L'"oggetto", dal canto suo, fa riferimento alla natura dell'attività economica che essa svolge. Per comprendere le possibili classificazioni in base al fine e all'oggetto, è necessario approfondire ulteriormente i concetti in discorso, descrivendo anche il processo

evolutivo che ha interessato l'oggetto ed il finalismo delle aziende, nel corso degli anni.

Un'attività può dirsi economica se risulta funzionale ad un processo di consumo o di produzione e di scambio di beni economici, ossia di beni a cui l'individuo attribuisce una data utilità economica in virtù del sacrificio che è disposto a sostenere per soddisfare i suoi bisogni.

Lo svolgimento di questa attività comporta l'organizzazione e la gestione di un'unità economica, ossia di un aggregato di persone e mezzi in continuo mutamento. Le differenti attività svolte dalle singole unità economiche, sono orientate al perseguimento di finalità specifiche. Ogni fine dell'impresa è subordinato alle superiori finalità dell'uomo, che, mosso da varie motivazioni identifica i mezzi e le modalità per conseguire i suoi obiettivi e soddisfare i suoi bisogni. In quest'ottica, l'azienda trova il fondamento della sua esistenza nella volontà di un soggetto, o di un gruppo di soggetti, che decidono di organizzare e gestire un'attività produttiva per soddisfare esigenze sia di carattere economico che psico-sociologiche.

È bene precisare, ad ogni modo, che alle finalità di tipo "soggettivo", rappresentate dalle aspettative e dalle aspirazioni del soggetto aziendale, si affiancano finalità che potremmo definire di tipo "oggettivo", riconducibili alle problematiche legate al governo dell'azienda, e volte a garantirne la sopravvivenza nel lungo periodo. Sono esempi di finalità "oggettive": la produzione di beni e servizi adeguati alle richieste del mercato, la realizzazione di risultati economici positivi, la massimizzazione del profitto, il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, il grado di soddisfazione delle varie categorie di interlocutori sociali, ecc.

La famiglia può essere considerata la prima forma di unità economica. Agli albori della civiltà, essa aveva un'organizzazione di tipo autarchico (sistema chiuso), e svolgeva un'attività di produzione tesa a soddisfare tutti i bisogni dei soggetti componenti il nucleo.

Successivamente, con l'intensificarsi dei bisogni, diviene più

conveniente per la famiglia, da un punto di vista economico, specializzarsi nella produzione di un unico bene. Essa comincia, pertanto, a produrre più del necessario e a scambiare il surplus con i prodotti realizzati da altri gruppi economici (sistema aperto).

L'ultimo stadio vede la famiglia abbandonare definitivamente l'attività produttiva per concentrarsi quasi esclusivamente sull'attività di consumo. In alternativa, nascono delle unità economiche di produzione (aziende di produzione o imprese) prevalentemente dedite alla realizzazione di beni e servizi, da collocare presso le unità di consumo o di erogazione.

Le aziende di produzione (imprese) svolgono, pertanto, un'attività economica, avente come oggetto la creazione di beni e/o servizi per lo scambio sul mercato.

L'esercizio dell'attività comporta il sostenimento di costi (acquisto dei fattori produttivi in genere, costi per la produzione, costi per la vendita, ecc.) ed il conseguimento di ricavi (vendita dei beni e/o servizi prodotti).

Le unità di consumo, dal canto loro, hanno, come oggetto di attività, lo svolgimento di processi erogativi, o di consumo, a vantaggio di un soggetto o di un gruppo di soggetti. In questo caso specifico, l'attività prevede l'acquisizione di beni, in natura e/o monetari, ed il loro impiego nel processo di consumo o di erogazione.

In passato, il fine principale dell'azienda di produzione (impresa) era essenzialmente quello di massimizzare il profitto risultante dalla differenza tra i ricavi e i costi, dopo aver remunerato il capitale ed il lavoro apportati dall'imprenditore. Il profitto realizzato veniva in parte reinvestito nell'attività economica dell'azienda ed in parte distribuito ai proprietari dell'impresa, o agli azionisti.

In quest'ottica, il soddisfacimento dei bisogni umani diviene un obiettivo strumentale alla realizzazione di un risultato economico positivo. L'impresa produce per il mercato rivolgendosi ai potenziali acquirenti ed offrendo loro prodotti e/o servizi in grado di rispondere alle loro esigenze.

Per anni si è ritenuto che la massimizzazione del profitto potesse rappresentare la finalità principale, o addirittura lo scopo esclusivo di un'impresa di successo. Agli inizi degli anni ottanta, i cambiamenti continui e repentini nelle dinamiche ambientali e nei gusti dei consumatori, richiamano l'attenzione delle imprese al conseguimento di un vantaggio competitivo.

In questa rinnovata prospettiva, si modificano i contenuti del finalismo delle imprese, al fine di tenere conto di ulteriori elementi, quali la crescente complessità e la mutevolezza delle variabili interne ed esterne all'azienda. L'obiettivo della massimizzazione del profitto di breve periodo viene sostituito da quello della massimizzazione del valore dell'impresa, dove quest'ultimo è inteso come grandezza volta ad esprimere il rapporto azienda-ambiente in un orizzonte temporale di lungo periodo, in termini sia economico-finanziari che sociali.

La prospettiva di lungo periodo, l'interazione tra le forze economiche disponibili (beni materiali, beni immateriali e persone) e l'ambiente, rappresentano le variabili fondamentali alla base della creazione di valore per l'azienda.

Un passaggio fondamentale, nel processo di creazione del valore, resta, in ogni caso, la produzione di un reddito positivo, poiché con esso è possibile conciliare gli obiettivi di tipo "oggettivo" con quelli di natura "soggettiva". Infatti, il reddito conseguito, se da un lato garantisce la sopravvivenza dell'istituto economico (finalità oggettiva), che diversamente avrebbe difficoltà a rimanere sul mercato, dall'altro è strumentale alla soddisfazione delle aspettative dei soggetti che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nella realtà aziendale (finalità soggettiva).

A tal proposito, il consenso da parte degli attori del sistema competitivo e degli altri interlocutori sociali, spesso accompagnato da atteggiamenti di fiducia nei confronti dell'organizzazione, facilita il reperimento, da parte dell'impresa, di risorse finanziarie e non, indispensabili per l'avvio dell'attività economica. La produzione e lo scambio di beni e servizi rispondenti alle attese degli attori del

sistema competitivo favoriscono, attraverso la valorizzazione delle competenze distintive, il conseguimento del vantaggio competitivo da parte dell'impresa. Quest'ultimo rappresenta la fonte primaria di ricchezza (reddito), che sarà in parte reinvestita direttamente in un nuovo ciclo produttivo, ed in parte corrisposta agli interlocutori sociali, sotto forma di dividendi, interessi, stipendi, ecc.

Vivificare questo circolo virtuoso significa, per un'impresa, attivarsi per sviluppare processi aziendali in grado di incrementare la produzione di nuova ricchezza impiegando altra ricchezza realizzata, in un'ottica di lungo periodo. Ciò potrebbe comportare il sacrificio dei risultati economici di breve in vista di un accrescimento di "valore" stabile e duraturo per l'azienda (funzione autorigeneratrice) e per i soggetti (attori del sistema sociale e competitivo).

A motivo della maggiore attenzione prestata all'accrescimento del benessere economico e sociale dell'ambiente circostante, le imprese assumono, oltre al consueto ruolo economico, un ruolo più specificatamente sociale, legato ad un'attività economica finalizzata al soddisfacimento delle aspettative dei diversi stakeholder, azionisti e non.

In virtù della rinnovata concezione di valore, l'impresa è orientata alla produzione di nuova ricchezza per il conseguimento e la massimizzazione contestuale dei risultati di profitto, competitivi e sociali, in una prospettiva di lungo termine. In quest'ottica, si rafforza il rapporto tra l'uomo e l'azienda, alimentando il circolo virtuoso che conduce, parallelamente, al successo dell'impresa ed alla costante soddisfazione dei bisogni umani.

Le aziende di erogazione (Stato, Regione, Provincia, famiglia, ecc.) hanno, invece, come obiettivo principale e diretto il soddisfacimento dei bisogni ordinari e straordinari espressi da un gruppo determinato di soggetti.

Tale fine è perseguito impiegando i mezzi in natura e/o monetari di cui l'azienda dispone. Nel primo caso, il soddisfacimento dei bisogni avverrà attraverso il consumo diretto dei beni (ad esempio, una sorgente d'acqua a disposizione di una collettività). Nel secon-

do caso, l'unità di consumo provvederà ad erogare direttamente i mezzi monetari necessari al soddisfacimento dei bisogni di un individuo o di un gruppo di individui (si pensi, ad esempio, ai contributi erogati dallo stato a classi di soggetti meno abbienti), o, eventualmente, ad utilizzare tali mezzi monetari per acquisire beni che serviranno, in un momento successivo, a rispondere alle necessità degli soggetti interessati (si pensi, ad esempio, alla costruzione di una strada).

Per concludere l'analisi della classificazione delle aziende in base al fine ed all'oggetto, è opportuno introdurre il concetto di azienda composta, o mista.

Si tratta di "un tipo completo di azienda, che si presenta come un complesso economico, composto da un nucleo aziendale erogativo e da uno o più nuclei aziendali produttivi, come esercizi di arti o professioni o imprese o gestioni patrimoniali"⁹.

L'azienda composta ha come finalità quella di soddisfare le esigenze di un gruppo di soggetti ben definito. Si pensi, ad esempio, ad una famiglia, i cui componenti svolgono un'attività commerciale, o allo Stato, che può avvalersi dei mezzi realizzati da aziende di produzione ad esso collegate (aziende pubbliche). In entrambi i casi, l'attività produttiva è finalizzata a produrre mezzi monetari, i quali vengono impiegati per acquisire beni e servizi idonei a soddisfare i bisogni dei membri del nucleo familiare, nella prima circostanza, o di una collettività, con riferimento allo Stato.

Alla tradizionale classificazione tra aziende di produzione ed aziende di erogazione si va affiancando, negli ultimi anni, la distinzione tra aziende *profit* e *non profit*. Quest'ultima classificazione può avvenire sulla base di differenti criteri.

Un primo criterio è quello del rapporto con il mercato. Entrambe le tipologie hanno, infatti, come finalità economica, la creazione di un'utilità. Questa prima distinzione si fonda principalmente sui soggetti destinatari dell'attività aziendale e sui beneficiari della menzionata utilità. Precisamente, le aziende *profit* sono organizzazioni econo-

9 A. AMADUZZI, *op. cit.* p. 74

miche che svolgono un'attività di produzione e/o distribuzione di beni e/o servizi rivolta al mercato, con l'obiettivo immediato di creare ricchezza per il soggetto aziendale, a prescindere dalla destinazione del risultato economico realizzato. Le aziende *non profit*, dal canto loro, svolgono un'attività economica di produzione e/o di erogazione rivolta alla totalità dei cittadini o a singoli gruppi. Nel caso delle aziende *profit*, l'utile prodotto, dato dalla differenza positiva tra i ricavi realizzati ed i costi sostenuti, rappresenta, indipendentemente dalla sua distribuzione, un indicatore di efficienza ed efficacia dell'attività aziendale. Il volume dei ricavi, infatti, dipende direttamente dal livello di soddisfazione espresso dal mercato. Diversamente, le aziende *non profit* offrono i loro prodotti/servizi direttamente ai destinatari finali, beneficiari dell'utilità creata (si pensi ai servizi erogati ai cittadini dagli enti locali). Il risultato economico di questa tipologia di aziende, pertanto, non esprime il grado di apprezzamento dei beni o dei servizi da parte del mercato – i proventi, spesso, non misurano il corrispettivo pagato dai destinatari per i beni/servizi ricevuti – pur rappresentando il presupposto fondamentale per la realizzazione ed il mantenimento di condizioni di equilibrio economico.

Il secondo criterio utilizzabile, a nostro avviso piuttosto riduttivo, ha carattere essenzialmente giuridico. Esso si fonda sulla differenza, sancita dal nostro ordinamento, tra le aziende *for profit* e *non profit*, riguardante la destinazione dell'utile. In base a questo criterio, le aziende *profit* sono quelle che hanno la possibilità di distribuire il risultato economico positivo prodotto al soggetto aziendale. Le aziende *non profit*, invece, sono quelle che non possono distribuire l'eventuale surplus economico prodotto.

L'ultimo criterio che ricordiamo in questa sede attiene alla finalità perseguita dalle due tipologie di azienda. Secondo la logica in discorso, le aziende *profit* si costituiscono ed operano con l'obiettivo primario di conseguire un profitto. Il soddisfacimento dei bisogni di un gruppo più o meno ampio di soggetti rappresenta una finalità strumentale a quella della creazione di ricchezza. Esse, infatti, non nascono per soddisfare i bisogni espressi da un gruppo più

o meno ampio di individui, ma beneficiano dell'esistenza di una classe di bisogni da soddisfare, trasformando questi ultimi in valore economico per il soggetto aziendale. Diversamente, le aziende non profit nascono con la finalità immediata di rispondere ai bisogni espressi da una data collettività, per iniziativa di soggetti mossi da motivazioni di carattere sociale, umano, etico, religioso, ecc. Anche se il profitto non rappresenta, per queste tipologie di azienda, il principale obiettivo, è ad ogni modo auspicabile che l'azienda *non profit* si adoperi per realizzare una gestione in grado di assicurare l'equilibrio tra i costi, che derivano dall'attività economica svolta, ed i ricavi, o entrate, relativi alle contribuzioni volontarie (nel caso, ad esempio, delle associazioni) o coercitive (nel caso, ad esempio, dei contributi, tributi, tasse, ecc.), al fine di preservare una condizione di equilibrio economico-patrimoniale soddisfacente.

4.2. La natura giuridica del soggetto aziendale

In base alla natura giuridica del soggetto aziendale distinguiamo:

- aziende pubbliche e private;
- aziende individuali e collettive.

L'espressione "soggetto aziendale" è da intendersi nelle due accezioni di soggetto giuridico e soggetto economico.

Il soggetto giuridico è il titolare dei diritti e degli obblighi derivanti dallo svolgimento dell'attività economica.

Il soggetto economico ha potere di governo e di controllo dell'azienda, attraverso la definizione delle scelte strategiche di fondo.

Definiamo *azienda pubblica* quell'organismo economico di "diretta pertinenza dello Stato e di altro ente pubblico"¹⁰, il cui soggetto giuridico, vale a dire il soggetto titolare di diritti e di obblighi derivanti dall'esercizio dell'impresa, è una persona giuridica di diritto pubblico. La principale finalità di un'azienda pubblica è quella di soddisfare i bisogni di una collettività di soggetti, dando prevalenza all'interesse sociale rispetto alla logica economica del profitto.

Si definiscono, invece, *aziende private*, quegli organismi economici il cui soggetto giuridico è una persona fisica, o una persona giuridica, di diritto privato. In questa circostanza, il titolare dei diritti e degli obblighi non è più un ente pubblico, bensì un soggetto o un ente privato.

Per quanto riguarda la distinzione tra *aziende individuali e collettive*, definiamo individuali le aziende che hanno come soggetto giuridico una persona fisica, ed *aziende collettive* quegli organismi economici il cui soggetto giuridico è costituito da più persone fisiche o da una persona giuridica.

Sono esempi di aziende collettive le società di persone (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice) e le società di capitali (società a responsabilità limitata, società per azioni, società in accomandita per azioni).

Mentre le aziende individuali sono sempre private, diversamente accade nel caso delle aziende collettive.

È, infatti, possibile che un'azienda di tipo societario, nella fattispecie una società di capitali, considerata un'impresa privata data la sua forma giuridica, risulti in realtà governata e controllata (soggetto economico) da un organismo pubblico, come lo Stato o altro ente pubblico. In tal caso, ci troviamo di fronte ad un'azienda pubblica. Essa è istituita con lo scopo di tutelare un particolare "interesse pubblico", espresso dalla collettività.

In definitiva, per qualificare un'azienda collettiva come pubblica o privata occorre conoscere la natura giuridica del soggetto economico.

4.3. Lo spazio in cui opera l'azienda

In base al luogo in cui l'azienda nasce ed esercita la sua attività, distinguiamo:

- aziende divise;
- aziende indivise.

Quando un'azienda è ubicata in un unico luogo, è detta "indivisa".

10 CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria*, Cacucci, 1982, p. 24..

Si parla di azienda divisa quando questa è ubicata in luoghi diversi ed opera mediante sezioni distaccate, che "realizzano nel loro simultaneo funzionamento l'unitaria amministrazione"¹¹.

A livello organizzativo, le sezioni di un'azienda divisa sono generalmente articolate secondo un preciso ordine gerarchico e sono tra loro collegate mediante una rete di relazioni di natura amministrativa e/o finanziaria e/o operativa e produttiva.

L'organizzazione prevede una sede centrale, a cui fanno capo diverse filiali sparse sul territorio. A volte, anche all'interno delle filiali è presente un'articolazione di tipo gerarchico (ad esempio, nel caso delle grandi società multinazionali, ci sono sedi, succursali, uffici centrali e uffici periferici).

La divisione in filiali può essere finalizzata:

- a. all'esercizio di una stessa attività in luoghi diversi;
- b. all'esercizio di attività diverse in un luogo specifico;
- c. all'esercizio di attività distinte in luoghi diversi.

Nel primo caso, l'obiettivo dell'azienda consiste in una diversificazione solo territoriale dell'attività.

Nel secondo caso, l'impresa utilizza le peculiarità di un dato luogo impiantandovi una pluralità di attività, per cui si realizza una diversificazione di business.

Nel terzo caso, l'azienda ha l'obiettivo di diversificare sia il tipo di attività svolta che il luogo di ubicazione.

In sostanza, le ragioni alla base della nascita di un'azienda divisa possono essere molteplici. In primo luogo, ad esempio, potrebbero esistere motivazioni di carattere finanziario o fiscale, generalmente legate a disposizioni normative speciali volte a favorire lo sviluppo di zone territoriali svantaggiate. In alternativa, potrebbero esistere motivazioni di natura tecnico-operativa, riguardanti l'attività esercitata dalle varie filiali dell'azienda divisa. L'obiettivo potrebbe essere quello di favorire la specializzazione per attività o per funzioni di determinate sezioni dell'azienda.

¹¹ AMADUZZI A., *cit.*, p. 78.

4.4. L'attività svolta

Riprendendo la distinzione tra aziende di produzione ed aziende di erogazione, identifichiamo, all'interno di ciascuna macroclasse, differenti tipologie in base al criterio dell'attività svolta:

- a. la macroclasse delle aziende di produzione comprende, al suo interno, le imprese che operano nel settore primario, le imprese che operano nel settore secondario, quelle che operano nel settore terziario e nel settore terziario avanzato;
- b. le aziende di erogazione possono distinguersi in aziende familiari, Stato ed altri enti pubblici, aziende composte pubbliche, e aziende "non profit".

Analizziamo brevemente ciascuna categoria, partendo proprio dalla macroclasse delle aziende di produzione.

Appartengono al settore primario:

- le aziende minerarie, o estrattive, e le aziende dedite alla caccia e alla pesca: l'attività economica di tali imprese consiste nel processo di acquisizione dei prodotti presenti in natura, senza apportare ad essi sostanziali trasformazioni. Si pensi, ad esempio, ai minerali estratti dai giacimenti, all'attività dei pescatori, ecc.;
- le aziende agricole e le aziende di allevamento: in queste imprese l'attività economica principale è rappresentata dalla coltivazione di un fondo e dall'allevamento del bestiame. Alle "attività principali", tuttavia, sono spesso affiancate "attività secondarie", finalizzate alla trasformazione dei prodotti agricoli e di quelli che derivano dall'allevamento del bestiame. Si pensi, a tal proposito, alla produzione dell'olio, del vino, del formaggio, dei salumi, ecc.

Il settore secondario comprende:

- le aziende industriali produttrici di beni o manifatturiere: l'attività economica delle imprese industriali consiste nella produzione di beni tangibili. Il ciclo di produzione prevede

la fase della trasformazione tecnica, o fisica, (lavorazione), la fase della trasformazione nel tempo (immagazzinamento del prodotto finito) e quella della trasformazione nello spazio (trasferimento del prodotto finito dal produttore al cliente o consumatore).

La trasformazione tecnica e quella nello spazio e nel tempo, migliorando la fruibilità del prodotto, e dunque la sua utilità, determinano un incremento del valore del bene. Sono esempi di aziende industriali le imprese automobilistiche, di abbigliamento, alimentari, i cantieri navali, ecc.

Il settore terziario include:

- le aziende commerciali o mercantili: l'attività economica delle imprese commerciali prevede sostanzialmente un processo di distribuzione dei beni prodotti dall'industria manifatturiera. Ne consegue che nelle imprese mercantili il processo produttivo consiste nel trasferimento nello spazio e nel tempo degli output finiti acquistati all'esterno. Viene meno, quindi, la fase della trasformazione fisica. Si pensi, ad esempio, ad un ipermercato, ad un supermercato, ad un ingrosso di abbigliamento, ad una libreria, ecc.;
- le aziende produttrici di servizi, come, ad esempio, le aziende di trasporto, di turismo, dello spettacolo, ecc.: si tratta di imprese la cui attività economica consiste nella produzione e distribuzione di un output "non tangibile" (servizio), che deriva dall'attività svolta da un individuo (soggetto erogatore) a favore di un altro individuo (soggetto fruitore). L'attività di produzione del servizio avviene contestualmente a quella di erogazione e di consumo da parte del fruitore, per cui, diversamente da quanto accade nel processo produttivo dei beni tangibili, le fasi della trasformazione tecnica, in senso lato, e della trasformazione nello spazio e nel tempo sono svolte simultaneamente. Una particolare tipologia di aziende di servizi è rappresentata dalle public utilities, ovvero dalle

aziende impegnate nella fornitura dell'elettricità, del gas, dell'acqua;

- le aziende bancarie o di credito: tra le aziende di servizi, meritano separata menzione le imprese bancarie. La loro attività economica consiste nel processo di raccolta di mezzi finanziari (risparmio) e di impiego (finanziamento) a favore di unità produttive (credito per investimenti produttivi) e/o di consumo (credito al consumo);
- le aziende assicurative: esse costituiscono, insieme a quelle bancarie, la tipologia delle aziende finanziarie. L'attività delle aziende assicurative si fonda, essenzialmente, sulla nozione di previdenza. In particolare, un'impresa di assicurazione si impegna, previo versamento di un premio da parte di un soggetto (assicurato), a risarcire quest'ultimo, entro i limiti stabiliti dal contratto, del danno provocato a terzi o subito a seguito di un sinistro (assicurazione ramo danni), o, eventualmente, a pagare una rendita o un capitale al verificarsi di un evento correlato alla vita umana dell'assicurato (assicurazione ramo vita).

Il settore terziario avanzato comprende:

- le aziende di informatica, di consulenza, di comunicazione e marketing: si considerano appartenenti al settore terziario avanzato quelle aziende che svolgono un'attività di servizi differente dalle precedenti, finalizzata alla creazione e alla diffusione dell'innovazione tecnologica ed operativa a livello organizzativo. Si pensi, ad esempio, alle imprese di consulenza aziendale, alle imprese informatiche per la creazione di siti internet, ecc.

All'interno della macroclasse delle aziende di erogazione distinguiamo:

- le aziende familiari o domestiche: l'attività economica svolta da tali aziende consiste nella soddisfazione dei bisogni dei componenti del nucleo familiare, attraverso il consumo diretto

di beni o l'impiego di mezzi finanziari derivanti da redditi prodotti dal capo-famiglia e/o dagli altri componenti o da una combinazione di fonti;

- lo Stato ed altri enti pubblici: la funzione principale svolta dallo Stato e dagli altri enti pubblici consiste nella tutela degli interessi sociali, politici ed economici di una collettività. Ne deriva un'attività economica finalizzata al soddisfacimento dei bisogni di un gruppo di soggetti, finanziata dalle entrate provenienti dai tributi corrisposti dai singoli cittadini;
- le aziende composte pubbliche: come già affermato, si tratta di realtà aziendali controllate da enti pubblici, che affiancano all'attività di erogazione anche quella di produzione di beni e servizi di interesse pubblico, con il fine ultimo di soddisfare i bisogni di un gruppo di soggetti;
- le aziende no profit: si tratta di organismi economici di natura privata, avulsi dall'organizzazione dello Stato o di altri enti pubblici. Essi hanno come oggetto principale lo svolgimento di un'attività non commerciale. Tra le aziende non profit ricordiamo, in particolare, le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (ONLUS), che svolgono la loro attività in uno dei seguenti ambiti: l'assistenza sociale, l'assistenza socio-sanitaria, l'assistenza sanitaria, l'istruzione, lo sport dilettantistico, la tutela dei beni artistici, la tutela dell'ambiente, la ricerca scientifica, ecc.

5. La componente "soggettiva" dell'azienda

Dopo aver analizzato l'azienda da un punto di vista "oggettivo", prendiamo in considerazione la sua componente "soggettiva" che chiama in causa, cioè, il ruolo che in essa riveste la "persona", soffermando l'attenzione sul soggetto giuridico, sul soggetto economico, sul manager, sul leader e sugli "altri" soggetti che, in modo diretto o indiretto, condizionano le scelte strategiche dell'impresa.

5.1 Il soggetto giuridico

Il soggetto giuridico dell'azienda è "la persona alla quale vengono riferiti i diritti e gli obblighi che nascono dalla costituzione dell'azienda e dal suo esercizio"¹².

I soggetti di diritto possono essere persone fisiche o persone giuridiche.

Nel caso di persone fisiche, facciamo riferimento all'impresa individuale ed alle società di persone.

In linea di principio, il soggetto giuridico di un'impresa individuale è rappresentato dal titolare.

Nelle società di persone il soggetto giuridico è rappresentato da persone fisiche. A tal proposito, distinguiamo le società in nome collettivo dalle società in accomandita semplice.

Nel primo caso, il soggetto giuridico si identifica con la totalità dei soci dell'impresa. Essi rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni contratte in nome e per conto della società, divenendo, da un punto di vista normativo, titolari di diritti e obblighi.

Per le società in accomandita semplice, occorre distinguere i soci accomandatari dai soci accomandanti. I soci accomandatari, infatti, rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni contratte dalla società, ed hanno la titolarità dell'impresa. Ai soci accomandanti, chiamati a rispondere nei limiti del loro apporto per le obbligazioni della società, spetta il ruolo di finanziatori della realtà aziendale.

Nel caso delle società di capitali, sia di diritto pubblico che di diritto privato, è soggetto di diritto la "persona giuridica", vale a dire la stessa società di capitali.

La società di capitali si costituisce per volontà di più soggetti (i soci), che decidono di conferire un capitale per il conseguimento di finalità di natura pubblica o privata.

La caratteristica fondamentale che attribuisce personalità giuridica alla società di capitali è l'"autonomia patrimoniale". Questo vuol

¹² ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, 1990, p. 13.

dire che i terzi possono rivalersi solo sul patrimonio della società e non anche su quello dei soci.

Sulla base di quanto appena esposto, si può affermare che il soggetto giuridico della società di capitali è "astratto". Per questo motivo, viene affidato ad una persona fisica (rappresentante legale, amministratore unico, ecc.) o ad un gruppo di individui (consiglio di amministrazione), l'esercizio dell'attività economica, con i diritti e gli obblighi ad essa collegati.

A conclusione, poniamo in evidenza come l'individuazione del soggetto giuridico nei casi illustrati sia piuttosto agevole. Ciò favorisce il riconoscimento del soggetto di diritto da parte dei "terzi" che interagiscono con l'impresa.

Ben più difficile risulta, come vedremo nel prossimo paragrafo, l'identificazione della figura del soggetto economico.

5.2 Il soggetto economico

Il soggetto economico dell'azienda è "... la persona o il gruppo di persone che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli di ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi"¹³.

L'individuazione del soggetto economico assume, pertanto, un'importanza notevole, in quanto consente di identificare il soggetto che, nella fase strategica e operativa, ha il potere di influenzare l'andamento della gestione esercitando la propria autorità.

Diversamente dal soggetto giuridico, il soggetto economico coincide sempre con una persona fisica.

Nel soggetto economico si coniugano la componente creativo-volitiva (imprenditorialità) e quella tecnico-operativa (managerialità). La creatività origina la business idea, al fine di produrre beni e/o servizi in grado di incontrare il consenso dei consumatori. La componente tecnico-operativa si traduce nella professionalità e nelle competenze utili alla realizzazione della business idea.

Nelle aziende individuali, il titolare è l'unico soggetto economi-

¹³ ONIDA P., *op. cit.*, p. 21.

co, vale a dire colui che "crea" e governa l'azienda. Egli si identifica con essa, decide cosa e come produrre, sceglie gli investimenti da effettuare e la loro copertura finanziaria, organizza beni e persone, e rappresenta l'unico beneficiario di tutti i vantaggi economici che derivano dallo svolgimento dell'attività.

Una situazione del tutto simile si verifica nelle società di persone, dove a ciascun socio, in virtù del regime di responsabilità illimitata e solidale, salvo diversa pattuizione, spetta l'amministrazione dell'impresa. Quindi il soggetto economico è costituito da tutti i soci amministratori. Ed in particolare, nella società in accomandita semplice il soggetto economico è rappresentato soltanto dai soci accomandatari.

Nelle società di capitali il soggetto economico, diverso dal soggetto giuridico (persona giuridica), è rappresentato dalla persona, o dal gruppo di persone, che dispongono della maggioranza dei voti nelle assemblee societarie (maggioranza assoluta), o comunque di un numero di voti tale da garantire il controllo dell'istituto (maggioranza relativa). In questo caso, si può riscontrare una netta separazione tra "proprietà" (totalità dei soci detentori di capitale) e "comando" (soci detentori della maggioranza assoluta o relativa)

5.3 Il manager

L'immagine del manager generalmente costruita dalla gente "comune"¹⁴ è quella di un uomo colto e intraprendente, un temerario che sfida le difficoltà senza battere ciglio, un vincente che sa prendere la decisione giusta al momento giusto. Ma in effetti, chi è il manager? Qual è il suo ruolo in azienda? Quali strumenti ha a disposizione per svolgere la sua attività?

Il manager è un soggetto che dispone di comprovate conoscenze e competenze in aree specifiche¹⁵, affianca il titolare dell'impresa

¹⁴ DE JUDICIBUS D., *Le dieci regole per vivere sereni*, Armenia, Milano, 2005, pag. 65 e segg.

¹⁵ Sulle aree funzionali, si vedano, tra gli altri, FERRERO G., *Impresa e management*, Seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 177-178. CAVALIERI E., RANALLI F., *Aree funzionali e governo aziendale*, in CAVALIERI E. (a

e si adopera nella gestione ed organizzazione di beni e persone al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'azienda, sia essa privata o pubblica, di piccole o di grandi dimensioni, di produzione o di erogazione¹⁶.

La figura del manager acquista maggiore rilevanza quando, in seguito all'aumento della complessità aziendale, le conoscenze e l'esperienza del "titolare-padrone" della piccola impresa familiare non sono più sufficienti per la sopravvivenza dell'organizzazione. In tale circostanza, si avverte la necessità di ricorrere a soggetti con una preparazione specifica sulle problematiche inerenti le differenti aree funzionali. La figura del manager rappresenta una garanzia di efficacia in ambito decisionale.

Per svolgere le sue funzioni nel migliore dei modi, il manager deve possedere, accanto alle conoscenze e competenze tecniche necessarie, vivacità intellettuale, intraprendenza, propensione al rischio, creatività, costante tensione all'innovazione, sensibilità nell'instaurare relazioni con i dipendenti. Si tratta di caratteristiche che da sempre appartengono comunemente alla figura dell'imprenditore.

Il manager deve essere in grado di gestire la propria area di responsabilità come se fosse una piccola azienda, dove ogni particolare aspetto può diventare un punto di debolezza o un punto di forza. I beni, e soprattutto le persone, rappresentano per il manager-imprenditore una ricchezza da impiegare e valorizzare mediante la loro combinazione, in modo da realizzare le strategie aziendali alla luce del principio di economicità.

Il manager, nell'esercizio delle sue funzioni, deve possedere una visione integrale della realtà aziendale, sia da un punto di vista temporale che spaziale.

cura di), *Appunti di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 1994, vol. II; AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996; SAI-TA M., *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2001; MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2003.

16 DRUCKER P. F., *Manuale di management. Competi, responsabilità, metodi*, Etas, Milano, 2000.

Avere una visione complessiva vuol dire non limitarsi a considerare esclusivamente la propria area, ma tenere conto delle scelte e delle attività, sia presenti che future, delle altre funzioni che operano in azienda. Significa, in altri termini, non trascurare l'importanza delle decisioni di altri manager, con particolare riferimento a quelli che ricoprono una posizione simile nella scala gerarchica, al fine di valutare preventivamente gli effetti che potrebbero derivare dalle loro determinazioni, sia sul piano prettamente operativo che sul raggiungimento degli obiettivi concordati. A titolo esemplificativo, la programmazione delle vendite non può essere effettuata senza considerare le informazioni inerenti la capacità produttiva dell'azienda. D'altro canto, non è possibile decidere di incrementare la capacità produttiva senza consultare il responsabile dell'area finanza per verificare la fattibilità dei nuovi investimenti.

Per visione temporale s'intende, invece, l'abilità di analizzare i fatti passati, di osservare gli eventi attuali, e di prevedere le opportunità future. Limitarsi ad un'attenta interpretazione di ciò che è accaduto ieri e di quello che si sta verificando oggi, non è sufficiente. Il buon manager, infatti, è colui che ragiona in un'ottica temporale di lungo periodo, che individua opportunità potenziali nella ricerca di una corsia preferenziale per anticipare e condizionare gli eventi esterni e le azioni della concorrenza.

Secondo la prospettiva spaziale, la visione del manager non può non tener conto della presenza di altri competitors nel mercato di riferimento. Il comportamento della concorrenza, diretta o indiretta, condiziona senza dubbio le strategie di un'azienda. Ciò non significa che l'impresa deve vivere il rapporto con la concorrenza in modo passivo. Essa deve, al contrario, individuare, attraverso un processo di costante confronto, i punti di forza dell'azienda concorrente, al fine di derivarne un'opportunità di miglioramento per se stessa, implementando eventualmente nuove procedure nello svolgimento di certe attività¹⁷.

17 Il processo di confronto continuo con altre aziende, appartenenti o meno allo stesso settore, riconduce alla tecnica del benchmarking. Con questa tecnica, un'impresa leader in un settore, detta benchmark, decide, pren-

Tra le funzioni svolte dal manager menzioniamo, in particolare¹⁸:

1. la *pianificazione*, che deve essere condotta nel rispetto della mission, degli obiettivi e delle strategie di medio-lungo termine, nonché dei piani operativi di breve periodo;
2. l'*organizzazione*, riferita sia alle risorse materiali che a quelle immateriali (principalmente il personale);
3. la *gestione*, intesa come attività di direzione e guida in vista del raggiungimento di obiettivi comuni;
4. il *controllo*, volto a rilevare la coerenza tra quanto programmato e quanto realizzato.

Inoltre, per svolgere efficacemente tali funzioni, il manager deve sviluppare le seguenti abilità:

- *capacità concettuali*, a cui sono riconducibili gli strumenti e le conoscenze utili alla comprensione e all'interpretazione delle informazioni pervenute nel corso della gestione. Si pensi, ad esempio, alla lettura di un report;
- *capacità tecniche*, che comprendono tutte le conoscenze ed abilità correlate al funzionamento dei processi di una specifica area funzionale;
- *capacità gestionali*, collegate alle precedenti, che riguardano l'abilità del manager nell'amministrazione delle risorse, e quindi

dando parte ad uno studio di benchmarking, di mettere a nudo le fasi che caratterizzano lo svolgimento di particolari attività e/o processi, dando la possibilità alle altre aziende partecipanti al progetto, di apprendere ed implementare, nella loro realtà, nuove procedure. Per ulteriori dettagli, si vedano WATSON G. H., *Il benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Franco Angeli, 1994; CAMP R. C., *Benchmarking. La ricerca delle migliori prassi aziendali per raggiungere una prestazione superiore*, Editoriale Itaca, 1989; CAMP R. C., *Business Process Benchmarking*, Editoriale Itaca, 1996; COOKS., *Guida pratica al benchmarking. Come creare il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 1996.

18 MEGGINSON L. C., MOSLEY D. C., PIETRI P. H. Jr, *Management*, Franco Angeli, Milano, 1998.

nella pianificazione dell'organizzazione, nella gestione in senso stretto e nel controllo;

- *capacità di relazioni umane*, che riguardano le abilità del manager nelle relazioni con altri soggetti.

Con riferimento a quest'ultima capacità, particolare rilevanza è stata attribuita negli ultimi anni al capitale umano dell'azienda, al fine di stimolare la valorizzazione e la crescita personale e professionale di tutti i membri dell'organizzazione.

È opportuno sottolineare, a questo proposito, che la crescita personale può, in un certo senso, sostenere la crescita professionale. Infatti, un lavoratore, assegnatario di certi compiti e responsabilità, è maggiormente motivato nell'adempimento delle proprie mansioni se possiede un'elevata consapevolezza ed una significativa maturità intellettuale¹⁹.

Il livello di motivazione e di autorealizzazione del personale dipendente rappresentano, per il manager, i principali misuratori di produttività²⁰. Molti manager sono ormai convinti del fatto che la differenziazione o la diversificazione di prodotti e servizi non possa fondarsi esclusivamente sulla creazione di nuovi prodotti, o sul restyling di quelli esistenti. Occorre, infatti, avviare un processo molto più complesso, che, coinvolgendo le menti e i cuori delle persone operanti in azienda, stimoli la loro creatività e l'innovazione, il loro attaccamento all'impresa e l'identificazione con la realtà aziendale di cui fanno parte.

5.4 Il leader

Dotato di forte carisma, il leader costituisce, per tutti coloro che sono sotto la sua guida, un riferimento costante in ogni situazione.

Egli è leale, non utilizza le risorse a sua disposizione per fini personali, e fa dei valori etici un fondamento nella costruzione delle relazioni umane. Il leader è intuitivo, qualità, questa, che assume mag-

19 WITTEN D., TULKU A., *Il manager illuminato. La via buddhista alla realizzazione professionale*, Astrolabio, Roma, 2000.

20 MASLOW A., *Il management*, Armando Editore, Roma, 2004.

giore rilevanza nelle situazioni di particolare incertezza e difficoltà.

Egli vive l'autogratificazione in modo misurato, poiché è consapevole che i risultati raggiunti sono la conseguenza dell'impegno di un gruppo di persone, e con queste condivide il successo conseguito.

Esercitare la leadership vuol dire "pensare positivo" di sé e degli altri, significa attingere costantemente alle esperienze emozionali, alle sensazioni ed ai sentimenti che identificano uno stato emotivo positivo (felicità, serenità, tranquillità, fiducia, apertura verso le esigenze altrui), vuol dire trasferire ad altri soggetti energia positiva parlando "a cuore aperto"²¹.

Questi sono alcuni dei caratteri salienti della figura del leader risonante, che elude le barriere imposte dalla ragione, servendosi delle emozioni proprie e altrui, in modo da creare un feeling con i suoi collaboratori.

Il leader risonante è dotato di intelligenza emotiva. Conoscendo i punti di forza e di debolezza propri e dei suoi collaboratori, egli riesce a valorizzare le potenzialità proprie e altrui, motivando se stesso e gli altri, e suscitando entusiasmo e desiderio di cambiamento²².

I fattori che caratterizzano il percorso motivazionale alla base dello sviluppo personale e professionale di un individuo, sono²³:

- la *significatività*, intesa come percezione, da parte di un soggetto, dell'importanza delle proprie mansioni;
- la *responsabilità*, presente nel momento in cui il soggetto è consapevole di rispondere personalmente delle azioni compiute;
- la *conoscenza dei risultati*, che consente al soggetto di accertare

21 Oltre alla leadership fondata su presupposti socio-emotivi, in azienda è possibile riscontrare altre tipologie di leadership. In particolare, ricordiamo la leadership formale, attribuita a colui che ricopre i livelli più alti della scala gerarchica, in funzione del suo ruolo, e la leadership funzionale o tecnica, che si basa prevalentemente sulle competenze tecniche ed operative riconosciute ad un soggetto.

22 OSHO M., *Meditazione, Motivazione & Management*, New Service Corporation, Arona (No), 1997.

23 CORTESE C. G., *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005, pag. 51.

l'effettivo conseguimento degli obiettivi assegnati. In tal caso, egli ha la possibilità di verificare le cause che hanno determinato certi risultati e di intervenire eventualmente sulle proprie decisioni ed azioni per fini migliorativi.

Il verificarsi delle predette condizioni origina una carica motivazionale ed emotiva, che genera a sua volta un più elevato grado di soddisfazione ed un impegno maggiore da parte del soggetto interessato.

Tra le leve motivazionali a disposizione del leader, ricordiamo in particolare:

- a. la partecipazione diffusa;
- b. la delega;
- c. i premi e le punizioni.

Rendere partecipi tutti i membri dell'organizzazione sin dal momento dell'iniziale definizione degli obiettivi, sia di breve che di medio-lungo termine, significa incrementare la consapevolezza di ciascun componente della struttura, in relazione al ruolo ricoperto e alle finalità da perseguire²⁴.

Attraverso la partecipazione diffusa, si vuole innescare un effetto domino che conduca il dipendente a relazionarsi, in prima battuta, con gli altri membri della struttura presi singolarmente, secondariamente con l'organizzazione in senso lato, ed infine con l'impresa nella sua globalità, portatrice di una cultura e di valori coerenti con la vision e la mission, considerando sia l'ambiente interno, che quello esterno²⁵.

A quest'ultimo proposito, un importante compito del leader è proprio quello di sensibilizzare le persone operanti in azienda alla cosiddetta

24 Capita spesso, infatti, che, fattasi eccezione per il top management, i dirigenti di medio livello e gli altri dipendenti siano interpellati principalmente per la definizione di obiettivi e strategie di breve periodo, riguardanti l'attuazione di piani operativi. In questo modo, si rischia di lasciare all'oscuro gran parte dei dipendenti su questioni che riguardano la vision e la mission aziendale.

25 DEERING A., DILTS R., RUSSELL J., *Coaching e leadership*, Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004, pag. 168 e segg.

“socializzazione organizzativa”, intesa come “processo di acquisizione di conoscenze, atteggiamenti, capacità, valori e motivazioni necessari per divenire un membro a pieno titolo dell’organizzazione”²⁶.

Con la socializzazione organizzativa, infatti, il soggetto acquisisce, grazie al confronto con gli altri, una “competenza sociale”, all’interno della struttura aziendale, che favorisce l’interiorizzazione della cultura, del linguaggio, della storia, dei costumi, e di tutto ciò che caratterizza il modo di essere della realtà di appartenenza.

Affinché la partecipazione attiva produca gli effetti sperati e sia percepita dall’intera organizzazione come momento di grande rilevanza, sarebbe opportuno che il leader trasformasse quella circostanza in un evento solenne, curando nei minimi dettagli la sua organizzazione. Si pensi, ad esempio, alla scelta del luogo più adatto per l’incontro (ad esempio il proprio ufficio, la sala riunioni, l’area relax del reparto produttivo, ecc.), alla scelta delle modalità di svolgimento della riunione, al fine di favorire l’intervento di tutti i componenti del gruppo, enfatizzando il valore di ogni contributo apportato alla discussione, e via dicendo.

Un ulteriore strumento a disposizione del leader per stimolare la motivazione è rappresentato dalla delega²⁷.

Troppo spesso trascurata da chi detiene il potere, la delega può garantire un percorso di crescita e di responsabilizzazione dei soggetti interessati.

I fattori che possono ostacolare il processo di delega sono molteplici, e riconducibili, in particolare, al timore di perdere potere e autorità nei confronti dei dipendenti e alla scarsa fiducia nelle abilità e nelle conoscenze dei propri collaboratori.

Ad ogni modo, un processo di delega efficace comprende le seguenti fasi:

- a. *scelta delle mansioni da delegare*, che consiste nel definire il contenuto della delega. Il pensiero di liberarsi di compiti scomodi

26 SARCHIELLI G., *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2003, pag. 46.

27 GUIDARELLI L., *Come essere un leader in ogni situazione*, De Vecchi Editore, Milano, 2004, pag. 107 e segg.

e fastidiosi non è il criterio migliore per distribuire incarichi, a maggior ragione se il delegato è consapevole della motivazione che si nasconde dietro quel mandato;

- b. *scelta del candidato*, che presuppone l’identificazione del soggetto a cui assegnare lo svolgimento di determinate funzioni. È importante che i compiti non siano attribuiti esclusivamente sulla base di giudizi di carattere meritorio, ma che siano tenute in debita considerazione anche le effettive potenzialità, conoscenze e competenze dell’eventuale candidato;
- c. *accettazione da parte del delegato*, non sempre scontata e automatica. Le perplessità del delegato possono ricondursi principalmente alla sua insicurezza di fondo o ad un inadeguato livello di conoscenza e competenza in materia. Nella prima circostanza, il leader potrebbe intervenire sostenendo psicologicamente e moralmente il candidato, in modo da favorire la presa di coscienza delle sue potenzialità inesprese. Nel secondo caso, invece, il leader dovrebbe valutare l’opportunità di formare il candidato o di orientare la delega verso un altro soggetto;
- d. *definizione del contenuto della delega*, che consiste, dopo l’accettazione da parte del soggetto designato, nell’individuazione puntuale degli obiettivi e dei confini della delega. In questa fase, il processo informativo rappresenta un passaggio fondamentale. Occorre, infatti, stabilire con completezza e trasparenza le informazioni rilevanti da trasmettere al delegato, escludendo tutto ciò che potrebbe allontanare il comportamento del soggetto assegnatario dal contenuto effettivo dei compiti affidati;
- e. *divulgazione della delega*, che consiste nel rendere pubblica la delega in modo che tutti i soggetti interessati, interni ed esterni all’azienda, siano portati a conoscenza del soggetto responsabile di certe decisioni ed azioni.

Infine, sempre con riferimento alla motivazione, prendiamo in considerazione il tema dell’attribuzione dei premi e delle sanzioni. Il

leader deve essere abile nel dispensare premi e sanzioni nel rispetto della sensibilità altrui.

Potrebbe accadere, infatti, che l'elargizione di premi, pecuniari e non, provochi malumore e malcontento tra i membri dell'organizzazione, o sia addirittura causa di demotivazione dei soggetti non percipienti la ricompensa. Si pensi, ad esempio, agli effetti negativi in termini di produttività, che potrebbero verificarsi a seguito del sentimento di delusione diffuso all'interno di un gruppo di lavoratori.

Nel caso delle sanzioni, invece, il problema maggiore è legato all'interpretazione, generalmente negativa, che il soggetto coinvolto dà alla punizione somministrata. L'abilità del leader consiste, in questa circostanza, nel proporre una chiave di lettura "positiva" della sanzione, in modo che la stessa sia vissuta dal soggetto interessato come il punto da cui ripartire per ricercare il miglioramento nello svolgimento delle mansioni assegnate.

Infine, la comunicazione rappresenta, per un leader, il percorso migliore per sviluppare una sintonia emotiva con i suoi interlocutori. Il primo presupposto di una comunicazione efficace consiste nell'ascolto attento di quanto l'altro soggetto, attraverso il linguaggio verbale (le parole), paraverbale (il tono della voce, il volume della voce, le pause, ecc.) e non verbale (la postura del corpo, la gestualità, ecc.), ha in animo di esprimere. Questa condizione, a prima vista semplice, risulta, nella realtà, di difficile realizzazione, poiché non sempre vi è congruenza tra "cosa" si dice (linguaggio verbale) ed "come" ciò viene espresso (linguaggio paraverbale e non verbale).

L'obiettivo del leader consiste, pertanto, nel conciliare il suo stile comunicativo con quello dei suoi interlocutori, preservando, tuttavia, l'autenticità del messaggio da trasferire e toccando il cuore degli altri soggetti attraverso la costruzione di un rapporto stabile, ma in continua evoluzione.

CAPITOLO SECONDO

L'assetto organizzativo dell'azienda

(a cura di Paola Giansante)

1. *Aspetti introduttivi*

L'organizzazione dell'azienda presenta un contenuto indeterminato a causa della molteplicità e dell'eterogeneità degli elementi che possono definirla e che variano, nel fluire del tempo, oltre che da una tipologia all'altra anche nell'ambito della stessa tipologia. Essa si presenta estremamente articolata e complessa, e permea l'intera vita dell'azienda, dalla fase di istituzione a quella di cessazione, riflettendo la composizione più efficiente dei mezzi (materiali e immateriali), delle forze personali e, più in generale, di ogni altro elemento necessario alla funzionalità dell'azienda stessa.

Gli elementi che definiscono l'organizzazione dell'azienda riguardano i problemi preliminari che si pongono in sede di costituzione dell'unità economica, la definizione dei volumi di produzione e di investimento da realizzare, la scelta della più idonea veste giuridica da assegnare all'istituenda azienda, la ricerca del luogo più confacente ove ubicare l'attività, i legami con le variabili ambientali.

Gli elementi appena considerati, vale a dire istituzione, dimensione, struttura legale, localizzazione, relazioni impresa-ambiente, investono l'intera sfera aziendale; accanto a questi ve ne sono altri che sono, invece, inerenti a specifici settori della vita aziendale e che riflettono la determinazione dell'entità dei mezzi necessari per l'attuazione dei processi di investimento e la ricerca delle fonti idonee a finanziarli, nonché la scelta e l'ordinamento delle risorse umane.

Sovente viene operata una distinzione tra organizzazione "interna", che include gli elementi che agiscono nell'ambito aziendale, e organizzazione "esterna", che comprende gli elementi inerenti ai rapporti relazionali tra azienda e ambiente.

I contributi che emergono dal buon funzionamento dell'organizzazione aziendale assumono un significato rilevante dal punto di vista delle finalità del complesso aziendale e rappresentano un elemento utile al positivo andamento della gestione e al successo complessivo dell'azienda.

Le variabili interne ed esterne all'azienda costituiscono le forze e le fonti ufficiali che alimentano il funzionamento della sfera organizzativa. A tal riguardo ricordiamo che adeguate scelte organizzative possono orientare al perseguimento di risultati validi ai fini del conseguimento degli obiettivi imprenditoriali.

Le scelte organizzative tengono quindi conto necessariamente del contesto emergente dall'insieme delle variabili cui prima si accennava. Tali scelte possono essere il risultato di una progettazione consapevole, derivante da analisi e valutazioni più o meno approfondite, ma possono anche essere l'effetto di comportamenti orientati da esigenze contingenti.

Le variabili organizzative possono soltanto parzialmente modificare la realtà esistente. È pur vero, però, che le scelte organizzative sono orientate ad apportare, entro certi limiti, un contributo diretto al successo dell'azienda in termini di risultati economico-finanziari, competitivi, sociali e di sviluppo.

In questo quadro, le scelte organizzative rivestono un ruolo di primo piano in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'importanza delle scelte organizzative, a tali fini, si comprende meglio se consideriamo che per loro tramite si creano alcune importanti premesse che influenzeranno:

- la *qualità*, intesa come capacità di attivare un contesto interno all'azienda idoneo a liberare le migliori energie dalle risorse umane contemperando l'iniziativa personale con la disponibilità a collaborare e comunicare;

- l'*efficacia*, cioè l'effettiva volontà dei vari elementi dell'organizzazione di offrire il proprio contributo ai fini del buon funzionamento dell'azienda;
- l'*efficienza*, vale a dire la possibilità di impiegare le risorse lavorative riducendo gli sprechi, le duplicazioni, i tempi morti, in altre parole i costi;
- la *flessibilità*, ovvero la propensione a reagire tempestivamente alle tensioni e alle sfide poste dalle situazioni di contesto;
- la *soddisfazione*, vista come attitudine a rispondere alle attese e alle necessità espresse dalle persone che partecipano e contribuiscono al funzionamento dell'azienda;
- l'*apprendimento*, quale capacità di innovare con continuità, e quindi l'idoneità a generare nuove idee, conoscenze e valori utili a governare sia l'evoluzione incrementale che il cambiamento radicale.

Come è evidente, i risultati riconducibili alle scelte organizzative realizzate influenzano sia la validità dell'assetto organizzativo posto in atto sia il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Possiamo osservare, infine, che la dimensione organizzativa e gli elementi che concorrono a definirla non restano immutati nel tempo, ma si rinnovano e si modificano di continuo durante lo svolgimento della vita aziendale.

Il modello organizzativo, una volta progettato e realizzato, deve essere in grado di adattarsi alle mutevoli situazioni aziendali, nell'ottica di una concezione dinamica ed evolutiva del ciclo vitale dell'azienda.

La sopravvivenza dell'unità economica non dipende tanto dall'originaria configurazione assunta dall'assetto organizzativo, quanto dalla capacità di riadattare l'assetto strutturale alle nuove esigenze di gestione e alle mutate condizioni di contesto. A tal riguardo, l'azienda deve dotarsi di un assetto organizzativo idoneo alla più razionale attuazione dei programmi operativi. Ciò richiede un'organizzazione flessibile, vale a dire un assetto organizzativo

in grado di rispondere prontamente alle sollecitazioni promananti dal dinamismo aziendale ma anche idoneo a recepire gli impulsi generati dalle turbolenze ambientali.

Di seguito analizziamo gli elementi organizzativi di carattere generale con lo stesso ordine di successione temporale con cui possono presentarsi nella realtà operativa, focalizzando l'asse dell'attenzione specificatamente sulle aziende di produzione.

Quindi, una volta esaminate le problematiche riguardanti la convenienza economica ad istituire l'azienda, analizziamo le modalità di valutazione della più appropriata localizzazione, per soffermarci, poi, sull'attività di ricerca della più confacente dimensione e sulla scelta della più idonea veste giuridica.

L'analisi trova la sua conclusione nell'individuazione dei principali assetti organizzativi, mediante i quali si realizzano la divisione dei compiti, l'attribuzione dei ruoli, il coordinamento ed il controllo dei distinti interventi.

2. *La ricerca della convenienza economica ad istituire l'azienda*

L'istituzione dell'azienda richiede la risoluzione di un'ampia gamma di problemi di natura strategica ed economica.

Un problema preliminare di organizzazione che si presenta in fase di primo impianto riguarda l'accertamento della possibilità di sopravvivenza dell'azienda all'interno dell'ambiente di riferimento; una volta determinati i più significativi indicatori di natura strategica, si devono opportunamente valutare la convenienza economica ad istituire l'azienda e la possibilità finanziaria di realizzarla.

Il primo momento significativo si manifesta al configurarsi dell'idea istituzionale dell'azienda, da cui si origina la composizione delle linee fondamentali dell'attività operativa. In tale fase si analizzano, a priori, le condizioni di svolgimento dell'attività aziendale per giungere, poi, alla formulazione di giudizi che consentono di assumere le decisioni ottimali. Si accerta, perciò, la convenienza ad intraprendere un comportamento ideale, vale a dire non ancora attuato.

Quindi, dapprima deve essere formulata l'idea, poi, dalla sua valutazione discenderà il giudizio e conseguentemente la decisione di operare o non operare.

L'insieme delle decisioni da affrontare al momento della istituzione dell'azienda si accompagna inevitabilmente alle idee manifestate dal soggetto aziendale del quale riflette gli orientamenti.

Il sistema delle idee si viene a configurare quale processo speculativo che sovrasta e informa il sistema delle decisioni; questo, a sua volta, costituisce l'anello di congiungimento tra il momento speculativo e quello operativo che per sua natura è riconducibile all'azione. Le idee ritenute strategicamente valide ed economicamente perseguibili si traducono in decisioni che informano le azioni da intraprendere per la realizzazione delle varie fasi operative.

Ne consegue che il sistema delle idee assume un ruolo determinante nel raggiungimento delle condizioni di economicità; pertanto l'esistenza o meno della convenienza economica ad istituire l'azienda è desumibile non solo dalla preventiva conoscenza dei potenziali risultati gestionali, ma anche dal grado di validità e di coerenza del pensiero promanante dall'attività speculativa del soggetto aziendale, vale a dire dalle idee foriere di tali risultati.

La decisione fondamentale da prendere nel momento in cui si prefigura l'idea di avviare un'attività imprenditoriale riguarda la scelta di politiche strategiche, fra loro interrelate, cofinalizzate al ruolo che l'istituenda azienda intende rivestire e direttamente influenzate dai fattori di cambiamento.

I centri di interesse rinvenibili all'interno della istituenda azienda originano vere e proprie politiche che implicano, nella loro specificità, la fissazione di particolari obiettivi e di strumenti decisionali altrettanto peculiari.

Le politiche strategiche sono tra loro coordinate e danno luogo ad un sistema unitario di decisioni che permettono all'azienda di perseguire una linea di sviluppo coerente con i propri obiettivi.

In sede di istituzione è necessario che la combinazione delle politiche individuate confluisca in un piano, più o meno formaliz-

zato, che dovrà accogliere al suo interno degli indicatori idonei a segnalare durante lo svolgimento dell'attività operativa gli eventuali scostamenti tra i risultati programmati e quelli conseguiti, al fine di consentire l'individuazione tempestiva delle cause generatrici di tali differenze e di retroagire sugli obiettivi e sulle linee d'azione già predefinite.

Tale metodologia comportamentale costituisce un approccio nuovo per impostare in modo competitivo il rapporto con l'ambiente di riferimento e consente di operare in condizioni di efficienza gestionale.

Dopo aver accertato il grado di validità delle idee che informano le scelte in merito alle politiche da perseguire, occorre affrontare il problema della convenienza economica ad istituire l'azienda da un altro angolo visuale, analizzando cioè le determinanti economiche immediatamente traducibili in termini quantitativi.

L'istituzione dell'azienda è legata alla previsione delle condizioni generali e particolari del suo equilibrio, allo scopo di mantenerle e migliorarle nel momento in cui siano raggiunte o di ripristinarle qualora vengano meno.

La decisione di impiantare un'azienda viene presa quando il soggetto economico valuta conveniente e possibile la remunerazione di tutti i fattori produttivi utilizzati nel processo economico; in altri termini è necessario che si verifichino le condizioni di minima economicità oggettiva idonee a garantire all'azienda un percorso di crescita evolutiva.

In fase di impianto è opportuno avviare uno studio preliminare dell'attività da espletare al fine di predisporre le politiche e gli strumenti idonee a raggiungere le condizioni di equilibrio, sia in sede istitutiva sia durante il funzionamento dell'azienda.

È necessario, inoltre, ricercare il risultato economico riferito ad un esercizio medio-tipico per accertare l'esistenza dei presupposti che possano consentire nel tempo il passaggio da condizioni di minima economicità oggettiva a condizioni di equilibrio soggettivo.

A tal fine viene elaborato un piano economico relativo ad un esercizio medio della istituenda azienda per verificare se dal con-

fronto fra i ricavi attesi dalla vendita dei prodotti e i costi sostenibili per lo svolgimento del processo produttivo emerga un reddito tale da garantire la sussistenza delle condizioni di minimo equilibrio.

Strettamente connesso al problema della convenienza economica è quello della determinazione del fabbisogno finanziario. Quest'ultimo varia in relazione alla diversa fecondità dei fattori da acquisire e alla durata del processo produttivo.

Si procede, quindi, all'esame delle classi di investimento e, conseguentemente, alla determinazione del fabbisogno finanziario, iniziale e successivo, e del relativo piano di copertura finanziaria.

Al preventivo economico si ricollegano il piano patrimoniale, che definisce il fabbisogno finanziario generato dagli investimenti in fattori produttivi a fecondità semplice e ripetuta, e il piano finanziario, che individua le fonti idonee a fornire adeguata copertura al fabbisogno necessario ad impiantare l'azienda.

L'approccio previsionale seguito nella fase di istituzione dell'azienda si risolve in un processo intellettuale che prende il nome di pianificazione.

Nell'ambito della pianificazione si individuano due distinte fasi:

- La *fase di ideazione*: riguarda l'individuazione degli obiettivi, il tempo necessario per raggiungerli, l'esame delle condizioni interne ed esterne all'azienda, lo studio delle possibili alternative da seguire e la scelta di quella ottimale.
- La *fase di attuazione*: ha la funzione di trasmettere ai vari livelli della struttura organizzativa gli obiettivi e i piani in modo da renderli esecutivi e da correggere, in sede di controllo, gli eventuali gap tra obiettivi preventivati e risultati conseguiti.

Nell'azienda di produzione il processo di pianificazione prende avvio dalla determinazione delle quantità di prodotto vendibili. Perciò il primo piano da costruire è quello delle vendite, da esso nasce l'obiettivo aziendale di assicurarsi una determinata quota di mercato utile al raggiungimento delle condizioni di equilibrio.

Una volta determinato il volume medio delle vendite, e dopo aver provveduto alla relativa valorizzazione (individuazione dei ricavi attesi), si passa a considerare i fattori interni ed esterni che congiuntamente concorrono al perseguimento degli obiettivi predefiniti.

Fissati gli obiettivi di vendita si passa alla redazione del relativo piano di periodo, quindi si procede alla scomposizione dei dati in esso riportati attraverso l'articolazione in periodi più brevi (generalmente mensili), in tal modo i piani infrannuali possono riflettere gli andamenti stagionali delle vendite.

Il passo successivo comporta la redazione del piano inerente ai costi medi dei vari fattori utilizzabili nel processo produttivo (ad esempio: costo di acquisto delle materie prime, costo delle risorse umane impiegate, costo dei servizi, prezzo d'uso dei fattori a fecondità ripetuta, costi amministrativi ecc.).

Dalla contrapposizione tra ricavi e costi medi deriva il profitto medio. Esso segna da un lato la convenienza economica ad istituire l'azienda e dall'altro riflette il grado di validità, di creatività e di coerenza delle idee promananti dall'attività speculativa del soggetto aziendale.

3. *La valutazione e la scelta della localizzazione ottimale*

Uno degli elementi organizzativi che incidono sensibilmente sulla convenienza economica ad istituire l'azienda è rappresentato dalla localizzazione, vale a dire la posizione spaziale in cui situare l'istituenda azienda.

In un'accezione più ampia, con il termine di localizzazione siamo soliti intendere un articolato processo teso alla individuazione ed alla conseguente scelta di un preciso luogo ove l'azienda dovrà sorgere e svolgere la propria attività.

La localizzazione può essere considerata un fattore critico di successo dell'azienda e la sua scelta è senz'altro una delle più importanti decisioni che il soggetto economico deve prendere in fase di costituzione per sopravvivere e svilupparsi in un'ambiente in continua evoluzione.

I rischi connessi ad una localizzazione sfavorevole sono molto elevati; una posizione non idonea comporta conseguenze negative cui difficilmente si può porre rimedio intervenendo sulle altre componenti organizzative. La localizzazione si presenta tra le scelte meno flessibili cui è chiamato a decidere il soggetto aziendale; essa, infatti, risulta difficilmente modificabile dato che i costi di un'eventuale rilocalizzazione incidono in misura notevole sul conto economico dell'azienda.

L'ipotesi di rilocalizzazione è considerata, di norma, nel momento in cui viene meno la convenienza a mantenere in vita l'azienda in uno specifico luogo. In tal caso l'azienda procederà ad un'analisi per valutare la convenienza della nuova ubicazione nel lungo periodo, avendo riguardo ai mutamenti prospettici dell'ambiente, del mercato e della concorrenza.

I fattori localizzativi che condizionano la scelta ubicativa dell'azienda possono essere ricondotti nell'ambito di sette indicatori: ambiente fisico, reti di comunicazione, risorse umane, capitali, domanda, economie di agglomerazione.

Ambiente fisico

Le differenziazioni spaziali delle variabili fisiche (materie prime, fonti energetiche, clima, suolo, morfologia) possono esercitare un'elevata influenza sulla localizzazione dell'azienda. Nella localizzazione della produzione agricola, ad esempio, gioca un ruolo molto importante la interazione di tre variabili: clima, suolo e morfologia. Tuttavia le differenziazioni dei tre fattori considerati possono essere altrettanto rilevanti anche per altre forme di attività economica. Le industrie manifatturiere che necessitano di ampi spazi per gli impianti, ad esempio, sono influenzate dalla disponibilità di aree sufficientemente vaste di terreno pianeggiante; analoga influenza nel processo produttivo possono avere le condizioni climatiche, a tal riguardo sono noti i vantaggi del clima californiano per l'industria aeronautica.

In questi casi le relazioni con l'ambiente fisico sono misurate, in primo luogo, dai costi economici. In alcuni casi, la non uniforme

disponibilità di materie prime spinge l'azienda a localizzarsi verso la fonte del materiale. L'azione dell'ambiente fisico sulla scelta localizzativa dell'azienda è uno dei tanti fattori ad influenzare la struttura dei costi.

Reti di comunicazione.

Dal momento che la localizzazione di tutte le attività economiche è in relazione alle possibilità di trasporto, l'intrico delle reti di comunicazione, in termini di costo di trasporto, rappresenta una variabile influente ai fini della scelta ubicativa.

Un sistema di trasporti efficiente costituisce da molti punti di vista la linfa vitale del sistema economico, perché consente di superare l'attrito dello spazio. Tuttavia, gli sviluppi nel sistema dei trasporti oltre a migliorare le reti di comunicazione hanno portato anche ad una sensibile riduzione dei costi medi. Questa riduzione generalizzata dei costi di trasporto significa che il fattore in oggetto ha una incidenza minore nella struttura dei costi complessivi dell'azienda e, di conseguenza, risulta meno determinante nel processo di scelta localizzativa.

Risorse umane

Il fattore lavoro è distribuito in modo non uniforme nel contesto ambientale, differenziato strutturalmente quanto a specializzazione e produttività e, in situazioni di stabilità economica, è assai poco mobile. Per queste sue caratteristiche esso influenza non poco la scelta ubicativa dell'azienda. La natura dell'effetto che ne deriva varia con l'importanza del lavoro in ogni tipologia aziendale e con il grado di eterogeneità spaziale del lavoro stesso.

Unitamente all'offerta di lavoro, anche i costi relativi variano in modo significativo da luogo a luogo e influiscono sulla ubicazione aziendale in modo differenziato.

Capitali

Il processo di incontro fra l'offerta di capitale e la corrispondente domanda è un fattore necessario al funzionamento del sistema-azienda. Pertanto è possibile considerare l'influenza localizzatrice

del capitale in termini di sfasatura spaziale tra offerta e domanda di capitale e in termini di mobilità del capitale nel soddisfare il loro incontro nelle diverse aree produttive. Il capitale è un fattore localizzato e scarsamente mobile, quindi il costo per l'azienda (tasso d'interesse) varia in relazione ai diversi contesti ambientali.

Domanda

Il mercato di vendita dei prodotti (o di prestazione dei servizi) costituisce anch'esso un rilevante fattore localizzativo. Il livello di domanda, potenziale o reale, di un dato bene stimola il soggetto aziendale ad intraprendere una certa attività imprenditoriale. Gli elementi che hanno un'influenza determinante sul livello della domanda sono: il reddito consumato, il prezzo di mercato del bene (o servizio), i gusti e le preferenze dei singoli consumatori.

Tutti questi elementi si distribuiscono in modo difforme nell'ambiente di riferimento e originano un'ampia varietà di condizioni e di intensità della domanda. Uno dei modi possibili per descrivere la differenziazione dell'intensità della domanda è quello di usare il concetto di potenziale di mercato. Questo fornisce un'indicazione generica della localizzazione che offre le maggiori possibilità di vendita.

Economie di agglomerazione

Un tratto caratteristico delle attività economiche è la loro marcata tendenza al raggruppamento in un dato contesto ambientale. Le economie di agglomerazione di un'azienda derivano dalla sua particolare associazione localizzativa con un raggruppamento di altre unità produttive. In altri termini, sono economie di scala esterne di cui le imprese beneficiano attraverso il posizionamento all'interno di un raggruppamento di aziende.

Le economie di agglomerazione costituiscono, quindi, un altro elemento che influenza la decisione localizzativa dell'azienda, perché possono contribuire a ridurre i costi e ad aumentare i ricavi aziendali.

Ogni fattore localizzativo, ciascuno con le sue specifiche caratteristiche, esercita una rilevante influenza sulla valutazione della scelta ubicazionale dell'azienda. Come abbiamo visto, il singolo fattore o

la combinazione di fattori che assume il ruolo dominante varia da settore a settore e da un'attività all'altra. Tuttavia è innegabile che nel contesto di riferimento agiscano forze in grado di sviluppare un alto livello di uniformità nella scelta localizzativa, pur in settori radicalmente differenti dell'attività economica. Il peso relativamente decrescente dei costi di trasporto, la tendenza a svincolarsi dal lavoro specializzato, la maggiore mobilità interna dei flussi di capitale ecc., tendono a rendere sempre meno vincolanti i fattori localizzativi ai fini della scelta ubicativa.

Più in particolare, la scelta localizzativa è influenzata da vincoli e condizionamenti interni ed esterni rispetto alla specifica azienda.

Tra le principali variabili endogene che condizionano l'ubicazione dell'azienda si annoverano: la dimensione, la politica di marketing, l'attività caratteristica, gli obiettivi economici.

I fattori esogeni sono invece riconducibili alle peculiarità dell'ambiente di riferimento, come le politiche pubbliche inerenti alla gestione del territorio, all'urbanistica, ai vincoli ecologici, ecc.

La scelta della localizzazione ottimale richiede un articolato processo valutativo che risulta da un compromesso tra le variabili aziendali e quelle ambientali.

Dopo aver stabilito il quadro d'insieme delle variabili che condizionano la scelta localizzativa, occorre definire gli elementi che consentono concretamente di ricercare l'ubicazione ottimale per l'azienda.

L'area produttiva può essere definita come la zona geografica di interesse potenziale per l'azienda e la sua individuazione, ad eccezione dei casi in cui esistano fattori tali da imporre una scelta predeterminata, deriva da una valutazione delle probabilità che l'azienda avrebbe di raggiungere i propri obiettivi gestionali qualora fosse ubicata in una data area.

Esistono diversi approcci per l'ottenimento di informazioni attinenti l'area produttiva in cui collocare l'azienda e, anzi, le procedure utilizzate dalle imprese per le decisioni di localizzazione sono attualmente molto sofisticate.

Come accennato, il problema della scelta del luogo ove ubicare l'azienda sorge in due tipi di circostanze:

- quando il soggetto aziendale decide per la prima volta di intraprendere un'attività imprenditoriale;
- quando un'azienda già esistente ritiene la propria localizzazione insoddisfacente.

Nel caso di un'azienda già operante in una determinata località, lo stimolo a ricercare una localizzazione secondaria – cioè un cambiamento di quella esistente (rilocalizzazione) o una sua integrazione (localizzazione di un'ulteriore unità locale) – diventa più complesso.

La scelta localizzativa è caratterizzata da due aspetti: le esigenze interne ed i fattori esterni. Nell'andar del tempo è possibile immaginare che si sviluppino dei mutamenti sia nelle esigenze interne sia in quelle esterne. Il disagio generato da uno squilibrio tra l'azienda e il suo ambiente, quando supera la soglia di tolleranza, rende necessaria la rilocalizzazione dell'azienda.

Gli squilibri localizzativi possono essere generati da mutamenti nelle esigenze interne dell'azienda, da cambiamenti nelle caratteristiche esterne della localizzazione esistente o da entrambe le situazioni. In tali circostanze l'azienda può scegliere tra diverse alternative.

Sovente le aziende cercano di adeguarsi alle mutate situazioni con un adattamento della localizzazione esistente. Il comportamento appena illustrato è il più comune per la maggior parte delle aziende, infatti la decisione di cambiare la localizzazione di un'azienda è un avvenimento non frequente.

La scarsa attitudine nei confronti del rischio e dell'incertezza sono la ragione principale della riluttanza ad adottare una nuova ubicazione. Questa inerzia è rafforzata dal costo totale dello spostamento, ma anche da altre variabili di natura squisitamente qualitativa, quali: l'età di chi è chiamato a decidere, il prestigio che si ritiene venga offerto da certe località ecc.

Quando non è possibile un opportuno adattamento, un secondo tipo di intervento consiste nel conservare la localizzazione esistente

e stabilire altrove una filiale; in questo caso la divisione aziendale rappresenta un correttivo della prescelta ubicazione. Un terzo ed ultimo tipo d'azione comporta lo spostamento dell'azienda dall'originaria localizzazione.

4. La scelta della dimensione aziendale nei suoi riflessi quali-quantitativi

La definizione del concetto di dimensione richiede preventivamente la ricerca e la conoscenza dei fattori dai quali essa dipende.

La dimensione è un carattere globale e complesso della gestione e, come tale, dipende sia dalle condizioni interne della gestione (esprimibili in termini di volume di produzione, di livello degli investimenti e di entità dei finanziamenti) sia dall'ampiezza e dalle caratteristiche dei mercati (di approvvigionamento, di collocamento, dei capitali) con i quali l'azienda entra in contatto.

La dimensione aziendale è legata ad un insieme di condizioni tra loro correlate e soggette alla variabilità del processo di produzione e alla mutevolezza ambientale e per tale motivo assume la valenza di un concetto indeterminato esprimibile soltanto in modo del tutto convenzionale. Essa mal si presta a quantificazioni e a determinazioni oggettive, essendo vari ed alternativi i criteri utilizzabili.

Il concetto di dimensione aziendale riveste quindi una pluralità di significati a seconda delle finalità per le quali viene formulato e proprio in relazione a queste diverse accezioni si ricollega il carattere della relatività; su di esso influisce un ampio numero di variabili soggette a continui mutamenti nel tempo e non sempre esattamente misurabili.

Dal carattere di relatività scaturisce uno stretto legame tra la variabile utilizzata per esprimere la dimensione e la nozione stessa di dimensione.

Dalla relatività del concetto in esame deriva la relatività del concetto di classi dimensionali: sarebbe opportuno allora riferire ogni discorso sulla dimensione non tanto ad aziende di piccole,

medie, grandi dimensioni, quanto piuttosto ad aziende che variano continuamente nel tempo la loro dimensione sia per le condizioni interne di gestione sia per la natura e le caratteristiche dei mercati con i quali entrano in contatto attraverso gli scambi.

La dimensione non è quindi immutabile nel tempo, ma è soggetta alla variabilità dell'ambiente circostante e del processo produttivo.

Dalla relatività del concetto di dimensione aziendale deriva anche un altro attributo: quello della indeterminatezza, imputabile all'esistenza di una pluralità di nozioni di dimensione le quali fanno sì che il concetto appaia generico e quindi indeterminato.

Nel tentativo di raggruppare le svariate definizioni che il concetto di dimensione aziendale può assumere, emergono due filoni concettuali: uno di tipo quantitativo, l'altro di natura qualitativa.

Il primo presuppone che la dimensione esprima l'ampiezza, l'estensione del sistema impresa ed utilizza quale strumento di misurazione dei parametri quantitativi che possono essere sia di natura economica (es. fatturato, valore aggiunto) sia di natura patrimoniale (es. valore del capitale proprio, ammontare del capitale fisso, importo del capitale investito) sia di tipo organizzativo (es. numero di addetti, numero dei livelli gerarchici).

I criteri quantitativi utilizzabili sono molto numerosi, tra questi i più espressivi sono:

Il capitale investito. La validità di questo parametro incontra delle limitazioni. Innanzi tutto esso non consente di scoprire se l'impresa oggetto di indagine è caratterizzata da un'impostazione *capital intensive*, cioè d'intensa capitalizzazione, oppure *labour intensive*, vale a dire di notevole ricorso alla forza lavoro. Nel primo caso il valore che scaturisce dall'adozione di questo parametro tenderà a sovrastimare le dimensioni aziendali; nel secondo, il valore ne risulterà sottostimato. Un ulteriore motivo di scarsa attendibilità del criterio in esame è legato al fatto che è riferito alle sole immobilizzazioni tecniche e non considera la presenza di eventuali partecipazioni in altre aziende, quindi l'ipotesi che l'impresa possa far parte di un gruppo aziendale.

Il numero degli addetti. È uno dei parametri maggiormente utilizzati per la determinazione della dimensione aziendale. Anch'esso, però, presenta dei limiti per lo più connessi all'impossibilità di evidenziare l'appartenenza dell'azienda ad un gruppo ed alla difficoltà di rappresentare processi produttivi ad alta intensità di capitale o di manodopera. Il numero degli occupati, in ogni modo, può costituire un valido parametro di riferimento qualora sia utilizzato assieme al capitale investito. Infatti, dal rapporto numero addetti/capitale investito si ricavano utili informazioni in merito al grado di automazione dei processi produttivi.

Il fatturato. Il parametro relativo al volume delle vendite non è sempre significativo a rappresentare la dimensione aziendale. A parità di vendite, infatti, vi sono imprese che dalle materie prime giungono al prodotto finito attuando un ciclo integrale di produzione ed altre, invece, che si servono di terzi per svolgere alcune fasi del processo di lavorazione. In tali casi occorre evitare che siano considerate di eguale dimensione aziende con strutture interne così differenti tra loro. Tuttavia a queste difficoltà si può far fronte – seppur parzialmente – introducendo il parametro valore aggiunto. Dalla sua applicazione si evince che l'impresa a ciclo di produzione integrale presenta un valore aggiunto più alto rispetto all'unità economica che ricorre all'opera di terzi.

Il valore aggiunto. Anch'esso si presenta scarsamente idoneo a fornire un'esatta misurazione della dimensione aziendale, principalmente perché non considera le eventuali partecipazioni azionarie detenute dall'azienda e la sua eventuale appartenenza ad un gruppo.

Nell'ambito del filone di studi di matrice qualitativa il concetto di dimensione è intimamente collegato ad alcune caratteristiche economiche dell'azienda e a taluni elementi della sua struttura o del suo funzionamento. I parametri qualitativi utilizzati per esprimere le categorie definitorie sono, ad esempio, il grado di competizione e le caratteristiche del settore in cui opera l'azienda oggetto di indagine, le politiche perseguite, le strategie attuate, le qualità personali

dell'imprenditore, il profilo professionale medio dell'organico, la natura dei prodotti, e le tecniche di produzione utilizzate.

Nell'ambito delle variabili qualitative riveste un particolare interesse la proposta di esprimere la dimensione attraverso la valutazione del peso che l'impresa ha nel settore in cui opera. Quando l'azienda svolge la propria attività contemporaneamente in più aree geografiche, la valutazione del peso relativo va fatta facendo riferimento a più mercati. Il ruolo che la stessa riveste sui mercati non è sempre uguale, perché in alcuni di essi l'impresa può avere un controllo elevato, in altri una posizione subordinata.

Di fronte a queste situazioni si riscontra il vizio della multidimensionalità: ciò significa che il concetto in esame spesso non consente di stabilire se un'azienda è di piccola, media o grande dimensione. La multidimensionalità rappresenta un limite ineliminabile dell'approccio qualitativo, perciò l'orientamento dominante negli studi economico-aziendali è quello quantitativo.

Sulla base di quanto abbiamo osservato, possiamo concludere che i parametri quali-quantitativi proposti come dato segnaletico della dimensione aziendale non sono esenti da critiche. Quindi è opportuno non considerare uno o alcuni di tali parametri come preferibili in ogni caso, perché ciascuno di essi è valido ad esprimere – con i propri limiti e pregi – il concetto di dimensione. Ciascun parametro esaminato presenta dei limiti come dato segnaletico della dimensione, ciononostante ognuno di essi è idoneo ad esprimere il concetto dimensionale; perciò, in relazione alle finalità di utilizzo, sarà opportuno definire la dimensione operando una scelta tra i parametri menzionati.

La ricerca della dimensione più conveniente da assegnare all'istituenda azienda, come avremo modo di osservare in seguito, è in relazione diretta con la capacità finanziaria del soggetto aziendale.

L'azienda tende a ricercare un buon rapporto tra l'entità degli investimenti e la quantità di produzione ottenibile, allo scopo di minimizzare i costi unitari di esercizio e di ottenere un maggior grado di influenza nella formazione dei prezzi di vendita. In tal senso, la

dimensione minima consente all'azienda di operare in condizioni di minimo equilibrio oggettivo; esiste poi una dimensione ottima che permette alla stessa di agire nel tempo e nello spazio in soddisfacenti condizioni di equilibrio soggettivo.

La dimensione minima assume una rilevanza concreta in sede di impianto; successivamente, in relazione alla possibilità di avvicinamento degli obiettivi di fondo posti in fase di pianificazione l'impresa ricercherà la dimensione ottima o ideale.

La dimensione aziendale è strettamente connessa agli altri elementi che definiscono la sfera organizzativa ed è intimamente collegata agli aspetti che compongono la gestione d'impresa.

Il mutare della dimensione aziendale comporta variazioni nell'operatività dell'impresa. Sotto il profilo organizzativo, infatti, al mutare delle dimensioni d'azienda cambiano oltre alla struttura legale anche le modalità di coordinamento e di controllo, i meccanismi operativi e lo stile di leadership.

Sotto l'aspetto gestionale, possiamo notare che al variare della dimensione mutano le modalità di esecuzione delle operazioni aziendali. In altri termini, in relazione all'espansione o alla riduzione della dimensione d'azienda cambiano i modi di acquisizione dei fattori produttivi e il coordinamento tra gli stessi; mutano i tempi e i modi di recupero degli investimenti; variano le possibilità e le combinazioni di finanziamento.

Il processo teso all'espansione o alla limitazione della dimensione, e la conseguente riconfigurazione delle componenti aziendali, trovano nel processo di pianificazione strategica la sede spontanea per il loro studio e per la valutazione degli effetti che produrranno sugli andamenti economico-finanziari e patrimoniali della gestione; anzi, la dimensione si modifica proprio in relazione agli obiettivi che la pianificazione strategica intende perseguire.

La scelta di una nuova dimensione richiede l'individuazione del modo attraverso il quale operarne il raggiungimento. La ricerca del modo più opportuno per effettuare variazioni della dimensione d'azienda dovrebbe realizzarsi in armonia con gli obiettivi per i

quali si intende cambiare la dimensione. Il cambiamento della dimensione dovrebbe essere affrontato nell'ambito della pianificazione, soprattutto quando esso è operato per agevolare il raggiungimento degli scopi aziendali. La nuova dimensione comporta, a livello di pianificazione, rinnovate combinazioni di investimenti e di finanziamenti e, molto probabilmente, l'assunzione da parte dell'azienda di una nuova veste giuridica.

5. La ricerca della veste giuridica più idonea a rappresentare l'azienda

La scelta della più confacente veste giuridica da assegnare all'istituenda azienda rappresenta una decisione di fondamentale importanza. Unitamente alle altre, concorre al raggiungimento degli obiettivi prefissati incidendo direttamente sul comportamento aziendale, sull'organizzazione del lavoro e sullo svolgimento dell'attività operativa.

La struttura legale influenza anche la dimensione aziendale; quest'ultima, infatti, è in relazione diretta con il soggetto aziendale, il quale, a seconda che sia persona singola o una pluralità di persone, è in grado di garantire all'azienda una certa entità di capitali e di conseguenza un volume d'investimenti più o meno rilevante.

L'individuazione del tipo d'impresa prescelto definisce la struttura legale e le fonti di finanziamento. Essa è funzione di molteplici fattori, per lo più riconducibili al numero di promotori, al loro grado di partecipazione, a quello di responsabilità e di rischio che intendono assumere, alle capacità tecniche e all'entità di capitali di cui dispongono.

In fase d'istituzione il ventaglio di alternative che si manifesta al soggetto aziendale si estrinseca nella possibilità di scegliere tra *impresa individuale* e *impresa societaria* e, in quest'ultimo caso, tra *società di persone* e *società di capitali*.

La scelta della struttura legale trae origine dall'esame delle cause economiche che la inducono e che, a loro volta, producono delle conseguenze, ovvero degli effetti economici forieri di nuove cause.

La forma giuridica influenza notevolmente i fattori e le mutevoli combinazioni che determinano il raggiungimento dell'equilibrio aziendale e di conseguenza il perseguimento degli obiettivi d'impresa.

La soluzione del problema economico di scelta richiede l'individuazione, a priori, dei vantaggi che l'azienda può ottenere dalla sua adesione alla forma individualistica ovvero societaria di vario tipo.

Alla base di tale percorso logico vi è la possibilità di enucleare dall'istituto aziendale la componente direttamente riconducibile al carattere individualistico rispetto a quella attribuibile più propriamente al carattere societario.

La struttura legale prescelta è destinata ad esercitare i propri effetti in ogni fase del ciclo vitale dell'azienda: influenza le opportunità che si presentano al soggetto economico durante lo svolgimento dell'attività operativa e consente quindi di tradurre in vantaggi le condizioni pratiche di sviluppo dell'azienda e di minimizzare le condizioni ostative al medesimo.

Una scelta errata della struttura legale può inibire il raggiungimento di posizioni aziendali predefinite o impedirne il completo perseguimento, come anche può provocare l'impossibilità di conservare posizioni già raggiunte, con la conseguenza di spingere l'azienda verso una fase di regressione che potrebbe indurla addirittura all'estinzione.

La scelta della veste giuridica deve essere considerata come una decisione di lungo termine, a tal fine deve essere collegata alle condizioni aziendali originarie e prospetticamente adeguata alle previsioni di sviluppo dell'impresa.

Come abbiamo visto, il problema relativo alla ricerca della veste giuridica più idonea da assegnare all'unità aziendale – sia che si manifesti in sede di costituzione dell'impresa sia durante il suo funzionamento – viene risolto operando una scelta tra più alternative.

Nel vigente ordinamento giuridico si distinguono l'impresa individuale da quella societaria. Sotto il profilo organizzativo, l'impresa societaria si distingue in tipi espressamente previsti dal legislatore civilistico. I tipi di società possono classificarsi in due gruppi, a se-

conda che risultino organizzati su base personale (*società di persone*: società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice) o su base capitalistica (*società di capitali*: società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata, società cooperativa, società di mutua assicurazione). Queste due categorie si differenziano poiché nelle sole società di capitali si realizza un'*autonomia patrimoniale perfetta*, nel senso che i soci rispondono delle obbligazioni sociali soltanto nei limiti della quota conferita, con la conseguenza che le vicende patrimoniali dei soci non intaccano il patrimonio sociale e viceversa. Altro elemento di differenziazione sta nel fatto che soltanto le società di capitali sono *persone giuridiche*. In questo caso il legislatore ha ritenuto opportuno sostituire, alla pluralità dei soggetti componenti la compagine sociale, una persona giuridica, come soggetto titolare di "diritti e obblighi" nelle relazioni tra l'impresa e i terzi (figura 1).

Figura 1 – Le tipologie societarie

società di persone

- società semplice
- società in nome collettivo
- società in accomandita semplice

società di capitali

- società per azioni
- società in accomandita per azioni
- società a responsabilità limitata
- società cooperativa
- società di mutua assicurazione

Una peculiarità distintiva dell'impresa di piccole dimensioni è rappresentata dall'individualismo, cui fanno seguito il connubio tra capitale e lavoro e la coincidenza tra proprietà e controllo.

L'imprenditore che istituisce un'azienda di ridotte dimensioni, nell'operare la scelta della veste giuridica privilegia il modello strutturale più semplice, ovvero l'*impresa individuale*, ove la titolarità dei diritti e delle obbligazioni è accentrata in un'unica persona. Il titolare della piccola impresa, vale a dire colui che dà avvio al processo produttivo e a proprio rischio ne attua la gestione, è allo stesso tempo fornitore di capitale e prestatore di lavoro. Egli è nelle condizioni di conferire a titolo di proprietà una parte preponderante del capitale monetario necessario a dare impulso alla vicenda produttiva e, al contempo, di ottenere ulteriori mezzi facendo ricorso alle fonti esterne di finanziamento.

D'altro lato, la scelta del tipo di società è essenzialmente rimessa alla volontà delle parti che la pongono in essere, con una sola limitazione: le società aventi per oggetto l'esercizio di un'attività commerciale non possono assumere il tipo della *società semplice*.

L'impresa privilegerà la veste di *società in nome collettivo* (*s.n.c.*) quando i soci sono in grado di procurarsi i capitali necessari a soddisfare il fabbisogno finanziario generato dagli investimenti in atto, e quando gli stessi sono disposti ad assumersi in modo illimitato e solidale i rischi emergenti dalla conduzione aziendale. La *s.n.c.* si costituisce in genere fra persone appartenenti alla stessa famiglia o, quanto meno, fra poche persone legate da vincoli di reciproca fiducia. Si preferisce adottare tale tipo di società nei casi in cui si ha bisogno di fare particolare affidamento sul credito e sulla fiducia di terzi.

La *società in accomandita semplice* (*s.a.s.*) si caratterizza per essere costituita da due diverse categorie di soci: *accomandatari* e *accomandanti*. I soci accomandatari partecipano alla gestione e alla direzione della società e quindi assumono una responsabilità illimitata nei confronti delle obbligazioni sociali. I soci *accomandanti*, detti anche soci finanziatori, non partecipano alla gestione societaria e godono quindi di una responsabilità limitata nei confronti dei creditori sociali.

Anche la *s.a.s.* è fondata sull'*intuitus personae*, ossia sulla fiducia riposta dai soci accomandanti nella figura dei soci accomandatari – i quali assumono nella società una posizione predominante – e

sulla fiducia reciproca fra questi ultimi. Essa realizza un connubio fra capitale (fornito prevalentemente dagli accomandanti) e lavoro (messo a disposizione dagli accomandatari).

La *società per azioni* (*s.p.a.*) rappresenta il principale tipo di società di capitali e, allo stesso tempo, la forma societaria tipica predisposta per le imprese di grandi dimensioni che richiedono l'apporto di ingenti capitali e comportano l'assunzione di notevoli rischi. La vasta dimensione aziendale, la numerosità di personale dipendente, la complessità delle problematiche gestionali richiedono tutte elevati investimenti di capitali che devono trovare adeguata copertura in fonti di finanziamento sia di natura esogena che endogena. La veste giuridica azionaria consente di disporre di vari strumenti per la raccolta di mezzi finanziari necessari per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

Il titolo azionario rappresenta il fondamentale strumento che consente alle società emittenti di procurarsi le risorse finanziarie necessarie per attuare i piani gestionali; infatti, la limitazione del rischio e l'agevole trasferimento delle azioni permettono di raccogliere facilmente gli ingenti capitali occorrenti alle imprese di vaste dimensioni.

La *società in accomandita per azioni* (*s.a.p.a.*) si caratterizza per la presenza di soci accomandatari che assumono il potere decisionale e, conseguentemente, la responsabilità personale e illimitata delle obbligazioni sociali. Essa presenta il vantaggio rispetto alla *s.p.a.* di realizzare meglio il principio gerarchico, nel senso di attribuire a chi detiene il potere esclusivo di gestione una più intensa responsabilità patrimoniale. Inoltre la *s.a.p.a.* si presta singolarmente per l'ampliamento di imprese individuali, perché consente di far ricorso al pubblico mercato dei capitali e permette d'altro canto ai fondatori dell'impresa di conservare con sicurezza una posizione di stabilità nella direzione d'azienda.

Per promuovere e reggere imprese di medie dimensioni che non necessitano di elevati volumi di investimenti e di finanziamenti e che non sono proiettate verso un moto di crescita evolutiva, convie-

ne optare per la *società a responsabilità limitata* (s.r.l.). Si tratta di una società preordinata al fine di fornire alle imprese sociali di limitate dimensioni uno schema societario che consenta di fruire del beneficio della responsabilità limitata. La s.r.l. risponde a grandi linee alle stesse funzioni economiche soddisfatte dalla s.p.a., e più precisamente realizza: la ripartizione del rischio fra più persone; la limitazione del rischio in capo a ciascun socio; la mobilitazione del capitale, in quanto le quote di partecipazione dei soci sono normalmente trasferibili e divisibili. Essa, al contrario della s.p.a., è caratterizzata da una maggiore snellezza di forme.

Quando l'azienda sorge con l'intento di fornire beni, servizi od occasioni di lavoro direttamente ai propri membri a condizioni più vantaggiose di quelle praticate dal mercato, la veste giuridica da prediligere è la società *mutualistica*. In tale tipologia societaria l'impresa viene collettivamente esercitata da quelle stesse persone che poi usufruiranno dei beni o servizi prodotti dalla medesima impresa. Nelle società *mutualistiche*, quindi, soci e destinatari dell'attività sociale sono i medesimi soggetti.

Nell'ambito delle società a scopo mutualistico sono riconducibili le società *cooperative* e le società di *mutua assicurazione*. Le prime sono predisposte per l'esercizio collettivo a scopo mutualistico di imprese commerciali e non. La partecipazione alle stesse si determina essenzialmente in relazione alla identità dei bisogni sentiti dai soci e alla possibilità di una soddisfazione di essi attraverso lo svolgimento dell'attività sociale. La *mutua assicurazione*, invece, è una società esercente l'attività assicurativa nell'ambito della quale ciascun socio ha il diritto alla prestazione dell'assicurazione per il sol fatto di aver aderito alla società.

La scelta della veste giuridica influenza il contenuto quali-quantitativo dell'azienda e di conseguenza la possibilità o meno di operare in normali condizioni integrate di redditività, di patrimonialità e di liquidità.

Durante il ciclo di vita dell'azienda il soggetto economico può avvertire che la forma giuridica assunta non sia la più adatta a consentire

il perseguimento degli obiettivi prefissati, sia perché fin dall'origine non era rispondente alle esigenze espresse dal soggetto economico sia in relazione ai mutamenti intervenuti nella struttura aziendale. Può anche accadere che si modifichino le esigenze del soggetto economico e che, quindi, le combinazioni prescelte in fase di costituzione dell'azienda si dimostrino non più rispondenti a quelle attuali. Può darsi, infine, che mutino le condizioni esterne di vita dell'azienda.

Il cambiamento della veste giuridica può derivare sia dall'emergere di errori valutativi nella scelta a suo tempo effettuata sia dal realizzarsi di condizioni che modificano le esigenze del soggetto economico.

Sovente l'elemento scatenante il mutamento della forma giuridica è rappresentato dall'espandersi delle dimensioni aziendali, queste modificano le condizioni di gestione dell'impresa, i livelli di rischio, le necessità e le possibilità di finanziamento.

Il primo e più immediato motivo di cambiamento della veste giuridica dell'azienda è da ricercare in una più o meno marcata incoerenza tra l'evoluzione dell'attività aziendale e il tipo giuridico in essere. Così, ad esempio, lo sviluppo economico dell'impresa, l'aumento delle dimensioni aziendali – cui si accompagna di norma un correlato incremento di fabbisogno finanziario –, il più consistente ricorso al credito, le incidenze fiscali, i livelli di rischio, il rafforzamento dell'immagine aziendale possono richiedere il passaggio ad una veste giuridica più evoluta rispetto a quella originaria.

D'altro canto è possibile assistere anche a cambiamenti della veste giuridica resi necessari da un processo involutivo dell'economia dell'azienda considerata.

La perdita di competitività e la scarsa concorrenzialità, con tutte le conseguenze di carattere economico che ne derivano, rappresentano soltanto alcuni dei fenomeni che possono produrre effetti deleteri sulla funzionalità dell'azienda. In questi casi il soggetto economico propende per un mutamento della struttura legale che consenta alla sua impresa di continuare ad operare anche se con dimensioni più modeste.

Le motivazioni che inducono un'azienda a mutare la veste giuridica sono innanzitutto di natura economico-aziendale. Vanno ricercate per lo più nei cambiamenti verificatisi nelle condizioni di vita e di sviluppo dell'azienda, negli stimoli provenienti dall'ambiente in cui opera e nelle sollecitazioni promananti dal mercato di riferimento che condizionano l'esistenza ed il mantenimento delle condizioni di equilibrio generale.

Le cause che possono determinare il mutamento dell'originaria veste giuridica sono molteplici, ma tutte riconducibili direttamente o mediamente ad una situazione di squilibrio aziendale.

La condizione di squilibrio aziendale può derivare da una causa patologica, quindi originata da disfunzioni ravvisabili in uno o più fattori di vita e sviluppo. In tal caso un mutamento della veste potrebbe essere risolutivo.

È importante saper interpretare la natura delle cause che determinano il mutamento della veste giuridica, vale a dire capire quando il cambiamento dell'assetto giuridico si pone come una manovra eziologica ovvero alternativa.

Tale modifica è considerata eziologica quando la disfunzione è causata effettivamente dall'inopportuna forma giuridica dell'azienda rispetto alla sua realtà concreta, perciò l'assunzione della nuova veste elimina lo stato di tensione in cui versa l'azienda.

D'altro canto, il cambiamento della struttura legale si presenta come una manovra alternativa quando la disfunzione aziendale presenta innumerevoli soluzioni e può essere sanata mediante diverse modalità operative di intervento.

In altre circostanze, la situazione di squilibrio aziendale è riconducibile a cause di carattere fisiologico legate alla volontà di migliorare le condizioni di operatività dell'azienda. In tali casi, la sensibilità, la conoscenza, la professionalità, l'intraprendenza del soggetto economico, unitamente alle favorevoli condizioni aziendali e ambientali, inducono a cambiare l'assetto giuridico per mantenere e possibilmente migliorare il successo dell'azienda. Il mutamento della veste giuridica è posto in essere per cogliere nuove opportunità di

sviluppo, per crescere dimensionalmente, per raggiungere risultati economici più gratificanti, per costruire o rafforzare l'immagine aziendale.

Sia le cause patologiche sia quelle fisiologiche costituiscono cause generiche che sovrastano alla decisione del soggetto economico di modificare la propria veste giuridica.

Accanto a cause generiche che possono indurre il soggetto a modificare la propria veste giuridica, vi sono anche cause specifiche di cambiamento che inducono allo studio di un determinato tipo di mutamento strutturale. Ed è proprio la specificità e la particolarità della causa del disagio o del desiderio di migliorare l'equilibrio generale che possono spingere verso la modifica della forma giuridica.

In definitiva, la via metodologica da seguire nello studio del cambiamento della forma giuridica è quella di analizzare attentamente sia i fattori che caratterizzano l'impresa sia l'ambiente di riferimento in cui essa opera e agisce.

6. Il cambiamento degli assetti aziendali nell'evoluzione del pensiero organizzativo

L'istituzione e il successivo funzionamento dell'azienda implicano lo svolgimento di molteplici funzioni che devono essere tra loro coordinate e controllate nella successione spazio-temporale per raggiungere elevati livelli di efficienza e di efficacia organizzativa.

L'organizzazione delle aziende, in un'accezione ristretta, riguarda i criteri di divisione del lavoro tra le forze personali che ne fanno parte, nonché le modalità di coordinamento e controllo delle funzioni di costoro per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Per meglio comprendere la natura del problema organizzativo dobbiamo indugiare su due aspetti intimamente connessi tra loro: il modello organizzativo e la teoria dell'organizzazione.

Le due dimensioni del problema organizzativo sono strettamente correlate, nel senso che il riferimento teorico e concettuale orienta gli interventi tesi a implementare o a modificare un determinato

assetto organizzativo. D'altro canto, l'affermazione e l'affinamento degli studi in materia organizzativa trovano alimento continuo oltre che in specifiche ricerche anche nei percorsi evolutivi compiuti dai modelli organizzativi nell'ambito dei vari contesti spaziali e temporali.

L'assetto che un'azienda concretamente assume deriva dal fluire di decisioni e azioni orientate a risolvere problemi che hanno un risvolto organizzativo. Questo processo è influenzato in modo incisivo dalla visione e dalla concezione dell'azienda e dell'organizzazione di cui ciascuno, forse inconsapevolmente, è portatore.

Vi sono diversi riferimenti teorici e concettuali che palesano modi anche divergenti di interpretare i problemi organizzativi. Le teorie traggono la loro linfa vitale dall'esperienza e dalla sagace riflessione in materia; esse portano il segno dei diversi paradigmi maturati nell'ambito delle scienze sociali e riflettono l'impronta dei sentieri di sviluppo compiuti dalle aziende nel fluire del tempo e nel diffondersi dello spazio.

I riferimenti concettuali influenzano gli interventi che contribuiscono a definire i modelli organizzativi; questi perciò risentono sensibilmente della evoluzione nel tempo delle teorie di cui sono espressione.

Ciascun'azienda per sopravvivere e perseguire i propri obiettivi ha bisogno di definire un assetto organizzativo mediante il quale realizzare la ripartizione dei compiti, l'assegnazione dei ruoli operativi, il coordinamento e il controllo delle distinte funzioni.

Lesigenza di governare i processi di funzionamento e le attività complesse conduce a dare corpo negli assetti organizzativi delle aziende ad alcune componenti che assolvono funzioni distinte e che sono riconducibili a cinque elementi base:

- Il *vertice strategico*, costituito da soggetti responsabili del governo economico e dei risultati globali dell'azienda. Esso è composto da organi che operano nelle più alte posizioni della struttura, a cui spettano le decisioni più importanti per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'azienda; comprende figure che esercitano

la leadership, definiscono la strategia da perseguire, destinano le risorse e costituiscono un punto di riferimento per i manager di linea.

- Il *gruppo dirigente intermedio*, composto da manager aventi la funzione di tradurre gli obiettivi di fondo fissati in sede di pianificazione strategica in obiettivi particolari. Esso svolge funzioni direzionali più operative che traducono in pratica i disegni strategici del vertice; costituisce l'anello di congiungimento tra l'alta direzione e il nucleo operativo.
- Il *nucleo operativo*, costituito da operatori coinvolti nello svolgimento delle attività primarie dell'azienda (es. processi di approvvigionamento, di trasformazione, di produzione). Esso è composto da figure che svolgono l'attività fondamentale legata all'ottenimento dei beni e servizi.
- La *tecnostruttura*, che include figure professionali responsabili di specifici processi di funzionamento aziendale (es. controllo qualità, formazione e selezione delle risorse umane, pianificazione e controllo). Si tratta di un organo di staff che affianca i manager fornendo loro specifici strumenti di programmazione e controllo.
- I *servizi di supporto*, che comprendono organi di staff dediti a svolgere attività ausiliarie e di supporto rispetto ad altre unità aziendali (es. servizi mensa, vigilanza, pulizia).

Gli assetti organizzativi si presentano con una grande varietà di caratteristiche e ai fini puramente classificatori sono stati ricondotti dalla dottrina nell'ambito di cinque modelli:

- La *forma imprenditoriale* è l'organizzazione semplice di imprese di limitate dimensioni caratterizzate da un forte accentramento decisionale e da una scarsa formalizzazione dei processi. Si contraddistingue per il ruolo centrale rivestito dall'imprenditore, che assume le prerogative del vertice strategico, e per una modalità di controllo basata sulla supervisione diretta.

- La *forma burocratica* è un assetto molto formalizzato, gerarchicamente molto articolato, tipico di aziende di vaste dimensioni che operano in contesti per lo più stabili. Si caratterizza per il ruolo fondamentale assunto dalla tecnostruttura, che definisce i metodi e tempi di lavoro.
- La *forma decentrata* è un assetto articolato in centri di responsabilità che rispondono al vertice strategico del conseguimento degli obiettivi loro assegnati. Si caratterizza per l'importanza assunta dai dirigenti intermedi, che sono i responsabili dei singoli centri.
- La *forma professionale* è un modello che si fonda largamente sul lavoro di professionisti dotati di ampia autonomia ed è tipica di organizzazioni che offrono ai propri clienti o utenti dei prodotti standardizzati per soddisfare le loro esigenze. Si caratterizza per la rilevanza assunta dal nucleo operativo, per lo più composto da professionisti.
- La *forma innovativa* è un'organizzazione tesa all'innovazione continua, dotata di grande elasticità e flessibilità, in cui la collocazione del potere non è fissa. Questi aspetti conducono ad un indebolimento dei tradizionali confini tra gli elementi dell'organizzazione. Essa si caratterizza per la sistematica collaborazione tra i membri dell'organizzazione e per forme elastiche di controllo reciproco.

Le forme organizzative appena esaminate possono essere considerate come stadi distinti di un cammino evolutivo percorso dall'azienda nello svolgimento della propria attività tipica. In relazione allo stadio di sviluppo attraversato, l'azienda adatta il proprio assetto organizzativo passando via via da una forma imprenditoriale, il cui agire è incentrato sul ruolo del leader, ad una burocratica, tipica delle organizzazioni che operano in contesti stabili, ad una decentrata, in presenza di un forte orientamento alla diversificazione produttiva.

L'evolversi della strategia e delle condizioni di sviluppo dell'azienda si associano sempre a modifiche e adattamenti della configura-

zione organizzativa assunta. Il processo evolutivo delle forme non coinvolge soltanto le variabili organizzative strutturali, ma implica mutamenti anche nella dimensione culturale e comportamentale che fa da sfondo al funzionamento dell'azienda.

L'adozione di nuovi assetti organizzativi è sostenuta dall'esigenza di dominare la crescente complessità attraverso l'elaborazione di metodi e logiche gestionali innovative. Quando ci si avvia verso livelli superiori di complessità si rendono necessarie configurazioni organizzative più evolute per gestire con efficacia e tempestività i rapporti con un contesto ambientale incerto.

L'attuale scenario economico-sociale che pervade il funzionamento dei sistemi aziendali presenta alcuni caratteri che trovano la loro sintesi nella centralità della risorsa umana, nel ruolo strategico assunto dall'apprendimento continuo, nella competizione globale, nella necessità di disporre di tecnologie sempre più avanzate, nella esigenza di effettuare investimenti rilevanti, nella diversificazione produttiva.

In questo contesto si inserisce il nuovo assetto organizzativo: la *forma innovativa*, dai confini non ancora ben definiti e in continuo divenire.

Come abbiamo già visto, si tratta di un'organizzazione orientata al nuovo, posizionata in un ambiente dinamico e complesso, in grado di gestire con continuità la creatività e di generare innovazione in modo sistematico.

Accanto alle configurazioni fondamentali finora considerate, dobbiamo accennare anche ad un altro modello organizzativo dai confini ancora molto sfocati: la *learning organization*.

L'organizzazione che apprende è in un certo senso riconducibile alla forma innovativa, giacché mira a scoprire opportunità e a generare nuovi prodotti e servizi o nuovi modi di operare, ma si caratterizza perché riesce a coniugare al proprio interno elementi in apparenza contrastanti: i comportamenti organizzativi più tradizionali coesistono con l'orientamento all'innovazione.

L'organizzazione orientata ad apprendere e innovare con sistematicità fonde le conoscenze del passato e del presente, così da far emergere

nuove capacità e liberare atteggiamenti mentali innovativi. Essa è in grado di esprimere un ampio ventaglio di risorse e di capacità idonee a gestire sia il successo attuale sia il cambiamento radicale.

L'organizzazione che apprende non può essere considerata come una "forma pura", perché priva di proprie esclusive caratteristiche e perciò non può essere ancora annoverata tra gli assetti organizzativi di base. D'altro canto, la capacità di apprendimento può svilupparsi in qualunque modello organizzativo e diventa una condizione per innovare con continuità e per gestire il cambiamento.

7. La dinamica delle variabili organizzative

L'assetto organizzativo dell'azienda deriva dal mutevole combinarsi di scelte inerenti a tre variabili organizzative: *struttura organizzativa*, *meccanismi operativi*, *stile di leadership*.

Non dobbiamo confondere l'assetto organizzativo con la struttura adottata. Il primo rappresenta la scelta della logica organizzativa di fondo che orienta il sistema azienda; la seconda, invece, costituisce uno schema operativo per risolvere i problemi organizzativi dell'azienda.

Più in particolare, la *struttura organizzativa* definisce il ruolo e il comportamento che l'azienda richiede ai suoi collaboratori. A tal fine ne individua i compiti, le modalità di attuazione, definisce i flussi di lavoro e le relazioni tra le unità organizzative. Con la sua esplicazione si informano gli individui su alcuni aspetti del comportamento atteso in ambito lavorativo.

Le indicazioni del disegno strutturale, per quanto dettagliate, non sono in grado da sole di garantire l'effettivo svolgimento dei comportamenti attesi. Esse indicano i compiti da svolgere, le relazioni che legano le varie posizioni, il grado di autonomia decisionale, ma tralasciano aspetti rilevanti, quali ad esempio gli obiettivi da perseguire nell'esecuzione dei compiti. Perciò alla struttura devono essere affiancati altri strumenti organizzativi, definiti *meccanismi operativi*, i quali regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse, il reclutamento, la retribuzione e la carriera

delle risorse umane. Essi rappresentano gli stimoli dinamici posti sistematicamente in atto per consentire l'adattamento dell'operato di organi e ruoli alle esigenze contingenti.

L'assetto organizzativo si manifesta anche mediante connotazioni di ordine culturale e comportamentale, come lo *stile di leadership* applicato. Esso rappresenta il modello di riferimento adottato dai dirigenti per rapportarsi con i propri collaboratori, per gestire il potere organizzativo e orientare l'organizzazione dell'azienda. Lo stile di direzione può essere considerato come una sorta di "codice di conduzione" delle persone, e dovrebbe trascendere le caratteristiche soggettive dei responsabili di livello più elevato per costituire un significativo strumento organizzativo flessibile e adattabile alle diverse circostanze.

Struttura organizzativa, sistemi operativi e stile di direzione sono le variabili oggetto delle scelte organizzative dell'azienda, da cui dipendono in misura significativa i risultati della gestione aziendale.

8. La struttura organizzativa: caratteristiche e tipologie

La struttura organizzativa conferisce all'impresa, e in particolare alla componente lavoro, uno schema di riferimento per regolare lo svolgimento delle operazioni aziendali.

Il disegno strutturale si estrinseca nella individuazione dei seguenti elementi:

- gli *organi* tra cui è diviso il lavoro (uffici, reparti, dipartimenti, divisioni ecc.);
- le *funzioni* (direttive, esecutive, consultive ecc.) che devono essere assolve dagli organi;
- le *relazioni* (gerarchiche, funzionali ecc.) che legano gli organi.

Un primo problema organizzativo consiste nella individuazione del criterio di divisione del lavoro tra le persone che agiscono all'interno dell'azienda e nella definizione del criterio di coordinamento delle funzioni assegnate ai vari organi.

La divisione del lavoro consiste in una ripartizione delle attività che alimentano la gestione aziendale in compiti meno estesi e complessi da affidare ai singoli lavoratori.

Il processo di divisione del lavoro impone anche una conseguenziale attività di coordinamento delle funzioni. Il coordinamento è un'attività molto articolata che consiste nell'armonizzare le diverse unità operative e nel sincronizzare le azioni di organi che spesso lavorano senza una chiara conoscenza delle esigenze del sistema aziendale di cui fanno parte integrante.

Le difficoltà insite nel processo di coordinamento e controllo delle attività aziendali sono riconducibili al grado di specializzazione delle unità e alla loro differenziazione – percepibile in termini di cultura e mentalità – alla numerosità degli organi da coordinare, al grado di incertezza e di complessità dei compiti da coordinare.

Al concetto di divisione viene associato quello di specializzazione del lavoro. A tal riguardo, possiamo distinguere la specializzazione orizzontale da quella verticale.

Il numero di compiti assegnato ad una singola posizione di lavoro e la loro ampiezza individuano il livello di specializzazione orizzontale²⁸; il grado di controllo e di autonomia che il lavoratore esercita sullo svolgimento delle sue mansioni definiscono il livello di specializzazione verticale²⁹.

In fase di realizzazione di una struttura organizzativa, le singole posizioni lavorative vengono raggruppate in unità organizzative di livello superiore. Il processo di raggruppamento genera un sistema gerarchico di autorità formale che dà luogo ad un numero di livelli organizzativi variabile in relazione al modello strutturale adottato.

Dal processo di raggruppamento delle posizioni di lavoro trae

28 Un lavoro presenta un'ampia specializzazione orizzontale quando richiede pochi compiti ben circoscritti.

29 Un lavoro presenta un'alta specializzazione verticale quando l'operatore che lo compie ha un'autonomia decisionale molto contenuta.

origine un altro aspetto da considerare, esso riguarda la distribuzione del potere decisionale all'interno dell'azienda.

Il processo di raggruppamento successivo, attraverso cui le posizioni di lavoro sono riunite in gruppi man mano più ampi, genera una gerarchia, ossia organi di comando responsabili di singoli gruppi; tale gerarchia è suddivisa in un certo numero di livelli, in relazione ai quali si pone un problema di ripartizione del potere decisionale.

In questi casi si è soliti parlare³⁰ di grado di decentramento (o accentramento) di una organizzazione: mentre il decentramento indica una elevata diffusione del potere decisionale tra i membri dell'organizzazione, viceversa l'accentramento è sinonimo di concentrazione di potere nelle mani di pochi soggetti.

La formalizzazione della struttura organizzativa, vale a dire il processo che consente di comunicare ai soggetti dell'organizzazione i criteri adottati nella divisione e nel coordinamento del lavoro, si pone come obiettivo principale la riduzione della soggettività e della variabilità dei comportamenti.

Il livello di formalizzazione di una struttura è intimamente connesso con il tipo di mansione da svolgere: i compiti molto ripetitivi consentono un'elevata formalizzazione della struttura; viceversa, i compiti complessi e incerti bloccano la spinta alla formalizzazione.

Ciò significa che alcune aziende presentano una struttura più formalizzata di altre in relazione al settore di appartenenza e al contesto di riferimento, e che il livello di formalizzazione cambia all'interno della stessa azienda con il passaggio da un'area funzionale ad un'altra.

Gli strumenti di rappresentazione della struttura organizzativa evidenziano una serie di elementi: gli organi in cui si articola la struttura, i compiti assegnati a ciascun organo, le modalità di svolgimento delle funzioni.

Il principale mezzo utilizzato dalle aziende per esternare la propria struttura organizzativa è l'*organigramma*. Si tratta di uno schema che consente di individuare: gli organi, distinguendo gli *staff* dalle

linee³⁰; le relazioni tra gli organi; lo sviluppo verticale e orizzontale della struttura³¹.

Gli organigrammi raffigurano le linee essenziali della struttura organizzativa dell'azienda, ma non sono in grado di evidenziare alcuni aspetti di peculiare rilievo. In particolare, non forniscono indicazioni di dettaglio sui compiti da svolgere, sulla distribuzione del lavoro, sulle modalità di attuazione del lavoro.

Per sopperire alle lacune proprie dell'organigramma, esso viene integrato e rafforzato da altri strumenti di rappresentazione della struttura: i *mansionari* e le *norme procedurali*.

I *mansionari* chiariscono i compiti che ciascun organo è tenuto a svolgere, operando una descrizione dettagliata delle mansioni attribuite ad ogni posizione di lavoro.

Le *norme procedurali* specificano le modalità e le procedure di svolgimento dei singoli compiti; sono vere e proprie regole di attuazione che si estrinsecano attraverso i *flow chart*.

Le tipologie di strutture organizzative variano in relazione alle modalità secondo cui si combinano i diversi elementi organizzativi sinora esaminati. Nei successivi paragrafi analizziamo le strutture organizzative più diffuse e consolidate in ambito aziendale.

8.1 La struttura plurifunzionale

Nella struttura plurifunzionale il criterio base di divisione del lavoro a livello direttamente dipendente dagli organi che detengono i massimi poteri decisionali è la specializzazione per funzione. Ciò significa che le posizioni di lavoro sono riunite in base a processi della stessa specie tecnico-economica (es. produzione, ricerca e sviluppo, marketing, amministrazione ecc.).

Sono presenti tre livelli organizzativi articolati nei seguenti or-

30 Per *staff* si intendono gli organi specialistici che prestano consulenza ed assistenza alle *linee*, cioè agli organi operativi di direzione ed esecuzione.

31 Lo sviluppo verticale riguarda il numero dei livelli gerarchici che formano la struttura, quello orizzontale si riferisce all'ampiezza del controllo del manager che dirige una certa unità organizzativa.

gani: la direzione generale; le direzioni dei dipartimenti funzionali; le unità operative (figura 2).

Figura 2 – Struttura plurifunzionale



All'alta direzione è attribuito il compito di amministrare l'azienda, di definire le decisioni strategiche e di coordinare e controllare l'operato dei vari dipartimenti funzionali.

Le direzioni dei dipartimenti, che costituiscono il nucleo caratteristico di tale struttura, gestiscono le singole aree perseguendo obiettivi settoriali e con una visione parziale dell'azienda. Ciascuna area è caratterizzata da una diversa combinazione delle tre variabili organizzative, in relazione al tipo di cultura, di mentalità e di stile di comportamento.

Le unità operative (stabilimenti di produzione, filiali di vendita ecc.) dipendono dai singoli dipartimenti funzionali e attuano le direttive dei responsabili di area; ad esse sono affidati compiti esclusivamente esecutivi.

Nella struttura plurifunzionale si assiste ad una attribuzione dei

poteri a favore dei responsabili di area su specifici problemi della gestione d'impresa, a riguardo si è soliti parlare di decentramento selettivo.

Particolarmente problematico risulta il coordinamento tra le varie aree funzionali, in considerazione della loro differenziazione e dell'elevato grado di interdipendenza nel processo gestionale.

La struttura plurifunzionale, basandosi sul raggruppamento per funzioni, riunisce nella medesima area soggetti con conoscenze e abilità omogenee. La presenza nell'ambito di uno stesso dipartimento di risorse umane con analoga specializzazione consente sia l'accrescimento delle competenze e delle professionalità di ciascun componente l'area sia il raggiungimento di un soddisfacente livello di efficienza ed economicità dell'intero dipartimento.

All'aumentare delle dimensioni aziendali e in presenza di una produzione diversificata, la struttura plurifunzionale manifesta tutti i propri limiti. Al crescere delle dimensioni aziendali aumenta il numero di livelli gerarchici all'interno di ciascuna area, ciò provoca riflessi negativi sulla qualità e sulla tempestività delle informazioni. Inoltre, in caso di diversificazione produttiva, i manager funzionali incontrano grosse difficoltà nel gestire efficacemente i problemi posti da una pluralità di prodotti con caratteristiche diverse³².

8.2 La struttura multidivisionale

La struttura multidivisionale può essere definita quale un complesso di organizzazioni "quasi autonome" controllate da un'entità centrale.

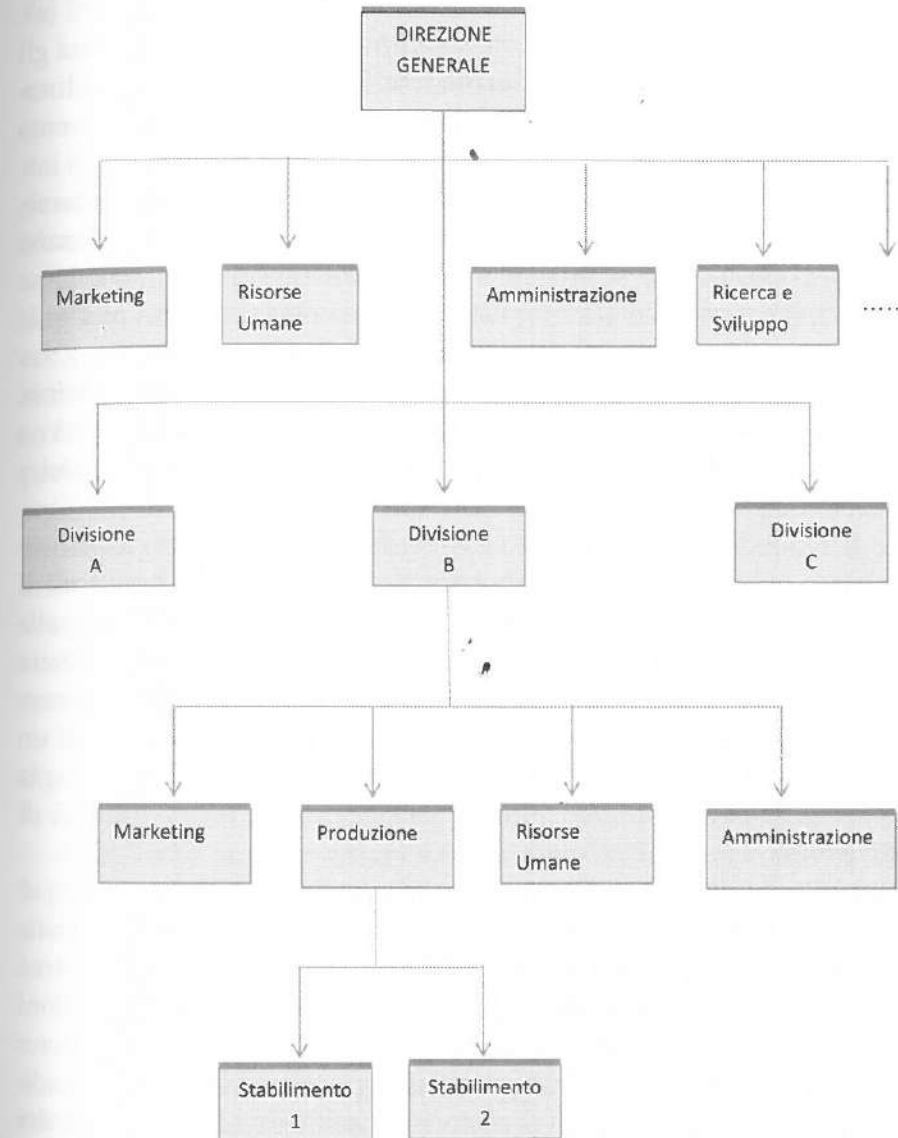
Il criterio di divisione del lavoro a livello sottostante alla direzione generale avviene in base al prodotto, all'area geografica o al cliente. Perciò le divisioni, ovvero gli organi che dipendono dal vertice strategico, gestiscono direttamente un singolo prodotto, una specifica zona geografica o un gruppo di clienti.

Nella multidivisionale sono rinvenibili cinque livelli organizzativi:

³² Ad esempio, può accadere che al responsabile dell'area marketing siano richieste differenti tecniche pubblicitarie in relazione ai singoli prodotti offerti dall'azienda.

la direzione generale; gli staff centrali; le divisioni; i dipartimenti funzionali; le unità operative (figura 3)

Figura 3 – La struttura multidivisionale



La direzione generale si occupa della gestione complessiva dell'azienda in vista del raggiungimento degli obiettivi strategici; si occupa, altresì, di definire le modalità attraverso le quali ripartire le risorse fra le varie divisioni.

Gli staff centrali sono specializzati in determinate funzioni (es. marketing, finanza, gestione risorse umane ecc.) e assistono sia gli organi direttivi nella formulazione delle strategie e nel coordinamento/controllo delle divisioni, sia le divisioni nell'espletamento delle loro funzioni tipiche.

Le divisioni rappresentano le unità tipiche della struttura in esame; esse si caratterizzano per il fatto che i rispettivi responsabili sono delegati dal vertice strategico a gestire la divisione come se fosse una "micro azienda" con ampia autonomia decisionale in merito ai processi di approvvigionamento, di produzione e di vendita.

I dipartimenti funzionali sono specializzati nelle varie funzioni in cui si suddivide la divisione di cui fanno parte, al loro interno vi sono le unità operative, vale a dire gli stabilimenti, gli uffici, i laboratori ecc.

Il modello divisionale può essere definito decentrato in conseguenza dell'attribuzione di ampi poteri decisionali ai responsabili di divisione; i manager divisionali, infatti, sono valutati in relazione alle performance ottenute. Più in particolare, la divisione è considerata un centro di profitto il cui responsabile è in grado di influenzare con le proprie scelte decisionali l'entità dei costi e dei ricavi di un determinato business. Il reddito divisionale, quindi, costituisce la grandezza utilizzata per valutare la performance dei direttori di divisione.

Nella struttura in esame assumono particolare rilievo i punti di forza legati all'elevata efficienza organizzativa originata dalla gestione unitaria e integrata di ciascun prodotto (o gruppo di clienti o area geografica) e alla possibilità di gestire con efficacia le dimensioni aziendali rilevanti. Accanto ai numerosi pregi che si riconoscono al modello divisionale, vi sono alcuni punti di debolezza, quali: la lievitazione dei costi di direzione, imputabile alla presenza dei

responsabili divisionali e alla necessità di dotare la struttura di staff centrali, nonché l'eccessiva enfasi sui risultati di breve periodo, causata dal sistema di controllo basato sui centri di costo.

8.3 La struttura a matrice

La struttura a matrice costituisce una soluzione organizzativa dai confini molto sfocati, infatti tra ricercatori e studiosi non esiste ancora una unanimità di vedute. Si tratta di una tipologia organizzativa dai contorni incerti che può manifestarsi secondo una molteplicità di schemi, tuttavia sembra caratterizzarsi per alcuni principi organizzativi di base.

La divisione del lavoro direzionale avviene secondo un criterio duplice: per funzione e per prodotto (o progetto o area geografica ecc.), cosicché il personale situato ai livelli intermedi della struttura si trova alle dipendenze di due manager.

L'assetto organizzativo è regolato dal criterio della doppia dipendenza. Esso riguarda nello specifico il c.d. *two boss manager*, in cui l'autorità è condivisa da due manager con un bilanciamento dei rispettivi poteri.

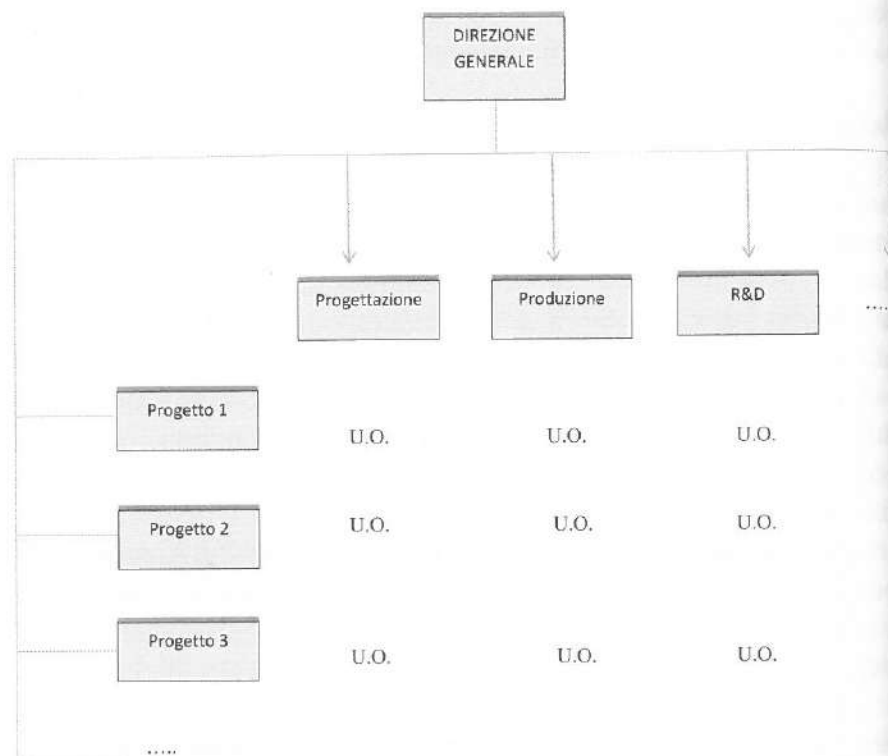
Lungo la dimensione orizzontale della struttura a matrice vengono collocati gli organi funzionali, mentre sulla dimensione verticale sono posizionati i responsabili di prodotto (o progetto o area geografica).

La soluzione matriciale si caratterizza per la presenza di tre livelli organizzativi: la direzione generale, gli organi posizionati lungo le due dimensioni della matrice, le unità operative (U.O) (figura 4).

Alla direzione generale spetta il compito di definire le strategie e le politiche aziendali, da essa dipendono direttamente i due gruppi di manager (responsabili funzionali e project manager) situati lungo le due dimensioni della matrice.

In questo contesto l'alta direzione assolve un ruolo molto complesso. Essa è chiamata a sintonizzare la sua attività di coordinamento con l'azione dei due gruppi di manager, i cui poteri vanno oltre i confini gerarchici tradizionali.

Figura 4 – La struttura a matrice



I project manager (responsabili di progetto) hanno il compito di programmare, coordinare e controllare un progetto ben definito, senza però disporre direttamente delle risorse necessarie allo svolgimento e al buon andamento del medesimo. Le risorse utili alla realizzazione del progetto sono assegnate ai dipartimenti funzionali a cui i project manager devono rivolgersi per condurre a buon fine il progetto loro affidato.

I responsabili di funzione sono manager specializzati in determinati campi (marketing, produzione, progettazione ecc.) e sono coinvolti nella realizzazione di più progetti. Vengono assimilati ad aggregazioni professionali di specialisti permanentemente assegnati ai diversi progetti in atto.

Infine vi sono le unità operative, nei confronti delle quali si manifesta il fenomeno della duplice autorità.

Nello schema a matrice si rinviene una forma di decentramento selettivo, infatti la direzione generale delega larga parte dei poteri decisionali alla duplice categoria di manager.

La soluzione matriciale, se correttamente impostata e gestita, favorisce un equilibrio dinamico tra le due dimensioni fondamentali e consente di perseguire strategie di sviluppo nel lungo periodo. Seppur di difficile gestione, la struttura in esame incrementa le occasioni di crescita professionale e culturale, quindi ben si adatta ai contesti di elevata specializzazione e formazione.

Il vantaggio più immediato dello schema matriciale consiste nella possibilità di raggruppare i due principali punti di forza delle strutture plurifunzionale e multidivisionale. La matrice si caratterizza oltre per l'alta specializzazione funzionale e per l'elevato grado di efficienza organizzativa, anche per la notevole flessibilità generata dal minor peso esercitato dai ruoli gerarchici.

I punti di debolezza rinvenibili nella struttura a matrice sono strettamente legati agli atteggiamenti comportamentali, alle motivazioni dei soggetti coinvolti e alla cultura aziendale che permea l'intera l'organizzazione.

9. I sistemi operativi

I sistemi (o meccanismi) operativi costituiscono validi strumenti di informazione che hanno la funzione di integrare e rafforzare le prescrizioni del disegno strutturale di base. Essi si propongono di comunicare agli attori aziendali ciò che è loro richiesto e qual è la funzione dei loro compiti in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I sistemi operativi svolgono una funzione di supporto nei confronti della variabile organizzativa strutturale, quindi devono presentare un alto grado di congruenza con la struttura organizzativa e un elevato livello di reciproca coerenza per evitare di

ridurre l'efficacia delle variabili organizzative congiuntamente considerate.

Tradizionalmente i principali sistemi operativi sono rinvenibili nei processi di: gestione delle risorse umane; pianificazione e controllo; trasmissione dei flussi operativi.

Nelle pagine successive analizziamo i più significativi sistemi di gestione delle risorse umane, rinviando ad altri studi l'approfondimento degli ulteriori meccanismi operativi.

9.1 La gestione delle risorse umane: la ricerca e la selezione

Il complesso e articolato processo di gestione delle risorse umane viene generalmente annoverato tra i meccanismi operativi perché contribuisce ad esplicitare le prescrizioni del disegno strutturale e a stimolare la realizzazione di comportamenti sociali conformi agli obiettivi generali perseguiti dall'azienda.

Per gestione delle risorse umane intendiamo il complesso delle azioni volte a garantire all'azienda l'acquisizione di energie umane adatte allo svolgimento delle funzioni aziendali.

Il sistema in esame si avvale di alcuni strumenti, quali: la ricerca e la selezione; la formazione; la valutazione; la retribuzione e gli incentivi.

In particolare, il sistema di ricerca e selezione del personale governa l'accesso delle risorse agli impieghi. Un primo problema che si pone nel processo di ricerca del personale è dove trovare alternative di successo al minor costo. A riguardo viene operata una distinzione tra attività di riallocazione di personale già presente in azienda e processo di ricerca di risorse umane rivolto al mercato del lavoro, quindi all'esterno dei confini aziendali.

Quando l'impresa necessita di energie umane da inserire in specifici ruoli, molto spesso, la ricerca è rivolta all'interno dei confini aziendali. Si ritiene infatti che competenze di lavoro specifiche si possano formare attraverso l'esperienza diretta e per affiancamento dei contenuti e degli strumenti di lavoro, delle relazioni sociali e delle consuetudini che caratterizzano l'azienda. Si sostiene, inoltre,

che sia più agevole valutare i candidati interni in virtù dell'ampia disponibilità di informazioni sulle prestazioni lavorative pregresse.

Accade sovente che l'azienda ricorra al mercato esterno per ricercare risorse cui affidare non soltanto mansioni semplici, ma anche ruoli complessi ed specifici.

Nel processo decisionale di scelta del personale la ricerca rappresenta la fase di aumento della varietà di risorse, mentre la selezione costituisce il momento in cui sono scartate le combinazioni meno vantaggiose per individuare quelle accettabili e compatibili con le esigenze aziendali.

Il processo di selezione è caratterizzato da un elevato grado di incertezza. Il datore di lavoro, in fase di selezione, non possiede informazioni certe sulle capacità professionali del candidato, d'altra parte il lavoratore non ha tutte le informazioni sulle mansioni da svolgere e sui possibili sviluppi della sua collaborazione all'interno dell'azienda.

Per ridimensionare il grado di incertezza insito nel processo di selezione delle risorse umane, indipendentemente dal tipo di lavoro considerato, è opportuno ricorrere a sistemi di ricerca e selezione ben strutturati e trasparenti.

La comunicazione diretta e precisa delle regole aziendali e dei sistemi che governano la gestione interna del personale (es. meccanismi di carriera, valutazione, retribuzione, formazione ecc.) attiva un processo di auto-selezione dei candidati. Ciò consente sia di ridurre tempi e costi di ricerca del personale sia di utilizzare al meglio le informazioni possedute da entrambe le parti.

Le esigenze di professionalità, come abbiamo già osservato, possono essere soddisfatte mediante l'acquisizione di profili professionali dal mercato del lavoro o attraverso lo sviluppo di professionalità disponibili all'interno del contesto aziendale.

La professionalità può essere intesa come un sistema di capacità - disponibili o acquisibili nel mercato del lavoro - idoneo a svolgere un determinato insieme di attività in vista della realizzazione delle funzioni organizzative e coerentemente con le strategie aziendali.

L'organizzazione del lavoro viene perciò a configurarsi come la trama organizzativa nella quale le esigenze espresse dalle funzioni aziendali si traducono in termini di requisiti di professionalità.

Le conoscenze professionali costituiscono il tessuto cognitivo nel quale sono opportunamente organizzati le informazioni, le modalità operative e gli schemi concettuali necessari per l'efficace svolgimento dei ruoli assegnati.

Conoscenze professionali e abilità esprimono le competenze richieste per rivestire un determinato ruolo.

Lo studio delle organizzazioni può essere svolto ricorrendo al concetto di ruolo, questo consente all'analisi organizzativa di identificare ciò che l'organizzazione formale richiede al lavoratore in termini di esecuzione di compiti prescritti e di comportamenti attesi.

L'uso delle capacità concettuali nei processi decisionali è influenzato dai tratti della personalità. Tale influenza si manifesta maggiormente nei ruoli caratterizzati da elevata responsabilità. Tra le dimensioni della personalità, quelle che maggiormente possono influenzare l'orientamento nei processi decisionali sono:

- la rigidità o la flessibilità del comportamento;
- l'orientamento o la motivazione al potere;
- l'emotività o l'obiettività;
- la creatività in alternativa al buon senso;
- l'orientamento all'azione o la contemplazione.

Si fa spesso riferimento, quindi, a tratti del carattere per l'analisi delle capacità comportamentali, in relazione alle condizioni sociali dell'assetto organizzativo.

9.2 La gestione delle risorse umane (segue): la formazione e la valutazione

Il processo di formazione riveste un'importanza fondamentale nella creazione, nello sviluppo e nel mantenimento delle competenze individuali e collettive. Per l'azienda rappresenta una possibile fonte di competenze distintive e di vantaggio competitivo, mentre per i lavoratori costituisce una sorta di ricompensa sotto forma di risorse

conoscitive che resteranno per sempre in loro possesso.

L'efficacia dei diversi sistemi formativi è strettamente legata alla natura delle competenze che concorrono a determinare e alla loro specificità e complessità.

Le imprese sono continuamente interessate ad investire sia in formazione di *know-how* polivalente sia in conoscenze di base che possono generare economie di scopo e supportare processi di apprendimento e diversificazione³³.

Le conoscenze e le competenze che devono essere trasferite in un processo di formazione richiedono, di regola, contesti di apprendimento caratterizzati da una grande varietà negli input trasmessi. La diffusione di esperienze di *learning by networking* risponde all'esigenza di attivare sia processi di apprendimento imitativi e incentrati sul trasferimento di conoscenze già esistenti sia forme di apprendimento generative e basate sull'integrazione tra conoscenze diverse.

In un contesto ambientale turbolento e in continuo mutamento, il fabbisogno di formazione deve soddisfare le esigenze di nuove professionalità indotte dai cambiamenti discontinui che sono tipicamente rinvenibili nelle tecnologie, negli stili di consumo, nei rapporti sociali, nelle politiche economiche dei governi e nelle relazioni industriali.

Negli ultimi anni si è resa necessaria l'esigenza di svolgere una puntuale pianificazione degli interventi formativi, al fine di ricondurre gli investimenti in formazione nell'ambito di un processo organico di pianificazione aziendale delle risorse umane.

I programmi di formazione si pongono l'obiettivo di migliorare la redditività dell'impresa nel lungo termine e di evitare l'insorgere di un gap formativo rispetto alla concorrenza.

Gli interventi formativi a favore delle abilità sono orientati a sviluppare il "saper fare" mediante la valorizzazione delle compe-

³³ Si parla di economie di scopo (o di raggio di azione) quando i costi unitari di produzione diminuiscono allorché più tipi di beni vengono prodotti congiuntamente utilizzando le medesime risorse (impianti, know-how, energie umane).

tenze già esistenti. Tali interventi sono strutturati per soddisfare le esigenze di miglioramento delle performance.

La formazione mirata allo sviluppo delle capacità concettuali tende a mettere i partecipanti nelle condizioni di dominare situazioni gestionali complesse, focalizzando l'attenzione sulle capacità di selezione ed elaborazione di informazioni, su quelle di problem solving, decisionali e creative.

L'obiettivo di adeguamento delle capacità comportamentali alle capacità di motivazione, di comunicazione, di collaborazione e di negoziazione viene perseguito con interventi di sensibilizzazione che mirano sia a promuovere i processi di cambiamento sia a facilitare l'attuazione dei piani di carriera.

Quando, però, si trascurano l'analisi delle condizioni di apprendimento – come anche gli aspetti motivazionali della formazione – si va incontro ad un basso rendimento dell'intervento formativo; in tal caso si genera una dispersione di risorse e di effetti collaterali spesso deleteri per l'organizzazione. Perciò il livello di complessità dei contenuti formativi deve essere congruente con le capacità di apprendimento dei singoli soggetti, mentre i meccanismi motivazionali che si instaurano nell'intervento formativo devono consentire e agevolare un adeguato coinvolgimento.

La valutazione dei risultati dell'intervento formativo rappresenta l'ultima fase del processo di pianificazione. Essa deve essere effettuata su tre distinti livelli:

- in relazione alle aspettative del soggetto;
- in relazione agli obiettivi didattici;
- in relazione ai bisogni di formazione.

La valutazione delle aspettative del soggetto che ha partecipato al programma di formazione avviene nella fase terminale dei corsi formativi sulla base di interviste finalizzate o di questionari ad hoc somministrati dalla struttura dedicata alle attività di formazione.

La valutazione degli obiettivi didattici viene operata dai docenti

durante la fase terminale dei corsi e viene svolta mediante verifiche finali somministrate ai soggetti formati.

La valutazione degli obiettivi formativi (es. miglioramento delle performance, del potenziale di carriera, delle capacità di adattamento a nuovi contesti organizzativi ecc.) viene collocata in un adeguato orizzonte temporale per consentire la verifica degli effetti dell'apprendimento in termini esperienziali.

Ogni situazione formativa è sempre costituita da una molteplicità di elementi, alcuni dei quali assumono un particolare rilievo. Di rado si effettuano interventi formativi con l'unico obiettivo del miglioramento della performance, con un solo obiettivo didattico e con un solo metodo didattico. Invece molto spesso si riscontra un mix di bisogni formativi – con la prevalenza di alcune esigenze formative da soddisfare – rispetto al quale viene definito un vettore congruente di obiettivi didattici e viene anche scelto un insieme adeguato di metodi didattici in relazione alle diverse condizioni di apprendimento delle risorse umane coinvolte nel processo di formazione.

Per quanto concerne la valutazione delle risorse umane, dobbiamo ricordare che le principali forme di valutazione considerate in letteratura sono: la valutazione delle prestazioni, la valutazione delle posizioni, la valutazione delle competenze e la valutazione del potenziale.

La valutazione delle prestazioni è la modalità maggiormente applicata dalle aziende. Per assumere personale, per definire le ricompense, per costituire un gruppo di lavoro è indispensabile valutare le prestazioni passate e quelle attese.

La sua funzione principale consiste nel rilevare e misurare il valore dei contributi forniti da determinate risorse e, eventualmente, nel costruire una matrice di informazioni cui legare le ricompense (monetarie e non) in funzione dei contributi.

Di solito la valutazione dei risultati e dei comportamenti – nella sua unitarietà – è definita valutazione delle prestazioni. Il principale problema di progettazione di questo metodo è la scelta fra la valutazione dei comportamenti, che sono gli input del processo

produttivo, e la valutazione dei risultati, che sono invece gli output del processo stesso.

La scelta tra comportamenti o risultati come aspetto principale della prestazione da valutare è condizionata dalla osservabilità degli input piuttosto che degli output. Infatti, molti comportamenti economici non sono direttamente valutabili, d'altra parte molti tipi di risultato possono essere difficili da valorizzare (es. la valutazione dei risultati delle attività di formazione). Poiché la valutazione è innanzitutto un processo di acquisizione di conoscenze e informazioni, la scelta fra la valutazione sui comportamenti o quella sui risultati deve essere effettuata tenendo conto di quale dei due elementi è più facilmente osservabile.

L'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni svolge una funzione di monitoraggio delle performance individuali e delle loro determinanti attraverso un adeguato feed-back sui soggetti valutati. Il successo di tale meccanismo dipende dal grado di consenso dei soggetti valutati e dalle capacità dei valutatori; è necessario, perciò, che la sua introduzione sia preceduta da un' incisiva azione formativa e di sensibilizzazione nei confronti di quanti collaborano all'interno dell'azienda.

La valutazione delle prestazioni è tipicamente orientata al passato: controlla le prestazioni, fornisce indicazioni per il miglioramento delle performance individuali, della situazione motivazionale e per il cambiamento organizzativo, costituisce, infine, un meccanismo di regolazione della dinamica retributiva aziendale.

Il meccanismo in esame implica la definizione degli obiettivi da perseguire. Questi esprimono le esigenze dell'organizzazione, vale a dire le attese dell'azienda nei confronti dei comportamenti individuali (o di gruppo) di cui si valutano le prestazioni. Gli obiettivi individuali sono coerentemente collegati, in un reticolo gerarchico, con gli obiettivi globali dell'azienda che esprimono le mete cui tende l'organizzazione, o parti di essa, nella realizzazione delle strategie. Gli obiettivi vengono definiti in riferimento alle risorse disponibili e alle strategie seguite. Il raggiungimento di un risultato atteso può

produrre condizioni che ostacolano il perseguimento di obiettivi collocati in un'altra area della struttura organizzativa o in un successivo orizzonte temporale.

L'attribuzione di un obiettivo per una determinata prestazione deve, quindi, accompagnarsi alla definizione di vincoli, ai quali il comportamento individuale deve attenersi per evitare di ostacolare il raggiungimento degli obiettivi da parte di altri ruoli.

Si pone così il problema dell'attendibilità e della coerenza dei giudizi di valutazione. Nei sistemi di valutazione l'attenuazione degli errori può essere ottenuta con un'adeguata azione di sensibilizzazione e di addestramento dei valutatori, utilizzando più forme di valutazione per lo stesso soggetto e scegliendo valutatori con un adeguato equilibrio emotivo.

La valutazione delle prestazioni, infatti, essendo un meccanismo di controllo, dovrebbe consentire di intervenire sulle variabili che impediscono il conseguimento di prestazioni soddisfacenti. La valutazione limitata ai risultati della prestazione, senza includere ogni aspetto del comportamento idoneo a migliorare l'efficacia organizzativa, offre ai dipendenti l'occasione di compiere il loro lavoro tenendo presente soltanto i criteri in base ai quali essi possono essere formalmente valutati. Tutto ciò può condurre ad una visione parziale e distorta dell'efficienza organizzativa.

Un ulteriore sistema di valutazione, che può affiancare o sostituire quello delle prestazioni, è la valutazione delle posizioni. Questo meccanismo, attraverso la sistematizzazione dei giudizi e delle regole riguardanti la relazione tra contributi e ricompense, consente di rendere meno arbitraria e più trasparente la valutazione. In altre parole, la valutazione del contributo fornito da ciascuna attività attribuita ad una posizione di lavoro è considerata una base equa per costruire una scala retributiva per una struttura di posizioni di lavoro.

La valutazione delle posizioni può essere intesa come una misura del contributo mediamente atteso – in termini di competenza e professionalità – da un insieme di attività.

Per valutare le posizioni è necessario innanzi tutto disporre di un reticolo in grado di descrivere le posizioni presenti in un dato sistema, poi, in una fase successiva, saranno individuati i parametri di valutazione.

Il metodo in esame presenta un altro aspetto importante: consente di tener conto delle caratteristiche della posizione che dipendono dal contesto e dalla natura della mansione. Infatti, se le ricompense non considerassero le caratteristiche di ciascuna posizione, non sarebbero né eque dal punto di vista distributivo né attrattive dal punto di vista personale.

Un tipo alternativo di valutazione è quella basata sulle competenze. Essa può essere intesa come ricerca e valutazione delle competenze e delle conoscenze dei soggetti che agiscono in azienda. La valutazione delle competenze costituisce un'alternativa alla valutazione delle posizioni quando viene applicata in sistemi dinamici o complessi, ovvero in sistemi in cui il contenuto delle attività dipende in gran parte dalle competenze dei soggetti.

L'obiettivo primario di tale meccanismo è quello di individuare a quale insieme di competenze si possono associare risultati superiori in una data attività. I metodi di analisi delle competenze prevedono l'uso di tecniche di osservazione che consentono di rilevare quali conoscenze, comportamenti e procedure di azione abbiano utilizzato i soggetti che hanno raggiunto le migliori performance. Questi elementi sono utilizzati per elaborare un modello in base al quale misurare il livello di competenza raggiunto dal titolare di una posizione e commisurare alcune componenti della retribuzione.

Il sistema di valutazione del potenziale è teso ad apprezzare le capacità di sviluppo e di prestazione futura del personale in attività nuove rispetto alle posizioni passate; riveste inoltre una grande utilità in fase di progettazione dei sistemi di selezione e di carriera delle risorse umane.

La difficoltà ad effettuare valutazioni del potenziale affidabili è proporzionata al livello di complessità delle attività da svolgere. Pertanto la valutazione del potenziale, quando posta in essere per

accedere ad attività ben circoscritte, può avvalersi efficacemente di indicatori oggettivi (es. il possesso di titoli e qualifiche, le misure della performance passata, i test di misurazione delle capacità).

Di contro, quando il lavoro diviene complesso e le attività che si dovranno svolgere sono diverse da quelle passate le competenze risultano difficilmente misurabili. Ne consegue che la valutazione del potenziale assume un elevato soggettivismo.

In termini generali, la valutazione del potenziale rappresenta una risposta ai più tradizionali meccanismi basati su analisi orientate a valutare posizioni già esistenti, competenze già presenti e prestazioni ben consolidate.

Il potenziale è una grandezza congetturata e attesa, non osservabile come la prestazione o la competenza. A riguardo è necessario stimare la dinamica delle variazioni e degli sviluppi futuri nelle prestazioni e nelle professionalità dei lavoratori in nuove posizioni non ancora definite. Di conseguenza, la valutazione del potenziale, basandosi su ipotesi e giudizi incerti, risulta essere un meccanismo permeato da un elevato grado di soggettività, quindi più fallibile rispetto ai sistemi valutativi precedentemente analizzati.

9.3 La gestione delle risorse umane (segue): la retribuzione e gli incentivi

Il passaggio dalla valutazione alla ricompensa richiede l'inserimento di un livello di analisi pertinente ai soggetti (e alle loro preferenze) oltre che alle loro competenze e prestazioni.

Il sistema delle ricompense ha la funzione di stimolare le risorse umane a comportamenti compatibili con le esigenze aziendali. Le ricompense possono essere monetarie o non monetarie (opportunità di carriera, simboli di prestigio, benefici vari).

La ricompensa monetaria può essere commisurata alla mansione e al tempo di lavoro (in tal caso è definita retribuzione fissa) o collegata alla prestazione (in tal caso è chiamata incentivo o retribuzione variabile). Gli incentivi, in particolare, sono elementi della retribuzione determinati da regole di corrispondenza tra prestazione svolta e compenso elargito.

Il sistema retributivo adottato dall'azienda rappresenta un valido meccanismo operativo ed è in grado di influenzare i comportamenti personali anche in assenza di sistemi incentivanti utilizzati per premiare prestazioni altamente soddisfacenti.

Due considerazioni fondamentali determinano la natura dell'azione aziendale rispetto alla politica retributiva.

La prima riguarda il concetto di equità: la retribuzione deve essere allineata ai livelli di mercato, alle condizioni economiche, all'importanza delle mansioni da svolgere e al contributo individuale.

La seconda considerazione è inerente al concetto di incentivo: si ricorre all'adozione di aumenti progressivi di ricompensa per premiare incrementi progressivi di rendimento. In generale si ipotizza che una maggiore retribuzione provochi un impegno più elevato.

Nell'ambito della politica retributiva si attribuisce grande enfasi ai cosiddetti parametri retributivi. Si ritiene che una determinazione sistematica dei compensi economici sia più equa rispetto a determinazioni che si basano su decisioni arbitrarie, su considerazioni di carattere personale e su opinioni soggettive. Gli attriti e le insoddisfazioni diventano facilmente contenibili quando i compensi economici sono determinati da metodi impersonali e oggettivi. I parametri, pertanto, costituiscono simboli di equità per la gestione dei meccanismi retributivi.

La determinazione di retribuzioni differenziate per particolari mansioni viene realizzata, in genere, attraverso piani di classificazione dei compensi; questi si basano su tentativi sistematici tesi a graduare l'importanza delle mansioni.

Le problematiche più complesse nella gestione delle ricompense si presentano allorché si misurano i contributi individuali all'interno del sistema dei livelli gerarchici di retribuzione. Le differenze di rendimento tra individui addetti ad una stessa mansione possono rilevarsi sostanziali, la ragione di una tale sperequazione di rendimento è da ricercare negli aspetti motivazionali che influenzano il comportamento personale, ma comunque è sempre indissolubilmente legata al problema dell'equità.

Al fine di corrispondere retribuzioni uniformi ai titolari di mansioni aventi lo stesso peso, è necessaria l'adozione di appropriate tecniche di valutazione delle mansioni. Con queste ultime, ciascuna mansione, debitamente analizzata, descritta e valutata, viene confrontata con le altre mansioni svolte in azienda allo scopo di stabilirne il valore relativo.

La struttura retributiva risponde all'esigenza di rafforzare i comportamenti organizzativi attesi, secondo gli orientamenti strategici dell'impresa. A tal scopo, il sistema retributivo aziendale deve possedere alcuni requisiti di efficacia, quali: capacità di incentivazione, selettività, equità, flessibilità, competitività.

L'attuazione di un piano retributivo efficace richiede l'utilizzo di altri strumenti operativi che concorrono, fra l'altro, ad integrare il piano retributivo nel più ampio piano di sviluppo del personale.

L'analisi e la valutazione delle mansioni permettono di costruire un sistema di fasce retributive, coerente, equo e molto competitivo, oltre a costituire la base informativa per il piano delle carriere, per la selezione e il piano della formazione.

La valutazione del personale e delle prestazioni, infine, consente di attivare le politiche retributive individuali, regolandone la dinamica nell'ambito delle singole fasce, e di rappresentare il substrato informativo per la programmazione delle carriere e per la definizione dei criteri di programmazione selettiva del turnover.

Con specifico riferimento alla retribuzione variabile, l'incentivazione per obiettivi costituisce un meccanismo operativo di controllo. Esso genera delle aspettative che influenzano i comportamenti personali, orientandoli verso gli obiettivi dell'organizzazione.

Il sistema di incentivazione per obiettivi opera sulla base di due dimensioni temporali:

- *ex post*, tramite un meccanismo di *feed-back* basato sul controllo dei risultati delle prestazioni e sull'erogazione degli incentivi;
- *ex ante*, focalizzando il comportamento dei soggetti incentivati tramite un meccanismo di *feed-forward* basato sulla comunicazione anticipata delle aspettative e degli incentivi.

Nel sistema retributivo l'incentivazione per obiettivi assume anche la funzione di enfatizzare i requisiti di flessibilità e di equità.

In concomitanza con l'affermarsi delle strutture organizzative multidivisionali si sono diffuse forme di incentivazione per obiettivi – rivolte principalmente alla classe dirigenziale – che hanno trovato nel *management by objectives* (MbO) un efficace quadro di riferimento.

Il MbO prevede l'erogazione di un incentivo da corrispondere alla fine del periodo di riferimento nel caso di raggiungimento di obiettivi predefiniti.

L'incentivo, espresso in percentuale della retribuzione annua, definisce il grado di flessibilità del sistema retributivo. L'incentivo – per avere una certa rilevanza sul piano motivazionale – deve essere significativo rispetto alla retribuzione fissa, in caso contrario rappresenterebbe un complemento retributivo scarsamente incisivo sui comportamenti personali.

L'introduzione del sistema di incentivazione per obiettivi presuppone l'esistenza di condizioni idonee a garantirne l'efficace implementazione. Tali condizioni sono riconducibili alla presenza nel sistema azienda dei seguenti aspetti:

- consolidati sistemi di pianificazione e controllo di gestione;
- modelli organizzativi che favoriscono la responsabilizzazione delle risorse umane;
- cultura aziendale capace di promuovere orientamenti coerenti con la filosofia del MbO.

L'introduzione di un sistema di incentivazione per obiettivi viene favorita quando l'organizzazione ha maturato una precedente esperienza nell'utilizzo delle metodologie di valutazione delle performance e del potenziale.

Una fase rilevante dell'applicazione del sistema MbO è la formulazione di obiettivi che devono essere:

- realistici, nel senso che il soggetto deve considerarli realizzabili in relazione alle risorse disponibili (professionalità, autonomia decisionale, mezzi finanziari ecc.);

- misurabili, al fine di agevolare il controllo della loro realizzazione;
- controllabili, in modo da evidenziare eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e risultati attesi.

In conclusione, un efficace sistema di incentivazione per obiettivi deve adottare criteri di misurazione delle performance coerenti con quelli utilizzati nella pianificazione strategica e nel controllo di gestione, per evitare che le decisioni dei manager siano prese in funzione del sistema di incentivazione piuttosto che in base agli obiettivi posti in sede di pianificazione.

9.4 Lo stile di leadership

La leadership può essere definita, in generale, come l'influenza che un soggetto esercita su alcune persone al fine del raggiungimento di determinati obiettivi.

Le variabili più significative che riguardano la leadership sono: le qualità del leader; gli atteggiamenti, le esigenze e le caratteristiche personali dei dipendenti; le caratteristiche dell'organizzazione; l'ambiente di riferimento.

La leadership rappresenta il frutto di una relazione complessa fra le variabili considerate, quindi non può essere considerata una proprietà del singolo. Ne consegue che il successo nella leadership non dipende dal possesso di un insieme di caratteristiche e di qualità innate valide per tutti. I risultati delle più recenti ricerche suggeriscono, infatti, che è più aderente alla realtà considerare la leadership come una relazione tra il dirigente e la situazione, anziché come un insieme di caratteristiche possedute da pochi eletti.

Fra le caratteristiche essenziali alla leadership vi sono le capacità e le attitudini, che possono essere acquisite o modificate mediante l'apprendimento. Esse comprendono la competenza nel programmare e nell'intraprendere attività, la capacità di problem solving, l'attitudine a mantenere aperti i canali di comunicazione e a farli funzionare in modo efficace, l'accettazione delle responsabilità e l'abilità di coltivare le relazioni sociali. Tali prerogative non possono

essere ereditate e la loro acquisizione non dipende dal possesso di qualità innate.

Lo stile di direzione riguarda il modo in cui i dirigenti si rapportano con i propri collaboratori. I fondamenti su cui si basa uno stile di direzione costituiscono una specie di codice di conduzione e comportamento dei dipendenti.

Considerato che le risorse umane costituiscono il vero patrimonio di un'azienda, è necessario essere consapevoli del meccanismo in grado di stimolarne le migliori energie. Questo meccanismo può essere individuato in una nuova visione di leadership, definita innovativa o evolutiva. Il nuovo approccio considera il leader come una persona che stimola gli altri a pensare e ad agire in modo nuovo, quindi a cambiare.

Per operare con successo nell'attuale scenario ambientale, caratterizzato da una forte complessità e da cambiamenti discontinui e dirimpenti, è necessario sviluppare doti di managerialità oltre che di leadership innovativa.

Il leader innovativo è orientato al cambiamento e responsabilizza i collaboratori, trasformandoli da semplici esecutori in protagonisti del cambiamento, offrendo loro la possibilità di autorealizzarsi. Da qui, poi, scaturisce il desiderio profondo di ogni esponente dell'organizzazione di offrire il suo massimo contributo alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

In definitiva il leader deve preoccuparsi di soddisfare le aspettative dei collaboratori per far scaturire un comportamento altamente positivo e costruttivo. Lo sviluppo stesso dei dipendenti assume una tale importanza da qualificarsi come un vero e proprio processo che, se ben condotto, comporta la mobilitazione di un alto grado di energia psicologica da parte di tutti i membri dell'organizzazione.

Inoltre tale processo implica anche la diffusione della conoscenza, che consente all'azienda di detenere una posizione privilegiata sul mercato di riferimento e ai dipendenti di sentirsi protagonisti delle vicende aziendali.

Così intesa, la leadership è la capacità di far sprigionare da ogni individuo un potenziale energetico, in altri termini è la capacità di stimolare le persone a trasformare le intuizioni e le intenzioni in operazioni concrete.

All'interno dell'organizzazione il leader deve saper interagire sinergicamente con il manager, le due figure devono quindi coesistere. Un forte management senza leadership produce un ambiente privo dello slancio per superare le nuove sfide poste dalla concorrenza; d'altro canto, una forte leadership priva di management può condurre ad un eccessivo orientamento al cambiamento e all'assunzione di rischi incalcolabili.

La leadership, infatti, è orientata alla creazione della *vision*³⁴ e della sua condivisione; il management, invece, orienta le azioni all'interno dell'organizzazione per assicurare soddisfacenti livelli di efficacia e di efficienza, consentendo in tal modo la traduzione operativa delle indicazioni strategiche.

Un'azienda, soprattutto se caratterizzata da un'elevata complessità, necessita di un continuo equilibrio tra management e leadership.

³⁴ La *vision* può essere considerata come un'immagine potente di ciò che si intende creare nel futuro. Essa, unitamente ai valori, supporta l'integrazione, favorendo l'organizzazione per processi e la gestione del cambiamento.

CAPITOLO TERZO

La gestione aziendale

(a cura di *Pierluigi Lizza*)*1. Elementi introduttivi*

La combinazione e lo svolgimento delle molteplici operazioni aziendali, rese possibili dall'azione congiunta delle forze personali e materiali che costituiscono l'unità organizzativa, riflettono le manifestazioni vitali dell'impresa e definiscono il contenuto della dimensione gestionale della stessa.

La gestione aziendale è la risultante di un complesso di "operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiega, finché l'azienda ha vita"³⁵.

La considerazione unitaria delle operazioni aziendali conduce al concetto di gestione, che può essere definito come "il complesso coordinato delle funzioni che vengono svolte in riferimento agli obiettivi prestabiliti, nonché delle operazioni che ad esse conseguono"³⁶.

Le operazioni aziendali traggono origine dalle azioni poste in essere dagli organi aziendali in relazione alle funzioni loro attribuite. Sicché "la gestione – come complesso di operazioni finalizzate – e l'organizzazione – come complesso di organi e di funzioni anch'esse corrispondentemente finalizzate – sono interdipendenti"³⁷.

³⁵ Cfr. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 251.

³⁶ Cfr. C. CARAMIELLO, *L'azienda, alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 43.

³⁷ Cfr. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 47.

I reciproci condizionamenti che sussistono tra gestione e organizzazione danno luogo ad un processo di integrazione che conduce all'individuazione della sfera operativa, quale risultato dell'unione inscindibile delle due menzionate dimensioni: organizzativa e gestionale. Ne consegue che solo in astratto è possibile osservare distintamente l'attività gestionale scissa dagli aspetti organizzativi.

L'impresa, dunque, pone in essere un insieme di operazioni – finalizzate alla massimizzazione del valore dell'unità economica – che si traduce in un processo tecnico-economico di produzione.

Tutte le operazioni svolte durante il ciclo di vita dell'impresa possono essere raccolte in tre gruppi: operazioni di reperimento dei mezzi finanziari, operazioni attinenti allo svolgimento della produzione, operazioni di concessione di finanziamenti a terze economie.

Circoscrivendo l'analisi alle operazioni aziendali poste in essere nella fase di funzionamento possiamo idealmente distinguere l'unitaria gestione in aree separate. Ciascuna di queste comprende operazioni, processi e combinazioni omogenei finalizzati alla realizzazione degli obiettivi aziendali. In tal modo possiamo separare la gestione caratteristica (altrimenti detta corrente o tipica) da quella extra-caratteristica.

La *gestione caratteristica* risulta dal complesso di operazioni ripetitive di acquisizione, produzione, amministrazione e vendita che discendono dall'oggetto o scopo tipico dell'impresa. Le operazioni della gestione corrente costituiscono il cuore della gestione complessiva; il loro risultato gode di una capacità segnaletica – espressa dal *reddito operativo* – di indubbia superiorità rispetto a quello della gestione non caratteristica.

La *gestione extra-caratteristica* accoglie operazioni che, pur essendo indispensabili per il razionale funzionamento dell'impresa, non riflettono direttamente il contenuto dell'attività economica caratterizzante la specifica impresa. In altri termini, la gestione extra-caratteristica include soltanto gli atti che incidono in via mediata nel processo economico tipico dell'impresa.

I risultati delle gestioni considerate definiscono il *reddito di periodo*; questo esprime la convergenza tra gli esiti di entrambe le gestioni, sintetizzando le condizioni di equilibrio economico che qualificano la specifica impresa. Il reddito di periodo che sgorga dalla gestione globale concorre all'accrescimento o al decremento delle risorse precedentemente investite.

Così l'organizzazione, realizzando la composizione ottimale tra le forze personali, materiali e immateriali operanti nell'impresa, alimenta la gestione, il cui razionale funzionamento conduce ad un soddisfacente reddito di periodo che consente di attivare nuovi processi produttivi.

2. *Gli aspetti operativi dell'azienda*

Analizziamo ora i meccanismi di funzionamento di un'impresa, indagando come si muovano i fatti, quali tracce lascino, come vadano visti ed interpretati.

Il primo passo consiste nell'ordinare la miriade di operazioni che le imprese compiono in raggruppamenti nei quali far confluire quelle che presentano similarità di contenuto, indipendentemente dalle particolarità tecniche. Per far ciò raduniamo tutte le operazioni in tre gruppi:

- 1) *operazioni di reperimento dei mezzi finanziari*; tale raggruppamento accoglie quelle operazioni che pur tecnicamente dissimili, fanno affluire denaro nelle casse dell'impresa;
- 2) *operazioni relative alla attuazione della produzione*; in tale raggruppamento confluiscono tutte le operazioni che pur prescindendo dalle specificità tecniche, concorrono all'attuazione della produzione in senso lato come accrescimento di utilità e perciò trasformazione fisica (lavorazione), trasformazione nello spazio (trasferimento), trasformazione nel tempo (conservazione);
- 3) *operazioni di concessione di mezzi finanziari a terze economie*; tale raggruppamento comprende le operazioni che, pur tecnica-

mente diverse, determinano deflusso di denaro dall'impresa a vantaggio di altre economie.

Non vi è operazione compiuta da qualsivoglia azienda che sfugga a questo inquadramento, nel senso che ogni operazione è suscettibile di essere inquadrata in uno dei raggruppamenti, la cui tassonomia è valida per ogni tipo di azienda produttrice.

2.1. I finanziamenti attinti

L'attività di reperimento dei mezzi finanziari mette l'azienda in contatto con il mercato dei capitali; si dice che fa ricorso al *mercato dei capitali*. Qui il concetto di mercato è un concetto impiegato per significare l'incontro della domanda e dell'offerta, cioè tra chi desidera avere denaro e chi vuole cederlo. Il mercato dei capitali è consuetudine distinguerlo in: *mercato monetario* e *mercato finanziario*, sostanzialmente in funzione del parametro temporale sulla cui base si negozia il denaro; ogniqualvolta si negozia denaro per un breve lasso temporale si opera nel mercato monetario; in presenza, invece, di tempi più lunghi eccedenti l'anno ci si muove nel mercato finanziario.

Ad esempio, la contrazione di un prestito da restituire entro 60 giorni fa ricadere l'operazione nell'ambito del mercato monetario prescindendo dall'entità; se i tempi di rimborso si attestano sui 4 anni, avendo superato la soglia annuale si sarà compiuta una negoziazione nell'ambito del mercato finanziario.

La distinzione si arricchisce anche considerando:

- gli strumenti che tipicamente sottostanno alle fattispecie: azioni ed obbligazioni per il mercato finanziario; aperture di credito in c/c per il mercato monetario;
- il riferimento ai mercati-interlocutori con cui si opera: borsa valori e sistema bancario per il mercato finanziario; solo sistema bancario, per il mercato monetario.

Genericamente abbiamo introdotto il concetto di reperimento di mezzi finanziari senza specificare le modalità grazie alle quali

la liquidità può affluire alle casse dell'impresa. In termini operativi una distinzione si impone, e ci si può basare sulla natura giuridica del rapporto sottostante: i mezzi finanziari possono allora pervenire:

- a) con il vincolo della proprietà;
- b) con il vincolo del prestito.

2.1.1 I finanziamenti attinti con il vincolo della proprietà

Cominciamo con il considerare la prima ipotesi. Acquisire mezzi finanziari con il vincolo della proprietà vuol dire reperire risorse dai soci che vanno a costituire il *capitale proprio* o *capitale di rischio* o *capitale di proprietà*, che nella espressione contabile primigenia si identifica con il capitale sociale. Gli strumenti operativi di raccolta del capitale sociale possono essere *azioni* o quote a seconda del tipo di società di riferimento, ad esempio azioni per le società per azioni (s.p.a.) o per le società in accomandita per azioni (s.a.p.a.), quote per le società in nome collettivo (s.n.c.) o per le società a responsabilità limitata (s.r.l.).

Il ciclo dei finanziamenti attinti con il vincolo della proprietà prende avvio con il conferimento di capitale di proprietà da parte dei soci a cui corrisponde simultaneamente un afflusso di mezzi finanziari (o l'apporto di beni strumentali).

Il ciclo si chiude, poi, con la restituzione ai soci dei mezzi finanziari precedentemente ottenuti, eventualmente incrementati o decrementati per effetto dei risultati della gestione. Si avrà quindi un deflusso di risorse finanziarie a cui corrisponde simultaneamente l'estinzione del capitale di proprietà (o la sua riduzione).

Il conferimento da parte dei soci di capitale proprio genera delle conseguenze economiche esprimibili in termini di erogazione di utili, nel caso di andamento favorevole della gestione, o di reintegro di perdite, nel caso contrario.

Un breve commento a quanto sopra.

La fase terminale del ciclo che contempla la *restituzione del capitale* agli aventi diritto, implicitamente ammette l'ipotesi che si operi nel

contesto della cessazione aziendale mediante liquidazione. Quanto sopra ha senso alla luce del fatto che non c'è obbligo giuridico per la società di restituire il capitale ai soci, a meno di recesso nei casi appositamente previsti dal legislatore, per la qual cosa il socio può uscire dalla società durante il funzionamento e pretendere la restituzione di quanto di sua spettanza.

Il concetto di *capitale di proprietà* non va confuso con quello di *capitale sociale*, giacché questo è un elemento costitutivo di quello. Il capitale sociale indica il valore nominale dei conferimenti effettuati dai soci sia nella fase iniziale dell'azienda che successivamente. Detti conferimenti possono essere in denaro od in natura, ovvero in beni diversi dal denaro purché siano strumentali (cioè utili) all'attività e suscettibili di valutazione economica.

Il capitale di proprietà, invece, è dato dalla somma del capitale sociale e delle riserve accumulate nel corso degli anni, pertanto la coincidenza dei due concetti si ha, in genere, solo nella fase istitutiva dell'azienda.

La erogazione degli utili (dividendi) ai soci è espressione di andamento favorevole della gestione, generatrice di nuova ricchezza (utili) parte della quale viene distribuita agli aventi diritto sotto forma di dividendi, per l'appunto, e parte viene trattenuta in azienda per essere accantonata a riserva.

La non distribuzione integrale degli utili si lega alla necessità di lasciare investita in azienda parte degli stessi per accompagnare e potenziare il processo di crescita. Infatti, lo sviluppo finanziato dagli utili non distribuiti, cioè dall'autofinanziamento, è non oneroso, a differenza di quanto accade nell'ipotesi di aumento del capitale sociale o dell'indebitamento che rappresentano fonti di finanziamento onerose.

Da ultimo, si ha l'effetto economico della *perdita di capitale* che designa condizioni gestionali caratterizzate da: risultati complessivi negativi (cioè perdite) che hanno distrutto tutta o parte della ricchezza messa a disposizione dai comproprietari. È ovvio che la presenza di un surplus esclude quella della perdita, e viceversa.

2.1.2 I finanziamenti attinti con il vincolo del prestito

Prendiamo, adesso, in considerazione il ciclo relativo al reperimento di mezzi finanziari con il vincolo del prestito.

Il procacciamento di risorse a titolo di credito o di prestito viene qualificato *capitale di credito* o *capitale di prestito* a significare l'obbligo della restituzione.

Diversamente dalla tipologia precedente, la contrazione di prestiti mette a carico della società sia l'obbligo della restituzione (alle scadenze convenute) dei mezzi finanziari ai creditori, sia l'obbligo di remunerarli secondo le condizioni contrattuali stabilite.

Il ciclo dei finanziamenti attinti con il vincolo del prestito prende avvio con l'accensione di un debito di finanziamento (ovvero debito di medio-lungo periodo) a cui corrisponde simultaneamente un afflusso di denaro nelle casse sociali.

Il ciclo si chiude, poi, con la estinzione del debito di finanziamento precedentemente assunto e il contestuale deflusso di risorse monetarie dalle casse sociali.

Il reperimento di finanziamenti attinti con il vincolo del prestito produce riflessi economici esprimibili in termini di disaggio di emissione, aggio di emissione e interessi passivi.

Facciamo un breve commento. *

L'uguaglianza dei valori nominali in entrata ed in uscita costituisce la norma nelle operazioni di contrazione dei prestiti.

Non vanno trascurati però i casi in cui i due valori divergono, nel senso che l'entità dell'entrata di denaro può essere maggiore o minore dell'entità di denaro in uscita, e tale differenza segna effetti economici dell'operazione con segno opposto. In generale possiamo stendere le seguenti relazioni:

- *valore di entrata < valore di uscita*: la differenza si qualifica "disaggio di emissione" o premio di rimborso;
- *valore di entrata > valore di uscita*: la differenza si qualifica "aggio di emissione".

Le ipotesi ricorrenti contemplano i casi di *disaggio di emissione*, costituiti tipicamente dai prestiti emessi sotto la pari: significa che a fronte di una certa somma ricevuta, ad es. 950, la società si impegna a rimborsare una cifra maggiore, ad es. 1.000, e la differenza, per l'appunto disaggio di emissione, è un onere a carico della società. Esso perciò deriva dall'accostamento del valore di emissione sotto la pari e del valore di rimborso pari al valore nominale. Nell'ipotesi inversa, invece, la società consegue un *aggio di emissione*. Questo ha una portata più che altro teorica, e sta a designare una conseguenza economica favorevole per l'economia dell'impresa e scaturisce dalla differenza positiva tra quanto si acquisisce in fase di entrata e quanto si restituisce in fase di uscita; essa esprime una situazione eccezionale difficilmente riscontrabile nella pratica.

Per l'economia dell'impresa l'onerosità del prestito è data oltre che dal disaggio di emissione anche dagli interessi passivi. Questi ultimi costituiscono in genere una remunerazione a regime costante per i finanziamenti avuti, da corrispondersi prescindendo dai risultati reddituali della gestione.

2.2. Le operazioni relative alla produzione

Passiamo ora al secondo raggruppamento concernente le operazioni relative all'attuazione del processo produttivo.

Il reperimento dei mezzi finanziari obbedisce ad esigenze sostanziali dettate dalla produzione, per cui il denaro va visto in funzione strumentale alla acquisizione dei fattori occorrenti per l'esercizio dell'attività produttiva.

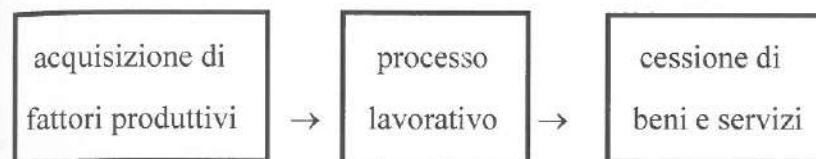
Ciò significa che dapprima vanno risolti i problemi legati alla produzione e poi quelli di tipo finanziario, senza tuttavia trascurare che le possibilità finanziarie (capitale proprio e capitale di credito) possono costituire un vincolo, un limite alle scelte dimensionali di natura tecnico-produttiva.

Il concetto di produzione cui facciamo riferimento è quello proprio dell'economia quale accrescimento di utilità, il che è rea-

lizzabile mediante la trasformazione fisica (lavorazione), mediante lo spostamento dei beni nello spazio (trasferimento), mediante la conservazione nel tempo.

Ebbene, i mezzi monetari resisi disponibili grazie alle operazioni di finanziamento consentono di acquistare i fattori produttivi ed avviare così il ciclo della produzione.

Nei suoi tratti più elementari la produzione si svolge secondo la sequenza seguente:



La sequenza del ciclo di produzione prende avvio con l'operazione di acquisto dei fattori produttivi (fp) sui mercati di approvvigionamento. Tale operazione genera un deflusso di denaro dalle casse sociali a cui corrisponde contestualmente il sostenimento del costo legato all'acquisto dei fp.

Si passa poi al processo di lavorazione interna attraverso il quale si ottengono i prodotti finiti.

Il ciclo si conclude, infine, con l'operazione di vendita dei prodotti finiti (pf) sui mercati di sbocco. Tale operazione genera un afflusso di denaro nelle casse sociali a cui corrisponde simultaneamente il conseguimento del ricavo legato alla vendita dei pf.

Facciamo un breve commento alle fasi suddette.

L'acquisto scaturisce dal contratto di compravendita che vede coinvolti il compratore (l'azienda) ed il venditore (il fornitore), caratterizzato da esborso di denaro.

In prosieguo ci riferiamo all'ipotesi dell'acquisto.

I fattori della produzione sono rappresentati da *strumenti e condizioni produttive* necessari all'impresa per svolgere concretamente la propria attività.

C'è modo di classificare variamente i fattori produttivi in vista di specifiche esigenze conoscitive; per la nostra indagine ci limitiamo a prendere in esame i seguenti criteri discretivi: a) attitudine a partecipare più o meno durevolmente al processo produttivo; b) natura dei fattori in termini di materialità.

Sulla base del primo criterio si ha la seguente distinzione:

- a) *fattori produttivi a fecondità semplice*,
- b) *fattori produttivi a fecondità ripetuta*.

Il concetto di fecondità esprime una forza generatrice di una nuova realtà – il prodotto – la quale forza può esaurirsi in un solo atto o può perdurare per più atti.

Pertanto, i *fattori produttivi a fecondità semplice* sono quelli che cedono totalmente la loro utilità – per ottenere una nuova realtà, il prodotto – in un solo atto produttivo e perciò come tali partecipano ad un solo ciclo produttivo. Il loro impiego ne comporta, quindi, il consumo totale (es. materia prima, lavoro ecc.).

I *fattori produttivi a fecondità ripetuta* sono quelli che cedono gradualmente la loro utilità economica – per ottenere una nuova realtà, il prodotto – in più atti produttivi, e quindi come tali partecipano a più cicli produttivi; questo significa che, dopo l'uso, non si modificano e mantengono intatte le loro caratteristiche fisico-tecniche (es. impianto, automezzo ecc.).

Sulla base del secondo criterio si ha la seguente distinzione:

- a) fattori produttivi materiali;
- b) fattori produttivi immateriali.

I primi sono quelli dotati del requisito della tangibilità, hanno una consistenza fisica (es. fabbricati, materiali di consumo, merci, automezzi, ecc.).

I secondi non sono dotati del requisito della materialità e si concepiscono in termini di utilità economica che apportano alla combinazione produttiva (ad es. brevetti, marchi, opere dell'ingegno, know-how, ecc.).

Gli atti di scambio per mezzo dei quali l'impresa acquisisce i

fattori della produzione richiamano i legami con l'ambiente di cui essa è parte, e da qui i mercati sui quali la stessa opera. Si parla al riguardo di *mercato dei fattori* o di *mercati di approvvigionamento* o di *mercati di incetta* e riguardano le materie prime, i materiali, il lavoro, gli impianti, i mercati sui quali si incontrano la domanda e l'offerta e si formano i prezzi di negoziazione.

Il riferimento a detti mercati evoca i rapporti con i *fornitori* dei fattori produttivi, la cui dinamica si caratterizza per flussi contrapposti di beni reali e denaro. Questi flussi connessi agli acquisti ci consentono di introdurre e precisare il concetto di *costo*.

Il costo è il valore che si assegna ai fattori all'atto dell'acquisto e deriva dal prodotto di una quantità fisica di fattore per il suo prezzo unitario di acquisto.

Il costo è misurato dalla uscita di denaro, ma non si identifica con essa. Si dice che il *costo si sostiene*.

La seconda fase riguarda il processo di combinazione, lavorazione e trasformazione tecnico-produttiva dei fattori finalizzata all'ottenimento dei prodotti finiti da immettere sul mercato di sbocco per essere venduti. Questa fase si svolge attraverso atti interni in assenza di conseguenze di natura economico-finanziaria.

L'ultima fase riguarda la vendita dei prodotti o dei servizi.

Con la vendita l'impresa recupera la liquidità inizialmente impiegata per l'acquisto dei fattori, e nelle aspettative del soggetto aziendale in quantità maggiore rispetto a quella investita.

Gli atti di scambio per mezzo dei quali l'impresa vende i suoi output (beni o servizi) richiama i legami con l'ambiente, ed in particolare con i *mercati di collocamento* o di *sbocco*, ciò evoca i rapporti con i clienti, acquirenti dei prodotti; detti rapporti, similmente a quanto affermato per i fornitori, si caratterizzano per flussi contrapposti di beni reali e denaro. Questi flussi connessi alle vendite ci consentono di introdurre il concetto di *ricavo*.

Il ricavo è il valore che si assegna ai beni e servizi all'atto della vendita e deriva dalla moltiplicazione di una quantità fisica di prodotto per il suo prezzo unitario di vendita.

Il ricavo è misurato dall'entrata di denaro, ma non si identifica con essa. Si dice che il *ricavo si consegue*.

A questo punto riassumiamo quanto sinora detto: tramite le operazioni di reperimento dei mezzi finanziari (capitale di proprietà o capitale di prestito cioè contrazione di debiti di finanziamento) l'impresa è messa in grado di acquisire i fattori produttivi di cui necessita per avviare l'attività impiegando la liquidità e sostenendo i costi; con la vendita dei beni e servizi, suscitatrice di ricavi, l'impresa recupera i mezzi investiti; per cui l'andamento del circuito della produzione, dall'iniziale sostenimento dei costi al conclusivo conseguimento di ricavi.

Nel panorama economico esistono, tuttavia, realtà di imprese caratterizzate da processi produttivi con andamento opposto a quello testé visto: temporalmente cioè i ricavi precedono i costi.

Giova precisare che il conseguimento dapprima dei ricavi e il sostenimento poi dei costi caratterizza in maniera tipica l'attività produttiva, la qual cosa non significa che non si siano già sostenuti costi, in special modo quelli connessi ai fattori strutturali indispensabili perché l'impresa possa funzionare.

A mo' di esempio, pensiamo alla tipicità dell'attività di un'impresa di assicurazione: i premi che gli assicurati pagano corrispondono a ricavi anticipati che la medesima consegue per servizi assicurativi venduti, rispetto al successivo sostenimento dei costi al verificarsi del sinistro e del risarcimento dei danni patiti dall'assicurato.

In tal caso i ricavi precedono il sostenimento di una parte dei costi (quelli del servizio) perché altri sono già in essere per impiantare la struttura organizzativa.

Altro rilevante caso di ciclo produttivo a ricavi → costi è dato dalle imprese che operano su commessa, cioè che vendono prodotti prima che siano materialmente fabbricati secondo gli standard convenuti con il cliente.

Aver posto l'accento sulla tipicità deve far comprendere senza esitazione che il conseguimento anticipato di ricavi rispetto al sostenimento dei costi non è frutto di una politica aziendale

di vendita, ma fatto connaturato, intrinseco al tipo di attività esercitata.

2.3. I finanziamenti concessi a terze economie

Se con le operazioni di finanziamento passivo l'impresa reperisce da terzi risorse finanziarie occorrenti per gli investimenti da effettuare, con le operazioni di finanziamento concesse a terze economie, che possiamo qualificare di *finanziamento attivo*, l'impresa diviene soggetto attivo nel soddisfare le esigenze di liquidità di terzi.

La concessione di finanziamenti per talune imprese è attività tipica alla stessa stregua della raccolta dei mezzi finanziari; per altre imprese obbedisce ad una esigenza di investimento più o meno temporaneo di liquidità; per altre ancora ha valenza strategica partecipando al capitale di rischio di società. Sempre comunque sono operazioni che si sviluppano nel tempo e come tali foriere di conseguenze economiche.

Anche per i finanziamenti concessi a terze economie dobbiamo introdurre la distinzione, già operata per i finanziamenti passivi, sulla base del rapporto giuridico sottostante, tra:

- a) finanziamenti a titolo di prestito o di credito;
- b) finanziamenti con il vincolo della proprietà.

2.3.1 Finanziamenti concessi a terze economie con il vincolo della proprietà

Il ciclo relativo alla concessione di mezzi finanziari con il vincolo della proprietà prende avvio con la sottoscrizione di azioni (o quote) della società finanziata a cui corrisponde simultaneamente un deflusso di mezzi finanziari dalle casse sociali.

Il ciclo si chiude, poi, con il rimborso dei mezzi finanziari precedentemente erogati, eventualmente incrementate o decrementate per effetto dei risultati di gestione. Si avrà quindi un afflusso di risorse finanziarie nelle casse sociali a cui corrisponde simultaneamente il rimborso delle azioni (o quote) precedentemente sottoscritte.

La sottoscrizione di azioni (o quote) di una società finanziata genera delle conseguenze economiche esprimibili in termini di dividendi riscossi, nel caso di andamento favorevole della gestione, o di perdite di capitali, nel caso contrario.

Il significato di quanto sopra è del tutto simile, *mutatis mutandis*, a ciò che abbiamo illustrato per i finanziamenti acquisiti, perciò non ci ripetiamo. Ci limitiamo a considerare che la perdita di capitale esclude ovviamente la riscossione di dividendi.

2.3.2 Finanziamenti concessi a terze economie con il vincolo del prestito

Il ciclo dei finanziamenti accordati con il vincolo del prestito prende avvio con la concessione di un credito di finanziamento (ovvero credito di medio-lungo periodo) a cui corrisponde simultaneamente un deflusso di denaro dalle casse sociali.

Il ciclo si chiude, poi, con la riscossione del credito di finanziamento precedentemente accordato e il contestuale afflusso di risorse monetarie nelle casse sociali.

La concessione di finanziamenti a titolo di prestito produce riflessi economici esprimibili in termini di interessi attivi.

2.4. Crediti e debiti di funzionamento

Le considerazioni sinora espresse si basano sull'assunto che tutti gli atti di scambio per acquisti di fattori produttivi e per vendite di beni e servizi avvengano esclusivamente per contanti, la qual cosa nella realtà non è perché interviene lo *strumento creditizio* quale momentaneo sostituto della moneta. Precisiamo questo concetto.

Immaginiamo un atto di scambio, ad es. una compravendita, tra l'impresa Alfa, venditore fornitore, e l'impresa Beta, compratore cliente. Alfa è tenuta ad una prestazione, consegnare la merce nel rispetto delle condizioni contrattuali; Beta è tenuta ad una controprestazione, pagare il prezzo convenuto secondo gli accordi. Se la prestazione e la controprestazione avvengono contestualmente, ad esempio, al momento tx , si configura uno *scambio monetario* e si fa

uso di espressione del tipo "*pagamento per pronta cassa*", "*regolamento a pronti*", "*regolamento in contanti*", per indicare l'obbligo di Beta di versare una certa quantità di denaro al contestuale ritiro della merce.

Nel caso in cui l'epoca della prestazione (tx) differisca da quella della controprestazione ($tx+n$), allora ci troviamo di fronte ad uno *scambio creditizio* e quel rapporto ha originato il fenomeno del credito. Il credito sostituisce momentaneamente (per la durata di tempo che va da tx a $tx+n$) l'uscita di denaro, che si ci sarà, ma solo dopo trascorso un certo lasso di tempo concordato tra le parti. Il rapporto cioè continua a vivere mantenuto grazie al credito; cesserà quando il credito arriverà a scadenza ed al suo tramonto farà seguito afflusso di denaro. Ad indicare rapporti di questa natura si fa uso di espressioni del tipo "*vendita a dilazione*", "*pagamento dilazionato*", "*regolamento differito*", "*pagamento a respiro*", e si dice che tra le parti è nato il credito mercantile.

Orbene, i crediti ed i debiti che sorgono da atti di scambio creditizio aventi ad oggetto fattori, beni e servizi prendono il nome di: *crediti e debiti di funzionamento* (o *numerari*).

Pertanto, mentre il credito mercantile esplica, come già detto, la funzione di sostituire pro-tempore un flusso di denaro, e misura esso stesso il costo od il ricavo (rispettivamente il debito di funzionamento ed il credito di funzionamento), il credito finanziario, dal canto suo, afferisce direttamente al fabbisogno di risorse ed è misurato da entrate ed uscite di denaro (debiti e crediti di finanziamento).

Mentre il credito mercantile ha una *onerosità implicita*, nel senso che un prezzo a pronti è più contenuto di un prezzo a dilazione, il credito finanziario ha una *onerosità esplicita*, nel senso che il tasso di interesse viene appositamente pattuito tra le parti.

3. Il concetto di reddito e il concetto di capitale

Il reddito rappresenta la ricchezza prodotta o distrutta in un determinato periodo per effetto della gestione. In altri termini, "il reddito è l'accrescimento che, in un determinato periodo di

tempo, il capitale di un'impresa subisce in conseguenza della gestione"³⁸.

Esso può essere inquadrato in una duplice ottica temporale, avendo riguardo all'intera vita dell'azienda oppure ad un periodo intermedio, quale l'anno solare, e può essere calcolato seguendo diverse vie.

Nell'economia del nostro lavoro evidenziamo che il reddito, in via generale, può essere calcolato come differenza tra costi e ricavi $\rightarrow \Sigma \text{ricavi} - \Sigma \text{costi}$.

Ove i ricavi superino i costi si ha reddito positivo, cioè utile.

Qualora i costi superino i ricavi si ha reddito negativo, cioè perdita.

L'ipotesi di eguaglianza tra ricavi e costi è puramente teorica e difficilmente riscontrabile nella realtà.

Per quanto concerne il concetto di capitale³⁹, diciamo subito che esso si presenta estremamente variegato, potendo assumere diverse configurazioni e significati in funzione delle esigenze conoscitive che, di volta in volta, si presentano.

Tra le possibili configurazioni, si ricorda:

- a) *il capitale economico;*
- b) *il capitale di costituzione;*
- c) *il capitale di funzionamento;*
- d) *il capitale di liquidazione per stralcio.*

Il *capitale economico* indica il valore dell'azienda, considerata come un complesso economico unitario oggetto di vendita. Tale configurazione risulta da processi di valutazione che si avvalgono di metodi reddituali, finanziari, patrimoniali o misti. Tra questi, i più diffusi ed economicamente fondati, sono i metodi misti reddituali-patrimoniali che, nella determinazione del valore dell'azienda considerano sia l'aspetto patrimoniale – cioè la qualità e la quantità del capitale – che quello reddituale – cioè la quantità e qualità del reddito.

Il *capitale di costituzione* indica il capitale che si rileva in sede di avvio dell'impresa.

³⁸ Cfr. G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, 1950, p. 277.

³⁹ Sul tema si veda P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 627 e segg.

Il *capitale di funzionamento*, altrimenti detto di gestione o di bilancio, è quello che viene rilevato in bilancio, nelle imprese in funzionamento, con il preciso fine di determinare il reddito di esercizio.

Quindi, il capitale di funzionamento è strumentale alla determinazione del reddito di esercizio.

Il *capitale di liquidazione* per stralcio è quello che viene calcolato in fase di liquidazione, cioè di cessazione, dell'attività aziendale. In tale ipotesi si procede alla vendita dei singoli beni che compongono le attività ed al pagamento dei debiti in essere.

Tra le configurazioni richiamate, ci soffermiamo ora sull'analisi del capitale di funzionamento. Alla determinazione del capitale di funzionamento concorrono, da un lato, tutti i beni economici a disposizione dell'azienda – qualificati attività – e dall'altro, tutte le fonti finanziarie che hanno consentito l'acquisizione di quei beni – qualificate passività e netto-.

La differenza tra le attività e le passività si definisce capitale netto e dà la misura del capitale di proprietà dell'imprenditore o dei soci.

Il capitale netto è a sua volta composto dal capitale sociale, dalle riserve di utili e di capitale, dall'utile (o dalla perdita del periodo).

I conferimenti possono essere, oltre che in denaro, anche in natura, così che può aversi apporto di beni quali impianti, attrezzature, capannoni, crediti vantati verso terzi, automezzi, etc. In tal caso si tratta di stabilire il valore dell'apporto per determinare il valore del capitale sociale.

In tale ipotesi non si ha alcun afflusso di denaro in azienda ma l'ingresso di un bene che diviene, comunque, di proprietà dell'impresa.

Oltre al capitale sociale, come detto, concorrono a costituire il capitale di proprietà le riserve di utili e di capitale.

Le riserve di utili sono costituite dagli utili conseguiti nei vari anni e non distribuiti ai soci (o prelevati dall'imprenditore).

Esse identificano l'autofinanziamento patrimoniale. L'*autofinanziamento patrimoniale* rappresenta l'accrescimento di capitale, cioè di beni, senza il ricorso a fonti esterne, ovvero senza aumentare l'indebitamento o il capitale sociale. Esso si realizza quando l'utile

conseguito non viene integralmente distribuito ai soci ma è in parte lasciato reinvestito in azienda.

Nel capitale netto (o proprio), oltre alle riserve di utili, si trovano anche le riserve di capitale. Esse sono riconducibili ai conferimenti effettuati dai soci in sede di aumento di capitale sociale per un importo superiore al valore nominale delle azioni oppure a fenomeni come rivalutazioni monetarie, fusioni aziendali, etc.

Le riserve di utili, poiché misurano l'autofinanziamento patrimoniale, ovvero gli utili conseguiti e non distribuiti hanno una rilevanza maggiore rispetto alle riserve di capitale che si ricollegano solo indirettamente alla dinamica reddituale.

Pertanto, elevate riserve di utili sono da salutare con favore in quanto indicanti, di norma, una buona capacità di reddito.

L'ultima voce presente nel capitale proprio è l'utile, o la perdita, del periodo.

Il primo incrementa il valore del capitale netto, mentre l'altra lo riduce.

4. L'economicità aziendale

L'operare aziendale si configura come un sistema di scelte da ponderare oculatamente, ordinate in una studiata pianificazione così da rifuggire operazioni dagli esiti evanescenti, improvvisate, spesso foriere di gravi squilibri o, nella peggiore delle ipotesi, cagione di fallimento. Da qui la necessità di improntare le decisioni a criteri di convenienza economica che assicurino la durabilità nel tempo senza, tuttavia, tacere l'importanza di altre esigenze di natura sociale che si innestano nel tessuto decisionale.

Ciò richiama il concetto di economicità quale principio guida dell'agire aziendale⁴⁰. Essa indica la capacità dell'impresa di conse-

40 Si vedano: P. ONIDA, *Economia d'azienda*, UTET, 1971, capitolo secondo; F. RANALLI, *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, CLUA, 1988; S. SARCONI, *L'azienda*, Giuffrè, 1997, capitoli quinto e sesto; F. LAMBERTINI, *Efficienza, efficacia e sviluppo dell'impresa*, Patron editore, 1990;

guire nel medio-lungo periodo un flusso di ricavi tale da garantire la copertura di tutti i costi sostenuti nonché una congrua remunerazione del capitale di rischio.

Tutto ciò è possibile ove gli interessi dell'azienda vengano continuamente coniugati con quelli della collettività al fine di acquisire un ruolo vivificante nell'ambiente; da qui l'opportunità di calibrare le scelte in modo da consentire l'innesto delle esigenze sociali nella trama decisionale, ripensando le soluzioni foriere di deleterie dissonanze con l'esterno. Inquadrata in tale ottica, l'economicità dell'impresa si riallaccia o, meglio, qualifica il suo stesso finalismo, in cui il coevo soddisfacimento delle esigenze degli stakeholders e dell'obiettivo del reddito di lungo periodo rappresenta la via maestra da percorrere per assicurare lo sviluppo aziendale.

L'economicità può essere vista, per utilizzare una analogia, come una sorta di bacino d'acqua continuamente alimentato da una serie di "immissari" rappresentati, nella fattispecie, da condizioni di funzionalità duratura tra loro interdipendenti quali:

- a) l'autosufficienza economica;
- b) l'efficienza;
- c) l'efficacia;
- d) la produttività;
- e) l'equilibrio finanziario e monetario.

D. CAVENAGO, *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, 1990; E. GIUDICI, *Le nuove prospettive per l'efficienza e per l'efficacia nelle imprese*, Giappichelli, 1992; P. E. CASSANDRO, *Sul concetto di economicità aziendale*, in RIREA, n. 5-6, 1980; P. E. CASSANDRO, *Sulla funzionalità dell'impresa e sulla sua misurazione*, in RIREA, n. 8-9, 1986; C. BIANCHI, *L'economicità nel modello aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, 1993, tomo primo; G. BRUNETTI-G. AIROLDI-V. CODA, *Economia aziendale*, il Mulino, 1994, capitolo IX; G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, 1968, capitolo undicesimo; P. MELLA, *Economia Aziendale*, UTET, 1992, pag. 495 e segg.; C. CARAMIELLO, *L'equilibrio economico della gestione. Alcune riflessioni sulla proiezione nel "tempo prospettico"*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, tomo primo, EGEA, 1993; R. CORTICELLI, *La crescita dell'azienda*, Giuffrè, 1998, capitolo secondo.

Vediamole brevemente.

L'autosufficienza economica indica la attitudine dell'impresa di conseguire ricavi mediamente superiori ai costi sostenuti. Posta in questi termini, essa sembrerebbe una riproposizione della economicità sopra richiamata. In realtà vi è una sostanziale differenza che possiamo ricondurre al concetto di autonomia.

La definizione di economicità proposta sottolinea la necessità, per poter sopravvivere con successo, di garantirsi un flusso di ricchezza positivo. Tuttavia, essa non specifica quali sorgenti debba o possa avere tale flusso. Di guisa che una impresa potrebbe evidenziare un equilibrio economico ottenuto grazie a continui interventi di terze economie mentre un'altra, operante nel medesimo settore, potrebbe, viceversa, manifestare lo stesso equilibrio grazie, però, alla "forza" del proprio reddito⁴¹.

Balza evidente come le due realtà prospettate differiscano sensibilmente nella sostanza pur conseguendo entrambe un reddito positivo. Difatti, nella prima ipotesi si è in presenza di un'impresa che potremmo definire assistita, al pari di un portatore di handicap; nel secondo caso, invece, si ha una realtà produttiva che trova in sé stessa, nella qualità della sua gestione la ragione prima del successo reddituale.

La prima impresa non ha autonomia economica in quanto, pur conseguendo ricavi maggiori dei costi, deve la presenza di utili a circostanze esterne favorevoli od occasionali, come la appartenenza ad un gruppo o la funzione occupazionale che le viene riconosciuta dallo Stato che interviene con sussidi, agevolazioni, concessioni, etc.

La seconda impresa evidenzia una propria autonomia economica, ovvero capacità di stare sul mercato proficuamente senza interventi esterni di supporto o di ripianamento. L'impresa presenta, in sostanza,

41 C. CARAMIELLO, *L'equilibrio economico*, cit., pag. 259. Così si esprime l'autore: «...si fa riferimento spesso alla *forza di reddito*: intendendo con questo termine la capacità della gestione di produrre, con le proprie forze, redditi equi per un tempo lungo. Il reddito aziendale deve essere "economico", cioè deve avere in sé la forza per "ripetersi" fino ad un futuro lontano".

competenze distintive tali da permetterle di competere con successo nell'arena competitiva prescelta senza attendere interventi esterni.

Possiamo, allora, affermare che l'autosufficienza economica definisce uno dei profili della economicità, e cioè la capacità di governare nel medio-lungo periodo le vicende dei costi e dei ricavi incanalandole nei percorsi strategici, tattici ed operativi ritenuti più convenienti alla luce delle caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno. In altri termini, autosufficienza economica significa possibilità di scegliere, tra un ventaglio di alternative, quella reputata più consona agli obiettivi da raggiungere.

Ritornando all'esempio proposto, mentre nel primo caso non si hanno possibilità di scelta ma si è vincolati alla volontà altrui – pena lo scadimento dei risultati reddituali – nella seconda ipotesi si può far leva su un bagaglio di competenze tale da garantire un buon margine di libertà nella elaborazione ed attuazione delle strategie. È ovvio come tale margine non sia assoluto ma inevitabilmente limitato dai propri punti di forza e di debolezza nonché dalla dinamica ambientale.

Entrambe le realtà richiamate, pur nella diversità di autonomia, sono, però, dipendenti dall'ambiente⁴², ovvero vivono per e grazie al concorso di altre economie, dai fornitori ai clienti, dallo Stato ai partner.

Sicché è impensabile una impresa *indipendente*, ovvero un'impresa avulsa dal contesto ambientale, in quanto, in tal caso, ci si troverebbe di fronte ad un sistema chiuso, o, meglio ancora isolato, che non necessita di scambi di energia e materia con l'esterno per sopravvivere: ipotesi, questa, in contrasto con uno dei postulati dell'economia aziendale, e cioè essere il sistema-azienda un sistema sociale aperto.

Il perseguimento, nel lungo andare, dell'autosufficienza economica costituisce, pertanto, uno degli obiettivi primari di qualsivoglia impresa. L'autosufficienza economica non è, tuttavia, da confondere

42 Sul concetto di autonomia ed indipendenza si vedano P. E. CASSANDRO, *Trattato di ragioneria*, Cacucci, 1982, pagg.40-42; G. FERRERO *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, 1968, capitolo sesto.

con l'autosufficienza finanziaria, in quanto gli investimenti non esigono di essere finanziati in ogni istante con capitale proprio, essendo fisiologico, e spesso necessario, il ricorso al credito nel rispetto dei vincoli imposti dalla peculiare struttura finanziaria.

Il fine istituzionale dell'impresa è la produzione di reddito, non un dato rapporto tra capitale proprio e capitale di credito ed è proprio tale fine che deve guidare le scelte operate dall'imprenditore.

Pertanto, potranno aversi imprese con strutture finanziarie molto difformi tra loro ma con un buon livello di reddito e, viceversa, imprese con strutture finanziarie simili ma con flussi di reddito profondamente dissimili sia nell'aspetto quantitativo che in quello qualitativo.

Quanto detto non deve indurre a pensare che tra la struttura finanziaria e la conseguente dinamica delle entrate e delle uscite – e l'aspetto economico della gestione non esistano reciproche influenze. Sarebbe una leggerezza trascurare i mobili e continui legami tra la dimensione economica e la dimensione finanziaria della gestione con i loro riflessi sulla qualità e quantità del reddito. Nostro intendimento è di rilevare come qualsiasi imprenditore lungimirante debba orientare le proprie scelte alla autosufficienza economica e non a quella finanziaria, la cui spasmodica ricerca potrebbe, peraltro, tradire scarsa apertura mentale.

Tornando al concetto di economicità, se questa rappresenta la capacità di generare un flusso di ricavi superiore ai costi, le variabili da ponderare nell'analisi dell'equilibrio economico sono, appunto, i costi ed i ricavi stessi.

In regime di libera concorrenza, pur riconoscendo agli operatori economici, un certo margine di discrezionalità nella gestione della politica dei prezzi, il mercato assurge a regolatore implacabile della formazione dei prezzi di acquisto e di vendita; dal che se ne evince una certa difficoltà dei responsabili aziendali ad agire contestualmente sui prezzi-costo e sui prezzi-ricavo, legati alla rigidità di questi (così come proposti dal mercato) ed indotti a concentrarsi sul controllo di quelli, per cui un ruolo di primo piano viene ad essere rivestito

dalla variabile costo e dalle possibilità che si aprono di conseguire su questo terreno feconde economie sia per migliorare i margini di contribuzione dei prodotti sia per impostare politiche di prezzo più aggressive verso la concorrenza.

La economicità appare, in tal modo, strettamente avvinta ai concetti di efficacia, efficienza, produttività, redditività.

L'efficacia è "la corrispondenza tra il risultato di un'azione, o comunque di una circostanza, e un modello, o standard, utilizzato consciamente, esplicitamente o implicitamente, per indicare la positività del risultato stesso"⁴³. Essa, in sostanza, indica la capacità di conseguire i propri obiettivi attraverso le migliori scelte possibili.

L'economicità è, altresì, figlia dell'efficienza, sia interna che esterna. La prima afferisce le coordinazioni produttive e si riallaccia, quindi, alla innovazione quale tensione dell'impresa verso il futuro alla ricerca di nuove soluzioni tecniche che le consentano di proporsi come leader e non semplice imitatrice. In altro senso l'efficienza interna indica il rendimento fisico-tecnico dei fattori produttivi – misurato dal rapporto tra input e output – e si traduce nella razionalizzazione dei processi di produzione da implementare al minore costo possibile.

È bene sottolineare che le scelte, volte al miglioramento del rendimento di un fattore devono essere compatibili con la necessità di mantenere inalterato il rendimento degli altri fattori evitando che i risparmi da un lato siano sterilizzati da diseconomie dall'altro – per cui, ad esempio, migliora il rendimento del fattore lavoro a discapito di quello dei materiali – o da cadute di qualità dell'output ottenuto – per cui una riduzione dei tempi di lavorazione si traduce in uno scadimento della qualità dei prodotti –.

L'efficienza esterna pertiene, invece, alla competitività dell'impresa nei mercati di approvvigionamento e di sbocco ed indica la capacità di imporre condizioni contrattuali favorevoli nei rapporti di fornitura e di vendita. Essa è funzione di una serie di fattori riconducibili:

43 G. USAI, *L'efficienza nelle organizzazioni*, UTET, 1990, pag.18.

- a) alla dimensione dell'impresa venditrice e di quella acquirente,
- b) alla concentrazione nel lato della domanda e dell'offerta,
- c) alla presenza di prodotti sostitutivi,
- d) alla importanza annessa dal cliente ai prodotti da acquistare.

Possiamo affermare che, di regola, l'efficienza esterna, con riferimento al mercato dei fornitori, risulta accentuata quando ricorrono i seguenti requisiti:

- 1) elevata dimensione dell'impresa acquirente,
- 2) elevata concentrazione dal lato degli acquisti,
- 3) presenza di fattori produttivi sostitutivi nel mercato,
- 4) scarsa importanza annessa ai fattori produttivi dall'impresa acquirente.

Con riguardo al mercato di sbocco dei prodotti finiti, di norma, l'efficienza esterna risulta elevata in presenza delle seguenti condizioni:

- 1) elevata dimensione del venditore,
- 2) elevata concentrazione dal lato della vendita,
- 3) scarsa presenza di prodotti sostitutivi sui mercati di sbocco,
- 4) elevata importanza annessa ai prodotti dai clienti.

Strettamente collegata alla efficienza è la produttività, che misura proprio l'efficienza delle risorse impiegate, ed è data dal rapporto tra "quantità di risultati utili effettivamente ottenuti (ad es. fra quantità di prodotti intendendo questo termine in senso ampio, comprendente anche quelli destinati a ulteriori lavorazioni interne (...)) e quantità di singoli fattori di produzione impiegati per l'ottenimento dei risultati stessi ad es. ore di lavoro umano"⁴⁴.

44 T. D'IPPOLITO, *Determinazioni di produttività, di rendimenti, di inefficienze e di cicli a quantità fisico-tecniche*, Abbaco, 1967, pag. 6; si consultino utilmente anche P. MELLA, *Controllare la produttività*, in *Sistema Impresa*, n.2, 1992; P. MELLA, *Gli indici di rendimento e di produttività*, in *Sistema Impresa*, n.10, 1993; P. E. CASSANDRO, *Sulla produttività e sulla sua misura*, in *Rivista di politica economica*, n.9, 1953; L. CINQUINI, *Considerazioni sui rendimenti e sulla loro attuale interpretazione*, in *Scritti in onore*

La produttività può essere parziale e generale. La prima afferisce il rendimento di ciascun fattore produttivo impiegato, mentre la seconda riguarda l'output complessivo rapportato al rendimento di tutti i fattori utilizzati.

Partendo dall'assunto che il prodotto è la risultante della combinazione di diversi fattori interdipendenti, sembrerebbe che l'analisi della produttività di una singola risorsa sia di scarsa utilità, consigliando di contemplare la sola produttività generale. Tuttavia, pur riconoscendo indubbia fondatezza a tale assunto, riteniamo che lo studio della produttività parziale sia comunque di ausilio ai responsabili aziendali in quanto la produttività globale discende, comunque, da quella delle singole componenti impiegate nei processi produttivi. Si tratta, pertanto, di trovare un punto di equilibrio tra una visione olistica della produttività che ne esalti la portata generale ed una riduzionistica che enfatizzi l'apporto delle singole risorse impiegate.

L'ultimo profilo della economicità è quello dell'equilibrio finanziario da cui discende quello monetario. Più sopra, discorrendo dell'autosufficienza economica, abbiamo sottolineato l'opportunità di non confonderla con l'autosufficienza finanziaria a motivo della imprescindibilità, in un'ottica di sana gestione, dal ricorso al capitale di terzi. Ciò, tuttavia, non implica disattenzione alla struttura finanziaria il cui eventuale squilibrio può ripercuotersi negativamente

di Carlo Masini, tomo terzo, EGEE, 1993; P.G. PIGEON, *La misurazione della produttività*, in *Problemi di gestione*, Formez, n.10, anno XII; A. ROVERSI-S. LEOMBRUNI, *La misura della produttività globale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n.73, 1982; N. LOTHIAN, *Misurare la performance aziendale*, EGEE, 1997, capitolo secondo; S. PAGNANO, *Aspetti economico-tecnici della produttività d'impresa*, Corsi, Ristampa; G. PELLICELLI, *I rendimenti. Aspetti di dinamica economica*, Giuffrè, 1963; L. GUATRI, *I rendimenti*, Giuffrè, 1950; L. AZZINI, *Investimenti e produttività nelle imprese industriali*, Giuffrè, 1954; E. HORNEILL, *Produttività e vantaggio competitivo*, Jackson Libri, 1995; G. FRAQUELLI, *Misura della produttività a livello di impresa: dagli indici ai valori assoluti*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2, 1986.

sul livello del reddito. Si tratta, allora, di richiamare il concetto di struttura finanziaria⁴⁵ equilibrata e squilibrata al fine di verificare gli effetti sui flussi di ricchezza.

La struttura finanziaria è equilibrata quando non costituisce un freno alla crescita dell'impresa ma la asseconda senza pregiudicare il suo futuro sviluppo, giacché è in avanti che si deve guardare. Lo sviluppo deve essere sorgente di nuova ricchezza, stabilità ed ampliamento di posti di lavoro, miglioramento delle condizioni generali di vita attraverso beni e servizi utili all'uomo.

Un ulteriore aspetto da considerare nell'analisi dell'equilibrio della struttura finanziaria è la correlazione quali-quantitativa tra investimenti e finanziamenti. In proposito si può affermare che vi è equilibrio quando il fabbisogno finanziario di breve periodo è soddisfatto con finanziamenti a breve scadenza, mentre il fabbisogno finanziario di medio-lungo periodo viene coperto con fonti a media-lunga scadenza, cioè debiti a medio-lungo termine e capitale proprio.

È bene rimarcare che la correlazione investimenti-finanziamenti afferisce non tanto i singoli investimenti e finanziamenti quanto il complesso degli uni e degli altri. La qual cosa implica che si possa, ad esempio, finanziare un nuovo impianto con un debito a breve termine; tuttavia, calata l'operazione nel contesto aziendale è necessario che, nell'insieme, vengano rispettate le correlazioni richiamate sopra.

Ciò consente di asserire che, ogni qualvolta il fabbisogno finanziario di lungo periodo viene soddisfatto con finanziamenti a breve scadenza, si è in presenza di una struttura finanziaria squilibrata. Gli effetti negativi sono facilmente intuibili: non essendo il periodo di estinzione dei debiti in linea con quello di recupero degli investimenti, nel caso di eventuale rientro di fidi l'impresa può andare incontro ad una vera e propria emorragia finanziaria il cui "tamponamento" impone scelte difficili quali la dismissione di

⁴⁵ Si vedano, tra gli altri: P. CAPALDO, *Capitale proprio e capitale di credito nel finanziamento d'impresa*, Giuffrè, 1967; M. DALLOCCHIO, *Finanza d'azienda*, EGEA, 1995; J. F. WESTON, E. F. BRIGHAM, *Finanza aziendale*, Il Mulino, 1977.

un cespite non ancora completamente ammortizzato, l'alienazione di altre attività, o la contrazione di nuovi finanziamenti, magari a condizioni più onerose a meno di ricorrere a nuova immissione di capitale di rischio.

Tuttavia, anche ove non dovessero verificarsi richieste di rientro di fidi in scadenza da parte delle banche, una impresa con una struttura finanziaria appesantita dal capitale di terzi vedrebbe comunque affievolita la propria autonomia decisionale. Difatti, ogni scelta di carattere strategico richiederebbe l'avallo del finanziatore mosso, non di rado, da esigenze ben diverse da quelle del soggetto finanziato.

Difficoltà possono sorgere anche ove il fabbisogno finanziario a breve venga soddisfatto con fonti a medio-lungo termine in quanto la sua elevata variabilità mal si concilia con finanziamenti rigidi suggerendo, invece, il ricorso a fonti elastiche, quali aperture di credito, facilmente adeguabili nella quantità, nei tempi e nel costo alla mutevole entità del fabbisogno temporaneo⁴⁶. Di contro, l'acquisizione di finanziamenti a media-lunga scadenza per la copertura del fabbisogno fluttuante rischia di irrigidire la struttura finanziaria, vincolando l'azienda a tempi di rimborso non in linea con la dinamicità del fabbisogno corrente.

L'equilibrio finanziario rappresenta presupposto indispensabile per l'equilibrio monetario che afferisce i flussi di denaro in entrata ed in uscita. Quindi, mentre il primo chiama in causa gli impieghi e le fonti nella loro composizione quali-quantitativa, il secondo si incentra sulla sola dinamica delle entrate e delle uscite suscitata dalla struttura finanziaria esistente e dallo svolgimento delle operazioni di gestione.

⁴⁶ "Le prospettive di reddito condizionano, insieme ad altri fattori, le possibilità di finanziamento; ma, a loro volta, l'ampiezza, il costo e la facilità dei finanziamenti condizionano le possibilità di reddito, tanto più che i finanziamenti, oltre che bastevoli in quantità e di conveniente costo, debbono essere tempestivi, senza di che le possibilità di reddito sfumano". P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pag. 480.

Differentemente dall'equilibrio economico che si impone come imprescindibile condizione di sana gestione nel medio-lungo andare, l'equilibrio monetario deve sussistere in qualsiasi momento durante l'intero periodo amministrativo, pena il rischio di insolvenza.

Esso, però, non deve essere raggiunto a qualsiasi costo – ad esempio riducendo le scorte di magazzino al di sotto del livello funzionale, praticando prezzi di vendita poco remunerativi, trascurando la manutenzione degli impianti, acquisendo finanziamenti a costi non sostenibili, riducendo sensibilmente le dilazioni accordate con il rischio di perdita di parte della clientela, e così via –, bensì risultare compatibile, nel medio-lungo andare, con l'equilibrio economico.

Si rende, pertanto, necessaria una gestione della liquidità (cash management) che consenta di raggiungere e mantenere l'equilibrio monetario in qualsiasi momento quale presupposto di un economico svolgimento della gestione aziendale. In tal senso soccorrono strumenti diagnostici quali l'analisi di bilancio per indici e per flussi ed i budget di cassa che, consentendo indagini sulla situazione finanziaria e monetaria dell'impresa sia in chiave retrospettiva che prospettica, costituiscono imprescindibile supporto di una pianificazione del cash flow che garantisca l'equilibrio monetario quale condizione per "operare in economiche dimensioni e strutture"⁴⁷. Le politiche di vendita praticate, le dilazioni accordate, l'accesso in nuovi mercati, l'accensione di alleanze, la diversificazione produttiva ecc., risultano, infatti, sensibilmente influenzate dalla disponibilità di liquidità che costituisce, pertanto, una imprescindibile determinante del successo aziendale.

⁴⁷ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., pag. 463.

CAPITOLO QUARTO

Lineamenti di strategia aziendale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Il concetto di strategia

Nelle attuali situazioni di contesto, caratterizzate da un elevato grado di concorrenzialità e da una marcata variabilità dei mercati, la definizione di appropriate strategie è fondamentale per ogni impresa.

Come osservato, l'impresa può essere concepita come un'organizzazione che nello svolgimento della propria attività economica interagisce ripetutamente ed in modo continuo con una molteplicità di interlocutori sociali.

La sopravvivenza duratura e il successo di un'impresa nel tempo sono influenzate da tali interazioni: esse dipendono dalla capacità dell'organizzazione di realizzare in modo efficace ed efficiente l'insieme delle operazioni interne e dei processi di scambio con l'ambiente richiesti dal tipo di attività caratteristico dell'impresa. Successo e sopravvivenza sono però significativamente influenzati anche dal modello di interazione relativo all'intero ambiente di riferimento che l'impresa decide di adottare e che è in grado di influenzarne l'intera attività.

L'impostazione che l'impresa adotta, infatti, determina il quadro di riferimento e condiziona l'organizzazione delle operazioni svolte e dei processi attuati, influenzando i risultati ottenuti nello svolgimento degli stessi.

Per strategia dell'impresa si può quindi intendere il legame tra l'impresa ed il suo ambiente esterno, ovvero il modello d'interazio-

ne esistente o desiderato tra l'impresa e l'ambiente nel rapporto che l'impresa realizza o vorrebbe realizzare con il proprio ambiente di riferimento.

La strategia definisce l'impostazione che l'impresa dà o vorrebbe dare alla propria attività e al cui interno maturano e si svolgono i processi di gestione operativa atti a soddisfare i suoi obiettivi di lungo termine.

Se alcune strategie saranno di successo, altre risulteranno essere strategie mediocri o fallimentari: per essere vincenti, queste devono essere coerenti sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno. Il concetto di strategia di per sé non contiene un giudizio assiologico, non esprime cioè una opinione sulla validità del rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento, ma si limita piuttosto ad identificare le caratteristiche di fondo di tale rapporto.

È lecito affermare che ogni impresa ha una strategia, poiché è sempre possibile riconoscere una serie di linee guida nello svolgimento dell'attività di un'organizzazione, a prescindere dal fatto che l'impresa stessa ne sia consapevole e che la strategia sia stata esplicitata e formalizzata.

2. *L'evoluzione del concetto di strategia nella letteratura aziendale.*

Il termine strategia trova origini antiche negli studi e nella prassi in campo militare ed è stato ampiamente utilizzato nello studio della condotta di guerra adottata dai grandi generali della storia. Non a caso il termine strategia deriva dal greco *stratòs agos*, ovvero "colui che agisce", (che ha potere di agire), col significato quindi di scienza (o arte) dei generali.

Assai più recente è invece il ricorso al concetto di strategia in campo aziendale e lo sviluppo di una disciplina autonoma in tema di strategia d'impresa⁴⁸.

⁴⁸ Le imprese necessitano di una strategia per ragioni comparabili a quelle degli eserciti militari:

In campo aziendale la strategia rappresenta, quindi, il percorso attraverso il quale si compiono le scelte di fondo e le si attuano. Mentre le decisioni strategiche mirano alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, le decisioni tattiche si preoccupano della gestione delle attività e dei problemi di breve periodo⁴⁹.

Sebbene nella prima metà del '900 il concetto di strategia fosse stato trattato accidentalmente ed in modo embrionale da alcuni autori, è solo nel 1954 che Drucker propone compiutamente il concetto di decisione strategica⁵⁰. Nel 1962 anche Chandler affronta il tema in modo esplicito, definendo la strategia come "la determinazione di mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita"⁵¹.

Occorrerà tuttavia attendere il 1965 per assistere alla pubblicazione dei primi lavori interamente dedicati al tema della strategia aziendale. In quell'anno infatti vengono pubblicati i lavori di due autori considerati dei capiscuola della disciplina: Andrews e Ansoff.

Il primo, in linea con quanto Chandler aveva già avuto modo di sostenere, definisce la strategia come "lo schema di decisioni che determinano e rivelano gli obiettivi, i propositi e traguardi, determina le politiche ed i piani per il raggiungimento di tali propositi, definisce

- darsi una linea di condotta ed uno scopo;
- impiegare le risorse nella maniera più efficace possibile;
- coordinare il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione.

⁴⁹ Tra i principi ed i concetti comuni tra la strategia militare e la strategia d'impresa, il più importante è la distinzione tra strategia e tattica:

- La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a conseguire una posizione di vantaggio. In termini militari, la strategia si preoccupa di vincere la guerra.
- La tattica è il progetto di azione specifico. Sempre utilizzando termini militari, riguarda le operazioni necessarie per vincere le battaglie.

⁵⁰ Si veda DRUCKER P.F., "The Practice of Management", Harper & Row, New York, 1954.

⁵¹ Cfr. CHANDLER A.D. "Strategia e struttura: storia della grande impresa americana", Franco Angeli, Milano, 1976.

i mercati che l'azienda deve seguire, il tipo di organizzazione del personale e la struttura finanziaria, la natura del contributo economico, e non solo, che intende dare ad i suoi azionisti, dipendenti, consumatori, ed alla comunità intera⁵².

Il secondo dedica grande attenzione ai contenuti delle decisioni strategiche: esso sostiene che "le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni, ed in particolar modo riguardano la scelta dell'assorbimento dei prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li porterà in vendita"⁵³. Ansoff definisce il concetto di strategia focalizzandosi sulla definizione dei rapporti con l'esterno, più che sulla gestione dei problemi interni, considerando più che i fini e gli obiettivi dell'impresa, i mezzi necessari a raggiungerli.

Dopo di allora numerosi sono stati i contributi pubblicati in Italia e all'estero in tema di strategia aziendale. In particolare sono da segnalare:

- l'introduzione del concetto di gestione strategica, che rispetto al concetto di decisione strategica, evidenzia la natura dinamica della strategia e il conseguente fabbisogno di una costante verifica della validità di quest'ultima⁵⁴;
- la rappresentazione della strategia fondata sulla *business idea* proposta da Normann nel 1977; il modello che esso presenta tende a considerare la complessità e l'unicità di ogni impresa valutando il grado di coerenza con cui gli elementi della formula imprenditoriale sono combinati tra loro. Per Normann la strategia può essere rappresentata come un sistema di scelte riguardanti "la nicchia o il mercato che dovrà alla fine essere dominato, il tipo di sistemi o prodotti da immettere nel mercato e il tipo di organizzazione e le risorse che rendono possibile

52 ANDREWS K., "The Concept of Corporate Strategy", Irwin Professional Publishing, 1971.

53 Cfr. ANSOFF I., "Strategia aziendale", ETAS, Milano, 1974.

54 Si veda ANSOFF, H.I., DECLERCK R.P., HAYES R.L., "From strategic planning to strategic management", Wiley & Sons, New York (NY), 1976.

tale dominanza"⁵⁵. Si può parlare di strategia di successo, quindi, in presenza di un sistema di coerenze tanto all'interno di ogni elemento della *business idea* quanto nelle relazioni fra i diversi elementi;

- l'emergere del modello centrato sullo sviluppo della strategia competitiva, che trova consistenza teorica soprattutto a partire da alcuni contributi di Porter: esso definisce la scelta di una strategia come "la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi"⁵⁶.
- lo sviluppo del filone di ricerche sulle imprese eccellenti: gli studiosi afferenti a questo filone di studio delineano un nuovo modello di strategia fondato sull'osservazione dei comportamenti e dei valori che hanno consentito ad alcune imprese di successo di mantenere nel tempo la loro posizione di eccellenza. Tale filone presta particolare attenzione più su alcuni aspetti specifici della strategia piuttosto che ad una definizione generale della stessa: esso ad esempio si concentra sullo studio delle variabili più *soft* della strategia (cultura d'impresa, valori, atteggiamenti interni e verso l'esterno ecc.). Fra i diversi contributi collocabili all'interno di questo filone di studi si ritiene doveroso menzionare quelli di Hayes e Abernathy⁵⁷ e Pascale e Athos: questi ultimi ad esempio sostengono che "la strategia si riferisce al piano di attività di un'azienda che le fa distribuire le sue scarse risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita"⁵⁸.

55 Si rinvia a NORMANN R., "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", (Curato da CODA V.), ETAS, 1979.

56 Si consulti PORTER M., "La strategia competitiva: analisi per le decisioni", Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

57 Si veda HAYES A.H., ABERNATHY W.J., "Managing our way to economic decline", estratto da: Harvard Business Review, vol. 58, n. 4, luglio-agosto 1980.

58 Si veda PASCALE R., ATHOS A., "The Art of Japanese Management", Penguin, London, 1981.

- i contributi in tema di core competence, che, ricollegandosi in parte al filone di studi sulle imprese eccellenti, rimodellano il concetto di strategia ponendo grande attenzione al ruolo e alla criticità dell'insieme di risorse dell'impresa⁵⁹;
- lo sviluppo degli studi che collegano il concetto di strategia all'analisi del valore da essa prodotto; gli studiosi che conducono tali ricerche sottolineano il forte legame esistente fra il disegno strategico dell'impresa e i risultati da essa ottenuti⁶⁰;
- l'affermazione di un concetto "istituzionale" di strategia, che recupera e valorizza alcuni strumenti concettuali presentati nei differenti filoni di studio, ricomprendendoli in una impostazione di più largo respiro, coerentemente con la concezione di impresa come istituto economico-sociale⁶¹. Coda ad esempio definisce la strategia come "l'identità dell'impresa nei rapporti con l'ambiente. Sia che si tratti della scelta del campo di attività in cui operare o degli obiettivi da perseguire o delle logiche competitive da adottare o delle strategie di interazione con gli interlocutori sociali, sempre è in gioco la definizione dell'identità aziendale in rapporto a date realtà ambientali"⁶².

3. *La strategia aziendale: definizione, caratteristiche e contenuto*

In letteratura esistono molte definizioni di strategia, scaturite nel corso degli anni dalle diverse scuole di pensiero. Ciascuna di queste pone l'accento su altrettanti modi di vedere, rivelando tuttavia sempre

59 Si veda HAMEL G., PRAHALAD C.K., "Strategic intent", estratto da: Harvard Business Review, vol. 67, n.3, maggio-giugno 1989.

60 Si veda RAPPAPORT A., "La strategia del valore", Franco Angeli, Milano, 1989.

61 CODA V., "La valutazione della formula imprenditoriale", estratto da: Sviluppo e organizzazione, rivista dell'Università Bocconi di Milano, marzo-aprile 1984.

62 Si veda CODA V., "L'orientamento strategico dell'impresa", UTET, Torino, 1988.

una visione parziale del fenomeno, come a dire che la strategia può essere spiegata da ciascuna di esse, ma mai completamente.

Ci sono, quindi, tante definizioni del concetto di strategia applicato all'impresa, tuttavia non si è raggiunto un diffuso consenso su una definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all'impresa.

Secondo Mintzberg addirittura non ci può essere una sola definizione di strategia proprio a causa della complessità dell'oggetto di studio⁶³.

Al di là delle questioni che attengono la forma ed il diverso grado di approfondimento descrittivo, le principali differenze nel concetto di strategia sono imputabili comunque alle specifiche angolazioni prescelte per esaminare la fattispecie.

Se la definizione di strategia non è univoca, ovviamente le caratteristiche ad essa attribuite non sono da meno: considerando i principali elementi caratterizzanti della strategia si possono riscontrare pareri discordanti e opinioni differenti in merito a ciascuno di essi.

Per alcuni studiosi il termine strategia non dovrebbe includere la definizione dei fini e degli obiettivi d'impresa, perché essi dovrebbero costituire un presupposto, un dato sulla base del quale definire la strategia. Per questi studiosi (tra cui si annoverano Ansoff, Hofer e Schendel)⁶⁴ la strategia di un'impresa comprende solo i principali mezzi che l'impresa impiegherà per raggiungere gli obiettivi, vincoli ambientali permettendo. Di conseguenza la strategia viene a coincidere con il modello di impiego pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente di riferimento, sistema che definisce le modalità con cui l'impresa intende raggiungere i propri obiettivi: l'impresa deciderà in quali business operare, come allocare le risorse, di quale struttura dotarsi, quali risorse finanziarie utilizzare per raggiungere

63 Si rinvia a MINTZBERG H., "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Free Press, New York (NY), 1989.

64 Si veda ANSOFF I., "Strategia aziendale", ETAS, Milano, 1974; HOFER C.D., SCHENDEL D., "La formulazione della strategia aziendale", Franco Angeli, Milano, 1984.

obiettivi predefiniti. Per far ciò appare chiaro che l'impresa debba stabilire un sistema di obiettivi raggiungibili sia singolarmente e sia nel complesso per poi, successivamente, predisporre una strategia che ne consenta la realizzazione.

Altri studiosi (tra cui si annoverano Chandler, Andrews, Coda, Hax, Majluf) ritengono invece che il termine strategia debba essere inteso in un'accezione più estesa, che comprenda anche i fini dell'impresa⁶⁵.

Secondo tale interpretazione la strategia, nel definire l'identità complessiva d'impresa, deve necessariamente comprendere l'obiettivo verso cui si indirizza l'attività aziendale e non solo il modo in cui essa viene gestita e organizzata. Se si assume la validità di tale ipotesi, allora implicitamente si assume che i fini dell'impresa siano formulati contestualmente alle politiche per perseguirli, perché gli obiettivi dell'impresa sono definiti anche in relazione alle scelte del campo di attività.

In letteratura esistono visioni discordanti anche in merito alla definizione del contenuto della strategia. Secondo un'opinione diffusa, la strategia sarebbe di fatto assimilabile a un piano, ovvero ad un sistema articolato di decisioni e di indicazioni premeditate e consapevoli che consentono di far fronte ad un contesto ambientale specifico o ad una determinata situazione; gli elementi costitutivi della strategia così intesa sono le decisioni intenzionali, organizzate in un piano e definite in anticipo rispetto allo sviluppo delle azioni poste in essere.

Secondo un'altra corrente di pensiero, la strategia non è solo un insieme integrato di scelte, ma piuttosto il risultato della successione di azioni intraprese, non necessariamente derivanti da scelte intenzionali e consapevoli; indipendentemente da ciò che risulta dai piani prestabiliti, alla fine il modello d'interazione con l'ambiente adottato

65 Si veda CHANDLER A.D., "Strategia e struttura: storia della grande impresa americana", Franco Angeli, Milano, 1976; ANDREWS K., "The Concept of Corporate Strategy", Dow Jones-Irwin Professional Publishing, 1971; HAX A.C., MAJLUF N.S., "Direzione Strategica", Ipsoa, Milano, 1991.

(la strategia perseguita) è definito dal comportamento prevalente dell'impresa.

Secondo un ulteriore modo di analizzare il contenuto della strategia, esso è sostanzialmente costituito dalla prospettiva che guida le scelte e le azioni dell'impresa, che influenza il suo modo di percepire l'ambiente di riferimento e la definizione del ruolo dell'impresa al suo interno. Secondo tale impostazione, la strategia quindi è un sistema di idee, un modo di percepire il contesto ambientale, condiviso dai membri di un'organizzazione.

Cercando di trarre una conclusione si può dire che la strategia per sua natura presenta legami con una serie di elementi:

- l'obiettivo o gli obiettivi di fondo che si intende raggiungere;
- un insieme di risorse (umane e materiali), fra loro sistematicamente coordinate, da poter impiegare per il perseguimento dell'obiettivo prefissato;
- un piano di utilizzo razionale ed efficace di quelle medesime risorse;
- l'ambiente esterno;

e risulta essere un sistema formato da scelte e da azioni, alcune delle quali inconsapevoli e non intenzionali, che riflettono un modello di comportamento, fermo restando che le une e le altre trovano fondamento in una prospettiva condivisa all'interno dell'organizzazione.

La strategia può essere esplicita e formalizzata oppure implicita. L'esplicitazione della strategia è un processo intenzionale: una volta definita, attraverso metodologie e strumenti di varia natura, essa può essere presentata, comunicata e condivisa all'interno dell'organizzazione. L'esternalizzazione, vale a dire la conversione della strategia tacita in strategia esplicita, messa a disposizione dell'organizzazione, è comunque particolarmente complessa: potrebbe non essere riconducibile a prassi gestionali codificabili una volta per tutte, ma al verificarsi di forme di interazione sociale che consentono di creare opportune forme comunicative. Questo processo potrebbe essere reso più o meno difficoltoso anche a seconda della tipologia

di strategia implicita: essa può essere tale o perché intuitiva e consapevole, ma non rivelata formalmente, oppure perché inconsapevole; nel secondo caso la definizione dei tratti della strategia è ancora più flebile, e perciò maggiormente onerosa.

Per come è stata definita la strategia, appare chiaro che la definizione e l'adozione di un modello di riferimento per l'attività organizzativa necessita in genere della realizzazione di una struttura, dell'acquisizione di un sistema di conoscenze e del raggiungimento di posizioni di equilibrio nell'ambiente di riferimento che congiuntamente rendano possibili i comportamenti ipotizzati nella strategia stessa. Tutto ciò si realizza tramite scelte e azioni poco reversibili, perché volte a raggiungere obiettivi specifici e a realizzare un peculiare disegno imprenditoriale, non compatibile con disegni differenti. Siccome la strategia è il risultato di una certa prospettiva condivisa all'interno dell'organizzazione, la cui diffusione richiede investimenti spesso onerosi e tempi anche lunghi, è chiaro che realizzare ciò che non è compatibile con tale prospettiva diviene arduo e complicato.

Negli ultimi anni tuttavia, proprio per conciliare la limitata reversibilità della strategia con la presenza di dinamiche ambientali molto intense, le imprese hanno preferito introdurre modelli d'interazione con l'ambiente usando meccanismi ed elementi volti a garantire una certa flessibilità strategica in termini di opzioni future da cogliere e comportamenti da adottare.

La strategia è per sua natura portata a subire evoluzioni e modifiche. Se da un lato nell'ambiente di riferimento si sviluppano dinamiche poco o per niente controllabili dall'impresa, capaci di produrre cambiamenti nelle caratteristiche fondamentali della propria struttura, dall'altro l'impresa, attraverso i propri comportamenti e l'evolvere delle proprie azioni, può provocare cambiamenti strutturali o addirittura modifiche allo stesso contesto in cui opera. A ogni mutamento irreversibile si accompagnerà una spinta a riadattare la relazione esistente fra l'impresa e l'ambiente, in modo da favorire la naturale tendenza a riorganizzare il modello d'interazione con quest'ultimo.

La strategia è, quindi, dinamica per natura, e si evolve rispetto all'ambiente secondo logiche differenti: si possono avere strategie sviluppate in modo innovativo, strategie adattative ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento, di tipo passivo, in cui tendono a prevalere forme di non reazione a fronte di cambiamenti ambientali subiti passivamente, o di tipo reattivo, che si caratterizzano per una immediata reazione ai mutamenti del contesto, oppure strategie anticipatorie, che si caratterizzano per il tentativo di anticipare i cambiamenti in via di formazione nell'ambiente.

Essere consapevole della natura dinamica della strategia, significa per l'organizzazione, avviare e realizzare in modo sistematico un'attività direzionale consapevole e intenzionalmente finalizzata a mettere in discussione la strategia prescelta con lo scopo di verificare la validità della stessa e valutare la necessità o meno dell'introduzione di modifiche per rispondere alle evoluzioni ambientali e ai mutamenti intervenuti nella struttura aziendale.

3.1. I livelli gerarchici della strategia

La strategia si articola in quattro livelli gerarchicamente ordinati:

- *Orientamento strategico di fondo*: è rappresentato dall'insieme di idee, valori e atteggiamenti riguardanti il dove, il perché e il come l'attività imprenditoriale viene esercitata; esso, seppure per sua stessa natura è "invisibile" e "impalpabile", definisce le coordinate spazio-temporali e quali-quantitative della missione aziendale (campi di attività, orizzonte temporale, ambizioni e aspirazioni), definisce gli scopi e i modelli di comportamento dell'impresa e definisce i concetti di base ispiranti la sua impostazione generale e organizzativa, informando di sé tutte le scelte strategiche dell'impresa⁶⁶.

Siccome le strategie ai vari livelli dipendono dalla prospettiva e dalle idee sul modo di fare impresa, tale livello è gerarchicamente sovraordinato rispetto agli altri.

⁶⁶ Così CODA V., "L'orientamento strategico dell'impresa", UTET, Torino, 1988.

- *Livello corporate*: raggruppa le decisioni da assumere, gli strumenti da impiegare ed i comportamenti da adottare in relazione alla missione organizzativa; le attività della strategia corporate sono svolte ai massimi livelli dell'organizzazione dalla Direzione Generale e dal Consiglio di Amministrazione e mirano ad individuare i settori in cui competere e le unità di business in cui si deve articolare l'impresa. Le tipiche decisioni della strategia corporate riguardano: la definizione degli obiettivi generali d'impresa, come il tasso di crescita e la redditività, il grado di integrazione verticale, gli investimenti che devono essere affrontati per lo sviluppo dei nuovi business e l'allocatione delle risorse tra le diverse unità di business.
- *Livello competitivo o di business*: contiene le strategie assunte nell'ambito delle specifiche aree di business dell'impresa, definite come aree strategiche di affari (ASA) o Strategic Business Unit (SBU)⁶⁷; la strategia di business è di competenza dei dirigenti delle unità di business e il suo compito principale è quello di definire i piani della singola unità di business, determinando le azioni sulle attività e sui processi dell'ASA che ne incrementino la competitività. La definizione di tali piani, ovviamente, deve essere coerente con le opportunità e le minacce del settore, i punti di forza e di debolezza dell'unità di business e le decisioni prese a livello corporate.
- *Livello funzionale*: riguarda gli obiettivi da raggiungere, le decisioni da assumere e gli strumenti da utilizzare a livello di singola funzione aziendale. La strategia a tale livello è definita dai responsabili di funzione, in modo che risulti coerente con

⁶⁷ Le *strategic business unit* (SBU) sono le aree di attività chiave dell'impresa. La SBU è una unità dell'impresa caratterizzata da una specifica missione e da specifici obiettivi, la cui attività può venire pianificata indipendentemente dalle altre attività dell'impresa. Una SBU può essere rappresentata da una divisione, da una linea di prodotto nell'ambito di una divisione, o da un singolo prodotto o da una singola marca. Si veda P. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Principi di marketing*, ISEDI, Torino, 2008.

le decisioni prese a livello corporate ed a livello business e con le risorse allocate dall'unità di business alle funzioni. Una volta definita viene poi tradotta in piani di sviluppo delle competenze funzionali volti ad elevare la competitività dell'impresa.

3.2 Il rapporto fra strategia e risultati

Ogni impostazione strategica si caratterizza per un certo potenziale di risultati. L'analisi delle finalità della strategia si ricollega alle condizioni di equilibrio dell'impresa-sistema:

- *l'equilibrio economico*, che è al tempo stesso finalità intrinseca e condizione necessaria per la sopravvivenza;
- *l'equilibrio finanziario*, che rappresenta una finalità strumentale all'autonomia dell'impresa nel perseguire le proprie scelte strategiche.

Lo sviluppo non è necessariamente una finalità intrinseca ma è comunque centrale, mentre gli obiettivi sociali sono più condizionanti o vincoli che finalità.

Il processo di formulazione della strategia non produce generalmente alcuna immediata azione produttiva, concreta, non sfocia cioè in azioni immediate, ma stabilisce piuttosto le direttive di crescita e di sviluppo della posizione dell'azienda.

Il conseguimento dei vari risultati perciò, dipende tanto dalla gestione strategica quanto dalle modalità di svolgimento della gestione operativa: raggiungeranno risultati eccellenti le imprese che avranno saputo adottare strategie di successo e realizzarle pienamente con efficacia ed efficienza, mentre risultati inferiori alla media saranno tipici di quelle imprese che hanno scelto strategie non valide rispetto al contesto in cui operano o che non hanno saputo attuarle in modo corretto. Il confronto tra i risultati ottenuti e quelli attesi da una data strategia costituisce il punto di partenza dei processi di gestione strategica, ossia dei processi che portano l'impresa a sviluppare in modo consapevole la scelta di mantenere la strategia adottata o di formularne una nuova.

Per fissare meglio la distinzione tra i due diversi tipi di gestione, si può definire:

- la *gestione strategica* come l'insieme delle scelte riguardanti gli obiettivi a medio-lungo termine di sviluppo aziendale e l'impiego delle risorse a disposizione dell'impresa, necessarie per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo. La gestione strategica dell'impresa consiste nell'uso consapevole di processi, metodologie e strumenti che permettono di individuare i contenuti della strategia e le condizioni della sua realizzazione, nonché di controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise al fine, se necessario, di modificarle.

La gestione strategica comprende attività riguardanti l'impostazione strategica reale e desiderata dell'impresa e le azioni necessarie per ridurre il divario tra situazione effettiva e situazione voluta. Si tratta di attività varie, come quelle di:

- osservazione dei cambiamenti ambientali e organizzativi;
 - analisi per riconoscere la natura strutturale o congiunturale dei cambiamenti;
 - concettualizzazione per valutare i bisogni di modifica della pianificazione strategica che ne derivano e, se del caso, per mettere a punto la nuova strategia o costruzione del consenso sulla strategia da realizzarsi;
 - costruzione delle condizioni d'impresa (organizzative, finanziarie e così via) necessarie per realizzare la strategia;
 - sperimentazione della nuova impostazione e controllo della sua validità nel tempo.
- La *gestione operativa* come l'insieme di atti di decisione, controllo ed esecuzione necessari per procedere all'attuazione delle strategie e per lo svolgimento di tutti i processi operativi quotidiani.

Non tutte le imprese sono gestite strategicamente. In un certo numero di imprese la strategia realizzata è frutto del combinarsi casuale di una serie di elementi e ci si limita a svolgere la stra-

tegia esistente senza preoccuparsi di metterla in discussione ed eventualmente modificarla. Ciò in genere può succedere nelle imprese di piccole dimensioni, oppure quando il management è totalmente assorbito dalle attività di gestione operativa, o, ancora, se nell'impresa si è consolidata una certa rilassatezza organizzativa a seguito di un lungo periodo di successi o se non sono stati attivati, o non funzionano come dovrebbero, meccanismi di controllo dell'evoluzione ambientale o, infine, se il management rimanendo fedele alle linee di azione prestabilite, non intende in alcun modo rivederle.

Nel concreto, ogni strategia, pur valida in un certo momento, dati il dinamismo ambientale e i cambiamenti anche inerziali che hanno luogo nelle imprese, è destinata a dare origine a un divario strutturale tra attese e risultati rendendo indispensabile una qualche attività di gestione strategica. Tale attività si rende necessaria anche per superare la spinta delle forze conservatrici che si oppongono a nuove impostazioni strategiche.

In conclusione, per poter conseguire i risultati voluti e portare l'impresa al successo, è necessario implementare sia processi di gestione strategica sia processi di gestione operativa, facendo in modo che tra essi si mantenga sempre un certo equilibrio: solo attraverso il raggiungimento e il mantenimento di tale equilibrio si possono elaborare e modificare nel migliore dei modi le strategie senza trascurare i processi che le attuano, e viceversa.

4. *Il concetto di pianificazione*

La pianificazione può essere definita come il disegno del futuro desiderato e di modalità atte a determinarlo.

Pianificazione è insomma un termine usato per prevedere in linea di massima quando compiere un'attività (o una serie di attività), dalla quale ci si aspetta determinati risultati.

Il concetto di pianificazione applicato all'impresa ha come scopo principale quello di assicurare che le organizzazioni coordinino le

proprie attività, prendano in considerazione il futuro e agiscano razionalmente.

La pianificazione aziendale riguarda vari livelli in forme diverse:

- *Pianificazione strategica*: esplicita le strategie aziendali definendo il cammino strategico dell'impresa. Il risultato è il piano strategico;
- *Pianificazione tattica*: definisce i programmi d'azione, l'allocatione delle risorse finanziarie alle diverse unità aziendali e i parametri di valutazione delle performance. La pianificazione tattica collega la pianificazione strategica pluriennale e il budget annuale;
- *Budgeting*: realizza concretamente l'allocatione delle risorse alle singole unità aziendali. Si conclude con la definizione del master budget⁶⁸ e dei budget funzionali.

La pianificazione strategica è la procedura atta a esprimere in maniera formale e sistematica l'orientamento strategico dell'impresa, ed in particolar modo:

- gli obiettivi da perseguire in futuro, in genere nel medio-lungo termine;
- le azioni da attuare per perseguire tali fini e determinate sulla base dell'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti;
- le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relazioni e i collegamenti tra queste unità;
- le modalità di assegnazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative.

La pianificazione è chiamata ad interessarsi tanto della progettazione della struttura del sistema stesso, quanto della formazione della politica al suo interno.

⁶⁸ Lo strumento principale di pianificazione e controllo delle risorse aziendali è il master budget, un documento contabile contenente:

- budget operativi;
- budget finanziari;
- budget degli investimenti.

Siccome la semplice modificazione delle politiche esistenti, che già si dimostrano inadeguate, non darebbe il risultato corretto, la pianificazione deve allargare il suo raggio d'azione per ricomprendere la formulazione di politiche alternative e l'esame, l'analisi e l'accordo esplicito di valori e norme. La pianificazione, inoltre, è fondamentalmente un processo conservativo, perché opera per preservare l'orientamento di fondo dell'organizzazione; tuttavia, proprio a tal fine, promuove anche un certo tipo di cambiamento nel contesto organizzativo: il cambiamento nell'ambito dell'orientamento complessivo dell'organizzazione e al più il cambiamento nei posizionamenti strategici definiti dalla prospettiva strategica globale.

Questi cambiamenti, più che altro incrementali, sono formalizzati e promossi dalla pianificazione, ma definiti dai lineamenti generali di una strategia già stabilita: anche se vi sono varie opinioni in merito, è plausibile affermare che un cambiamento strategico non deriva dal processo di pianificazione, perché essa non può procedere al meglio senza che la strategia la preesista. Come vedremo più avanti, la pianificazione, infatti, è strettamente collegata alla formulazione della strategia e basandosi su di essa si fa carico della costruzione di una piattaforma per le decisioni operative.

4.1 La spinta alla pianificazione strategica

I contenuti della pianificazione costituiscono il riferimento per l'assunzione delle decisioni tattiche e per la valutazione della loro efficacia. È possibile attribuire alla pianificazione varie funzioni, in genere interdipendenti tra loro, che possono essere ricondotte ai seguenti macro-scopi:

- Facilitare l'analisi e la comprensione razionale di questioni che hanno valenza strategica, permettendo di definire il quadro d'insieme utile per prendere le decisioni; la pianificazione non genera le decisioni strategiche, ma crea le condizioni perché queste siano prese nel modo più efficace e determina i riferimenti generali per l'assunzione delle scelte di tipo operativo. Il futuro può essere preso in considerazione essenzialmente in

tre modi differenti: preparandosi all'inevitabile, prevenendo l'indesiderabile e controllando il controllabile, tre compiti cui la pianificazione è chiamata a svolgere.

- Determinare un metodo d'azione: da un lato, la pianificazione promuove la chiara esplicitazione delle aree di business in cui l'impresa è impegnata, formalizzando i contenuti strategici a cui devono fare riferimento i vari attori dell'impresa nell'assumere le decisioni operative di loro competenza e nella valutazione della qualità del loro operato; dall'altro lato riveste il ruolo di modalità di analisi, di valutazione, di decisione e di controllo che può essere utilizzata nella gestione dei problemi operativi delle diverse aree organizzative, diffondendo inoltre l'attitudine "al lungo termine".
- Facilitare il manifestarsi di un orientamento strategico che abbia natura sistematica, ovvero che consideri le varie connessioni tra le diverse aree e funzioni dell'organizzazione e che ottimizzi la posizione da essa occupata nel suo ambiente competitivo. La pianificazione esplicita le interdipendenze strategiche e organizzative, predisponendo le condizioni per la loro implementazione; facendo ciò essa offre una sorta di riferimento per i diversi attori del sistema impresa, sulla base del quale poter trovare un'equilibrata composizione degli interessi di ciascuno di essi. In un certo senso essa svolge la funzione di integrazione interna: poiché la pianificazione è il risultato dell'interazione tra diversi livelli organizzativi, essa, per sua natura, stimola il confronto e la progressiva maturazione di una visione comune tra le diverse unità che compongono l'impresa.
- Fornire un meccanismo di comunicazione che promuove il coordinamento tra le diverse parti dell'organizzazione. La pianificazione permette di comunicare a tutti gli stakeholders interni l'indirizzo strategico perseguito dall'impresa e il modo di interagire con l'ambiente esterno. Allo stesso modo, offre i contenuti per la comunicazione con i soggetti esterni

con cui l'impresa interagisce. Tra questi ultimi gli investitori sono interessati in particolar modo ai contenuti della pianificazione o del piano che da essa deriva, perché sulla base del risvolto economico-finanziario del programma industriale di medio-lungo termine (e della sua credibilità) essi valutano la convenienza o meno a finanziare l'impresa.

Infine, oltre a trasmettere le informazioni sia all'interno che all'esterno, la pianificazione crea un linguaggio comune a tutti i vari attori.

- Costituire uno strumento di motivazione e fornire, al tempo stesso, i riferimenti necessari per attivare appropriate procedure di controllo strategico. La pianificazione è contestualmente chiamata a motivare, a promuovere la partecipazione, a favorire il consenso, a creare coesione e ad esercitare il controllo di quanto pianificato. Il controllo tramite la pianificazione si estende in tutte le direzioni: essa permette di controllare coloro i quali vengono coordinati, verificare la misura in cui gli orientamenti strategici scelti sono attuati, individuare le modalità più adatte per effettuare eventuali azioni correttive riguardo tali orientamenti, ecc. La pianificazione rende noti, infatti, gli obiettivi di varia natura rispetto ai quali vengono misurate le performance aziendali in diversi orizzonti temporali, e indica in maniera chiara le responsabilità relative all'attuazione delle sue diverse componenti.

5. *Pianificazione e strategia*

Il rapporto tra i concetti di pianificazione e di strategia si è evoluto nel fluire del tempo, attraverso diversi approcci teorici. In passato si è ritenuto che il processo che conduce alla formazione della strategia potesse essere determinato razionalmente, appunto pianificato. Da questo punto di vista, la pianificazione strategica, in quanto procedura formale e sistematica, costituisce lo strumento per definire una strategia e per attuarla. Quest'idea implica che il processo di formazione della strategia possa essere determinato razionalmente,

esplicitato in uno schema oggettivo e di carattere generale, ovvero che la formalizzazione di una determinata procedura decisionale generi il comportamento strategico dell'impresa.

Successivamente si è constatato che la pianificazione come procedura formale applicata al processo di creazione della strategia è sostanzialmente fallimentare.

Non pare accettabile l'ipotesi implicita nella logica della formalizzazione, ovvero la possibilità di scomporre il processo di elaborazione strategica in una serie di atti ben specificati. La pianificazione non genera, dunque, la decisione strategica, ma è funzionale alla sua determinazione e attuazione; essa predispose le condizioni per la formazione della strategia, ne ordina l'attuazione e ne gestisce le conseguenze. Del resto, qualunque attività umana complessa richiede sia analisi che sintesi, sia scomposizione che progettazione.

Se la strategia è orientata al risultato e riguarda scelte di fondo con cui si conseguono gli obiettivi aziendali, la pianificazione strategica, invece, è orientata al processo e riguarda la logica organizzativa attraverso cui si giunge alla determinazione della strategia o alla revisione di impostazioni strategiche precedenti.

Non sempre la strategia richiede un processo di pianificazione per essere esplicitata e comunicata. Ciò non toglie che la pianificazione costituisce per sua natura uno strumento utile per rappresentare la realtà, riducendone la complessità, ma non può determinare la realtà stessa, perché soltanto la percezione e l'intuizione costituiscono le fonti della decisione strategica.

5.1 Formulazione della strategia e pianificazione

La strategia è indispensabile, è lo strumento fondamentale per indirizzare il cammino dell'impresa, e quindi essenziale per chi ha interesse nella sua sopravvivenza e nella sua crescita. Ovviamente non esiste una strategia infallibile: è il mix tra una serie di elementi come la conoscenza del business, la capacità di analisi e buon senso che rende vincenti le strategie aziendali. Nella formulazione della strategia è necessario considerare tutti gli aspetti dell'ambiente di

riferimento, senza concentrarsi su di uno in particolare, e mediando le diverse scelte, per conseguire un posizionamento strutturale sui diversi mercati e con i diversi interlocutori, al fine di raggiungere una posizione di equilibrio complessivo con gli stessi. Nella misura in cui si riesce a trovare il giusto mix c'è la chiave del successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, non importa di quali dimensioni.

La formulazione delle strategie può essere intesa come la definizione dei contenuti delle scelte relative al posizionamento dell'impresa rispetto al suo ambiente di riferimento. La formulazione altro non è che il processo di creazione delle strategie.

I processi di formulazione sono caratterizzati da:

- incertezza della situazione decisionale;
- numerosità degli attori decisionali;
- potere reale dell'attore decisionale principale (imprenditore);
- dimensione organizzativa;
- pressioni ambientali;

e sono condizionati, inoltre, dalla dimensione temporale (efficacia temporale) ed economica (costi dell'informazione) della decisione. Scarsità di informazione, costi di ricerca elevati, esigenze temporali stringenti inducono il decisore a ricorrere all'intuizione sostenuta dalla propria esperienza individuale e dalle informazioni disponibili.

I lineamenti della strategia sono in genere nel pensiero dei leader e l'assenza di pianificazione o di piani formalizzati non necessariamente significa assenza di strategie. La pianificazione va intesa quindi come un meccanismo operativo che non sempre viene applicato nella pratica aziendale.

L'intero sforzo di creare un metodo di pianificazione strategica è basato sull'obiettivo di migliorare la qualità delle strategie e delle decisioni che vengono prese a qualsiasi livello di gestione.

La qualità delle decisioni prese risulta migliore:

- se si sa che cosa si cerca di fare, ovvero se gli obiettivi dell'azione sono chiari e ben stabiliti e le risorse da utilizzare per perseguire tali obiettivi sono raccolte insieme;

- se si hanno informazioni su come le risorse vengono attualmente impiegate, per i principali obiettivi in essere, sulle modalità con cui si cerca di perseguire gli obiettivi, sul tipo di persone che ne sono i beneficiari, e così via;
- se si valuta e monitora l'efficacia dei programmi in corso;
- se si considerano ed analizzano più modi alternativi di raggiungere gli stessi obiettivi prefissati;
- se si ha un programma per il futuro e si cerca di prevedere cosa è meglio fare nei prossimi anni e quali mutamenti ed interventi immediati (legislativi, regolamentari, finanziari) sono necessari per andare verso la direzione desiderata.

È bene essere sistematici circa le decisioni, cioè seguire una esplicita procedura per rivedere i piani a lungo termine alla luce di nuove informazioni, valutazioni ed analisi, e di trasferire i mutamenti dei piani nelle conseguenze legislative e di bilancio.

Le organizzazioni, come abbiamo visto, si impegnano nella pianificazione formale non per creare le strategie, ma per programmare le strategie che già hanno, cioè per elaborarle formalmente e renderne operative le conseguenze. Le organizzazioni efficaci, in particolare, si impegnano nella pianificazione quando hanno l'esigenza di un'articolazione formalizzata delle proprie strategie.

La pianificazione subentra dopo che la strategia è stata identificata: la strategia crea la direzione attraverso la sintesi, la pianificazione chiarifica e ordina quella direzione attraverso l'analisi.

Rispetto alla decisione strategica, la pianificazione interviene a vari livelli, tra i quali:

- la codificazione della strategia data, incluse la chiarificazione e l'articolazione della stessa; è lo stadio preparatorio alla decisione strategica.
- L'elaborazione di quella strategia in sottostrategie, programmi ad hoc e piani d'azione di vario genere; è lo stadio di esplicitazione;

- La conversione delle sottostrategie, dei programmi e dei piani in budget di routine operativa; è lo stadio di accompagnamento all'attuazione.

Nella codifica della strategia la pianificazione funge da mezzo adatto a esprimere in maniera razionale i nodi di carattere strategico che l'impresa deve affrontare e quindi gli obiettivi che devono essere attuati, a fornire gli schemi per l'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti per le scelte strategiche e a individuare i driver strategici.

Una volta codificata, la strategia può essere elaborata: per elaborazione della strategia si intende quel processo di scomposizione gerarchica delle conseguenze strategiche dapprima in sottostrategie di vario genere a livello corporate, di business e funzionale, poi attraverso programmi ad hoc, come ad esempio programmi di investimento specifici, e infine in piani operativi che dettagliano gli interventi specifici, rendendo note le operazioni che le persone devono compiere per realizzare la strategia intenzionale e includendone la sequenzialità e la tempistica.

La pianificazione svolge poi la funzione di esprimere la decisione strategica in maniera esplicita, attraverso schemi formali. In questo senso, si è già osservato come essa costituisca lo strumento per comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'impresa.

Durante la fase di conversione della strategia elaborata, la pianificazione determina un percorso di azioni attraverso cui la decisione strategica è posta concretamente in essere, costituendo così il fattore di connessione tra decisione strategica e azione operativa. Tale connessione si concretizza in un duplice aspetto: da un lato, la pianificazione stabilisce i risultati che in diverse prospettive temporali occorre raggiungere attraverso l'azione strategica; dall'altro, fornisce i riferimenti per valutare in quale misura tali risultati siano stati raggiunti.

A tale livello si attua il passaggio dalla pianificazione delle azioni alla pianificazione operativa di budget e obiettivi, fino al controllo delle performance. Per tener conto degli effetti di specifici cambia-

menti nell'azione, gli obiettivi vengono nuovamente enunciati, i budget rielaborati e le politiche e le procedure operative standard riconsiderate.

5.2 Le caratteristiche della pianificazione aziendale

Il processo di pianificazione strategica, nell'accezione più moderna, quindi intesa come nucleo del modello di gestione strategica, presenta delle caratteristiche fondamentali.

Innanzitutto è un processo *iterativo*. Le sue fasi non procedono secondo una sequenza lineare. Anche se nella trattazione si individuano degli stadi precisi, attraverso cui tale processo viene condotto, nella realtà le decisioni esplicitate mediante la pianificazione sono progressivamente affinate nel tempo: è del tutto normale che si passi da una fase all'altra del processo in modo non sequenziale, anche con vari meccanismi di retroazione, perché questo è l'unico modo per raccogliere le informazioni necessarie, distribuite sia nel tempo (le informazioni che caratterizzano un certo stadio del processo possono essere recepite o rese note, ad esempio, durante la costruzione del piano, anche dopo la conclusione della fase a cui afferiscono) sia nello spazio (le informazioni sono detenute da vari attori a vari livelli organizzativi). È possibile inoltre che le informazioni si modifichino durante le stesse transizioni da un attore all'altro, a causa di un'influenza reciproca o di un'influenza di fattori esterni, oppure a causa di nuovi elementi emergenti dal rapporto tra decisioni pianificate, azioni attuate, risultati prodotti ed esperienza accumulata.

La pianificazione d'impresa, essendo dotata di opportuni meccanismi di aggiornamento periodico o di integrazione, ha una struttura più o meno flessibile a seconda dei casi. La flessibilità può essere intesa in termini temporali, ma anche in termini di contenuti: essa dipende sicuramente dalle procedure adottate per coinvolgere i diversi attori e regolare gli scambi informativi tra i diversi livelli organizzativi, e quindi dalla modalità con cui vengono raccolti gli aggiornamenti da apportare al piano; dipende anche dalla possibilità o meno di modificare gli orientamenti strategici inizialmente pianificati.

La pianificazione, dovendo formalizzare considerazioni, assunzioni e previsioni su argomenti aleatori, che troveranno riscontro solo nella pratica in un futuro più o meno prossimo, è naturalmente caratterizzata dall'*incertezza*.

Per compiere le scelte sui comportamenti futuri dell'impresa e dei suoi rapporti all'interno e all'esterno, si devono formulare ragionevoli previsioni circa le possibili evoluzioni, e tradurle in certezze ipotetiche. Se le scelte del piano sono dettagliate e rigide viene a mancare la flessibilità che può essere necessaria per adeguare le norme ai possibili mutamenti del mercato; se le scelte sono generiche e flessibili non danno sufficienti garanzie su ciò che si cerca di formalizzare.

La pianificazione deve bilanciare da un lato, un'incertezza tanto maggiore quanto più è elevato l'orizzonte temporale a cui fa riferimento e, dall'altro, l'onere necessario per la costruzione del piano: quanto più è elevato il tempo richiesto dal processo di pianificazione, tanto più accurato sarà il piano, ma tanto più oneroso sarà il processo di pianificazione.

L'incertezza assume un ruolo fondamentale nella strutturazione del processo di scelta strategica. Spesso si sostiene che la pianificazione ha il compito di combattere o almeno ridurre l'incertezza; in realtà essa deve fronteggiare diverse forme di incertezza:

- incertezza relativa alla conoscenza del contesto fisico ed ambientale, da affrontare attraverso un processo continuo di conoscenza che evolve insieme al processo di costruzione delle scelte strategiche;
- incertezza relativa alle relazioni esistenti tra i differenti campi di scelta ed i diversi processi di decisione, assumendo un approccio dinamico ai problemi al fine di comprendere il carattere relazionale (complementare, conflittuale o sinergico) delle scelte nei differenti campi di interesse e nelle diverse modalità di azione;
- incertezza relativa alle politiche ed ai sistemi di valore che interagiscono con i problemi di scelta strategica, ed in base

alle quali si devono valutare le scelte, da affrontare attraverso il coinvolgimento di una molteplicità di attori con interessi differenti, l'implementazione di processi di comunicazione interattiva e reciproco apprendimento per giungere alla costruzione di sistemi di valori condivisi.

Alcune forme di incertezza comportano rischi, altre invece, costituiscono o possono costituire delle opportunità. Quindi, non è possibile ridurre l'incertezza solo ad una sorgente di rischio, essa può essere un'opportunità per introdurre innovazione e vantaggi di vario genere. L'incertezza è spesso un prezzo del cambiamento o una condizione per ottenerlo, e il cambiamento, a sua volta, è una dimensione del futuro che non è possibile eliminare e a cui non si è spesso disposti a rinunciare. Se per progettare il futuro si introduce la dimensione del cambiamento all'interno del piano, si introduce nel piano l'incertezza del futuro.

5.3 I livelli temporali della pianificazione aziendale

La pianificazione aziendale può abbracciare differenti orizzonti temporali. In genere si distingue tra:

- pianificazione di lungo termine (o pianificazione strategica), che in genere va oltre i 5 anni. Produce di norma un piano strategico che traduce i fini aziendali in obiettivi strategici, delinea l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione e le linee guida, generalmente stabili, da essa adottate, senza entrare nei dettagli e nella descrizione dei modi di realizzare tali intenzioni;
- pianificazione di medio termine, che in genere è compresa tra 1 e 5 anni. Traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, definendo un percorso di azioni e stimando l'impiego di risorse necessarie alla loro attuazione;
- pianificazione di breve termine, che coincide con il budget annuale. Traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi e definisce in modo dettagliato il programma operativo per

attuare la tattica messa a punto, attraverso l'esplicitazione delle soluzioni organizzative, produttive ed economiche necessarie.

La pianificazione aziendale riguarda molti aspetti diversi ed è trattata con diversi livelli di approfondimento. Si distinguono in genere:

- piani che riguardano l'intera impresa;
- piani che riguardano singole unità operative o divisioni;
- piani che riguardano le singole funzioni (finanza, produzione, marketing, ecc.);
- piani che riguardano singoli output dell'impresa (prodotti, servizi).

Ognuno di questi piani ha caratteristiche, contenuti ed ovviamente obiettivi differenti.

5.4 Il piano strategico e il suo processo di costruzione

La pianificazione strategica implica lo sviluppo di una strategia per la sopravvivenza e la crescita nel lungo termine dell'azienda.

La redazione di un piano strategico fornisce molti vantaggi a tutte le tipologie di imprese: sollecita il pensare sistemico, induce l'organizzazione a focalizzare gli obiettivi, agevola il coordinamento di tutte le forze operanti nell'impresa e favorisce le attività di audit. Inoltre, un'accorta pianificazione consente all'impresa di rispondere in modo tempestivo alle sollecitazioni che provengono dall'ambiente esterno, conferendo alla stessa una ampia elasticità ed una elevata flessibilità ai processi di cambiamento in atto nei mercati di riferimento.

Il piano di impresa, nel suo sviluppo pluriennale, è il documento che formalizza l'azione strategica formulata, chiarendo gli obiettivi e predisponendo le azioni che da essa devono scaturire. In altre parole esso permette di tradurre la strategia in operazioni di gestione volte alla sua implementazione nell'orizzonte temporale di riferimento, risultando quindi lo strumento di collegamento tra la fase di for-

mulazione della strategia, già ampiamente discussa in precedenza, e la fase di implementazione della stessa.

Le diverse visioni e idee dei vertici aziendali, essendo elaborate attraverso un approccio creativo ed innovativo alle problematiche dell'impresa, trovano inizialmente una prima concretizzazione in un progetto di massima (la strategia) e, successivamente nel piano d'impresa, durante la costruzione del quale vengono impostate con sistematicità le scelte che possono condurre alla modalità di realizzazione della strategia.

È solo nel piano di impresa che la visione della strategia si traduce nell'assunzione di decisioni, si formalizza, cioè, l'attività di pianificazione andando conseguentemente a determinare la posizione relativa a cui l'impresa dovrà tendere nei confronti delle varie problematiche di mercato, produttive, finanziarie, relazionali, ambientali e sociali, dalle quali dipendono il suo funzionamento e la sua sopravvivenza.

Con la costruzione del piano, inoltre, si limita in tempi ragionevoli un processo che per la complessità delle analisi richieste potrebbe protrarsi troppo a lungo: la strategia è in continua evoluzione e tiene conto di elementi interni ed esterni che possono essere anche piuttosto complessi, perciò esplicitarla formalmente in un preciso periodo temporale permette di focalizzare gli sforzi di analisi, rendendoli sistematici.

Il fatto di costruire una base informativa sintetica che racchiude la strategia elaborata, seppure temporaneamente, data la velocità con cui essa può modificarsi, consente un'efficace e tempestiva comunicazione e discussione dei contenuti delle scelte, facilitandone la condivisione con i vari livelli dell'organizzazione aziendale a cui competono le loro implementazioni. Costituire tale base documentale, infine, consente di valutare costantemente la validità delle scelte effettuate e di controllare lo stato di avanzamento della loro realizzazione: attraverso il piano, infatti, è possibile realizzare un controllo strategico, verificando la coerenza strategica degli obiettivi posti ed eventualmente promuoverne la riformulazione, in un'ottica continua di riproposizione delle problematiche e di riformulazione delle soluzioni alternative.

Il piano di impresa è, dunque, quello strumento di pianificazione grazie al quale l'impresa orienta lo sviluppo futuro dei propri comportamenti.

Le attività di pianificazione e di redazione del piano possono essere molto diverse da impresa a impresa, assumendo caratteristiche specifiche in funzioni di vari fattori.

In generale però, il piano contiene sempre un'indicazione della strategia deliberata, con la precisazione degli obiettivi, delle politiche e dei mezzi necessari per conseguirli, nonché un'indicazione dei piani di azione per realizzare le strategie prefissate.

La pianificazione strategica fornisce i riferimenti per gli altri piani aziendali. Essa parte dalla definizione della missione dell'impresa, poi si sofferma sulla determinazione degli obiettivi strategici e successivamente passa all'analisi dell'organizzazione, dello stato della concorrenza, del mercato e dell'ambiente competitivo in generale. Un momento cruciale del processo in esame è l'analisi SWOT⁶⁹, che evidenzia i punti di forza e di debolezza dell'impresa unitamente alle opportunità e alle minacce che essa deve fronteggiare. Il passo conclusivo consiste nella formulazione dei piani funzionali.

6. *Il piano strategico: le componenti fondamentali*

Gli assi portanti di un piano strategico sono: la missione, gli obiettivi strategici, l'audit strategico, l'analisi SWOT e la formulazione di piani funzionali. Di seguito analizziamo ciascuno di questi aspetti.

6.1 *La missione*

Se l'ambiente sia interno che esterno possono essere più o meno controllabili dall'impresa, esistono, invece, delle condizioni di fondo esclusivamente derivanti dalla volontà dei vertici aziendali o comunque di coloro che guidano le eventuali divisioni o unità di business.

Si tratta di un sistema di obiettivi e di valori formulati e prestabiliti ufficialmente che rappresentano il punto di riferimento delle

⁶⁹ SWOT è l'acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

strategie dell'impresa nelle sue articolazioni e guidano le energie delle persone che la compongono. Ci riferiamo nello specifico alla missione, alla visione e a tutto il sistema di valori che orientano il divenire dell'impresa.

La missione aziendale (o semplicemente *mission*) esprime lo scopo dell'impresa, essa è utile per stabilire il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza; permette di fissare la strada da seguire muovendo dalla situazione attuale e disegnando il futuro che si intende realizzare. La *mission* è come una "voce silenziosa" che orienta i comportamenti dei dipendenti dell'impresa verso una collaborazione sinergica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'enunciazione formale della *mission* (*mission statement*) fornisce una breve descrizione della ragion d'essere e delle finalità commerciali attuali dell'impresa, e talvolta fa riferimento alla copertura geografica o alla posizione di leadership del mercato. In alcuni casi, ma non sempre, la missione aziendale può specificare i prodotti e servizi attualmente offerti, i bisogni dell'acquirente che l'impresa cerca di soddisfare, i gruppi di clienti a cui si rivolge e le sue capacità tecnologiche e commerciali.

Hax e Majluf propongono una definizione più pragmatica della *mission* d'impresa, vedendola come "l'enunciazione della situazione attuale e delle previsioni future per quanto riguarda: a) l'estensione dell'offerta; b) l'ampiezza del mercato servito; c) l'estensione geografica; d) le competenze esclusive sviluppate dall'azienda per conseguire un vantaggio difendibile nel lungo periodo"⁷⁰. Essi, collegano la missione direttamente ai contenuti della pianificazione, intendendola come il risultato di un'ampia e razionale riflessione sulle condizioni dell'impresa, nonché di una valutazione delle opportunità che essa potrà cogliere in futuro.

Lo sviluppo di una chiara formulazione della *mission* aziendale costituisce un compito di elevata importanza, perciò essa dovrebbe essere esplicitamente orientata al mercato, realistica e in grado di motivare i dipendenti dell'impresa. Soltanto a queste condizioni la

⁷⁰ Cfr HAX A.C., MAJLUF N.S., "Direzione Strategica", Ipsoa, Milano, 1991.

mission può stimolare l'impresa a individuare le migliori opportunità presenti nel mercato.

La *mission* è quindi la guida per realizzare la *vision*, ovvero l'idea imprenditoriale. Tra il concetto di *vision* e quello di *mission* aziendale esiste una differenza.

La *mission* si focalizza più sul presente ed esprime lo scopo ultimo che giustifica l'esistenza dell'impresa e che perciò va perseguito nel lungo termine. Tale fine implica le condizioni qualitative ed eventualmente quantitative necessarie per attuare la *vision*. Mentre la funzione della *vision* è in un certo senso quella di ispirare i soggetti coinvolti definendo cosa l'impresa intende divenire, quella della *mission*, invece, è di costituire una guida pratica alle azioni dell'organizzazione per poter diventare ciò che ha stabilito.

L'espressione *mission* indica una descrizione delle attività correnti dell'impresa e delle finalità che ne giustificano l'esistenza. Essa è una descrizione formale in grado di identificare i prodotti e servizi dell'impresa e i bisogni degli acquirenti che questa si propone di soddisfare, i gruppi di clienti o i mercati che cerca di servire e il suo approccio volto a soddisfare il cliente. Si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi.

La *vision* dell'impresa descrive il fine ultimo dell'organizzazione, immaginandola nel futuro e delineandone il ruolo; essa è una proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi la formula. Essa fornisce, quindi, una *intenzione fondamentale*⁷¹, una direzione precisa, sulla base della quale indirizzare tutte le decisioni e le attività del sistema impresa. L'orientamento dato ovviamente è al livello più generale possibile: definendo a cosa l'impresa deve tendere in futuro, la *vision* costituisce un denominatore comune cui devono ispirarsi obiettivi, strategie e azioni operative, senza però entrare nel merito di questi ultimi.

⁷¹ Si veda HAMEL G., PRAHALAD C.K., "Strategic intent", estratto da: Harvard Business Review, vol. 67, n.3, maggio-giugno 1989.

La *vision*, quindi, risponde alla domanda: "dove stiamo andando?". Infatti la caratteristica distintiva della *vision* risiede nella descrizione del percorso strategico futuro dell'impresa.

Una volta formulate *vision* e *mission*, possono essere esplicitati anche il modello di crescita a cui l'impresa intende fare riferimento e il sistema di valori o principi da cui far dipendere le scelte strategiche e tutti i comportamenti del sistema aziendale: si tratta in genere di principi etici di comportamento degli individui all'interno e all'esterno dell'impresa, di responsabilità sociale e ambientale della stessa, di valori che riguardano le relazioni con gli stakeholder e i loro obiettivi e di politiche di carattere generale (qualità, orientamento al cliente, innovazione, ecc.).

Ovviamente tale sistema di valori non può essere definito rigidamente a priori, perché nella sua determinazione interviene anche una combinazione di forze interne ed esterne all'impresa prodotta nel tempo: esso non solo risente della visione e della missione d'impresa (che tra l'altro contribuisce a determinare), ma è influenzato significativamente anche dalla storia e dalle esperienze dell'impresa, dalle spinte di carattere culturale derivanti dall'ambiente esterno, dalle aspettative degli stakeholder e dai valori e dai modelli di comportamento dei concorrenti (soprattutto dei leader).

Vision, mission e valori sono fondamentali per la legittimazione dell'attività dell'impresa. Esse sono parte della strategia d'impresa, e si sovrappongono al suo orientamento strategico di fondo, svolgendo una funzione di comunicazione della strategia, rafforzando l'identità dell'organizzazione e l'identificazione dei singoli membri con questa, agevolando l'allineamento degli obiettivi individuali ed entrando a far parte del sistema di incentivi individuale dei membri migliorandone i rendimenti.

Ovviamente se anziché considerare l'impresa nel suo complesso se ne considera un'unità di business specifica, si parlerà di vision e mission dell'area di business. Esse hanno lo stesso significato di quelle globali, ma sono riferite al business considerato e direttamente connesse con l'orientamento strategico complessivo dell'impresa e

con le sue condizioni di fondo, contribuendo all'attuazione della missione di sistema.

6.2 Gli obiettivi strategici

Una volta definita la *mission* questa deve essere tradotta in obiettivi strategici, vale a dire in linee guida per il management.

Per convertire la *mission* nelle mete e nei risultati (*target di performance*) che il management intende raggiungere, è necessario fissare degli obiettivi.

Gli obiettivi rappresentano un impegno manageriale al conseguimento di determinati traguardi. Un obiettivo ben formulato è quantificabile o misurabile e presenta una scadenza temporale.

Un obiettivo concreto e misurabile presenta un valore a livello manageriale perché funge da parametro per una valutazione costante della performance e del progresso dell'impresa.

I manager dovrebbero sfruttare la definizione degli obiettivi come strumento per spingere l'organizzazione a realizzare pienamente il proprio potenziale e ottenere i migliori risultati possibili.

Gli obiettivi strategici si riferiscono ai target che indicano il rafforzamento della posizione di mercato dell'impresa, la vitalità competitiva e le sue prospettive commerciali future.

Gli obiettivi strategici di un'impresa dovrebbero includere target di performance di breve e di lungo periodo. Gli obiettivi semestrale e annuali focalizzano l'attenzione su un miglioramento immediato della performance, mentre gli obiettivi con un orizzonte temporale di tre-cinque anni portano a considerare iniziative da intraprendere oggi perché l'impresa possa ottenere una performance superiore in futuro.

Con la definizione di target di performance annuali (o anche semestrali) il management indica il ritmo al quale ci si deve avvicinare agli obiettivi di lungo periodo.

Quando è necessario scegliere fra il conseguimento di obiettivi a breve o a lungo termine, la precedenza dovrebbe spettare a questi ultimi, a meno che il conseguimento di uno o più target di breve periodo non sia fondamentale.

Le imprese molto ambiziose spesso stabiliscono un obiettivo strategico di lungo periodo che indica l'intento strategico di conquistare il mercato, anche a fronte di circostanze avverse.

Le imprese ambiziose che dimostrano una profonda dedizione al conseguimento di obiettivi strategici iniziano quasi sempre con un intento strategico sproporzionato rispetto alle loro capacità contingenti. Gli sforzi necessari a trasformare l'intento strategico in realtà diventano motivo di coesione all'interno dell'organizzazione che fa di tutto per raccogliere le risorse e le capacità necessarie a raggiungere l'intento strategico nel minor tempo possibile.

Le imprese intraprendenti rappresentano una forza da non sottovalutare e spesso nel tempo si dimostrano concorrenti più temibili di altri rivali più grandi ma con ambizioni e obiettivi strategici più modesti.

Gli obiettivi non dovrebbero limitarsi alla precisazione da parte del top management delle performance attese per l'intera organizzazione. Gli obiettivi generali devono essere tradotti in obiettivi riguardanti ogni singola business unit, linea di prodotto e area funzionale dell'impresa.

La definizione degli obiettivi è un processo che va dall'alto verso il basso, fino a raggiungere la base dell'organizzazione. Ogni unità, quindi, deve provvedere a fissare target di performance che sostengono il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa nel suo insieme.

Il processo dall'alto verso il basso, in base al quale prima si definiscono i target di performance dell'intera impresa e poi si insiste affinché i target strategici delle varie aree d'affari, divisioni e unità operative siano strettamente correlati al raggiungimento degli obiettivi centrali, presenta due vantaggi. In primo luogo contribuisce a creare una coesione fra gli obiettivi e le strategie di varie parti dell'organizzazione. Inoltre aiuta ad armonizzare gli sforzi interni per muovere l'impresa lungo il percorso strategico prefissato.

Un processo che parte dal basso senza una guida dall'alto indica quasi sempre l'assenza di una leadership strategica da parte del vertice aziendale.

6.3 *L'audit strategico*

L'audit strategico ha il compito di raccogliere informazioni cruciali che vengono poi utilizzate per costruire il quadro strategico, ovvero le linee guida che orientano l'attività aziendale. Esso viene suddiviso in due componenti: audit esterno e audit interno, ovvero analisi dell'ambiente esterno e analisi dell'ambiente interno.

L'ambiente in cui l'impresa opera, modificandosi ed evolvendo, genera molteplici vincoli sulle sue attività. Gli scenari economico, politico, istituzionale, socio-culturale, naturale e tecnologico cambiano col passare del tempo e possono influenzare in modo più o meno significativo l'andamento dell'impresa e il suo modo di operare.

C'è da dire che ogni impresa percepisce il suo ambiente in modo soggettivo, selezionando di conseguenza gli stimoli ambientali ritenuti rilevanti e stabilendo con essi un certo tipo di interazione.

Perciò è innanzitutto necessario condurre un'analisi di sensitività per stabilire quali sono i fattori dell'ambiente esterno che possono agire in maniera determinante sull'impresa, per poi concentrare gli sforzi di studio previsionale su di essi e poter creare una certa compatibilità tra impresa e ambiente, che favorisca la sua evoluzione.

Tale analisi ha, quindi, come oggetto di studio sia l'insieme degli attori e delle condizioni che caratterizzano l'ambiente dell'impresa, sia le energie acquisibili rese disponibili dall'ambiente attraverso essi.

L'analisi ovviamente varia al variare del settore e delle caratteristiche dell'impresa, e anche in base al livello organizzativo nel quale viene svolta. Essa può riguardare:

- *l'ambiente politico*, considerando il quadro politico (locale, nazionale o internazionale) con cui l'impresa si confronta e quindi gli atteggiamenti delle forze politiche nei suoi confronti, le leggi che regolano gli scambi commerciali di suo interesse, i diversi programmi politici, la stabilità dei governi, ecc.;
- *l'ambiente economico*, considerando l'andamento futuro del sistema economico, e quindi l'evoluzione dei consumi e degli investimenti;

- *l'ambiente socio-culturale*, considerando gli aspetti demografici, gli aspetti culturali (stili di vita, mode, opinioni), ma anche l'atteggiamento dell'opinione pubblica nei confronti dell'impresa e gli aspetti riguardanti il mondo del lavoro;
- *l'ambiente naturale*, considerando aspetti ecologici e di salvaguardia ambientale;
- *l'ambiente tecnologico*, considerando gli eventuali cambiamenti tecnologici che influiranno sui servizi offerti dall'impresa;
- *il settore industriale e l'ambiente competitivo* in senso stretto, considerando il modello proposto da Porter⁷², le dinamiche di interazione esistenti o potenziali con i concorrenti, i fornitori, gli acquirenti, i potenziali entranti e i prodotti sostituitivi.

Il frutto di tale analisi è la costruzione di una serie di scenari di medio-lungo termine che delineano l'insieme di vincoli e opportunità presenti nell'ambiente di riferimento e ipotizzano l'evoluzione che i vari fattori strategicamente significativi potrebbero manifestare.

Altrettanto importante è come l'impresa sia in grado o meno di agire all'interno del suo ambiente di riferimento attuale e futuro.

L'impresa può esser vista come un sistema di risorse, ovvero "un insieme di fattori tangibili o intangibili che essa controlla direttamente o indirettamente e utilizza nei suoi processi"⁷³. Per fare degli esempi, sono risorse la conoscenza, la capacità di innovazione, la proprietà intellettuale, le risorse umane, le competenze organizzative, gli asset materiali, ecc.

Tali risorse sono organizzate, integrate e coordinate tra loro, secondo una configurazione che muta nel tempo anticipando, adattandosi o reagendo a cambiamenti ambientali: è fondamentale per l'impresa maturare e gestire le condizioni interne in modo da rendere possibile la migliore "interiorizzazione" delle energie offerte dall'ambiente.

⁷² Si veda PORTER M., "La strategia competitiva: analisi per le decisioni", Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

⁷³ Si rinvia FONTANA F., CAROLI M., "Economia e gestione delle imprese", McGraw-Hill, Milano, 2006.

Pertanto, è necessario conoscere a fondo il sistema di risorse di cui si dispone e la sua configurazione attuale o potenziale.

Se attraverso l'analisi dell'ambiente esterno l'impresa crea una sua percezione più o meno corretta di esso, individuando le opportunità da sfruttare e le minacce da neutralizzare, attraverso l'analisi dell'ambiente interno l'impresa valuta il suo sistema di risorse, i suoi punti di forza e di debolezza, per poter poi meglio definire degli obiettivi coerenti di piano, compatibili con le caratteristiche della sua struttura ed in grado di essere opportunamente realizzati.

Tale analisi è più che altro una diagnosi dell'organizzazione e può essere condotta prendendo in considerazione le varie funzioni dell'impresa ed i principali processi di gestione, oppure considerando aspetti ad essi trasversali come ad esempio la struttura dei costi, la struttura finanziaria, la redditività, l'offerta di servizi, lo stato dell'organizzazione, le tecnologie disponibili, la capacità del management, la flessibilità, il capitale umano.

6.4 L'analisi SWOT

Sulla base dei risultati dell'audit strategico, l'analisi SWOT consente di ricercare da un lato i punti di forza e di debolezza come fattori interni dell'impresa e dall'altro le minacce e le opportunità quali fattori esterni all'organizzazione.

È un esercizio utile, che consente di capire la portata, la validità dell'idea-progetto, le opportunità che essa può generare, le priorità da considerare e nel contempo le insidie, le vulnerabilità, le restrizioni ed i vincoli nascosti che invece possono prodursi.

Il vertice strategico deve poter identificare le opportunità e le minacce che si presentano per l'impresa, per anticipare importanti sviluppi che potrebbero avere ripercussioni sull'organizzazione stessa.

Le opportunità e le minacce scaturiscono dall'ambiente esterno all'impresa, quindi sono riferibili a più dimensioni, quali: situazione economica, cambiamenti demografici, mercato, tecnologia, concorrenza, intervento pubblico, e così via.

Le opportunità si verificano quando una tendenza dell'ambiente gioca in favore di uno o più punti di forza dell'impresa, diversamente accade per le minacce. Non tutte le minacce richiedono lo stesso grado di attenzione, occorre perciò concentrarsi sulle minacce più probabili e più pericolose predisponendo piani in grado di contrastarle.

I punti di forza e di debolezza non tengono conto di tutte le caratteristiche dell'impresa, ma solo di quegli aspetti legati a fattori critici di successo. L'impresa, quindi, può rispondere alle minacce e alle opportunità provenienti dal mercato facendo leva sui punti di forza (ad esempio: posizione di leader di mercato, presenza di un sistema distributivo eccellente, utilizzo di tecnologia avanzata, e via dicendo) e di debolezza (ad esempio: budget pubblicitario basso, redditività contenuta, gamma di prodotti insoddisfacente, e così via).

Nella figura 1 è evidente che una combinazione predominante di elementi riferibili all'area 4 dovrebbe portare ad una revisione dell'idea-progetto, viceversa se l'area 1 offre maggiori margini di successo del progetto, nelle aree 2 e 3 diventa necessario intervenire con azioni correttive.

Figura 1- Matrice della SWOT analysis

	OPPORTUNITA'	MINACCE
FORZE	1	2
DEBOLEZZE	3	4

L'analisi SWOT oltre ad indicarci fattori critici da disarmare o aspetti da esaltare e sviluppare, può mostrare particolari e problemi di cui tenere conto nelle fasi di pianificazione ed attuazione dell'idea-progetto.

6.5 L'analisi di portafoglio e la formulazione di piani funzionali

Il piano di impresa può essere visto come un documento che descrive un sistema più o meno articolato e integrato di piani: il piano di mercato, il piano tecnico, il piano organizzativo, il piano economico-finanziario, ecc.

Ogni piano di azione definisce l'impresa in una certa prospettiva relazionale e si caratterizza, nel proprio ambito d'interesse, per l'individuazione degli obiettivi e dei target attesi, per il contenuto specifico e per le risorse necessari.

Il sistema dei piani rappresenta la base informativa del processo di pianificazione, ad esempio:

- nel *piano di mercato* si articola il campo di attività aziendale, provvedendo a definire le aree d'affari in un'ottica di portafoglio. L'impresa viene considerata nell'ambito competitivo dell'area o delle aree sulle quali opera, e quindi nel confronto con i concorrenti, nel contatto con i clienti ed, eventualmente, in una serie di relazioni collaborative, ad esempio ai fini commerciali o distributivi, intrattenute per il mercato. Tali informazioni condizionano tutti gli altri piani: l'allocatione delle risorse influenza il piano organizzativo, le caratteristiche delle *strategic business unit* (SBU) individuate e l'offerta dei servizi influenzano il piano tecnico⁸ e tutti questi dati influenzano logicamente il piano economico-finanziario;
- nel *piano tecnico* sono descritti i processi attraverso i quali l'impresa confeziona i propri servizi. Si definiscono quindi i meccanismi operativi e si individuano ed assegnano le risorse, umane e materiali, funzionali alla creazione dei servizi. Ovviamente ciò può interessare sia risorse e competenze disponibili internamente all'impresa sia fattori esterni collegabili quindi nuovamente al contesto di mercato (rapporti con i fornitori, relazioni collaborative, partnership, ecc.). Pertanto tale piano è strettamente interconnesso con il precedente, e, per ovvi motivi, condiziona, a sua volta, la

struttura organizzativa e i fabbisogni finanziari connessi all'iniziativa.

- nel *piano organizzativo* vengono definite la struttura aziendale futura e le azioni necessarie per il suo sviluppo, individuando le risorse necessarie per il suo funzionamento, i loro fabbisogni numerici e finanziari, i profili professionali necessari per coprire le varie posizioni e le linee guida per la gestione del personale (politiche formative, modalità di incentivazione, ecc.).
- nel *piano economico-finanziario* si analizzano le entità ed i caratteri dei fabbisogni e delle relative coperture, che si configurano nelle relazioni dell'impresa con chi apporta capitale, sia di prestito che di rischio. Vengono quindi considerati veri e propri conti economici previsionali, ipotizzando ricavi, costi e investimenti futuri, sulla base delle informazioni provenienti dagli altri piani, e sono elaborate previsioni sugli andamenti futuri della redditività, dei principali indicatori economici che caratterizzano l'impresa, considerati a livello complessivo o articolati per aree d'affari.

Il sistema di piani è un complesso organizzato e coordinato di ragionamenti e analisi, nell'ambito dei quali si valutano le alternative strategiche dell'impresa. Esso porta all'assunzione di determinate decisioni che si integrano e formalizzano nel piano di impresa. Le informazioni derivanti da questo sistema di analisi rappresenta, dunque, un database strumentale alla redazione del piano di impresa: tale sistema permette una scansione organica e funzionale della strategia facilitando il lavoro durante la redazione del piano.

Il piano d'impresa sintetizza tutte le informazioni contenute nei vari piani nominati e le propone in modo integrato e coerente con la strategia prescelta, esplicitando la missione e gli obiettivi dell'impresa, schematizzando il processo di creazione del valore e rappresentando in maniera chiara le plausibili risposte alle attese di stakeholder e shareholder.

CAPITOLO QUINTO

Profili di Marketing

(a cura di Paola Giansante)

1. *Il Marketing: elementi introduttivi*

Tra i fattori che contribuiscono a sancire il successo di un'azienda annoveriamo il forte orientamento al cliente e il costante impegno nell'attività di marketing.

Per marketing si intende il complesso di attività mediante le quali un'organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni, rendendo loro disponibili prodotti o servizi, oppure sostenendo idee o affermando "valori".

Le imprese orientate a soddisfare la propria clientela possono conseguire utili altamente soddisfacenti ed ampliare anche le proprie quote di mercato. Per questi ed altri motivi il marketing assume un ruolo centrale nella gestione strategica dell'azienda. Infatti creazione di valore e soddisfazione del cliente costituiscono l'essenza dell'attività di marketing. Come osserva Kotler "il marketing consiste nel realizzare la soddisfazione dei clienti conseguendo un profitto"⁷⁴.

Il marketing comprende molteplici attività: la ricerca di marketing, lo sviluppo del prodotto, la distribuzione, la determinazione dei prezzi, la pubblicità ecc., tutte finalizzate a soddisfare le esigenze dei consumatori e per questa via a consentire alle imprese di conseguire i propri obiettivi.

74 KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., "Principi di Marketing", ISEDI, Torino.

L'obiettivo del marketing, dal punto di vista di Drucker, "è quello di rendere superflua l'attività di vendita. L'obiettivo è di conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio...si venda da solo"⁷⁵.

Alla base della "filosofia" di marketing vi è il concetto di bisogni umani. La dinamica legata all'evolversi dei bisogni dei membri della comunità sociale è stata lucidamente interpretata da Maslow, la cui teoria ha come nucleo centrale la gerarchia dei bisogni⁷⁶. Secondo tale teoria, i bisogni umani sono organizzati in una scala di "prepotenza", nel senso che vengono soddisfatti dapprima i bisogni primari legati alla sopravvivenza e, successivamente, quando tali bisogni cessano di essere determinanti del comportamento umano, perché adeguatamente soddisfatti, emergono i bisogni di livello superiore. Il progresso economico che ha caratterizzato il secondo dopoguerra ha visto, nei Paesi maggiormente industrializzati, la liberazione di grandi masse della popolazione dalla necessità di soddisfare i bisogni primari dell'uomo⁷⁷. Nel tempo la collettività è passata dal soddisfacimento dei bisogni fisiologici, legati alla preservazione e alla sopravvivenza di se stessa, al perseguimento di livelli qualitativi di vita più elevati. Sicché una volta gratificati i bisogni fisiologici, che tutto sommato sono pochi (cibo, riparo ecc.), la collettività è umanamente portata a risalire la scala che regola il soddisfacimento graduale dei suoi desideri che sono, invece, quasi infiniti⁷⁸. E, come

75 P.F. DRUCKER, *Manuale del Management*, Etas Libri, Milano, 1986.

76 L'identificazione dei bisogni fondamentali dell'individuo che sono in grado di mobilitare il suo comportamento sono l'oggetto di studio della scuola di pensiero delle teorie di contenuto. Tali modelli, che si svilupparono negli anni '50 del Novecento, hanno origine dagli studi di Maslow, alla cui opera si rinvia. MASLOW A.H., *Motivazione e Personalità*, Armando, Roma, 1973.

77 I bisogni primari (fisiologici) sono quelli legati alla soddisfazione della fame, della sete, del sonno e così via. Essi sono posti alla base della gerarchia proprio perché se non gratificati dominano completamente la vita dell'individuo, dirigendo ogni sua azione.

78 Quando un bisogno di base è soddisfatto, questo cessa di rappresentare una motivazione all'azione, e l'individuo cercherà di soddisfare il bisogno

è noto, i desideri si trasformano in domanda quando sono sostenuti da un adeguato potere di acquisto.

Le aziende orientate al marketing analizzano i bisogni, i desideri e le richieste dei clienti effettivi e potenziali, conducendo indagini capillari sui comportamenti dei consumatori e sulle loro aspettative al fine di individuare le esigenze non soddisfatte o parzialmente soddisfatte.

Le persone soddisfano i propri bisogni e desideri mediante i prodotti⁷⁹, vale a dire beni che possono essere offerti sul mercato per soddisfare un bisogno o un desiderio.

Le scelte di acquisto dei consumatori si basano sulla percezione del "valore" dei prodotti offerti sul mercato. Il valore per il cliente è dato dalla differenza tra il valore percepito mediante il possesso di uno specifico prodotto ed il costo di acquisto del medesimo.

Per il cliente la soddisfazione dipende dalla percezione che questi ha nei confronti della capacità di un prodotto di realizzare le proprie aspettative.

Le aziende che applicano con successo i principi di marketing cercano sempre di massimizzare il livello di soddisfazione dei propri clienti, promettendo soltanto ciò che possono effettivamente mantenere, per poi realizzare un valore superiore a quanto promesso.

La soddisfazione del cliente (customer satisfaction) è intimamente legata al concetto di qualità. Per questo motivo, già da alcuni decenni, molte aziende hanno applicato programmi di *total quality management*, finalizzati ad un miglioramento continuo dei propri prodotti. Nell'ottica del marketing, un'azienda raggiunge la qualità totale soltanto quando i suoi prodotti rispondono o superano le aspettative dei consumatori.

di volta in volta successivo. Cfr. KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principi di Marketing*, ISEDI, Torino, cit.

79 Nell'ottica di marketing i prodotti comprendono anche i servizi, ovvero le attività o i vantaggi offerti in vendita che sono di natura immateriale (servizi turistici, bancari, assicurativi, di ristorazione, ecc.)

Muovendo dal concetto di customer satisfaction, le aziende di successo tendono a creare legami di lungo periodo con gli stakeholders. La costruzione di relazioni reciprocamente vantaggiose con i gruppi di riferimento genera un network di marketing che offre la premessa per conseguire elevati livelli di redditività.

Per realizzare un'efficace processo di marketing all'interno dell'azienda occorre predisporre un'attività di marketing management. Questa comprende l'analisi, la pianificazione, la realizzazione ed il controllo dei programmi finalizzati a creare, consolidare e mantenere relazioni vantaggiose con i consumatori presenti nel mercato di riferimento allo scopo di conseguire gli obiettivi aziendali.

Il compito principale del marketing management consiste nel gestire il livello della domanda presente nel mercato di riferimento, e quindi a seconda dei casi sarà necessario incrementare, modificare o addirittura ridurre la domanda espressa dal mercato.

La domanda dei beni o servizi prodotti da un'impresa proviene da clienti effettivi e da clienti nuovi, e quindi il concetto di management della domanda evoca immediatamente quello di management dei clienti. In altri termini gestire la domanda significa gestire i clienti.

Il management dei clienti induce le aziende a definire strategie orientate ad attirare nuovi clienti, ma anche e soprattutto a mantenere i clienti già acquisiti attraverso la costruzione di durevoli relazioni e la capacità di soddisfare le esigenze più e meglio dei concorrenti. Infatti, l'acquisizione di nuovi clienti richiede un insieme di attività che presentano costi maggiori rispetto a quelli necessari per mantenere i clienti già acquisiti. Il fattore chiave per il mantenimento dei clienti esistenti è il loro soddisfacimento. Un cliente soddisfatto ripete l'acquisto, è fedele al prodotto per un certo periodo, parla dell'azienda in termini positivi, è scarsamente attratto dalla concorrenza ed è meno sensibile al prezzo.

Abbiamo definito il marketing management come l'impegno a raggiungere il volume desiderato di scambi con i mercati obiettivo, vale a dire con l'insieme degli acquirenti cui l'impresa intende rivolgersi.

L'orientamento attuale in base al quale l'impresa svolge la propria attività di marketing trova la sua ispirazione nella considerazione che il conseguimento degli obiettivi aziendali dipende dalla capacità dell'impresa di soddisfare i mercati obiettivo in modo più efficace ed efficiente rispetto alla concorrenza. Il punto di partenza è la corretta definizione di un mercato obiettivo, nell'ambito del quale l'attenzione viene posta sui bisogni dei consumatori. Viene quindi attuato il coordinamento di tutte le attività di marketing per meglio bilanciare tre elementi: i bisogni dei consumatori, la responsabilità sociale dell'impresa⁸⁰ e i profitti aziendali. In base al concetto di marketing le imprese, in piena armonia con i principi dell'etica, producono ciò che i consumatori desiderano, in tal modo determinano la soddisfazione dei propri clienti e per questa via riescono a conseguire un profitto.

In sintesi, la filosofia di base che ispira il marketing management sostiene che un'impresa deve porsi l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei mercati obiettivo secondo modalità che tengano conto, oltre che delle specifiche finalità dell'impresa, anche della necessità di preservare il benessere del consumatore e della società nel suo complesso.

2. *Il marketing nel contesto della pianificazione strategica globale*

Gli elementi costitutivi e gli attributi del piano, come già osservato nel precedente capitolo quattro, sono il prodotto delle attività svolte nelle varie fasi del processo di pianificazione. Nella definizione di quest'ultimo, e quindi nella definizione degli obiettivi e delle modalità di raccolta e di organizzazione delle informazioni presentate attraverso il piano strategico, vi sono molti fattori da considerare, in funzione del ruolo ad esso attribuito, dell'ambiente esterno, del contesto organizzativo ecc.

Non esiste un processo di pianificazione standard, funzionante per tutte le imprese. Ogni impresa sceglie il proprio sistema di piani-

⁸⁰ Il tema della responsabilità sociale dell'impresa sarà ampiamente trattato nel capitolo 7, cui si rinvia.

ficazione variando gli elementi e le dimensioni di progettazione sulla base dei fattori summenzionati e della percezione e attitudine del management attraverso cui essi sono filtrati. In specifiche situazioni, il piano può anche essere predisposto in assenza di una formale procedura di pianificazione: si pensi ad esempio al caso dei piani focalizzati su nuovi progetti con un'elevata rilevanza strategica, che possono modificare l'assetto dell'impresa stessa, o ancora al caso dei piani di risanamento per il recupero di un'azienda in crisi.

In generale l'attività di pianificazione e quindi il piano che essa produce hanno un'estensione che è direttamente collegata alle dimensioni dell'impresa e all'ampiezza delle sue attività. Il piano strategico per un piccola-media impresa mono-business, che opera in un'area geografica ristretta, di solito, è poco più di un piano di sostenibilità finanziaria a medio termine, poco vincolante in termini di forma e di tempo necessari alla sua preparazione e presentazione. Quello, invece, di un'impresa multinazionale organizzata in aree strategiche di affari, con una struttura stratificata ed estesa, tende ad essere molto articolato e complesso, e, per la sua costruzione, necessita di un'intelligente elaborazione e di opportune procedure formali di raccolta, modifica e aggregazione delle informazioni e delle decisioni, attraverso molteplici livelli di pianificazione. L'attività di pianificazione varia anche in funzione dell'ambiente competitivo della complessità dei problemi e delle situazioni che l'impresa si trova ad affrontare: cresce al crescere della complessità e della dinamicità dell'ambiente e delle relazioni fra l'ambiente e l'impresa, risultando differente da settore a settore e da impresa a impresa.

In linea generale, il piano strategico una volta individuate le aree strategiche d'affari (ASA) dell'impresa stabilisce, per ciascuna di esse, gli obiettivi. Per ogni singola ASA vengono poi sviluppati piani di dettaglio. Va da sé che le funzioni di ciascuna ASA (marketing, produzione, personale ecc.) devono lavorare in modo coordinato per raggiungere gli obiettivi strategici.

Più in particolare, il marketing assume un ruolo centrale nella pianificazione strategica d'impresa per tre ordini di motivi:

1. costituisce una guida a cui la strategia aziendale dovrebbe fare riferimento per soddisfare al meglio le aspettative dei consumatori;
2. fornisce un flusso di informazioni utili a individuare le opportunità di mercato e la capacità dell'impresa a sfruttare tali opportunità;
3. definisce le strategie per raggiungere obiettivi specifici nelle singole ASA.

Nelle imprese orientate al cliente il marketing rappresenta la funzione principale. Ad essa spetta il compito di definire la missione, i prodotti e i mercati oltre che orientare le altre funzioni aziendali verso l'obiettivo comune di soddisfare le esigenze dei consumatori. In questi termini, la customer satisfaction dipende anche dal modo di operare delle altre funzioni aziendali e spetta al marketing il compito di svolgere un ruolo di integrazione tra tutte le funzioni presenti in azienda.

3. Il processo di marketing

Nel capitolo quarto abbiamo già osservato come il piano strategico definisca missione e obiettivi aziendali e come all'interno di ciascuna area strategica d'affari il marketing contribuisca al perseguimento degli obiettivi globali.

A questo punto vediamo come si sviluppa il processo di marketing.

Il focus della strategia di marketing è rappresentato dai clienti obiettivo. L'impresa individua il mercato nella sua totalità, lo ripartisce poi in segmenti, estrapola quelli più interessanti e, infine, appronta una strategia per servirli. Il passo successivo conduce alla progettazione di un marketing mix ottimale.

Le variabili del processo di marketing sono:

- I *clienti obiettivo*, vale a dire l'insieme di consumatori cui l'impresa intende rivolgere il proprio sistema offerta.
- L'*ambiente competitivo*, definito dal macroambiente (quindi

politica, economia, società e tecnologia) e dal microambiente (ovvero fornitori, concorrenti, distributori e dipendenti).

- La *misurazione e previsione della domanda*, vale a dire l'insieme di azioni tese a valutare la dimensione attuale e futura di uno specifico mercato.
- La *segmentazione del mercato*, ovvero il processo di suddivisione del mercato in gruppi di consumatori con diversi bisogni, caratteristiche o comportamenti che potrebbero richiedere marketing mix diversificati.
- La *definizione del mercato obiettivo*, che implica il processo di valutazione della attrattività di ciascun segmento e la scelta di uno o più segmenti sui quali agire.
- Il *posizionamento*, che indica quale posizione nell'ambito dei segmenti obiettivo l'impresa desidera ottenere (ad esempio, il posizionamento di prodotto è la posizione che il prodotto occupa nella mente dei consumatori).

Per raggiungere il successo l'impresa deve conseguire un vantaggio competitivo tale da soddisfare il mercato obiettivo meglio della concorrenza.

La definizione delle strategie di marketing prende avvio da un attento monitoraggio dell'ambiente competitivo: l'impresa confronta il livello di soddisfazione dei suoi clienti con quello relativo ai diretti concorrenti. In questo modo è possibile individuare punti di forza da valorizzare e punti di debolezza da sanare.

Una volta scelta la strategia globale di marketing l'impresa focalizza l'asse dell'attenzione sulla definizione del marketing mix.

Il marketing mix è "l'insieme degli strumenti tattici controllabili di marketing che l'impresa utilizza secondo diverse combinazioni allo scopo di generare la risposta che desidera da parte del mercato obiettivo"⁸¹. Si tratta in altri termini di una combinazione di leve decisionali utilizzate dall'impresa per influenzare la domanda al

81 Cfr. KOTLER P.-ARMSTRONG G.-SAUNDERS J.-WONG V., *Principi di Marketing*, ISEDI, Torino, cit., p. 87.

fine di portare un prodotto o servizio verso il successo commerciale.

Per avere successo nell'attuale mercato caratterizzato da una elevata complessità, l'impresa necessita di un marketing mix concepito su misura in base alle sue caratteristiche, agli obiettivi da perseguire e alla situazione specifica.

Gli elementi base del marketing mix sono quattro: prodotto, prezzo, punto vendita, promozione⁸² (tabella 1).

Tabella 1 – Le quattro⁸² P del marketing mix

Prodotto	Prezzo	Promozione	Punto vendita
Varietà	Listino	Pubblicità	Canali
Qualità	Sconti	Vendita diretta	Assortimento
Design	Condizioni di pagamento	Vendita promozionale	Localizzazione
Caratteristiche	Agevolazioni	Pubbliche relazioni	Scorte
Marca			Trasporti
Confezione			
Garanzie			

Fonte: Cfr. KOTLER P.- ARMSTRONG G.-SAUNDERS J.-WONG V., *Principi di Marketing*, ISEDI, Torino.

Il *prodotto* è un bene o servizio che l'impresa intende proporre, o meglio, vendere ai clienti obiettivo.

Il *prezzo* è la quantità di denaro che un cliente è disposto a pagare per ottenere un certo bene o servizio.

82 Negli ultimi anni alle cosiddette "4P" sono stati aggiunti altri tre elementi: le persone coinvolte nel consumo di un prodotto; i processi con i quali si fruisce dei prodotti/servizi; le prove fisiche, ovvero le testimonianze dei clienti soddisfatti.

La *promozione* include tutte le azioni poste in essere dall'impresa per rendere i propri prodotti o servizi appetibili per i clienti obiettivo.

Il *punto vendita* comprende l'insieme delle attività che l'impresa intraprende per rendere il prodotto disponibile ai clienti obiettivo.

Nei successivi paragrafi analizzeremo più in dettaglio le singole componenti che definiscono il marketing mix dell'impresa.

4. Il prodotto

Un prodotto è tutto ciò che può essere offerto ad un mercato per soddisfare un bisogno del consumatore. Si tratta dunque non soltanto di un oggetto o un servizio, ma di un complesso di attributi – design, styling, materiali, qualità, packaging ecc. – e soprattutto di un complesso di attese⁸³.

Il prodotto non è dunque soltanto qualcosa di materiale, ma è un insieme di vantaggi, di benefici e di attese.

Per meglio definire il concetto si è soliti classificare i prodotti in tre categorie fondamentali: i beni durevoli, utilizzati per un arco temporale più o medio esteso; i beni non durevoli, consumati in una o poche occasioni di impiego; i servizi, costituiti da attività offerte in vendita, la cui natura è immateriale.

Ciascun prodotto è contraddistinto da tre livelli differenti: prodotto essenziale, prodotto effettivo, prodotto ampliato.

Il *prodotto essenziale* costituisce il nucleo della struttura complessiva di prodotto e definisce ciò che l'acquirente riceve in termini di soluzione di un bisogno. In altre parole è il beneficio che il compratore ottiene con l'acquisto.

Il *prodotto effettivo*, che costituisce il livello successivo, si caratterizza per la presenza di almeno quattro elementi: qualità, design, marca, confezione.

83 Ad esempio, quando acquistiamo un profumo non compriamo una formula chimica, ma compriamo bellezza, accettazione sociale, status, sicurezza.

Infine, il *prodotto ampliato* comprende ulteriori servizi e vantaggi aggiuntivi per l'acquirente, quali: garanzia, consegna a domicilio, finanziamento agevolato e così via.

Nella fase di sviluppo di un nuovo prodotto l'impresa innanzitutto deve individuare il desiderio che il consumatore cerca di appagare con l'acquisto del bene, poi deve progettare il prodotto effettivo e, infine, creare nuove caratteristiche e nuovi servizi da aggiungere al prodotto per soddisfare al meglio le attese della clientela.

Gli operatori di marketing devono sviluppare una strategia di prodotto basata su una serie di decisioni fra loro coordinate in materia di scelta dei singoli prodotti, di definizione delle linee e di formulazione della complessiva combinazione di prodotto.

Devono dunque assumere decisioni che riguardano gli attributi del prodotto, la marca, la confezione e i servizi di supporto al prodotto.

Procedendo con ordine, lo sviluppo di un nuovo prodotto implica dapprima la definizione di attributi, ovvero di vantaggi che il prodotto può fornire attraverso i propri aspetti tangibili, quali: la *qualità*, le *caratteristiche* e il *design*.

La *qualità* rappresenta la capacità del prodotto di dare le prestazioni attese e la estensione nel tempo di tali prestazioni. La qualità è misurata dal compratore in rapporto sia al prezzo sia alle attese. È importante che la qualità di un prodotto resti costante nel tempo. Se la qualità peggiora il consumatore può rispondere negativamente, decidendo di non riacquistare.

La qualità comprende la durata, l'affidabilità, la precisione ed altro ancora. Il livello di qualità deve essere sempre coerente con la posizione che il prodotto ricopre nel mercato obiettivo. Ciò significa che il livello di qualità offerto dalle imprese corrisponde alle esigenze dei clienti obiettivo ed è in linea con quello dei prodotti concorrenti.

Le *caratteristiche* rappresentano uno strumento competitivo in grado di differenziare il prodotto offerto dall'impresa rispetto a quelli della concorrenza. Ogni qualvolta l'impresa immette sul mercato un prodotto con una nuova caratteristica, che risponde alle esigenze dei consumatori, consegue un vantaggio competitivo. Ciò si verifica, ad

esempio, quando l'impresa sviluppa un modello di livello più elevato con elementi differenziali rispetto al modello di base.

Il *design* è uno strumento che consente di aumentare il grado di differenziazione del prodotto ed è quindi legato al comportamento psicologico dell'acquirente. Esso è una delle leve competitive più potenti di cui dispone il marketing.

Un buon *design* tiene in considerazione l'aspetto esteriore del prodotto (al fine di aumentarne l'attrattività), oltre che il miglioramento delle prestazioni e la riduzione dei costi di produzione e commercializzazione. Il *design* infatti non è soltanto un attributo di carattere estetico e dunque non necessario. Spesso le imprese studiano in modo approfondito il *design* per migliorare l'efficienza nella produzione, per rendere più facile l'utilizzazione del prodotto da parte del consumatore e per rendere il prodotto più sicuro.

Definiti gli attributi del prodotto, il focus viene centrato sullo sviluppo della politica di marca.

La *marca* è uno strumento per identificare beni e servizi di un'impresa mediante l'impiego di un nome, un simbolo, un *design* o una combinazione degli elementi elencati.

Con l'uso della *marca* l'impresa vuole raggiungere principalmente l'obiettivo di comunicare con i compratori, distinguendosi dai concorrenti e offrendo prodotti con caratteristiche ben definite. La politica di *marca* è dunque un elemento importante dell'intera strategia di prodotto.

Il valore di *marca*, definito *brand equity*, aumenta proporzionalmente al livello di fedeltà della clientela, di conoscenza del nome, di qualità percepita. Una *marca* con un forte *brand equity* ha un elevato valore economico che può essere acquistato o ceduto ad un determinato prezzo.

La politica di *marca* comporta l'assunzione di decisioni molto delicate che riguardano: la convenienza o meno di attribuire una *marca* ai propri prodotti, la scelta del nome di *marca* e la strategia da seguire.

Per quanto concerne quest'ultima, l'impresa produttrice può percorrere quattro vie alternative:

- lanciare il prodotto sul mercato con il proprio nome, attuando così la strategia della *marca del produttore*;
- vendere il prodotto ad una impresa commerciale, ad esempio una catena di supermercati, che gli assegna una *marca commerciale*;
- commercializzare il prodotto sulla base di licenze ottenute da altre imprese, configurandosi così la *produzione su licenza*;
- stringere un accordo con un'altra impresa al fine di combinare i rispettivi marchi, dando luogo al cosiddetto *co-branding*.

L'uso della *marca* comporta vantaggi, costi e rischi che devono essere opportunamente valutati.

Successivamente si passa allo studio della confezione e dell'etichetta. Entrambe hanno una grande importanza in quanto a volte tendono ad identificarsi con il prodotto stesso, sino ad assumerne un valore superiore.

Da ultimo l'asse dell'attenzione viene focalizzata sui servizi di supporto al prodotto, vale a dire quei servizi che integrano o completano il valore del prodotto permettendo alle imprese di sviluppare un vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti. Il ventaglio dei servizi di supporto offerti dall'impresa è molto ampio e può includere: servizi di finanziamento e credito, servizi di assistenza post-vendita e di manutenzione e riparazione, servizi di consegna gratuita e via dicendo.

La strategia di prodotto va oltre le decisioni riguardanti i singoli prodotti e si occupa anche delle decisioni concernenti la *linea di prodotto*. Questa è formata da un gruppo di prodotti che presentano una forte correlazione in termini di funzioni assolute, clienti serviti, canali distributivi adottati, politiche di prezzo praticate.

Talune imprese offrono molte linee di prodotto che rappresentano una combinazione di prodotto o *assortimento*.

L'assortimento è definito da quattro dimensioni:

- *l'ampiezza* si riferisce al numero di differenti linee offerte dall'impresa;

- la *lunghezza* riguarda il numero totale di prodotti presenti nell'assortimento di un'impresa;
- la *profondità* si riferisce al numero delle versioni offerte per ogni prodotto di una data linea;
- la *coerenza* individua il grado di correlazione tra le diverse linee di prodotto rispetto al loro uso finale, ai canali distributivi adottati, alle politiche di prezzo e promozionali praticate; in altre parole indica l'affinità esistente tra le varie linee in termini produttivi e di utilizzo da parte dei consumatori.

Concludiamo l'analisi rilevando che ogni prodotto ha un proprio ciclo di vita caratterizzato da molteplici problemi e opportunità. Nel successivo paragrafo ci soffermeremo appunto sul modello del ciclo di vita del prodotto.

4.1 Il ciclo di vita del prodotto

Per ciclo di vita del prodotto si intende l'andamento delle vendite di un prodotto dal momento di lancio sul mercato a quello di esclusione dal mix produttivo⁸⁴.

Esso si articola in quattro fasi principali:

- a. *introduzione*;
- b. *sviluppo*;
- c. *maturità*;
- d. *declino*;

a cui possono affiancarsi altri due stadi altrettanto rilevanti:

- e. *la precommercializzazione*;
- f. *la rivitalizzazione*.

La prima fase è quella di lancio od introduzione; tuttavia, essa è preceduta da quella di precommercializzazione che rappresenta

⁸⁴ Sul ciclo di vita del prodotto si consultino: G. CORIGLIANO, *Marketing*, Etas, 1975, pag.192 e segg.; E. VALDANI-B. BUSACCA, *Previsione delle vendite e ciclo di vita del prodotto*, Etas, 1987; M. FUSTIER, *Il ciclo di vita del prodotto*, Mondadori, 1975; G.D. HUGHES, *Managing high-tech product cycles*, in *Academy of Management Executive*, maggio 1990.

l'ineliminabile presupposto delle fasi successive. Pertanto, è da questa che riteniamo doveroso prendere le mosse.

a. Fase di precommercializzazione

Essa è tesa ad acquisire dal mercato cui è destinato il prodotto le informazioni necessarie all'approntamento di un bene (o servizio) che risponda nel modo migliore alle esigenze dei consumatori. Durante tale stadio:

- si effettuano le indagini di mercato volte ad acquisire preziose informazioni sui e dai clienti potenziali;
- ci si occupa della progettazione del prodotto, fase questa delicatissima in quanto le scelte ivi assunte influenzano sensibilmente il futuro costo del prodotto;
- si procede all'analisi e selezione dei fornitori;
- si decide, sulla base del target prescelto, il marketing mix, ovvero il prezzo a cui offrire il prodotto, la politica promozionale da seguire ed i canali distributivi da utilizzare.

In tale fase l'andamento finanziario è negativo, a motivo dell'assorbimento di costi per le ricerche di mercato e la progettazione che non ancora portano i loro frutti.

b. Fase di lancio od introduzione

Il prodotto è poco noto ai consumatori che vi si accostano con cautela e diffidenza, a motivo di possibili difetti tecnico-qualitativi che lo rendono non totalmente idoneo a soddisfare le esigenze degli acquirenti. La pubblicità assolve, in tale fase, un ruolo di fondamentale importanza favorendo la conoscenza e l'apprezzamento del nuovo prodotto ai potenziali consumatori; obiettivo, questo, perseguito, altresì, avvalendosi di particolari tecniche promozionali quali mailing, campioni gratuiti, buoni sconto ecc. Durante la fase di lancio non vi è pericolo di imitazione a meno che qualche concorrente non stia già sviluppando un prodotto analogo.

Dal punto di vista finanziario, alla estrema esiguità delle entrate monetarie fa riscontro un flusso di uscite determinato dagli ingenti

investimenti richiesti dalle politiche di marketing. I costi di produzione risultano elevati ed i margini di utile, di regola, nulli.

c. *Fase di sviluppo*

Nella fase in esame l'aumento delle vendite assume una marcata consistenza. La pubblicità è orientata a sviluppare la fedeltà alla marca, mentre la promozione si concentra sulla distribuzione. I costi di produzione risentono beneficamente delle economie di scala, consentendo margini di manovra per certe politiche di prezzo là dove ne ricorressero i presupposti. La situazione concorrenziale si evolve a seguito dell'entrata sul mercato di imitazioni del prodotto.

Le entrate e la redditività aumentano rapidamente, mentre il flusso monetario netto è sostanzialmente nullo, ovvero vi è equilibrio tra entrate ed uscite.

d) *Fase di maturità*

La fase della maturità è solitamente la più lunga. Le vendite continuano ad aumentare, ma con maggiore lentezza, in quanto il mercato va raggiungendo il livello di saturazione. L'accresciuto numero di concorrenti polverizza il mercato, eliminando le imprese più deboli, mentre quelle che resistono si attestano su quote di mercato sempre più stabili, soprattutto grazie al contributo della fedeltà alla marca che in questa fase è al culmine.

Il flusso reddituale denota un andamento favorevole ed anche il flusso di liquidità è positivo ed aumenta progressivamente come conseguenza della contrazione dei costi a motivo dei contenuti investimenti richiesti dai prodotti maturi.

e) *Fase di declino*

Un prodotto può entrare nell'ultima fase, quella di declino:

- a causa di una naturale evoluzione;
- in seguito all'entrata sul mercato di un nuovo prodotto dal quale venga "fagocitato";
- a causa del modificarsi del comportamento d'acquisto dei

clienti, della diversa percezione dell'utilità del bene e/o dei significati simbolici ad esso associati;

- in seguito al superamento tecnologico, cioè al declino del valore della conoscenza in esso incorporata.

Nella fase in esame le vendite del prodotto iniziano una inarrestabile flessione. La pubblicità viene ridotta e la promozione si orienta alla distribuzione di buoni sconto ed alle offerte speciali. I consumatori, attratti dalle novità, vanno progressivamente scemando, cosicché il mercato si assottiglia e l'uscita di alcuni prodotti può favorire l'aumento delle vendite di quelli rimasti, senza che, tuttavia, ciò venga inteso come una ripresa della domanda sconsigliando, pertanto, rischiosi investimenti.

La redditività ed il flusso di cassa denotano entrambi un andamento decrescente e tendente, più o meno rapidamente, allo zero a seguito della continua erosione dei margini.

f) *Fase di rivitalizzazione*

La fase della rivitalizzazione può seguire o meno quella del declino. Di qui la necessità di studiare attentamente le cause che hanno portato al declino del prodotto al fine di apprezzare la convenienza ad investire nuove risorse sullo stesso. Non è possibile definire un comportamento universalmente valido nei confronti di prodotti in forte difficoltà a motivo della varietà di cause che possono avere cagionato la disaffezione dei clienti. Talora le ragioni della flessione delle vendite sono da ricercarsi in dettagli come il packaging, lo stile, la forma, il colore, e così via. In questi casi, essendo il prodotto ancora potenzialmente appetibile, la decisione di investire in una attività di rilancio è da salutare con favore. I nuovi investimenti possono indirizzarsi nel senso di una parziale modifica delle caratteristiche intrinseche del prodotto oppure concentrarsi su aspetti immateriali come la promozione, la pubblicità, la marca e, più in generale, l'immagine del prodotto.

Di norma, le iniziative di rivitalizzazione hanno senso nel momento in cui si ha a che fare, come si diceva, con problemi legati

ad esempio alla percezione del valore del bene od ai significati ad esso attribuiti, mentre sono più difficoltose, se non impossibili, ove la conoscenza inglobata nei prodotti sia divenuta obsoleta.

Il modello del ciclo di vita, come qualsiasi modello, essendo una semplificazione della realtà, presenta limiti che hanno alimentato non poche critiche imperniate sulla considerazione che non tutti i prodotti presentano un andamento delle vendite analogo a quello teorizzato⁸⁵ e che, non essendo previamente calcolabile la durata delle diverse fasi, risulti quanto mai difficoltoso per l'impresa l'impiego del ciclo di vita come strumento di pianificazione e controllo.

Pur riconoscendo piena fondatezza alle critiche mosse, il ciclo di vita rimane pur sempre un strumento di gestione il cui oculato impiego si rivela spesso decisivo nel determinare il successo delle strategie di marketing.

Quindi, poiché ciascun prodotto è destinato al declino, l'impresa deve individuare nuovi prodotti in grado di sostituirlo. Lo sviluppo di nuovi prodotti è un processo cruciale per la sopravvivenza dell'impresa, in quanto deve far fronte ai bisogni sempre crescenti dei consumatori, all'evoluzione delle tecnologie e dei mercati competitivi.

5. Il prezzo

Il prezzo è la quantità di denaro che viene pagata per ottenere un prodotto o un servizio. Tra le variabili del marketing mix il prezzo è l'unico che genera ricavi, tutti gli altri producono dei costi. Costituisce, quindi, una potente leva a disposizione dell'azienda, anche perché è uno degli strumenti più flessibili del marketing mix.

Il processo di determinazione dei prezzi è influenzato sia da fattori interni all'impresa sia da fattori esterni, per lo più di natura ambientale.

⁸⁵ Si pensi ai prodotti-moda, cioè a quei prodotti il cui ciclo di vita risulta composto di sole due fasi: la introduzione-sviluppo e il declino. Trattasi di prodotti che in un certo periodo conoscono un notevole aumento delle vendite cui fa seguito una drastica contrazione della domanda difficilmente arginabile.

I fattori interni che intervengono nelle decisioni di prezzo comprendono gli obiettivi di marketing, la strategia di marketing mix, i costi e la struttura organizzativa per la fissazione dei prezzi.

La strategia di prezzo è determinata sulla base del mercato e del posizionamento obiettivo. Attraverso la strategia di prezzo l'impresa può perseguire molteplici obiettivi di marketing: la sopravvivenza nel mercato; la massimizzazione dei profitti; la massimizzazione della quota di mercato; la leadership nella qualità del prodotto.

Nella definizione del piano di marketing le decisioni relative ai prezzi devono essere armonizzate con quelle relative agli altri elementi del marketing mix. Va da sé che nella fase di determinazione dei prezzi l'impresa deve considerare congiuntamente tutte le variabili del marketing mix.

La conoscenza del costo del prodotto, poi, è di fondamentale importanza per i responsabili aziendali, non fosse altro perché costituisce, di norma, la base per la definizione del prezzo di vendita. Il costo di produzione rappresenta un livello al di sotto del quale l'impresa non può scendere per un periodo di tempo lungo senza compromettere le possibilità non soltanto di redditività ma anche di sopravvivenza.

Occorre quindi determinare un prezzo che consenta sia di coprire tutti i costi di produzione, distribuzione e promozione, sia di generare un margine di profitto per l'imprenditore.

Mercato, domanda e concorrenza sono i principali fattori esterni che incidono sul processo di formazione del prezzo di un prodotto o servizio.

L'acquirente valuta il prezzo del prodotto a fronte del vantaggio che riceve nel possedere o utilizzare lo specifico prodotto. Quindi l'impresa deve tenere in debita considerazione la percezione del valore da parte dei clienti. In ultima analisi, sarà l'acquirente a decidere se il prezzo stabilito per un determinato prodotto risulta equo.

L'operatore di marketing, nel valutare il mercato e la domanda, cerca di definire una curva della domanda, dalla quale emergono i

quantitativi di prodotto che è probabile vengano acquistati in corrispondenza dei vari livelli di prezzo. Quanto maggiore è il grado di inelasticità della domanda, tanto maggiore è il livello del prezzo praticato dall'impresa⁸⁶. La domanda e la percezione di valore del consumatore definiscono il limite superiore del campo di variazione del prezzo.

Un altro fattore esterno che influenza le decisioni relative ai prezzi è rappresentato dai prezzi praticati dai concorrenti, poiché i consumatori tendono a raffrontare i prezzi di un prodotto con i prezzi dei prodotti della concorrenza.

Se un'impresa si trova in posizione di leadership per le caratteristiche del prodotto o per le grandi dimensioni di cui dispone oppure per altre caratteristiche può entro certi limiti ignorare il comportamento della concorrenza soprattutto se a quest'ultima sono lasciate quote trascurabili del mercato totale. Se invece i concorrenti sono agguerriti oppure se l'impresa ha dimensioni modeste rispetto alle aziende leader del mercato il problema del prezzo va impostato con molta attenzione. Per convincere il consumatore a rinunciare a un prodotto delle imprese leader occorre praticare spesso un prezzo più basso e pertanto la fissazione del prezzo è in funzione di quanto decidono di fare le altre imprese. Fare una politica che ignori la politica dei prezzi delle imprese più grandi potrebbe determinare l'uscita dal mercato.

86 L'elasticità della domanda al prezzo misura la reattività della quantità domandata a cambiamenti del prezzo del bene stesso. Se la variazione percentuale della quantità domandata è maggiore rispetto alla variazione percentuale del prezzo la domanda è *elastica* (es. la quantità domandata del bene si riduce del 7% a seguito di un aumento del 5% del prezzo del bene stesso). Se la variazione percentuale della quantità domandata è inferiore rispetto alla variazione percentuale del prezzo la domanda è *inelastica* (es. la quantità domandata del bene si riduce del 3,5% a seguito di un aumento del 5% del prezzo del bene stesso). Se la variazione percentuale della quantità domandata è uguale alla variazione percentuale del prezzo la domanda è ad *elasticità unitaria* (es. la quantità domandata del bene si riduce del 5% a seguito di un aumento del 5% del prezzo del bene stesso).

Ne consegue che l'impresa deve analizzare attentamente i prezzi e i livelli qualitativi dei prodotti offerti dalla concorrenza per orientare le proprie decisioni in materia di prezzi.

In definitiva, il prezzo fissato dall'impresa si posizionerà all'interno di un intervallo in cui il limite inferiore è definito da un prezzo troppo basso per generare un profitto, mentre il limite superiore è determinato da un prezzo troppo alto per stimolare la domanda.

Il prezzo deve dunque essere determinato considerando contemporaneamente una pluralità di criteri e valutando i vantaggi e gli svantaggi connessi con ciascuno di essi.

Aggiungiamo, inoltre, che in ciascun stadio del ciclo di vita del prodotto l'azienda deve attuare politiche di prezzo differenti per assicurare quantitativi di vendita sufficienti a soddisfare le esigenze dei clienti coerentemente con i margini di profitto desiderati.

L'esame delle politiche di prezzo nelle varie fasi richiede preliminarmente di specificare se il prodotto offerto rappresenti o meno una novità. In caso negativo il valore attribuibile allo stesso oscilla entro una banda di valori delimitata dal prezzo minimo e da quello massimo praticato dai concorrenti per prodotti analoghi.

Ove, invece, si tratti di una novità, le decisioni si appalesano più complesse in quanto non si dispone di una stima della domanda né di altri prodotti con cui confrontarsi.

Ciò detto, possiamo ad esaminare le politiche di prezzo attuabili nelle diverse fasi iniziando, come d'obbligo, da quella di introduzione.

In tale stadio le politiche di prezzo adottabili sono essenzialmente due: la penetrazione e la scrematura.

La prima consiste nella offerta del prodotto a prezzi contenuti con l'obiettivo di disorientare la concorrenza sottraendole rapidamente quote di mercato. Tale soluzione è particolarmente indicata ove:

- a. "la domanda è sensibile al prezzo e l'introduzione di un prodotto a prezzo basso porta ad un allargamento della domanda globale;

- b. i costi unitari di produzione diminuiscono all'aumentare dei volumi della produzione;
- c. si tratta di prodotti ad acquisto ripetuto"⁸⁷.

La politica della scrematura segue una logica opposta a quella della penetrazione. Il suo è, infatti, un obiettivo di qualità, di immagine. L'impresa non mira ad elevati volumi di vendita bensì a selezionare nel mercato uno o più segmenti nell'ambito dei quali collocare la propria offerta a prezzi elevati.

Il prezzo di scrematura è, pertanto, consigliabile quando sia possibile segmentare il mercato collocando il prodotto presso una fascia di consumatori disposti ad accettare un elevato esborso di denaro o qualora il prodotto presenti un grado di innovazione tale da non consentire agevoli ed efficaci confronti con altri prodotti in commercio.

Tale scelta può essere, altresì, dettata dalla particolare struttura produttiva che, limitata nella sua capacità, non consente una politica di penetrazione basata su elevati volumi di vendita e prezzi contenuti. In sintesi, la scrematura può essere applicata quando:

- a. "esiste un numero di potenziali compratori sufficientemente ampio da giustificare un certo volume di produzione;
- b. l'elevato prezzo iniziale non deve attrarre concorrenti agguerriti;
- c. il prezzo elevato conferisce anche immagine di qualità al prodotto;
- d. i compratori non sono in grado di stimare i costi di produzione"⁸⁸.

Un ultimo aspetto da considerare nella scelta del prezzo è la durata prevista del ciclo di vita del prodotto. In presenza di un prodotto moda può essere conveniente un prezzo di scrematura che assicuri elevati margini di utile nel breve volgere del tempo, mentre ad un prodotto cui si diagnostica una lunga permanenza nel mercato può essere applicato un prezzo di penetrazione.

⁸⁷ G. PELLICELLI, *Il marketing*, UTET, Torino, 1988, pagg. 321-322.

⁸⁸ *Ibidem*, pag. 321.

Nella fase di sviluppo l'ingresso dei primi concorrenti impone, talora, una riduzione dei prezzi per favorire l'ulteriore penetrazione nel mercato. Tuttavia, tale scelta deve essere calibrata in funzione della struttura concorrenziale in cui l'impresa opera: ad esempio, nel caso di oligopolio una diminuzione del prezzo spingerebbe quasi sicuramente i concorrenti a fare altrettanto con conseguente flessione della redditività, senza alcuna conquista di nuove quote di mercato. Di contro, un inasprimento dei prezzi determinerebbe una contrazione dei volumi di vendita con relativa perdita di fasce di acquirenti. In alternativa all'abbassamento del prezzo, l'impresa può optare per un miglioramento della qualità del prodotto o per la modifica della campagna promozionale.

Nella fase di maturità la politica dei prezzi deve tenere presente con la massima attenzione i margini di profitto conseguibili. Infatti, mutamenti nei prezzi in presenza di una domanda estremamente elastica determinano variazioni nei volumi di vendita a cui può corrispondere o meno un innalzamento degli utili a seconda della specifica struttura dei costi. Un incremento dei prezzi è, di norma, consigliabile solo in presenza di un riposizionamento del prodotto, così come una riduzione di prezzo non oculata può rivelarsi dannosa per l'impresa. Infatti, l'aumento dei volumi di vendita, conseguente alla flessione dei prezzi, potrebbe comportare una lievitazione dei costi superiore ai ricavi incrementali con effetti nocivi sulla redditività aziendale.

Nell'ultima fase, quella di declino, l'unico obiettivo è quello di mantenere in vita il prodotto sino a quando il margine di contribuzione è positivo; ogni riduzione dei prezzi risulterebbe inutile non esercitando alcun effetto su una domanda in costante ed inarrestabile flessione.

6. *Il mix della promozione*

L'attività di marketing non si limita al semplice sviluppo di un buon prodotto, alla definizione di un prezzo che lo renda

appetibile sul mercato e alla implementazione di un efficiente ed efficace sistema distributivo. Le imprese, infatti, devono anche predisporre un mix promozionale (definito anche mix della comunicazione di marketing) per comunicare con i propri clienti attuali e potenziali.

Nel marketing per promozione si intende un insieme di attività coordinate che mirano ad informare sui prodotti, servizi o idee. Lo scopo è di convincere, persuadere, ad acquistare o ad accettare idee. Quando si tratta di prodotti o servizi, fare promozione significa cercare di stabilire un canale di comunicazione tra l'impresa e coloro che potrebbero comprare o coloro che influiscono sul processo di decisione ad acquistare. Ciascuno di noi ha un certo atteggiamento verso prodotti, servizi o idee. Con la promozione l'impresa cerca di modificare il nostro atteggiamento e di indurci ad accettare quanto ci propone.

Promozione è dunque informare, comunicare, allo scopo di facilitare la vendita di un prodotto o di un servizio o l'accettazione di un'idea. Tra chi cerca di convincere e il destinatario della comunicazione si crea un canale. A seconda delle caratteristiche di questo canale si fa una prima distinzione. Da un lato le comunicazioni trasmesse attraverso persone che prendono contatti direttamente con i destinatari e dall'altro le forme di comunicazione che passano attraverso canali diversi dalle persone (canali non personali).

Le principali forme di promozione sono⁸⁹: *pubblicità; vendita promozionale; pubbliche relazioni; vendita diretta.*

Ciascun tipo di promozione ha caratteristiche e costi propri. Nel marketing di norma la promozione è fatta combinando tra loro le varie forme. Per realizzare un mix della promozione occorre conoscere le caratteristiche delle varie forme.

⁸⁹ A questi se ne aggiunge un altro, il direct marketing, considerato a tutti gli effetti il quinto elemento del mix promozionale. Il marketing diretto utilizza e-mail, telefono, posta ecc. per comunicare direttamente con determinati segmenti di consumatori e per ottenere una loro risposta immediata.

Con il termine di *pubblicità* definiamo ogni impiego a titolo oneroso di mezzi di comunicazione di massa (televisione, internet, giornali ecc.) idonei a informare e persuadere ben definiti segmenti di consumatori in merito ai prodotti e alle principali attività dell'impresa promotrice, al fine di stimolare una loro risposta positiva.

Il percorso decisionale che riguarda il programma pubblicitario si snoda attraverso cinque momenti decisionali cruciali.

Nel processo di sviluppo di una campagna pubblicitaria, il primo passo consiste nella definizione chiara degli obiettivi da conseguire. Questi possono avere tre diverse finalità, a seconda che presentino un contenuto informativo (ad esempio: far conoscere al mercato un nuovo prodotto, sviluppare un'immagine qualificante dell'impresa), persuasivo (ad esempio: indurre il consumatore all'acquisto immediato, creare la preferenza di marca) o di rinforzo (ad esempio: ricordare al consumatore dove acquistare il prodotto, rinforzare la consapevolezza della qualità del prodotto).

Una volta definiti gli obiettivi, si entra nella fase della redazione del budget del programma pubblicitario. Esso può essere determinato da una molteplicità di fattori quali, ad esempio, la disponibilità di risorse finanziarie, una percentuale delle vendite, la spesa sopportata dai diretti concorrenti ecc.

Alla redazione del budget segue la messa a punto di una strategia pubblicitaria, che deve essere confezionata tenendo conto di due strumenti fondamentali: il messaggio pubblicitario e la individuazione dei mezzi pubblicitari.

La tappa finale di una campagna pubblicitaria si conclude con la valutazione dei risultati attraverso la misurazione della efficacia della comunicazione promozionale, al fine di determinare il grado in cui la stessa ha modificato le percezioni e i comportamenti dei consumatori a vantaggio dell'impresa promotrice.

La *promozione delle vendite* include un ampio ventaglio di strumenti di incentivazione per stimolare la clientela all'acquisto immediato dei prodotti offerti dall'impresa. Tali strumenti riguardano la pro-

mozione verso il consumatore, come ad esempio campioni, buoni sconto, dimostrazioni e così via; la promozione verso i rivenditori, quali sconti in merce, concorsi di vendita, confezioni gratuite ecc.; la promozione verso la forza di vendita, ovvero premi, gare di vendita, gratifiche ed altro ancora.

In generale, la promozione delle vendite viene utilizzata per favorire una rapida risposta in termini di acquisto. Tuttavia, essa sortisce effetti soltanto nel breve periodo e non risulta efficace nella creazione delle preferenze nel medio-lungo periodo.

Le *pubbliche relazioni* comprendono tutte quelle attività volte a instaurare rapporti favorevoli con il pubblico ed a mantenere efficienti e chiare relazioni con tutti gli stakeholders aziendali, al fine di diffondere un'immagine positiva e qualificante dell'impresa, della sua attività e dei suoi prodotti. Gli strumenti maggiormente utilizzati per le pubbliche relazioni sono: i comunicati stampa, i convegni, i congressi, la creazione di eventi speciali e così via.

La *vendita diretta* implica una molteplicità di questioni tutte connesse all'organizzazione e alla gestione della forza vendita.

Nella vendita personale si assiste ad una comunicazione a due vie fra il venditore e il singolo acquirente. Alla luce di ciò le imprese assegnano al personale di vendita un ruolo chiave nell'ambito del marketing mix. Infatti il personale di vendita è in grado di valutare meglio di tante altre figure professionali le esigenze specifiche di un determinato cliente e di adattare, di conseguenza, la proposta di vendita alle esigenze dell'acquirente. In questo modo riesce a tessere relazioni interpersonali di lunga durata che attivano un processo di fidelizzazione del cliente all'impresa.

Il ruolo strategico che riveste la forza vendita, unitamente all'alto costo della medesima, richiedono l'attenta definizione della organizzazione di vendita e della gestione del personale addetto alle vendite. Si applicano quindi alla forza vendita i sistemi di reclutamento, formazione, valutazione e retribuzione già dettagliatamente analizzati nel secondo capitolo, cui si rinvia.

6.1. Il processo di comunicazione

Il mix promozionale messo a punto da ciascuna azienda non può prescindere dal processo di comunicazione.

Comunicare vuol dire trasferire un messaggio, un'informazione, da una parte, che chiamiamo fonte, ad un'altra parte, che chiamiamo ricevente.

Il processo di comunicazione è composto da sette elementi fondamentali: la fonte, il messaggio, la codifica, il canale di trasmissione (o media), la decodifica, il ricevente e il feedback.

La *fonte* può essere una persona, un portavoce che rappresenta un gruppo di persone, un'impresa o un'organizzazione.

Il messaggio è una comunicazione che presenta il prodotto, o il servizio, o l'idea che si propone. Messaggio non è soltanto una successione di parole, ma la comunicazione che passa al potenziale compratore attraverso figure, filmati.

La *codifica* è la conversione di un messaggio in segnali che possono essere trasmessi ai riceventi. Usando parole, segni, suoni, colori la fonte costruisce il significato che intende trasmettere.

Il *canale di trasmissione* è il canale di comunicazione attraverso il quale il messaggio va dalla fonte al ricevente. I modi di trasmettere un messaggio sono tanti: una lettera, una pubblicità, una e-mail, radio, TV, sponsor ecc. La scelta del canale dipende dalle risorse finanziarie dell'impresa, dalle tecniche usate dai concorrenti e dalle caratteristiche dei destinatari.

Il *ricevente* è la parte che riceve il messaggio, ovvero la clientela obiettivo.

La *decodifica* è il processo inverso alla codifica. La persona che riceve il messaggio dà un significato ai segni, ai simboli che il canale ha trasmesso. In genere il ricevente decodifica in base all'esperienza, al livello di istruzione, alla sensibilità, al tipo di comunicazione. Più la decodificazione è vicina alla codifica e più il messaggio è efficace.

Il *feedback* è la reazione del ricevente al messaggio. In base al feedback è possibile stabilire l'efficacia dell'intero processo di comunicazione.

6.2 Gli obiettivi della promozione

L'obiettivo principale di un programma di promozione è di convincere il ricevente ad avere una reazione positiva nei confronti dell'azienda e dei suoi prodotti. Nello specifico, le imprese puntano sui seguenti aspetti: stimolare la domanda, informare, convincere e ricordare, creare immagine di marca o di impresa.

Esaminiamo questi aspetti.

Le azioni promozionali che mirano a stimolare la domanda sono principalmente tre:

- Dilatare la domanda primaria⁹⁰ e quindi trarre vantaggio da un allargamento del mercato. Le imprese traggono vantaggio dalla maggiore sensibilità al prodotto che le azioni promozionali possono suscitare nel compratore.
- Strappare clienti ai concorrenti. Difficilmente un'impresa riesce a mantenere a lungo la fedeltà dei compratori. Il passaggio da un produttore all'altro è stimolato dalle azioni promozionali.
- Aumentare la domanda degli attuali clienti. Cioè stimolare gli attuali compratori ad acquistare maggiori quantità di beni.

Il potenziale compratore deve essere informato sulle caratteristiche del prodotto, sui prezzi, sulle prestazioni, ma anche sulle caratteristiche dell'impresa venditrice. L'obiettivo finale della promozione è convincere il potenziale compratore ad acquistare. Tuttavia non basta indurre un compratore ad acquistare il prodotto, è necessario rafforzare in lui il convincimento di aver fatto una buona scelta: dovrà ricordarsene quando ripeterà l'acquisto.

La promozione può avere come obiettivo la costruzione di una specifica personalità, identità del prodotto. Il consumatore, infatti, con l'acquisto di un prodotto intende soddisfare una serie di attese, ovvero di sensazioni fatte sorgere da azioni promozionali.

⁹⁰ La domanda primaria riguarda una categoria di prodotti nel suo complesso (es. prodotti tipici italiani, birra ecc.). Invece la domanda specifica riguarda un particolare prodotto (es. una marca di prodotti tipici italiani, una marca di birra ecc.).

7. Il punto vendita

Il processo di distribuzione di un bene si realizza mediante l'operare congiunto di più strutture commerciali. Queste intervengono nel processo di deflusso dei beni ponendo in essere una serie di funzioni di commercializzazione finalizzate a soddisfare le esigenze dei consumatori finali. Il sistema distributivo, sotto il profilo istituzionale, è costituito dall'insieme di imprese mercantili e di imprese ausiliarie, altrimenti definite strutture commerciali. Le imprese in discorso svolgono, ai diversi livelli distributivi⁹¹ e secondo differenti caratteristiche operative, un servizio di intermediazione commerciale che consiste nell'espletamento di tutte le attività necessarie a far giungere i prodotti disponibili nei luoghi, nei tempi e con le modalità richieste dal mercato.

Più in particolare, con la locuzione "imprese mercantili" ci si riferisce a quelle istituzioni commerciali che attuano la funzione di intermediazione intessendo una vasta rete di rapporti relazionali con aziende appartenenti a differenti settori. Le imprese mercantili entrano in contatto con le unità produttrici per l'acquisto di beni da rivendere agli utilizzatori intermedi o ai consumatori finali; con le unità ausiliarie per facilitare i rapporti di scambio; con le unità che forniscono servizi di supporto alla commercializzazione (servizi di credito, assicurazione, trasporto, magazzinaggio ecc.); con le altre unità mercantili che operano ai diversi livelli del percorso distributivo.

Le unità mercantili, o commerciali, si distinguono in *imprese grossiste* e *imprese dettaglianti*.

Le imprese all'ingrosso si pongono nell'intervallo distributivo come anello di collegamento tra le imprese di produzione e quelle dettaglianti, senza entrare in contatto con i consumatori finali. L'attività, esclusiva o principale, di questa tipologia di imprese consiste nell'acquistare dalle fonti produttive ingenti quantitativi di beni

⁹¹ Con l'espressione livelli distributivi si intende il numero di intermediari commerciali di cui si avvale il produttore per raggiungere il consumatore finale.

da rivendere solitamente ai dettaglianti, escludendo in tal modo la vendita diretta ai consumatori.

Le imprese al dettaglio svolgono un'attività di vendita di beni nella fase terminale del consumo. Esse rappresentano "il fronte finale dell'offerta", perché si collegano direttamente con i consumatori finali. In tal modo assicurano il soddisfacimento delle esigenze dei consumatori finali consentendo loro di acquistare beni in dosi frazionate e conformi ai bisogni individuali o familiari.

I soggetti preposti alla conduzione delle imprese mercantili, siano esse all'ingrosso o al dettaglio, vengono denominati intermediari (o commercianti). Essi si caratterizzano per il fatto che acquisiscono la proprietà dei beni che trattano per poi rivenderli a terzi utilizzatori o consumatori finali.

Coloro che invece operano nell'ambito delle imprese ausiliarie vengono denominati ausiliari del commercio. Il loro ruolo consiste nel contattare potenziali clienti intessendo trattative commerciali per conto dei produttori (o dei grossisti), senza però acquistare la proprietà dei beni trattati.

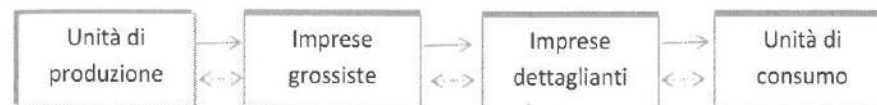
Sono imprese ausiliarie quelle di rappresentanze commerciali, di commissione, di mediazione, di agenzia di affari e così via ed esse tutte hanno la funzione di agevolare l'attività delle imprese mercantili e di produzione.

L'insieme di strutture commerciali che partecipano al deflusso dei beni lungo il percorso distributivo consente di individuare il concetto di "canale distributivo". Questo è l'insieme di tutti i passaggi attraverso i quali un bene raggiunge il consumatore finale.

Si distinguono i *canali diretti*, caratterizzati da un collegamento immediato tra l'unità di produzione e l'unità di consumo, dai canali indiretti, definiti da uno o più passaggi intermedi di proprietà. Quest'ultima tipologia si suddivide a sua volta in *canali corti* e *canali lunghi*, caratterizzati gli uni dalla presenza di un solo intermediario (dettagliante), gli altri dall'intervento di due o più soggetti (dettagliante e grossista).

Nella figura sottostante è riportato il canale distributivo che prevede la presenza del maggior numero di intermediari commerciali⁹².

Figura 1- Canale distributivo lungo



Nel classificare le imprese di commercio al dettaglio si è soliti separare il *piccolo dettaglio* (o dettaglio tradizionale) dal *grande dettaglio*. Nell'ambito della prima categoria è possibile individuare imprese a carattere individuale che operano con punti vendita di dimensioni contenute. Appartengono invece alla seconda categoria le imprese che operano sul mercato con punti vendita di grandi superfici e con un vasto assortimento merceologico despecializzato. Il punto vendita del grande dettaglio si differenzia rispetto a quello del dettaglio tradizionale per una maggiore struttura dimensionale e organizzativa, oltre che per l'utilizzo delle più avanzate leve di marketing.

La strutturale debolezza finanziaria delle imprese del piccolo dettaglio limita la capacità di manovrare le leve di marketing, vale a dire la pubblicità, la promozione delle vendite ecc., cosicché tale limitazione rappresenta un rilevante svantaggio competitivo.

D'altro canto, le imprese del grande dettaglio hanno la possibilità di manovrare con efficacia tutte le leve di marketing grazie proprio alla vasta dimensione che le caratterizza.

⁹² Nella figura, la linea continua indica la direzione seguita dal flusso fisico dei beni che dalle fonti di produzione originaria giungono attraverso i vari passaggi intermedi sino alle unità di consumo finali. La linea discontinua, ambodirezionale, individua il flusso di informazioni che collega le singole unità del canale distributivo, permettendo in tal modo alle aziende produttrici di commisurare la propria attività alla variabilità della domanda e delle sue linee di tendenza.

La presenza di più punti vendita rende possibile l'estensione dell'azione promozionale (sino a livello nazionale) con l'intervento combinato di strumenti pubblicitari di massa (radio, emittenti televisive, testate giornalistiche, internet ecc.) che, in termini di costi, incidono in misura lieve sull'unità di prodotto, considerata l'elevata entità della base di ripartizione.

L'attività pubblicitaria, ad esempio, è finalizzata non tanto a reclamizzare i singoli prodotti quanto a pubblicizzare il singolo punto vendita, favorendo l'afflusso dei clienti al negozio, i quali non limiteranno l'acquisto ai soli prodotti reclamizzati.

L'obiettivo di favorire l'afflusso degli acquirenti al punto vendita è perseguito anche attraverso un'adeguata politica dei prezzi. Questa consiste nell'offrire alcuni prodotti prescelti tra quelli di uso corrente a prezzi più bassi rispetto a quelli della concorrenza. A tali prodotti ed ai relativi prezzi viene data larga pubblicità allo scopo di creare "traffico" nel punto vendita; le particolari tecniche espositive ed i sistemi di vendita praticati contribuiscono, poi, a far sì che i clienti acquistano anche altri prodotti nello stesso negozio.

Localizzazione, trasporti e gestione delle scorte costituiscono le principali aree di intervento del sistema di distribuzione fisica dei prodotti, meglio definito come logistica.

La *localizzazione* dei magazzini incide sui costi di trasporto e sulla gestione delle scorte aziendali, si tratta perciò di una scelta da affrontare con grande accuratezza.

La localizzazione dei magazzini dipende dalla natura delle materie prime, dalla natura dei prodotti finiti e, ancora, dalla distanza tra i luoghi ove sono disponibili le materie prime e i mercati di vendita dei prodotti finiti. Pertanto di volta in volta, a seconda delle specificità dell'impresa, occorrerà trovare il giusto compromesso tra l'accentramento di un unico grande magazzino nei pressi dei mercati e il decentramento dei magazzini in punti strategici del territorio di riferimento.

La decisione inerente il *sistema di trasporto* da adottare è influenzata da molteplici elementi: la natura del prodotto, la rapidità dei mezzi di trasporto e il costo del servizio.

Una volta individuato il tipo di trasporto da utilizzare (a mezzo autostrada, ferrovia, aereo ecc.), l'impresa deve assumere decisioni in merito alla realizzazione del sistema di trasporti. A questo punto la scelta si pone tra più alternative, ovvero: una rete di trasporti realizzata direttamente dall'impresa che assicuri agli acquirenti la consegna dei beni; la stipula di un contratto di esclusiva con un'impresa terza cui affidare il trasporto; l'attribuzione del servizio di trasporto ad una pluralità di imprese specializzate a seconda delle esigenze.

L'attività di gestione delle scorte⁹³ costituisce l'aspetto più delicato dell'intero sistema logistico. Una ottimale gestione delle scorte consente di assicurare la continuità produttiva attraverso il rifornimento di materie prime alle scadenze e nelle quantità prestabilite; permette di soddisfare prontamente le richieste del consumatore; minimizza il livello di giacenza delle scorte e, per questa via, riduce tutti i costi di magazzino (oneri finanziari, rischi di deterioramento dei beni in giacenza, costi di custodia ecc.).

8. Il comportamento di acquisto del consumatore

L'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore è uno dei più complessi problemi che il marketing deve affrontare. Comprendere cosa spinge un consumatore ad acquistare un prodotto o cosa lo induce a preferire uno specifico prodotto in luogo di un altro, consente di prevedere il suo atteggiamento in presenza di certe condizioni e di avere anche la capacità di condizionarne il comportamento.

Il comportamento di acquisto del consumatore fa riferimento agli acquisti effettuati dai consumatori finali per il proprio consumo personale.

Il comportamento dei consumatori varia in misura rilevante in relazione all'età, al reddito, al livello di istruzione, ai gusti ecc. Ai fini di una efficace programmazione, le imprese devono verificare

⁹³ Per scorte si intendono le giacenze di magazzino, vale a dire le materie prime, i semilavorati e i prodotti finiti.

in che modo i consumatori trasformano gli stimoli di marketing in risposte d'acquisto. L'impresa in grado di comprendere al meglio i meccanismi che spingono i consumatori all'acquisto di un bene conseguirà un notevole vantaggio competitivo sulla concorrenza.

Gli elementi che influenzano il comportamento si identificano nelle caratteristiche dell'acquirente e nel processo decisionale d'acquisto. Va da sé che il processo di acquisto è influenzato in modo determinante dai seguenti quattro fattori.

1. Fattori culturali

Esercitano una profonda influenza sui desideri e sul comportamento dell'individuo. Essi comprendono i valori fondamentali (ad esempio: autorealizzazione, benessere psico-fisico, rispetto dell'ambiente, libertà ecc.), le norme, le tradizioni, i comportamenti e le percezioni che una persona apprende dalla famiglia e che si trasmettono da una generazione all'altra. Questo "sistema di valori" contribuisce a formare la personalità e lo stile di vita di ciascun individuo e ne costituisce una guida permanente. Nell'ambito di una cultura, poi, esistono subculture di dimensioni più ridotte, definite su basi etniche, religiose, razziali e così via, di cui tener conto ai fini dell'analisi comportamentale. Le classi sociali, ad esempio, sono subculture ordinate gerarchicamente i cui membri condividono valori, interessi e comportamenti e i cui componenti possiedono un grado di prestigio sociale simile in funzione dell'occupazione, del reddito, dell'istruzione e di altre variabili. Agli operatori di marketing spetta il compito di identificare le tendenze culturali che possono consentire di individuare nuovi modi di servire i clienti, poiché persone con diverse caratteristiche culturali hanno diverse preferenze di prodotto e di marca.

2. Fattori sociali

La famiglia, i gruppi di riferimento, il ruolo sociale e lo status condizionano fortemente le risposte dei consumatori agli stimoli

di marketing. Alle imprese infatti è ben noto che il consumatore decide quali prodotti e marche acquistare in funzione del proprio ruolo e del proprio status.

3. Fattori personali

L'età, lo stadio del ciclo di vita, l'occupazione, la situazione economica, lo stile di vita, la personalità influenzano in modo pronunciato le scelte di prodotto e di marca effettuate dai consumatori.

4. Fattori psicologici

La motivazione, la percezione, l'apprendimento, le opinioni e gli atteggiamenti sono elementi che definiscono il profilo psicologico dell'individuo e che indirizzano gli stili comportamentali dell'acquirente.

Abbiamo osservato, quindi, come l'interazione dei fattori culturali, sociali personali e psicologici sia in grado di influenzare il processo decisionale che orienta il comportamento d'acquisto del consumatore. Precisiamo subito, però, che tra i fattori appena considerati ve ne sono molti non direttamente controllabili dagli esperti di marketing, tuttavia la loro conoscenza consente di attivare azioni finalizzate a soddisfare le attese dei consumatori.

Un'ulteriore considerazione ci spinge a rilevare che il comportamento di acquisto varia in funzione del tipo di decisione assunta dal consumatore, in altre parole le caratteristiche del processo decisionale saranno differenti a seconda che l'acquisto riguardi un bene a rapido consumo (pasta) piuttosto che un bene durevole (televisore). A tal proposito, vi sono quattro tipi di *comportamento decisionale d'acquisto* del consumatore:

- *Comportamento di acquisto complesso*, nel caso di beni costosi che si caratterizzano per significative differenze di marca e che richiedono un alto coinvolgimento del consumatore nel processo di scelta (ad esempio: computer, automobili ecc.).
- *Comportamento di acquisto volto a ridurre la dissonanza*, in presenza di beni costosi con differenze di marca non rilevanti

e che implicano una pur sempre elevata partecipazione del consumatore (ad esempio: gioiello, tappeto ecc.).

- *Comportamento di acquisto abituale*, con riferimento a prodotti di basso costo con una scarsa differenziazione percepita fra le marche e che richiedono un basso coinvolgimento del consumatore nel processo decisionale (ad esempio: sale, zucchero ecc.).
- *Comportamento di acquisto volto alla ricerca della varietà*, con riguardo ai prodotti non costosi e a basso coinvolgimento del consumatore che presentano, però, una significativa percezione delle differenze di marca (ad esempio: pasta, biscotti ecc.).

Il processo di acquisto del consumatore si presenta molto articolato e risente dell'influenza di una molteplicità di variabili accuratamente controllate dagli operatori di marketing. Questi infatti analizzano in profondità il processo di acquisto per comprendere cosa, dove, come, quando e perché acquistano i consumatori, tuttavia la risposta alle modalità che conducono alla decisione d'acquisto non è così semplice. A tal riguardo può essere utile presentare il modello del processo di acquisto del consumatore (figura 2).

Figura 2 – Modello del processo di acquisto del consumatore



Per giungere alla decisione di acquisto, l'acquirente mette in atto un processo decisionale che si sviluppa attraverso cinque fasi: l'individuazione del bisogno, la ricerca dell'informazione, la valutazione delle possibili alternative, la decisione di acquisto e il comportamento successivo all'acquisto.

Spetta all'operatore di marketing il compito di comprendere il comportamento dell'acquirente nei vari stadi e le influenze che operano su di esso.

9. *La gestione della domanda*

I compiti effettivi del marketing management, come già accennato nel primo paragrafo del presente capitolo, consistono nel regolare il livello, i tempi e il carattere della domanda in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'azienda⁹⁴.

Con le sue azioni di marketing, l'azienda ricerca uno specifico risultato di mercato: il compito dell'operatore di marketing è dunque di regolare la domanda relativamente agli obiettivi di mercato dell'azienda. Questo compito è diverso a seconda che lo stato specifico della domanda sia inferiore, uguale o superiore al livello desiderato e programmato dall'azienda.

Vi sono otto stati della domanda:

1. domanda negativa;
2. domanda inesistente;
3. domanda latente;
4. domanda vacillante;
5. domanda irregolare;
6. domanda satura;
7. domanda sovrabbondante;
8. domanda nociva.

Nei primi quattro stati la domanda effettiva è inferiore a quella desiderata. Nei successivi due stati la domanda effettiva è quasi corrispondente a quella desiderata. Infine, negli ultimi due stati la domanda effettiva è superiore a quella desiderata.

⁹⁴ P. KOTLER, *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo dell'azione di mercato*, Isedi, Milano, 1976.

La *domanda negativa* si verifica quando i clienti obiettivo, o parte di essi, rifiutano il prodotto dell'azienda perché contrario ai propri interessi o ai propri valori. In questi casi c'è un'ostilità (palese o occulta) all'offerta dell'azienda, che può anche esprimersi in azioni volte a contrastarne l'attività.

In presenza di una domanda negativa occorre ribaltare la domanda e cioè farla diventare positiva, con un *marketing di conversione*. Molti successi di mercato derivano infatti dal saper trasformare i vincoli in opportunità.

La *domanda inesistente* si ha quando i clienti obiettivo sono disinteressati o indifferenti all'offerta che viene loro proposta. Questo può accadere quando ad esempio il prodotto offerto dall'azienda viene percepito senza particolare valore da parte dei clienti obiettivo. Quando la domanda è inesistente occorre invece crearla, ovvero suscitara, attraverso un *marketing di stimolo*.

La *domanda latente* si ha quando un consistente segmento di mercato ha un reale bisogno di un prodotto a cui non corrisponde sul mercato un'adeguata offerta specifica. In questi casi occorre sviluppare la domanda attraverso un *marketing di sviluppo*. Identificati i caratteri specifici del bisogno ancora inespresso dei clienti obiettivo, si tratta dunque di trovare l'offerta in grado di soddisfarlo.

La *domanda vacillante* si verifica quando la domanda effettiva del prodotto è diminuita rispetto al livello precedente e si presenta anche inferiore al livello desiderato. In presenza di un simile stato occorre rivitalizzare la domanda attraverso un *marketing di rinnovo*, detto *remarketing*. A tal fine bisogna agire con tutti gli strumenti di marketing: offerta, comunicazione, distribuzione ecc.

La *domanda irregolare* si ha quando la domanda effettiva corrisponde più o meno alla domanda desiderata, ma il suo livello, nell'arco dell'anno, è molto irregolare e discontinuo. In alcuni momenti la domanda supera le capacità oggettive che l'azienda ha di soddi-

sfarla. In altri periodi la domanda è invece notevolmente inferiore alle capacità produttive dell'azienda.

In questi casi occorre sincronizzare la domanda attraverso un marketing di sincronizzazione. Il *sincromarketing* è appunto rivolto a sincronizzare meglio tra loro una domanda e un'offerta che sono sfasate nel tempo. O variando l'offerta in corrispondenza al variare della domanda, oppure attivando la domanda con i diversi strumenti di marketing quando essa tende a calare.

La *domanda satura* si verifica nel momento in cui il risultato corrisponde a quanto anelato e programmato. Questa situazione induce di solito all'immobilismo funzionale e strutturale e ciò è tanto più pericoloso quanto più il settore è soggetto a entrate di aziende innovative, a mutamenti di mercato e ad una marcata competizione fra le imprese che vi operano.

In questi casi occorre mantenere lo stato della domanda applicando un *marketing di mantenimento*. Si tratta di una politica di marketing costantemente e sistematicamente innovativa finalizzata a mantenersi in sincronia e in sintonia con l'evoluzione delle esigenze dei clienti obiettivo ed a mantenere il proprio vantaggio differenziale rispetto alla concorrenza.

La *domanda sovrabbondante* si ha quando la risposta del mercato supera il livello di domanda che l'azienda si era prefissato. Domanda che l'azienda non può o non vuole soddisfare.

In simili circostanze occorre ridurre la domanda attraverso un marketing di contrazione. Il *demarketing* può essere rivolto a scoraggiare la domanda di tutta la clientela, ovvero a ridurre la domanda di alcuni segmenti particolari di clientela.

La *domanda nociva* si verifica quando l'eccesso di domanda proviene da segmenti di mercato che per un motivo o per l'altro non sono compatibili con la clientela obiettivo.

In tali situazioni bisogna distruggere la domanda attraverso un marketing di contrasto. Il *contromarketing* non è di facile attuazione, in quanto questa distruzione di domanda non deve produrre effetti

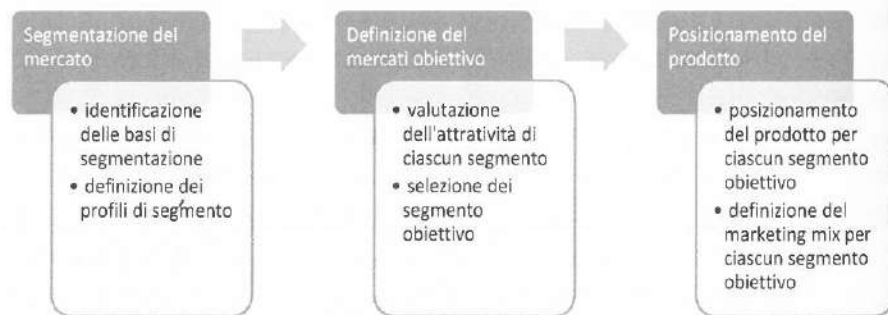
negativi sulla domanda "buona" che invece occorre mantenere e sostenere.

A ben vedere, a ciascuno di questi otto stati di domanda corrispondono differenti problematiche di marketing. Tutte da risolvere in termini di riallineamento della domanda effettiva con la domanda desiderata. Da ciascuno di questi stati di domanda perviene al marketing aziendale una sfida, a cui bisogna rispondere con una specifica politica di marketing. Naturalmente queste politiche non sono necessariamente alternative l'una all'altra. Nella realtà di mercato vi sono infatti momenti e situazioni in cui coesistono contemporaneamente due o più stati di domanda. Questo comporta di prendere in considerazione, contemporaneamente, più di una delle politiche di marketing considerate.

10. *La strategia di mercato*

Per attuare una strategia orientata alla definizione del mercato obiettivo l'impresa deve focalizzare l'attenzione su tre aspetti fondamentali, vale a dire la *segmentazione del mercato*, la *definizione del mercato obiettivo* e il *posizionamento di mercato* (figura 3).

Figura 3 – Il processo di definizione del mercato obiettivo



- La *segmentazione del mercato* è un processo teso a suddividere il mercato in gruppi distinti di acquirenti che giustificano lo

sviluppo di prodotti o marketing mix specifici. In questa fase l'operatore di marketing individua le modalità di segmentazione del mercato attraverso l'identificazione di variabili di natura geografica, demografica, socio-economiche e comportamentale. In altri termini, la segmentazione consente all'impresa di dividere mercati vasti e variegati in segmenti più piccoli che possono essere serviti più efficacemente con prodotti idonei a soddisfare esigenze specifiche.

Le imprese possono adottare tre distinti livelli di segmentazione per lo sviluppo della propria strategia di mercato: marketing di massa, marketing differenziato e marketing concentrato.

Il marketing di massa presuppone la mancanza di segmentazione del mercato e consiste nel realizzare su vasta scala un unico prodotto idoneo a soddisfare le esigenze di tutti i consumatori. Attualmente, però, risulta difficile applicare una strategia di marketing che vada bene per tutte le fasce di consumatori e perciò il marketing di massa sta scomparendo dalla pratica applicativa delle imprese.

Il marketing differenziato tiene conto delle differenze esistenti tra gli acquirenti in termini di bisogni, percezioni e comportamenti di acquisto. Perciò in seguito ad una tale valutazione, l'impresa sviluppa differenti marketing mix per i singoli segmenti.

Il marketing concentrato (o di nicchia), infine, focalizza l'asse dell'attenzione su uno o pochi segmenti al fine di ottenere una quota elevata in un piccolo mercato. Esso rappresenta un valido metodo per consentire alle piccole imprese di nuova costituzione di inserirsi in mercati dominati da poche grandi imprese.

- La *definizione del mercato obiettivo* implica un'analisi valutativa dell'attrattività di ciascun segmento individuato e la conseguente scelta di uno o più segmenti obiettivo da servire. Il grado di attrattività di un segmento deve essere valutato tenendo conto

di alcuni parametri, quali: i tassi di sviluppo attesi, i volumi di vendita, la profittabilità. Dopo aver scelto il segmento nel quale operare, l'impresa deve verificare se ha le capacità e le risorse per servirlo adeguatamente. In altri termini, all'impresa conviene entrare in uno specifico segmento soltanto se è in grado di offrire un valore superiore rispetto alla concorrenza, conseguendo in tal modo un vantaggio competitivo.

- Il *posizionamento di mercato* è una strategia che consente all'operatore di marketing di agire sulla percezione che i consumatori hanno dell'impresa e dei suoi prodotti. In altri termini, è il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore. La posizione di un prodotto è costituita dall'insieme di percezioni, sensazioni, e valutazioni che un consumatore manifesta nei confronti di un prodotto rispetto a quelli concorrenti.

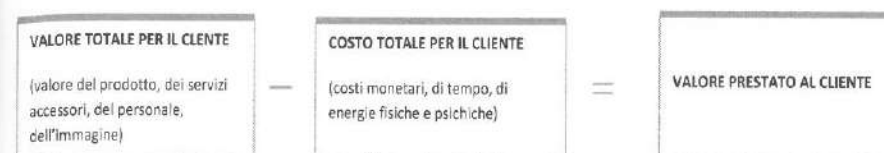
In conclusione, la strategia di mercato di un'impresa definisce il modo in cui la stessa si orienterà nei confronti dei segmenti obiettivo da servire.

11. La customer satisfaction

In un mercato altamente concorrenziale, come quello attuale, i consumatori hanno la possibilità di scegliere all'interno di una gamma molto vasta di beni e servizi. Essi basano le proprie scelte d'acquisto sulla percezione della qualità, del valore e del servizio offerti, rivolgendo la propria scelta verso l'offerta che massimizza il valore reso loro. Per poter competere all'interno di un siffatto mercato l'impresa deve adottare una filosofia orientata al cliente, quindi basata sull'offerta di un valore di livello superiore alla concorrenza.

Il cliente potenziale tende a scegliere l'offerta che rappresenta il massimo valore, ovvero i prodotti delle imprese che offrono il più elevato *valore prestato* (o reso). Il valore prestato emerge dalla differenza tra il valore totale per il cliente e il costo totale per il cliente (figura 4).

Figura 4 – Il valore prestato al cliente



Il valore totale risulta dalla somma di più elementi: il valore del prodotto (definito da una serie di valutazioni espresse dal cliente in merito, ad esempio, alla affidabilità, alla durabilità, alla prestazione del prodotto), i servizi accessori offerti dall'impresa (ad esempio: consegna, addestramento, manutenzione ecc.), le caratteristiche del personale addetto alle vendite, l'immagine dell'impresa.

Il costo totale per il cliente comprende oltre al costo monetario del prodotto, vale a dire il prezzo effettivo da pagare, anche alcuni costi di natura non monetaria, ovvero il valore del tempo impiegato per reperire il prodotto, il dispendio di energie fisiche e psichiche.

Le imprese devono conoscere oltre ai fattori determinanti del valore per il cliente anche gli elementi che incidono sulla soddisfazione del consumatore.

La soddisfazione del cliente emerge dal confronto tra le prestazioni del prodotto e le aspettative formulate dal consumatore. Il cliente è insoddisfatto quando le prestazioni del prodotto sono inferiori alle aspettative, è soddisfatto quando vi è una corrispondenza tra i due fattori, è molto soddisfatto della scelta quando, invece, le prestazioni superano le attese. Perciò le imprese di maggior successo continuano sia ad accrescere le aspettative sia a soddisfarle.

Il cliente tende a formulare le proprie aspettative basandosi su esperienze di acquisti precedenti, sulle opinioni di amici, sulle campagne promozionali promosse dall'impresa.

I clienti soddisfatti sviluppano un'affinità emotiva per una data marca, perciò sono meno sensibili alle variazioni di prezzo, acquistano i prodotti nuovi che l'impresa lancia sul mercato, esprimono

opinioni positive sull'impresa dalla quale hanno acquistato i prodotti e manifestano un'elevata fedeltà alla marca o all'impresa.

Attualmente l'obiettivo dell'impresa non è soltanto quello di acquisire nuovi clienti, ma soprattutto quello di attivarsi per fidelizzare i clienti già esistenti. Questo orientamento si basa sulla considerazione che l'acquisizione di nuove quote di mercato o di nuovi clienti ha dei costi superiori di quelli sostenuti per mantenere una clientela esistente soddisfacendone le esigenze. Infatti molti mercati sono ora nello stadio della maturità e, quindi, per molti prodotti è difficile acquisire nuovi clienti. La competitività, poi, è in aumento e con essa i costi necessari per ampliare la clientela. Inoltre, non dimentichiamo che l'acquisizione di un nuovo cliente può anche costare cinque volte il costo necessario a mantenere un cliente fidelizzato.

Di conseguenza, una linea d'azione dell'impresa consiste nel mantenimento della clientela. Il miglior approccio per conseguire tale risultato consiste nel realizzare un elevato grado di soddisfazione che, a sua volta, si traduce in un alto tasso di fidelizzazione.

A tal fine, gli operatori di marketing concentrano le loro azioni sullo sviluppo di sistemi tesi a creare, mantenere e rafforzare le relazioni con i clienti per generare un'elevata fidelizzazione degli stessi.

CAPITOLO SESTO

Il capitale intellettuale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Il ruolo del capitale intellettuale nel successo aziendale

L'economia moderna sta vivendo un cambiamento epocale, assimilabile, per certi versi, a quello prodotto nel diciannovesimo secolo dalla macchina a vapore: il mondo dei processori ha, infatti, un impatto notevolissimo sull'economia delle imprese.

Se gli anni ottanta del secolo scorso sono stati il decennio della qualità e gli anni novanta quello del *reengineering*, il terzo millennio si apre all'insegna della velocità: velocità nel cambiamento della natura stessa del mondo imprenditoriale, velocità nelle transazioni economiche, velocità di accesso alle informazioni, ecc.

Alla base di tali cambiamenti vi sono le informazioni digitali⁹⁵.

Poiché la concorrenza si fa sempre più aspra, aumentano le informazioni da acquisire sul mercato.

In tale contesto, la sopravvivenza si lega alla capacità di sviluppare un "sistema nervoso digitale" di portata planetaria che assicuri tempestività e convenienza nel reperimento ed elaborazione delle informazioni.

Ciò non significa sminuire l'importanza di profili quali la qualità, l'immagine, il marchio, ecc., che sono e rimangono indispensabili

⁹⁵ Cfr., tra gli altri, F. PERRETTI, *L'economia di Internet*, Etas, Milano, 2000; C. DE BENEDETTI, *L'avventura della nuova economia*, Longanesi, Milano, 2000; M. MORELLI, *Internet: l'impresa in rete*, F. Angeli, Milano, 1998; R. KALAKOTA, M. ROBINSON, *e-business*, Apogeo, Milano, 2000; G. RIFKIN, *L'era dell'accesso: la rivoluzione della new economy*, Baldini & Castoldi, Milano, 2000.

opinioni positive sull'impresa dalla quale hanno acquistato i prodotti e manifestano un'elevata fedeltà alla marca o all'impresa.

Attualmente l'obiettivo dell'impresa non è soltanto quello di acquisire nuovi clienti, ma soprattutto quello di attivarsi per fidelizzare i clienti già esistenti. Questo orientamento si basa sulla considerazione che l'acquisizione di nuove quote di mercato o di nuovi clienti ha dei costi superiori di quelli sostenuti per mantenere una clientela esistente soddisfacendone le esigenze. Infatti molti mercati sono ora nello stadio della maturità e, quindi, per molti prodotti è difficile acquisire nuovi clienti. La competitività, poi, è in aumento e con essa i costi necessari per ampliare la clientela. Inoltre, non dimentichiamo che l'acquisizione di un nuovo cliente può anche costare cinque volte il costo necessario a mantenere un cliente fidelizzato.

Di conseguenza, una linea d'azione dell'impresa consiste nel mantenimento della clientela. Il miglior approccio per conseguire tale risultato consiste nel realizzare un elevato grado di soddisfazione che, a sua volta, si traduce in un alto tasso di fidelizzazione.

A tal fine, gli operatori di marketing concentrano le loro azioni sullo sviluppo di sistemi tesi a creare, mantenere e rafforzare le relazioni con i clienti per generare un'elevata fidelizzazione degli stessi.

CAPITOLO SESTO

Il capitale intellettuale

(a cura di Pierluigi Lizza)

1. Il ruolo del capitale intellettuale nel successo aziendale

L'economia moderna sta vivendo un cambiamento epocale, assimilabile, per certi versi, a quello prodotto nel diciannovesimo secolo dalla macchina a vapore: il mondo dei processori ha, infatti, un impatto notevolissimo sull'economia delle imprese.

Se gli anni ottanta del secolo scorso sono stati il decennio della qualità e gli anni novanta quello del *reengineering*, il terzo millennio si apre all'insegna della velocità: velocità nel cambiamento della natura stessa del mondo imprenditoriale, velocità nelle transazioni economiche, velocità di accesso alle informazioni, ecc.

Alla base di tali cambiamenti vi sono le informazioni digitali⁹⁵.

Poiché la concorrenza si fa sempre più aspra, aumentano le informazioni da acquisire sul mercato.

In tale contesto, la sopravvivenza si lega alla capacità di sviluppare un "sistema nervoso digitale" di portata planetaria che assicuri tempestività e convenienza nel reperimento ed elaborazione delle informazioni.

Ciò non significa sminuire l'importanza di profili quali la qualità, l'immagine, il marchio, ecc., che sono e rimangono indispensabili

⁹⁵ Cfr., tra gli altri, F. PERRETTI, *L'economia di Internet*, Etas, Milano, 2000; C. DE BENEDETTI, *L'avventura della nuova economia*, Longanesi, Milano, 2000; M. MORELLI, *Internet: l'impresa in rete*, F. Angeli, Milano, 1998; R. KALAKOTA, M. ROBINSON, *e-business*, Apogeo, Milano, 2000; G. RIFKIN, *L'era dell'accesso: la rivoluzione della new economy*, Baldini & Castoldi, Milano, 2000.

ingredienti del successo, tuttavia, l'esaltazione di tali aspetti si lega ad una rapida gestione del flusso informativo, possibile solo in caso di facile accesso alle informazioni.

In tal senso, un valido contributo viene dalle reti informatiche che consentono l'acquisizione e l'elaborazione dei dati in modo facile ed economico sia al vertice aziendale, che ai responsabili ed agli impiegati dei vari livelli.

La diffusione di Internet ha accelerato il passaggio ad una economia basata sulla conoscenza⁹⁶, garantendo alle imprese la disponibilità di informazioni in tempi rapidissimi, se non in tempo reale.

Nell'era dell'informazione la ricchezza, più che essere frutto del capitale fisico, deriva dalla conoscenza, che è così diventata la principale risorsa di cui approvvigionarsi.

Per rendersi conto di quanto rilevante sia la componente immateriale nei prodotti di cui usufruiamo, basti considerare, ad esempio, i computer, i telefoni cellulari, le videocamere, gli hi-fi, gli ipod, gli iphone.

Tali prodotti tendono a diventare sempre più piccoli, leggeri e potenti, il che implica una sempre maggiore incidenza di conoscenza rispetto alla componente materiale.

Un altro esempio di prodotto ampiamente diffuso che ha risentito del cambiamento in esame è l'automobile: il valore dei componenti elettronici è più elevato di quello dell'acciaio della carrozzeria⁹⁷.

Mentre negli anni 70 del secolo scorso le materie prime e i processi di trasformazione avevano una incidenza di circa il 75% sul costo finale dell'autovettura, ora circa l'80% del valore del veicolo è dato dai software.

Le imprese stanno diventando *knowledge-based*, indipendentemente

96 Cfr. A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, 1995; F. CORNO, *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, Egea, 1996; E. RULLANI, *Economia della conoscenza*, Carocci, 2004; E. RULLANI, *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, 2004.

97 Cfr. T. A. STEWART, *Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, 1999.

dal settore di appartenenza, per cui la differenza è data dalla scelta di puntare sull'eccellenza e di mirare ad un successo duraturo.

Vista la mole di potenziali informazioni a disposizione delle aziende, solo chi riesce a trasformarle in conoscenza da investire può garantirsi un successo competitivo.

Fondamentale è, quindi, la capacità di selezionare le informazioni rilevanti e combinarle in modi originali.

Le aziende di maggior successo, indipendentemente dal settore in cui operano, si caratterizzano per una elevata incidenza di cosiddetto *capitale intellettuale*.

Esso può essere definito come "tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza"⁹⁸.

Il capitale intellettuale è la risultante della conoscenza posseduta dai componenti dell'organizzazione che le assicura un vantaggio sui concorrenti.

Il capitale intellettuale si identifica con il sapere accumulato negli anni e con l'esperienza delle persone, con la rete elettronica che collega tutti i nodi dell'azienda, con il legame di fiducia che si instaura con i clienti, e così via.

Acquistare un'azienda non significa solo comprare stabilimenti o macchinari, ma anche – se non soprattutto – competenze, capacità, abilità, in una parola capitale intellettuale.

La sua importanza non emerge di certo solo ai nostri giorni, ma è rinvenibile anche in epoche lontane; la differenza è che ora la conoscenza è diventata la risorsa più importante, e non una delle tante di cui si dispone⁹⁹.

98 T. STEWART, *op. cit.*, p.8.

99 Edvinson così spiega l'importanza del capitale intellettuale: "Se noi immaginiamo un'impresa come un organismo vivente, ad esempio, un albero, possiamo dire che i piani organizzativi, i bilanci annuali e trimestrali, le pubblicazioni d'impresa e gli altri documenti sono il tronco, i rami e le foglie. L'investitore saggio esaminerà l'albero per vedere se potrà raccogliere frutti maturi. Ma assumere che abbiamo osservato l'intero albero perché abbiamo visto il visibile è un grave errore. Almeno la metà dell'albero è

L'attenzione verso il capitale intellettuale si è sviluppata sin dagli anni ottanta del secolo passato quando studiosi e manager si resero conto che le risorse immateriali erano spesso alla base del successo competitivo e reddituale.

Diversi sono gli autori che si sono interessati a tale tematica nel corso degli anni.

Un primo interesse si fa risalire a Itami¹⁰⁰ che studia gli effetti delle risorse invisibili sulla gestione delle imprese giapponesi. Dalla sua indagine emerge che i differenziali di prestazione tra le imprese sono riconducibili ad un diverso patrimonio di risorse intangibili.

Un ulteriore sviluppo è quello proposto da Sveiby che in un suo testo¹⁰¹ pone la questione del capitale umano nell'ambito del capitale intellettuale.

Nello stesso periodo, agli inizi degli anni novanta, un altro studioso, Edvinsson si interessa di capitale intellettuale.

Nominato direttore del capitale intellettuale della Skandia AFS, azienda svedese di servizi finanziari ed assicurativi, Edvinsson elabora il primo report sul capitale intellettuale ed un modello, denominato Skandia's business navigator, di circa trenta indicatori chiave per la misurazione e la gestione degli asset intangibili¹⁰².

Da circa una decina di anni gli studi sul capitale intellettuale

sotto la superficie, nelle radici. Mentre il gusto dei frutti ed il colore delle foglie offrono una buona rappresentazione dell'attuale salute dell'albero, è molto più efficace guardare a ciò che succede nelle radici, per farsi un'opinione sulla salute dell'albero negli anni a venire. Potrebbe esserci del marcio sotto la superficie, che col passare del tempo può uccidere l'albero dall'aspetto così salutare al momento. Questo è ciò che rende il capitale intellettuale così importante". L. EDVINSONN, M. S. MALONE, *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brain power*, New York, harper Business, 1997, p.21.

100 H. ITAMI, *Le risorse invisibili*, Isedi, 1988.

101 K. E. SWEIBY, A. RISILING, *The know-how company*, Malmo, Liber, 1986.

102 Cfr. A. CRAVERA, M. MAGLIONE, R. RUGGERI, *La valutazione del capitale intellettuale: creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset inagibili*, Il Sole 24 Ore, 2001, pgg.142-143.

hanno seguito due strade: la prima, definita corrente della conoscenza e del *brainpower*, si concentra sulla creazione e diffusione della conoscenza in azienda, la seconda, detta prospettiva basata sulle risorse, si occupa della creazione di profitto dalla combinazione di risorse tangibili ed intellettuali presenti in ogni azienda.

Da quanto detto balza evidente il vasto interesse che ha suscitato la tematica del capitale intellettuale in tutto il mondo. E come spesso accade è anche fiorita una ricca rosa di possibili definizioni, riflettente ognuna l'impostazione e l'angolatura di analisi di ogni studioso.

Tra le tante definizioni richiamiamo innanzitutto quella già citata di Stewart secondo cui il capitale intellettuale è "tutto quel materiale intellettuale – saper, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È *brainpower* collettivo"¹⁰³.

Egli più avanti sottolinea che l'intelligenza diventa un capitale quando da un *brainpower* libero si ricava un certo ordine utile, vale a dire quando ad esso è data una forma coerente (una mailig list, un database, la scaletta di una riunione, la descrizione di un processo); quando esso è incapsulato in modo tale da consentire di descriverlo, comunicarlo ad altri e sfruttarlo. Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato¹⁰⁴.

Stewart ritiene che il capitale intellettuale si presenti sotto due forme: una prima, "l'insieme semipermanente del sapere", cioè l'esperienza, che si sviluppa intorno ad un compito, una persona od una organizzazione; una seconda, rappresentata dagli "strumenti che incrementano l'insieme del sapere".

Il capitale intellettuale è presente soprattutto in forma tacita, per cui è necessario esplicitarlo così da poterlo impiegare per l'acquisizione di un vantaggio competitivo.

In tal senso si muove la definizione di Sullivan e Teece secondo cui "il capitale intellettuale consta di due elementi principali. Le risorse intellettuali e il patrimonio intellettuale. Le risorse intellet-

103 T. A. STEWART, *op. cit.*, p.8.

104 T. A. STEWART, *op. cit.*, p.112 e segg.

tuali dell'azienda si trovano nella mente dei suoi dipendenti. Questa risorsa comprende l'esperienza collettiva, le capacità e il know-how complessivo di tutti i dipendenti dell'azienda.

Possiamo definirla risorsa perché è a disposizione dell'azienda affinché questa la usi per generare profitti, ma essa avrebbe difficoltà a vendere tali patrimoni in forma disincarnata. La seconda componente del capitale intellettuale, il patrimonio intellettuale, consta delle descrizioni codificate, tangibili o concrete di conoscenze specifiche su cui l'azienda può far valere i suoi diritti di proprietà, scambiare tale patrimonio sotto forma disincarnata è facile¹⁰⁵.

Un ulteriore contributo alla identificazione degli elementi che compongono il capitale intellettuale è compiuto da Edvinsson, Saint-Onge e Petrash che hanno elaborato un modello capace di indicare le interrelazioni tra le tre principali componenti di capitale intellettuale, considerando le suddette interrelazioni quali principali determinanti nella creazione di valore. Non a caso il modello è definito *value platform*.

La creazione di valore è la risultante delle interazioni positive tra tre elementi del capitale intellettuale, e cioè:

- il capitale umano;
- il capitale organizzativo;
- il capitale clienti.

Una prima applicazione di tale modello si è avuta circa una quindicina di anni fa in Skandia AFS; esso evidenzia come il valore di mercato dell'azienda derivi prevalentemente dal capitale finanziario e dal capitale intellettuale. Questo, a sua volta, può essere suddiviso in due sottocategorie, relative alle persone (capitale umano) ed all'organizzazione (capitale strutturale).

Il capitale strutturale è la risultante del capitale clienti e del capitale organizzativo che, a sua volta, si articola in capitale di processo

¹⁰⁵ P. H. SULLIVAN, *profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York, John Wiley & Sons, 1998.

e capitale di innovazione.

Un'ulteriore classificazione del capitale intellettuale simile a quelle proposte è quella di Roos & Roos¹⁰⁶ che, muovendosi nell'ambito della tripartizione capitale umano, capitale organizzativo e capitale clienti, individuano altre sottocategorie, articolando il capitale umano in competenze, attitudini e agilità intellettuale, e il capitale strutturale in relazioni, organizzazione e rinnovamento e sviluppo.

La classificazione proposta da Edvinsson ed utilizzata in Skandia è fondamentalmente identica a quella dell'intangible asset monitor sviluppata da Sveiby¹⁰⁷.

Tale modello distingue tre asset tangibili e intangibili e classifica il capitale intangibile di un'organizzazione in tre categorie principali: struttura interna, struttura esterna, competenze individuali.

La struttura interna è rappresentata dai brevetti, concetti, modelli, sistemi amministrativi e reti informatiche. Esse sono create dai dipendenti e sono di norma di proprietà dell'azienda. Sveiby vi aggiunge anche la cultura aziendale.

La struttura interna, insieme alle persone, costituisce l'organizzazione.

La struttura esterna è data dalle relazioni con i clienti ed i fornitori, dai marchi e dalla reputazione.

Il valore di tali beni è influenzato soprattutto dalla capacità di risolvere i problemi dei clienti.

Le competenze delle persone riguardano le capacità, l'esperienza, i valori, le abilità sociali. Esse non possono essere di proprietà d'altri che non siano i possessori e fungono da raccordo tra la struttura interna e quella esterna nella creazione di valore.

¹⁰⁶ Cfr. J. ROOS, G. ROOS, *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, London, Macmillan, 1997.

¹⁰⁷ Cfr. K. E. SWEIBY, *The invisible balance sheet: key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, 1989.

conoscenze individuali, per essere condivise, trasmesse, valorizzate, necessitano di un capitale strutturale, dato dai sistemi informatici, dalla conoscenza del mercato, e così via.

Ciò consente di mettere le conoscenze del singolo a disposizione di tutti.

Il capitale strutturale rappresenta quindi "le capacità organizzative che ha l'organizzazione di soddisfare certi requisiti di mercato"¹¹³.

Il capitale relazionale rappresenta, infine, il valore dei rapporti intessuti dall'azienda con gli stakeholders esterni, clienti in testa.

È nel rapporto con i clienti che il capitale intellettuale si converte in denaro, ancorché non si esaurisca solo nella componente monetaria, essendo diverse le modalità attraverso cui si manifesta il legame con la clientela: si pensi, ad esempio, alla fiducia, ecc.

Nella scelta di un fornitore, il cliente non si fa guidare solo dal prezzo o dalla qualità del prodotto, ma anche dal rapporto con il venditore, sicché una buona relazione, fondata sulla fiducia e sull'apprendimento reciproco, costituisce la migliore premessa per accrescere il capitale clienti.

Passiamo, ora, a considerare le singole componenti del capitale intellettuale, soffermandoci sul capitale umano e su quello strutturale, mentre per quanto riguarda il capitale relazionale rimandiamo alle considerazioni svolte nei capitoli precedenti, in particolare a quello sul marketing.

3, La gestione del capitale umano

Il capitale umano è la sorgente dell'innovazione, ed il suo valore aumenta in funzione del tempo e dell'impegno dedicato dai dipendenti a svolgere attività ad alto contenuto innovativo.

Il valore della risorsa umana deriva dalla mobile interazione tra le competenze tecnico-professionali, la creatività e l'intelligenza emotiva di cui è dotato ciascun soggetto.

113 *Ibidem*

Tali aspetti, sagacemente gestiti, consentono di favorire l'apprendimento continuo che può distinguersi in:

1. *apprendimento per abitudine*: si lega alla ripetizione di dati compiti ed attività e consiste nel consolidamento delle conoscenze già possedute senza aggiungerne di nuove;
2. *apprendimento incrementale*: si traduce in un lieve ma progressivo miglioramento della capacità di svolgere i propri compiti;
3. *apprendimento da ricombinazione* di conoscenze già possedute: si realizza quando le conoscenze di cui si dispone vengono strutturate sistemicamente cogliendo sinergie prima trascurate;
4. *apprendimento radicale o discontinuo*: coincide con il concetto di creatività, ovvero di individuazione di nuove soluzioni organizzativo-gestionali.

Fondamentale è la qualità dell'apprendimento che si concretizza anzitutto nel cogliere i *nessi significativi*, isolando i fattori primari dei fenomeni aziendali per comprenderne le relazioni di causa-effetto e saper quindi orientare l'azione futura. Per qualità dell'apprendimento si intende inoltre *garantire validità spaziale e temporale* alla capacità generativa di nuova conoscenza. Validità "spaziale" come applicabilità delle nuove conoscenze ad oggetti e contesti diversi e validità "temporale" come probabilità di ripetizione futura degli apprendimenti compiuti.

Qualità dell'apprendimento infine significa *capacità di esplicitare ed interiorizzare* le conoscenze generate, per diffonderle all'intera organizzazione e consentire l'apprendimento da parte di ogni operatore"¹¹⁴.

La qualità dell'apprendimento è influenzata da fenomeni temporali e spaziali.

Per quanto riguarda i primi, l'apprendimento migliora quanto minore è il tempo intercorrente tra le varie fasi di un processo. Ciò, infatti, consente di cogliere con maggiore facilità e puntualità le interdipendenze tra i fenomeni osservati rispetto a quanto accadrebbe

114 A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, 1995, pgg.112-113.

ove le fasi fossero intervallate da lunghe pause che renderebbero più difficoltosa l'osservazione del processo e l'interpretazione di risultati.

Con riferimento all'aspetto spaziale, l'apprendimento migliora al crescere del coinvolgimento del soggetto nella definizione dei compiti e delle modalità di svolgimento. La compartecipazione, infatti, agevola la comprensione delle logiche sottostanti le mansioni svolte facilitando, così, la comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti in un determinato processo.

Apprendere, quindi, è importante, ma bisogna farlo ad un livello qualitativo superiore a quello dei concorrenti.

È la capacità di far tesoro delle esperienze quotidiane, estraendo nuova conoscenza da ogni situazione, che garantisce superiori performance all'azienda.

Il capitale umano si accresce ogni volta che si usa un maggior numero di conoscenze di cui dispongono le persone rispetto a quelle normalmente impiegate, o quando aumenta il numero di soggetti con conoscenze utili all'organizzazione.

Per favorire lo sviluppo del capitale umano è bene ridurre al minimo necessario i compiti routinari che non richiedono riflessione e puntare su quelli che fanno emergere le potenzialità creative degli individui.

Uno dei modi impiegati in azienda per ottenere tali risultati è il programma *Work-out* adottato dalla General Electric¹¹⁵, consistente in una lunga serie di assemblee generali in cui ognuno è invitato a proporre cambiamenti, miglioramenti nei processi che vengono accettati o respinti.

Tali programmi garantiscono buoni risultati in quanto i dipendenti si sentono liberi di esprimere le proprie idee senza inibizioni da parte dei superiori.

La valorizzazione del capitale umano richiede che le conoscenze dei singoli siano rese pubbliche, che il sapere tacito sia esplicitato e che si aumenti sempre più il numero di persone che fanno

115 Cfr. T. A. STEWART, *op. cit.*; T. A. STEWART, *GE Keeps those ideas coming*, in *Fortune*, 12.8.1991.

cose utili per l'azienda, soprattutto puntando sull'apprendimento dinamico¹¹⁶.

La selezione del personale deve, allora, orientarsi nella individuazione di persone in grado di dare un reale e fattivo contributo alla crescita del capitale umano.

Tenendo conto della facilità o meno di sostituzione e del valore aggiunto apportato, la forza lavoro può essere distinta in quattro tipologie, per ognuna delle quali individuare l'apposita strategia di gestione:

- I. Dipendenti che svolgono mansioni complicate, come operai specializzati, responsabili qualità, ecc.
Trattasi di persone che sono difficili da sostituire e possono svolgere anche lavori importanti, ma il loro contributo alla creazione di valore per il cliente è basso.
L'azienda ha bisogno di tali risorse, anche se preferirebbe non averle in quanto i clienti vi attribuiscono poco valore. L'obiettivo, in tal caso, è di informazionare il lavoro, ovvero di far sì che contenga più valore dal punto di vista dell'informazione, in modo da essere utile a tutti.
- II. Lavoratori che, più di altri, concorrono a creare il capitale umano, in quanto trattasi di persone che, con il loro talento, creatività ed esperienza, progettano, realizzano e vendono prodotti che incontrano il pieno favore dei clienti.
Quanto maggiore è la percentuale di dipendenti appartenenti a questa categoria tanto maggiore è la forza competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti, essendo difficile imitare le competenze di tali soggetti.
La strategia ottimale consiste nel capitalizzare le loro conoscenze.
- III. Manodopera poco o per nulla specializzata che, pur essendo spesso necessaria in azienda, partecipa poco alla creazione di valore aggiunto.

116 Cfr. R. DILTS, T. EPSTEIN, *Apprendimento dinamico*, Astrolabio, 2002.

La strategia migliore, in questo caso, risiede nell'automatizzare il più possibile i processi.

IV. Dipendenti che svolgono attività ad alto valore aggiunto per il cliente, ma che possiedono competenze facilmente rinvenibili sul mercato.

La soluzione gestionale più appropriata consiste nell'esternalizzare tali attività o nel promuovere iniziative di miglioramento delle conoscenze e/o delle competenze dei dipendenti, rendendole, così, esclusive.

La gestione del capitale umano nella prospettiva del soddisfacimento della clientela implica una ridefinizione del modo di impostare la formazione del personale, che deve partire da ciò che si aspettano i clienti.

L'obiettivo della formazione diventa quello di colmare il gap tra ciò che sanno fare i dipendenti e ciò che richiedono i clienti, quindi, può consistere nel migliorare compiti che già si svolgono o nell'apprenderne di nuovi¹¹⁷.

Il processo di apprendimento e la diffusione delle nuove conoscenze chiama in causa le cosiddette "comunità di pratica"¹¹⁸, cioè gruppi di persone che, sorti spontaneamente grazie a comuni interessi, collaborano scambiandosi idee, progetti, ecc.

Tali comunità, essendo spontanee hanno il vantaggio della versatilità e della agilità comunicativa e rappresentano la fucina delle idee che vanno ad alimentare il capitale umano: esse permettono, quindi, il trasferimento delle conoscenze e favoriscono l'innovazione.

È, quindi, opportuno appoggiare tali comunità di pratica:

- riconoscendone l'importanza e l'esistenza,
- assegnando loro le risorse necessarie per svolgere efficacemente i propri compiti,

117 Si veda, in proposito, H. SAINT-ONGE, *The learning organization at CIBC*, comunicazione alla British Columbia human resources management associations, 6.5.1994.

118 Cfr. T. A. STEWART, *op. cit.*

- creando una rete informativa interna che favorisca la comunicazione tra soggetti appartenenti ad aree diverse,
- favorendo la mobilitazione interna in modo da far incontrare persone con compiti simili.

Valorizzare le comunità di pratica è, quindi, uno dei modi migliori di stimolare la creazione e la diffusione di nuova conoscenza, in quanto le iniziative assunte liberamente sono quelle che danno i frutti migliori.

La valorizzazione del capitale umano, oltre al riconoscimento della libertà di iniziativa e di aggregazione, richiede, inoltre, un adeguato sistema premiante che stimoli la motivazione dei dipendenti.

4. *La gestione del capitale strutturale*

La conoscenza dei singoli individui, pur essendo requisito fondamentale, non è, però, condizione sufficiente per conseguire posizioni di leadership.

È, infatti, necessario che essa sia travasata dai singoli all'organizzazione in modo da renderla patrimonio comune e, quindi, accessibile a chiunque ne abbia bisogno.

Ciò presuppone la individuazione delle conoscenze e competenze critiche che, di norma, nelle piccole realtà, sono condensate a livello imprenditoriale, mentre nelle aziende medio-grandi risultano più diffuse, per cui diventa prezioso il contributo dei responsabili di area nel favorire la loro emersione.

L'operazione di estrazione e successiva diffusione di conoscenze non è esente da possibili riflessi negativi quali¹¹⁹:

- l'emergere di costi, legati al ricorso ad eventuali consulenti esterni e, comunque all'impiego di personale interno;
- il rischio di concentrarsi su aspetti non rilevanti e critici della conoscenza;

119 Cfr. A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, *op. cit.*, pgg.42-43.

- eventuali ritrosie da parte di soggetti che, temendo di perdere potere e/o prestigio, non collaborano nella esplicitazione delle proprie conoscenze;
- la possibilità che, una volta esplicitate e codificate, le conoscenze possano essere imitate dai concorrenti.

La consapevolezza di tali rischi consente il loro efficace fronteggiamento con adeguate metodologie di *knowledge management* che favoriscano la trasformazione di capitale umano in capitale strutturale.

Questo appartiene all'organizzazione e può essere riprodotto e messo a disposizione di chi ne necessita.

Tra le componenti del capitale strutturale si hanno i brevetti, i marchi, le tecnologie, oltre al sapere non tutelato legalmente.

Esso incorpora anche la cultura aziendale – cioè il sistema di valori, convinzioni, conoscenze e simboli stratificato nell'organizzazione¹²⁰ –, lo stile di leadership, e la strategia.

A differenza dei beni fisici, quelli immateriali tendono alla dispersione, di qui la necessità di approntare adeguate modalità di gestione degli stessi.

Molte aziende investono ingenti risorse finanziarie per raccogliere e rendere fruibili a tutti le conoscenze sparse in azienda, con il risultato di creare un database della conoscenza.

La tecnologia informatica facilita l'accumulo di un patrimonio conoscitivo di grande spessore che si traduce in risparmi di costi e tempi di organizzazione e gestione dei progetti e, soprattutto nella possibilità di attingere al sapere dei colleghi, secondo le mutevoli e variegiate esigenze.

Tenendo, altresì, conto che vi è un naturale turnover dei dipendenti, è bene che il sapere di coloro che lasciano l'azienda sia trattenuto il più possibile al suo interno, così come è opportuno che le conoscenze dei nuovi arrivati siano a disposizione di tutti.

Ciò giustifica la necessità di trasformare il sapere individuale in sapere organizzativo.

¹²⁰ Si veda in merito P. LIZZA, *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*. Seconda edizione, Giuffrè, 2011.

Uno dei modi migliori per accumulare il capitale strutturale consiste nel far tesoro delle esperienze fatte, indicando chiaramente cosa è stato fatto bene e cosa è stato fatto male, in modo da fornire indicazioni puntuali su come comportarsi a chi si troverà in futuro nella medesima situazione.

Tale traslazione di conoscenza da una situazione ad un'altra impone, però, di considerare i rischi insiti in una ricontestualizzazione passiva del sapere accumulato. Essa richiede, quindi, un approccio creativo, in quanto "il contesto di uso ha per definizione caratteristiche che eccedono la conoscenza codificata da applicare. Dunque, avendo a disposizione il sapere astratto, codificato, si è solo a metà strada, dovendo tradurre la conoscenza codificata in conoscenza applicabile" alla nuova situazione¹²¹.

I database con le conoscenze apprese creano un'utile memoria organizzativa prontamente accessibile.

Disporre di una banca dati delle conoscenze può aumentare l'efficacia e l'efficienza della propria attività.

Oltre alle reti informatiche, vi sono anche modalità sociali di diffusione della conoscenza che si realizzano quando più persone condividono le prassi ottimali tramite corsi di formazione, incontri, forum, seminari di approfondimento, ecc.

Nonostante le persone non possano essere obbligate a condividere il loro sapere, è bene, però, offrire loro tutte le opportunità di farlo qualora ne abbiano voglia, scegliendo modalità coerenti con la propria cultura.

Ogni azienda votata al successo deve, quindi, potenziare il proprio capitale strutturale in modo da favorire la rapida circolazione di conoscenza.

Ciò è possibile in presenza:

- di una leadership che sappia motivare adeguatamente le persone e che creda fermamente alla bontà delle iniziative di *knowledge management*;

¹²¹ E. RULLANI, *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, 2004, p.52.

- di una struttura organizzativa reticolare in cui la gerarchia sia ridotta al minimo, e si enfatizzino le relazioni elastiche e dinamiche tra i componenti. I legami tra i soggetti, più che essere affidati alla dimensione gerarchica, si basano su obiettivi e valori condivisi.

In tale organizzazione la divisione del lavoro poggia sulle competenze, per cui "non ci saranno ruoli prestabiliti, ma responsabilità variabili assunte dagli individui per rispondere in modo dinamico alle sollecitazioni dell'ambiente"¹²²;

- di meccanismi operativi, quali la formazione, i sistemi premianti, i sistemi di programmazione e controllo, ecc., che stimolino le persone a condividere il proprio patrimonio conoscitivo, eliminando qualsiasi barriera di tipo fisico o psicologico.

5. *I principi di gestione del capitale intellettuale*

Dall'analisi condotta emergono alcuni principi di gestione del capitale intellettuale che vogliamo qui sintetizzare¹²³:

1. le aziende non sono proprietarie del capitale umano e del capitale relazionale, condividendo tale proprietà con i dipendenti, da un lato, e con gli altri stakeholders, dall'altro. Solo muovendosi in una prospettiva di partnership si può pensare di accrescere il valore del capitale umano e del capitale relazionale, mentre ogni forzatura produrrà solo perdita di valore;
2. per creare capitale umano bisogna favorire il lavoro in team, le comunità di pratica ed altre forme sociali di apprendimento. Nonostante le competenze individuali siano il punto di partenza, è la loro condivisione il punto di arrivo: solo rendendo le conoscenze dei singoli patrimonio comune si possono evitare deleterie dispersioni di sapere;

122 F. D'EGIDIO, *La nuova bussola del manager*, Etas, 2003, p.248.

123 Cfr. T. A. STEWART, *Il capitale intellettuale*, op. cit.

3. per favorire la crescita del capitale umano è opportuno riconoscere che alcuni dipendenti non sono strategicamente rilevanti, per cui bisogna puntare su persone le cui competenze siano esclusive e in grado di apportare valore aggiunto al cliente. Nell'ottica del capitale intellettuale, i primi generano costi, mentre le seconde investimenti;
4. il capitale strutturale ha la funzione di accumulare conoscenze utili alla clientela e di favorire la diffusione delle stesse all'interno dell'azienda;
5. il lavoro della conoscenza è un lavoro fatto su misura che stride con soluzioni di massa universalmente valide;
6. ogni azienda è bene che esamini la propria catena del valore allargata, comprendente cioè fornitori e clienti, per individuare quali siano le attività critiche e le informazioni e le conoscenze essenziali per la loro efficace gestione;
7. il capitale umano, strutturale e relazionale operano in sinergia, per cui è necessaria una visione unitaria dei tre profili che si traduca in un sistema coerente di obiettivi.

Il capitale umano e quello strutturale si vivificano vicendevolmente quando vi è una cultura condivisa che esalti la creatività, lo spirito d'iniziativa ed il lavoro in team.

Viceversa, si impoveriscono quando in azienda ci si concentra su progetti dallo scarso valore per il cliente o quando si ha uno stile direzionale poco partecipativo.

Il capitale umano e quello relazionale si rafforzano quando i dipendenti sono responsabilizzati sul loro operato e sono a conoscenza del contributo dato alla creazione di valore.

Si ha, invece, un depauperamento del capitale umano e relazionale quando i dipendenti sono all'oscuro di ciò che chiedono clienti, fornitori ed altri stakeholders rilevanti o non possiedono competenze adeguate.

Infine, il capitale relazionale ed il capitale strutturale si valorizzano quando azienda, clienti, fornitori ed altre imprese apprendono

reciprocamente, avviando rapporti di partnership che si traducono nella continua circolazione di conoscenze.

6. *La valutazione del capitale intellettuale: premessa*

Una volta individuati i tratti salienti della gestione del capitale intellettuale, ci si pone di fronte al problema della sua valutazione¹²⁴.

Poiché, come visto, l'economia si caratterizza per la sempre crescente importanza della risorsa conoscenza, il mondo operativo ed accademico si è interrogato su come fornire una rappresentazione del valore delle risorse immateriali.

Le indagini sul valore dell'azienda prendono ancora le mosse dal bilancio, ovvero da un documento che, pur con tutti i suoi pregi, ha il limite di non evidenziare il valore di risorse intangibili come la conoscenza non coperta da brevetti, le relazioni con i clienti, la qualità del clima interno, ecc.

È, quindi, necessario integrare le informazioni di bilancio con altre che in qualche modo diano la misura del valore del capitale intangibile.

Frequenti, al riguardo, sono i casi di aziende il cui valore contabile differisce notevolmente dal valore di mercato, proprio a seguito del contributo dato dalle risorse immateriali non contabilizzate.

Ma sono proprio tali risorse a spiegare il perché di certe performance piuttosto che altre.

Diverse aziende stanno cercando nuovi metodi di valutazione delle risorse intangibili, in quanto quelli tradizionali sono stati pensati avendo di fronte grandezze tangibili, quali impianti, macchinari, ecc.

I problemi che ci si trova ad affrontare riguardano la ricerca di nuovi strumenti per misurare il capitale intellettuale e la definizione di metodologie atte a verificare se il suo valore stia crescendo o meno.

¹²⁴ Sul tema si veda A. CRAVERA, M. MAGLIONE, R. RUGGERI, *La valutazione del capitale intellettuale*, Il Sole 24 Ore, 2001.

7. *Metodi di valutazione del capitale intellettuale*

I metodi di valutazione del capitale intellettuale possono essere raggruppati in quattro categorie¹²⁵:

- metodi diretti di valutazione, che concernono la stima economica delle diverse componenti, sia singolarmente che in chiave sistemica;
- metodi a capitalizzazione di mercato, che calcolano la differenza tra il valore contabile e il valore di mercato;
- metodi che calcolano il tasso di ritorno sulle attività (ROA), dividendo il reddito operativo al lordo dei componenti patrimoniali per il valore delle attività tangibili. La differenza di ROA che emerge dopo il confronto con la media di settore viene impiegata per calcolare un tasso di ritorno stimato delle attività intangibili;
- metodi che individuano una serie di indicatori e di componenti del capitale intellettuale e li raggruppano in una scheda. Talora, si può anche utilizzare un indice composto che misura l'aumento o la diminuzione del valore del capitale intellettuale.

I metodi che determinano il valore economico del capitale intellettuale sono, di norma, usati in operazioni di gestione straordinaria quali fusioni, acquisizioni, scissioni, determinazione del valore di quote da cedere od acquisire, in cui è necessario fornire una indicazione quantitativa del valore di tale risorsa.

Essi si rivelano utili anche nel caso di confronti tra aziende del medesimo settore, in quanto impiegano una stessa unità di misura.

La diffusione di tali metodi si lega al fatto che si basano su assunti e prassi diffusi nella professione contabile, tuttavia ciò che può apparire, in prima approssimazione, come un vantaggio, non è tale ad un'analisi più dettagliata.

Infatti, gli assunti definiti in termini di tasso di sconto influenzano sensibilmente il risultato finale.

¹²⁵ Cfr. K. E. SVEIBY, *Methods for measuring intangible assets*, in www.sveiby.com.

e valore contabile, il rapporto tra le due grandezze.

Così facendo è possibile effettuare confronti sia nello spazio, tra più imprese, che nel tempo, ovvero da un anno all'altro.

Poiché le variazioni del mercato azionario si riflettono in modo simile sulle imprese appartenenti ad un certo settore, utilizzando il rapporto in luogo della differenza, si neutralizza l'effetto di tali variazioni.

Manager ed investitori sono, così, in grado di comparare, sia pur con un margine di imprecisione, la performance di un'impresa a quella dei concorrenti.

7.2 *Indice q di Tobin*

Tale modello, elaborato da J. Tobin, adotta il costo di sostituzione delle attività aziendali per prevedere le decisioni di investimento, trascurando il tasso di interesse.

Il Q, ovvero il rapporto tra valore di mercato dell'azienda e valore di sostituzione, può essere riferito sia ad una singola attività, quale un edificio, dividendo il valore di mercato per il costo di sostituzione del bene, che all'intera azienda, dividendo il valore di mercato dell'impresa per il costo di sostituzione delle attività tangibili.

Qualora il costo di sostituzione degli asset risulti inferiore al valore di mercato, l'azienda ha rendimenti superiori alla media.

Un elevato valore del Q indica che l'azienda vale di più delle sole risorse tangibili, e la differenza è data proprio dal capitale intellettuale.

Un Q elevato è tipico di aziende ad alta intensità di tecnologia e di conoscenza.

Al pari del metodo precedente, cioè il *market to book value*, anche questo risente delle fluttuazioni del mercato e può essere utilmente impiegato nel confronto tra aziende dello stesso settore, aventi un patrimonio tangibile simile, in termini di valore.

Inoltre, il Q può essere utilizzato per monitorare, nel corso degli anni, l'acquisto o la perdita di valore del capitale intellettuale di una certa azienda.

7.3 *Calculated intangible value*

Tale metodo, sviluppato dalla Nci research, calcola l'eccesso di ritorno dell'investimento sulle attività tangibili di un'azienda, ed adotta tale risultato per calcolare il valore delle risorse intangibili.

Il metodo di calcolo si sviluppa nelle seguenti fasi:

- calcolo del profitto medio su 3 anni consecutivi;
- calcolo del valore medio delle attività tangibili su 3 anni consecutivi;
- divisione dei profitti per il valore delle attività, così da ottenere il ritorno sull'investimento;
- calcolo del ROA medio del settore di appartenenza relativamente agli stessi 3 anni;
- calcolo dell'eccesso di ritorno sull'investimento, moltiplicando il ROA medio di settore per il valore delle attività tangibili dell'azienda;
- sottrazione, da questo valore, del profitto medio nei 3 anni analizzati, ottenendo il valore del capitale intangibile dell'azienda;
- calcolo del tasso medio di imposta nei 3 anni consecutivi, che viene applicato all'eccesso di ritorno sull'investimento. Si sottrae poi tale cifra dallo stesso eccesso di ritorno per avere il valore al netto delle imposte;
- calcolo, infine, del valore attuale netto del risultato ottenuto, dividendo tale valore per una percentuale rappresentata dal costo medio del capitale per l'azienda. Così facendo si ottiene il valore dei beni intangibili.

Tale metodo, pur consentendo di confrontare aziende che appartengono a settori diversi, presenta un duplice limite: primo, considerando il ROA medio, si tiene conto anche di aziende aventi un ritorno troppo elevato o troppo contenuto; secondo, per l'attualizzazione del capitale intangibile si impiega il costo medio del proprio capitale investito, che può differire anche sensibilmente da quello dei concorrenti.

7.4 Knowledge capital scoreboard

Tale metodo, elaborato da B. Lev¹²⁹, chiama in causa:

- la stima dei profitti normalizzati, ovvero una media dei valori passati e di quelli futuri,
- un tasso di ritorno standard delle attività tangibili e finanziarie,
- un tasso di sconto per il capitale intellettuale.

Il metodo prevede di calcolare i profitti delle attività tangibili e finanziarie e di sottrarli ai profitti totali normalizzati.

La differenza indica i profitti derivanti dalle risorse immateriali, ovvero il valore del capitale intellettuale.

Operando in questo modo si può determinare il contributo degli asset intangibili alla profittabilità e si possono operare confronti con altre aziende del medesimo settore.

Anche tale metodo, come i precedenti, si basa su alcuni assunti la cui modifica può alterare i risultati ottenuti: in particolare, il tasso utilizzato emerge come media di diversi settori, per cui si presta a diverse possibili interpretazioni.

8. *Il reporting del capitale intellettuale*

Le misure finanziarie da sole non riescono a spiegare il perché della crescita o della diminuzione del valore del capitale intellettuale, in quanto non si riferiscono ai driver del valore, cioè ai fattori che sono alla base della creazione di capitale intellettuale.

Di qui la necessità di affiancare ad esse indicatori non finanziari, realizzando, così, un connubio che adeguatamente impostato ed interpretato, consenta una migliore comprensione delle dinamiche che sottendono il processo di creazione e diffusione della conoscenza¹³⁰.

Si tratta, pertanto, di definire un report del capitale intellettuale che evidenzi il contributo di ciascun profilo – capitale umano,

¹²⁹ Cfr. B. LEV, *Intangibles*, Etas, 2003.

¹³⁰ Cfr. M. S. CHIUCCHI, *La misurazione del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, in AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione. Modelli ed esperienze*, F. Angeli, 2004.

strutturale e relazionale – alla performance, nonché le relazioni tra gli stessi, in modo da spiegare il processo di creazione del valore.

Tale processo parte dal capitale umano che deve convertirsi in capitale organizzativo e questo, a sua volta, in capitale relazionale.

Si può, quindi, asserire che, in questa prospettiva, il capitale relazionale è il frutto delle modalità di gestione del capitale umano ed organizzativo ed è la principale causa delle performance reddituali.

La progettazione di un sistema di reporting del capitale intellettuale deve avvenire nel rispetto di alcuni criteri, riassumibili nei seguenti:

- attendibilità;
- tempestività;
- rilevanza;
- selettività;
- chiarezza;
- articolazione;
- periodicità.

L'attendibilità dei report è da intendersi come approssimazione delle informazioni al vero, soprattutto per quelle intrise di elementi soggettivi.

L'attendibilità riguarda, quindi, l'affidabilità del processo di quantificazione-accertamento dei dati oggettivi (numero di nuovi clienti, ecc.) e di quantificazione-determinazione dei dati soggettivi.

La tempestività indica la capacità di rendere disponibili le informazioni quando necessario: esse devono, quindi, viaggiare alla velocità del processo decisionale.

La rilevanza significa che il reporting deve comunicare informazioni ritenute utili dai destinatari, in relazione alle decisioni da assumere; pertanto non esiste una rilevanza oggettiva, assoluta, ma solo relativa, legata, cioè, alle specifiche esigenze dei decisori.

Strettamente collegata è la selettività, da intendersi come capacità di limitare la trasmissione delle informazioni a quelle necessarie ai

decisori, evitando sovraccarichi informativi che costringono ad una lunga e costosa selezione.

La chiarezza riguarda la produzione di informazioni di facile comprensione, e si lega all'impiego di un linguaggio intelligibile ai destinatari.

L'articolazione indica il numero di aggregazioni di costi, ricavi, costi/ricavi, ecc., fornite dal reporting, ed è funzione della complessità dell'azienda.

La periodicità riguarda la capacità di produrre report secondo le mobili necessità interne e va intesa come scansione temporale dei report secondo le esigenze di controllo imposte da ciascuna variabile.

Il reporting, per mostrare tutta la sua utilità, deve essere tarato sulle specifiche esigenze dell'azienda, evitando soluzioni preconfezionate, che, se utili in certi contesti, possono rivelarsi inefficaci in altri.

Il primo passo consiste nello stabilire l'oggetto della misurazione, rappresentato, nella fattispecie, dal capitale intellettuale, indagato nei suoi profili strategicamente rilevanti e, cioè, il capitale umano, il capitale strutturale ed il capitale relazionale.

Successivamente si procede alla misurazione dei suddetti profili.

Questi, per loro natura qualitativi, vanno tradotti in espressioni quantitative, individuando acconci parametri, indicatori, che ne consentano l'efficace monitoraggio.

La scelta deve, quindi, cadere su quei parametri che, alla luce delle esigenze della specifica azienda, sono considerati migliori.

Quindi, piuttosto che affidarsi passivamente a schemi preconfezionati, è consigliabile sviluppare un approccio creativo che si traduca non solo in una oculata selezione degli indicatori esistenti, ma anche nella elaborazione di nuovi, se necessario.

Gli indicatori selezionati, siano essi fisico-tecnici od economico-finanziari, devono essere coerenti e complementari tra loro, onde evitare deleterie distorsioni comportamentali nei soggetti.

Questi, infatti, agiscono in conformità ai parametri individuati, con la conseguenza che, una errata selezione può distrarli dagli obiettivi strategici, orientando le decisioni nella direzione sbagliata.

La individuazione degli indicatori si completa poi con la ricerca delle relazioni sia tra le misure fisico-tecniche che tra queste e le misure finanziarie, essendo l'obiettivo ultimo il miglioramento reddituale e finanziario.

Un efficace sistema di reporting deve, allora, ispirarsi ad una logica sistemica che armonizzi gli indicatori in un disegno unitario, come già detto.

Rifuggendo rigide modellizzazioni, è opportuno evidenziare *correlazioni* tra gli indicatori più che relazioni univoche di causa-effetto.

È, infatti, impossibile definire in modo statico le dinamiche causali che legano le diverse variabili, dinamiche che, pur presentando tratti di generalizzabilità, si configurano diversamente da azienda ad azienda.

Richiamate le caratteristiche di un sistema di reporting del capitale intellettuale, consideriamo, ora, le fasi in cui articolare la sua costruzione:

1. individuazione di un responsabile del progetto;
2. effettuazione di una serie di interviste ai responsabili delle varie aree, volte ad identificare idonei indicatori;
3. verifica della coerenza e complementarietà degli indicatori, ed indicazione di obiettivi di performance da realizzare;
4. monitoraggio periodico degli indicatori, finalizzato alla verifica del raggiungimento degli obiettivi.

La prima fase consiste nella individuazione di un responsabile del progetto che, conoscendo le dinamiche della conoscenza interne all'azienda, sappia individuare gli aspetti più rilevanti da indagare e sia in grado di coordinare l'operato degli altri soggetti.

Il secondo passo consiste nell'effettuare una serie di interviste ai responsabili delle varie aree su quelli che ritengono gli aspetti più rilevanti in ordine al cui monitoraggio proporre idonei indicatori.

Nella terza fase si raccolgono le proposte degli indicatori e si verifica la loro coerenza e complementarietà, evitando, così, il rischio di adozione di misure contrastanti, disarmoniche tra loro. Conte-

stualmente si definiscono obiettivi per ciascun indicatore.

L'ultima fase consiste nel costante monitoraggio degli indicatori, volto a verificare se ci si stia muovendo o meno nella direzione prefissata.

Nel modello proposto si considerano indicatori sia quantitativi, di natura economico-finanziaria e non, che qualitativi, specificando per ciascuno il valore attuale e quello obiettivo, da integrare, ove possibile, con il valore assunto dal *benchmark*. Per gli indicatori qualitativi, la misurazione chiama in causa avverbi come "poco", "molto", "elevato", "limitato".

Conclusa la rassegna degli indicatori impiegabili nel monitoraggio del capitale intellettuale, si passa alla loro interpretazione che, come si diceva, deve avvenire in modo organico, tenendo, cioè, conto delle relazioni che li avvincono.

Ciò significa che l'apprezzamento sul valore di un indicatore va fatto alla luce del risultato di altri indicatori ad esso collegati.

Una lettura siffatta evidenzia i legami tra le misure non finanziarie e quelle finanziarie, facendo emergere il substrato strategico di queste ultime.

Il report del capitale intellettuale si articola nei segmenti di cui abbiamo discusso, e cioè capitale umano, capitale strutturale, capitale relazionale, nell'ambito dei quali selezionare indicatori capaci di imbrigliare, nelle loro maglie, i driver di creazione del valore¹³¹.

Iniziamo con il considerare il capitale umano, distinguendo gli indicatori in:

- a. indicatori di crescita;
- b. indicatori di efficienza;
- c. indicatori di stabilità.

Tra gli indicatori di crescita segnaliamo i seguenti:

- la competenza del management;
- le risorse pro-capite investite in formazione;

- la percentuale di fatturato investita in formazione;
- l'anzianità media del management;
- l'anzianità media del personale.

Per quanto riguarda il primo indicatore, è opportuno considerare quali siano le competenze richieste a chi deve ricoprire un determinato ruolo – con riferimento alla leadership, alla capacità di lavorare in team, al ricorso alla delega, alla capacità di iniziativa, ecc. – e verificare in che misura queste siano effettivamente possedute dai soggetti interessati.

I risultati possono evidenziare l'esistenza o meno di un gap tra le competenze richieste e quelle possedute, mettendo, così, in moto i necessari meccanismi correttivi.

Tale indicatore, che riflette, pertanto, la qualità del management, consente, da un lato, di verificare l'efficacia delle politiche di gestione del personale sulla creazione di conoscenza, dall'altro, di cogliere le relazioni con le performance conseguite.

Il secondo ed il terzo indicatore evidenziano il contributo della formazione alla crescita del valore del capitale umano, e consentono di verificare in che misura gli investimenti in formazione si sono tradotti in un affinamento delle competenze esistenti o nella acquisizione di nuove.

Gli ultimi due indicatori forniscono indicazioni circa l'esperienza accumulata dal management e, più in generale, dai dipendenti, relativamente al proprio settore.

Una elevata anzianità non sempre è da salutare favorevolmente, in quanto, se da un lato, consente di conoscere in modo approfondito il proprio contesto professionale, dall'altro, può essere un ostacolo nel momento in cui non favorisce il cambiamento, ove questo sia necessario. In altri termini, possono esistere delle barriere culturali non facilmente superabili, legate proprio alla ripetitività di un certo modo di operare.

D'altro canto, una anzianità limitata può essere un freno, nel momento in cui non favorisce la necessaria sedimentazione della

¹³¹ Cfr. A. CRAVERA, M. MAGLIONE, R. RUGGERI, *op. cit.*

cultura aziendale nei dipendenti.

Tra gli indicatori di efficienza segnaliamo:

- il valore aggiunto per persona;
- lo *skill shortage*.

Il primo indicatore fornisce la misura del contributo di ciascun dipendente, sia esso manager o meno, alla creazione di valore aggiunto. Quanto maggiore è il suo valore, tanto più positivo è il giudizio sulle politiche di gestione del personale.

Lo *skill shortage* indica il gap di competenze, ovvero il differenziale tra le competenze possedute e quelle necessarie per operare con efficacia ed efficienza.

Quanto minore è lo scarto tra i due valori tanto più positivo è il giudizio, mentre un gap consistente impone una revisione, più o meno radicale, del modo di gestire il personale.

Tra gli indicatori di stabilità si hanno:

- il *rookie ratio*;
- il turnover del personale;
- il grado di soddisfazione del personale.

Il primo indicatore riguarda la percentuale di dipendenti con una anzianità aziendale non superiore a due anni.

Più è alto il suo valore, più aumenta il rischio di turnover del personale, con la possibile fuoriuscita di conoscenza.

Pertanto, sia pur con le dovute cautele, si può considerare positivo un valore relativamente contenuto.

Il turnover del personale è uno degli indicatori più delicati, soprattutto per le aziende che mirano al potenziamento del proprio capitale intellettuale.

Premesso che ogni azienda ha un suo livello di turnover, si può asserire che un valore attorno al 10% è da considerarsi fisiologico, in quanto favorisce, fra l'altro, l'ingresso di nuove conoscenze.

Viceversa, una crescita di tale valore ben al di là di una soglia fisiologica deve allertare i responsabili, pena il rischio di una pericolosa

perdita di competenze ed esperienze non facilmente rimpiazzabili.

Di qui la necessità di un attento e continuo monitoraggio del clima aziendale, per individuare, sin dall'inizio, eventuali germi di insoddisfazione.

Il terzo indicatore, cioè il grado di soddisfazione del personale, è strettamente collegato al precedente.

Infatti, la sua crescita si traduce, di norma, in una riduzione del turnover, a meno che questo non dipenda da cause esterne all'azienda, come problemi familiari.

Dal suo monitoraggio si può evincere la qualità del clima interno ed intervenire per migliorarlo, ove se ne ravvisi la necessità.

Per quanto riguarda la sua interpretazione, non vi è dubbio che la sua crescita sia sempre da apprezzare.

Passiamo, ora, ad analizzare il *capitale strutturale*, considerando anche qui:

- indicatori di crescita;
- indicatori di efficienza;
- indicatori di stabilità.

Tra gli indicatori di crescita si hanno:

- la percentuale di fatturato derivante dai nuovi prodotti;
- la percentuale di fatturato investita in ricerca e sviluppo;
- la percentuale di fatturato investita in beni intangibili.

Il primo indicatore indica il contributo dato dai nuovi prodotti al conseguimento dei ricavi.

Un'alta incidenza di tale valore, oppure la sua crescita, sono da salutare favorevolmente, in quanto testimoni della bontà delle scelte relative ai nuovi beni e/o servizi.

Viceversa, un basso contributo dei nuovi prodotti alla produzione di ricchezza impone una revisione delle scelte operate, in termini di marketing o di progettazione.

Il secondo indicatore specifica quanta parte del fatturato è stata investita in ricerca e sviluppo.

Un suo aumento è, in genere, considerato positivo, a condizione, però, che gli investimenti si traducano in innovazioni, siano esse relative ai prodotti od ai processi.

È, quindi, opportuno affiancare tale indicatore ad altri, quali i nuovi brevetti registrati¹³² o i nuovi prodotti immessi sul mercato in un certo periodo, in modo da verificare gli effettivi esiti positivi degli investimenti in ricerca e sviluppo.

Il terzo indicatore sottolinea l'incidenza degli investimenti in risorse intangibili quali, oltre alle già citate spese di ricerca e sviluppo, gli investimenti in formazione ed in tecnologia, le spese di marketing, ecc.

Una elevata incidenza del valore di tale indicatore è, in genere, da valutarsi positivamente, in quanto testimonia un orientamento volto al potenziamento del capitale intellettuale.

Viceversa, una bassa incidenza di risorse investite in asset intangibili suscita perplessità in ordine alla solidità competitiva di lungo termine dell'azienda.

Tra gli indicatori di efficienza abbiamo:

- il *lead time* medio di produzione;
- il *lead time* medio di progettazione;
- il fatturato pro-capite del personale.

Il *lead time* di produzione indica quanto tempo si impiega, mediamente, per la realizzazione di prodotti.

Quanto più contenuto è tale valore, tanto migliore è il giudizio, soprattutto per quelle aziende che hanno nella tempestività un fattore critico di successo.

Naturalmente, la riduzione dei tempi di produzione non deve andare a discapito dello standard qualitativo richiesto dal mercato.

Considerazioni analoghe si possono formulare per il *lead time* medio di progettazione: la sua riduzione si riflette positivamente

¹³² In proposito, c'è da dire che, talora, le aziende preferiscono non brevettare le innovazioni, in quanto la loro pubblicizzazione può richiamare l'attenzione dei concorrenti, con tutti i rischi di imitazione connessi.

sulla competitività aziendale, suscitando, quindi, apprezzamento.

Il terzo indicatore, pur stimolando un primo giudizio positivo in presenza di un valore elevato o, comunque, in crescita, necessita di essere letto alla luce di altri indicatori, quali il grado di soddisfazione del personale.

Infatti, un aumento del fatturato per dipendente può derivare da un miglioramento nei processi o nei sistemi di comunicazione, oppure essere il frutto di uno sfruttamento eccessivo del personale che, se nel breve produce buoni risultati, nel medio-lungo termine può avere effetti demotivanti.

Tra gli indicatori di stabilità ricordiamo:

- il grado di coesione del personale;
- la capacità di valorizzare le diversità e la creatività;
- la presenza di subculture in azienda.

Il primo indicatore chiama in causa la necessità di misurare la coesione tra i soggetti operanti sia ai livelli manageriali che operativi, attraverso questionari ben calibrati volti a verificare l'armonia tra:

1. gli obiettivi dei manager e quelli dei subordinati;
2. gli obiettivi dei manager delle varie aree;
3. gli obiettivi dei manager delle varie aree e quelli del top-management.

La coerenza a tutti e tre i livelli garantisce un buon grado di coesione del personale che non può che essere apprezzato, mentre una scarsa coerenza in uno o più dei livelli richiamati, si riverbera negativamente sul grado di coesione del personale, imponendo interventi ben studiati.

Il secondo indicatore riflette chiaramente il tipo di leadership presente in azienda che può essere orientata a valorizzare il personale o ad inibirne le potenzialità.

Una leadership capace di esaltare le diversità e la creatività suscita senza dubbio apprezzamento, mentre uno stile poco propenso alla delega e centrato sull'autorità più che sulla autorevolezza, soffoca

lo spirito creativo ed innovativo, alimentando, di conseguenza, un giudizio negativo.

Il terzo indicatore richiama il tema delle subculture, ovvero di sistemi di valori parzialmente o totalmente difformi dalla cultura ufficiale. Le subculture sono piuttosto frequenti e si riallacciano a fenomeni quali la specializzazione, il titolo di studio posseduto, la tecnologia esistente, ecc.

La loro presenza non desta problemi nel momento in cui non si pongono in antitesi alla cultura ufficiale, pertanto si possono considerare favorevolmente, soprattutto se apportatrici di nuove conoscenze e competenze.

Problemi insorgono invece, ove esista una controcultura che rappresenti un insieme di valori difformi da quelli ufficiali.

Tale difformità può portare a forti tensioni interne che, se non adeguatamente gestite, rischiano di compromettere l'economicità aziendale.

Tuttavia, soprattutto in momenti di forte difficoltà, eventuali pressioni controculturali possono rivelarsi utili nel segnalare limiti nei principi generali, nonché comportamenti non più funzionali all'equilibrio di lungo termine.

In tale ipotesi la presenza di una controcultura può rimettere in moto meccanismi di apprendimento un po' sopiti, fungendo, quindi, da prezioso stimolo.

Passiamo, infine, a considerare il *capitale relazionale*, in ordine al quale individuiamo:

- indicatori di crescita;
- indicatori di efficienza;
- indicatori di stabilità.

Tra gli indicatori di crescita si hanno:

- la percentuale di fatturato derivante da nuovi clienti;
- il numero di nuovi clienti acquisiti in un certo periodo;
- il numero di clienti persi in un certo periodo,
- la notorietà del marchio;

- la percentuale di investimenti condivisi con fornitori e/o altre aziende operanti allo stesso livello produttivo.

Il primo indicatore consente di verificare il contributo dato dai nuovi clienti ai ricavi conseguiti in un certo periodo.

Ciò permette di distinguere i clienti più redditizi da quelli meno redditizi, così da calibrare nel miglior modo possibile le scelte di marketing.

Per quanto riguarda la sua interpretazione, di norma, un valore elevato è da considerare positivamente, in quanto testimone di un buon contributo offerto dalla nuova clientela.

Strettamente collegato al primo è il secondo indicatore che misura i nuovi clienti acquisiti in un certo periodo.

In linea di massima, un aumento di tale valore va salutato con favore, soprattutto se la nuova clientela porta un significativo contributo al fatturato aziendale.

Viceversa, ove all'elevata numerosità di nuovi clienti faccia seguito uno scarso aumento dei ricavi, cui si aggiungono, peraltro, i costi di gestione dei rapporti con i nuovi clienti, il giudizio positivo si ridimensiona.

Pertanto, l'aumento della clientela è da apprezzare nella misura in cui contribuisce alla crescita dell'economicità aziendale.

Per quanto attiene il terzo indicatore, è evidente che un valore consistente od un suo aumento suscita preoccupazione.

Tuttavia, è opportuno individuare le cause della perdita di clientela in modo da formulare un giudizio più fondato. In proposito, si possono individuare le seguenti cause:

- decesso del cliente;
- passaggio ad un altro fornitore;
- disinteresse per il prodotto od i prodotti precedentemente acquistati.

Perdere un cliente per cause naturali, come un decesso od una malattia, è, soprattutto in chiave prospettica, meno preoccupante che smarrire clientela attratta dalle offerte dei concorrenti.

Infatti, nel primo caso, la perdita, non essendo imputabile a carenze imprenditoriali, può essere compensata acquisendo nuovi clienti, mentre nella seconda ipotesi la fuga di clientela è imputabile ad un calo della competitività che, se non rapidamente ed efficacemente arginata, può minare seriamente la stabilità economica dell'azienda.

Il quarto indicatore riguarda la conoscenza che si ha dell'azienda attraverso il suo marchio.

È evidente che, quanto maggiore è la notorietà del marchio, cui si accompagna un diffuso e sentito apprezzamento, tanto più favorevole è il giudizio formulabile.

Quindi, la semplice conoscenza del marchio non è, di per sé, garanzia di successo commerciale, se non affiancata da una buona reputazione dell'azienda.

Il quinto indicatore riflette la capacità dell'azienda di condividere investimenti e, quindi, conoscenza, con i fornitori e/o altre imprese.

Quanto maggiore è la percentuale di investimenti condivisi con altre realtà imprenditoriali, tanto più positivo è il giudizio sulla capacità di favorire la circolazione di conoscenze.

Tuttavia, ancora una volta, è bene riferire tale indicatore ad altri, in grado di supportare o meno il giudizio positivo.

Può infatti accadere che gli investimenti condivisi non abbiano prodotto gli effetti desiderati, in termini economico-finanziari.

Di qui la necessità di considerare altri indicatori, quali ad esempio, l'incremento di ricavi imputabile ad accordi con altre aziende, in modo da avere una informativa più esaustiva.

Tra gli indicatori di efficienza abbiamo:

- il livello di soddisfazione della clientela;
- il *time to order*;
- il numero di reclami o di resi in un certo periodo;
- il tempo di imitazione dei propri prodotti da parte dei concorrenti.

Il primo indicatore sintetizza la qualità dei rapporti con la clientela, ed è, quindi, della massima importanza.

Esso è la sintesi della qualità dei prodotti offerti, dell'efficienza e dell'efficacia della rete distributiva, dell'assistenza pre e post vendita, ecc.

La sua crescita non può che suscitare apprezzamento, soprattutto se confermata nel corso degli anni, mentre una flessione impone una rilettura delle proprie strategie di marketing.

Un altro significativo indicatore è il *time to order*, cioè il tempo medio intercorrente tra la ricezione dell'ordine dal cliente e la consegna del prodotto.

Ad esempio, ricezione ordinazione 4 febbraio, consegna prodotti 12 febbraio → *time to order* 8 giorni.

Tale procedura viene ripetuta per tutte le ordinazioni ottenendo, così, i relativi *time to order*.

Si procede, poi, al calcolo del *time to order* medio come media aritmetica dei diversi tempi di evasione.

Il *time to order* è influenzato, oltre che dalla qualità organizzativo-gestionale del venditore, anche dalla abilità del cliente e dalla sua partecipazione alla creazione di valore.

Si pensi, a titolo esemplificativo, alla vendita di computer.

Clienti in grado di utilizzare lo strumento consentono consegne più rapide rispetto a quelle effettuabili ove sia necessario erudire gli acquirenti circa le modalità di impiego del software. Difatti, in quest'ultima ipotesi la vendita risulta subordinata alla presenza e disponibilità di personale addetto alla formazione, anche se minimale, della clientela.

Quanto minore è il *time to order* tanto maggiore è il grado di soddisfazione del cliente, soprattutto se questo è particolarmente sensibile alla tempestività delle consegne.

Riferendo, inoltre, tale indicatore al tempo medio di attesa della clientela, si possono ottenere utili indicazioni: infatti, ove il *time to order* sia inferiore al tempo medio di attesa dei clienti, l'impresa si trova, da un lato, nelle condizioni di poter ridurre sensibilmente le scorte di magazzino con evidenti effetti benefici sulla struttura dei costi, dall'altro, è in grado di personalizzare i prodotti con indubbi

riflessi positivi sul grado di soddisfazione della clientela e, quindi, sulla redditività.

Il terzo indicatore, che chiama in causa il numero di reclami o di resi in un determinato periodo, è facilmente interpretabile.

Un valore consistente, così come un aumento dello stesso, è sinonimo di approssimazione nella gestione dei rapporti con la clientela, mentre un livello basso o in calo – se non addirittura nullo –, denota una buona efficienza.

Compito dei responsabili è, quindi, la minimizzazione di tale valore attraverso la sagace gestione dei driver rilevanti.

Il quarto indicatore si riferisce al tempo – misurato in settimane, mesi od anni – che i concorrenti mediamente impiegano per imitare i propri prodotti e fornisce, quindi, una indicazione di massima sul numero di mesi o di anni necessari a rinverdire il portafoglio prodotti.

Quanto più breve è il tempo di imitazione tanto più celere deve essere il ricambio produttivo, soprattutto per le imprese leader nell'innovazione, mentre per i follower un valore contenuto non suscita particolari preoccupazioni, essendo in linea con la loro filosofia imitativa.

Tra gli indicatori di stabilità, segnaliamo:

- la numerosità dei clienti;
- la concentrazione del fatturato;
- la durata media degli accordi con altre aziende;
- l'ampiezza dell'assortimento produttivo.

Per quanto riguarda il primo indicatore, poter contare su un ampio parco clienti riduce, senza dubbio, il rischio di una repentina e drastica riduzione del fatturato, anche se determina maggiori problemi logistici e commerciali.

Un copioso portafoglio clienti è, quindi, di norma, preferibile ad un esiguo numero di acquirenti.

Infatti, in quest'ultimo caso, la perdita di un solo cliente può produrre gravi riflessi negativi sulla situazione economica.

Una migliore interpretazione di tale indice si ha considerando anche la concentrazione del fatturato.

Qualora un'alta quota dello stesso sia prerogativa di pochi grandi clienti ed il residuo si ripartisca tra una miriade di piccoli acquirenti l'impresa si trova esposta a gravi rischi.

Disporre di grandi clienti, se da un lato può appalesarsi vantaggioso in quanto consente di intessere relazioni che contribuiscono a consolidare il rapporto – facilitando, altresì, la conoscenza delle esigenze degli stessi e del mercato in generale così da favorire la realizzazione di prodotti di successo – d'altro canto implica rischi non indifferenti, quantificabili attraverso la leva del fatturato¹³³.

Il terzo indicatore riguarda la qualità delle relazioni con altre aziende, siano esse fornitori od altre imprese operanti nel medesimo stadio produttivo.

Un valore elevato testimonia la capacità dell'azienda di mantenere nel tempo le relazioni con i partner, per cui può essere salutato favorevolmente.

Tuttavia, anche un valore contenuto può essere fisiologico in contesti fortemente competitivi ove è opportuno ridefinire con una certa frequenza i rapporti con i partner.

Pertanto, è bene interpretare il valore di un indicatore alla luce dell'orientamento strategico dell'azienda, così da verificarne la coerenza o meno.

L'ultimo indicatore, cioè l'ampiezza dell'assortimento produttivo, non si presta ad una univoca interpretazione.

Infatti, un'impresa con un'unica linea produttiva ben gestita può evidenziare flussi di ricchezza e prospettive reddituali di gran lunga migliori di quelli di un concorrente con un ampio assortimento composto, per la maggior parte, da prodotti in fase di declino.

Per di più, una compiuta valutazione del mix produttivo non può prescindere dall'inquadramento dell'impresa nel proprio settore

¹³³ Questa esprime la variazione dell'utile in relazione alle oscillazioni del fatturato; variazione dipendente dalla struttura dei costi, ed in particolare dalla entità dei costi fissi.

produttivo in quanto la estrema eterogeneità ambientale presenta mercati in cui le probabilità di successo sono legate alla diversificazione della produzione; altri in cui, invece, è consigliabile polarizzare gli sforzi su pochi prodotti.

Il mix produttivo – quale frutto di un certo disegno strategico – va analizzato alla luce degli obiettivi dell'impresa. Difatti "imprese con un obiettivo di immagine completa o di quota di mercato tenderanno ad aumentare il numero dei prodotti, viceversa, imprese con rapidi obiettivi di redditività concentreranno la loro presenza sui prodotti a più alto margine"¹³⁴.

Ciò nonostante è riscontrabile una certa tendenza, almeno nelle imprese di medio-grandi dimensioni, al progressivo ampliamento del portafoglio prodotti a motivo delle crescenti esigenze dei clienti e del progresso tecnologico che favorisce la flessibilità dei processi produttivi agevolando la differenziazione e la diversificazione.

L'ampiezza dell'assortimento produttivo rappresenta, per molte aziende, una delle principali strategie di fronteggiamento del rischio aziendale, consentendo il migliore sfruttamento delle proprie potenzialità sul mercato; quindi, in ultima analisi, di affrontare le incertezze del futuro con sufficienti garanzie.

Tale soluzione, per risultare vincente, richiede, però, la focalizzazione su competenze distintive ben precise: è opportuno, cioè, che la varietà di prodotti offerti poggi su un patrimonio di competenze coerenti ed affini, che permetta di realizzare utili sinergie, evitando iniziative produttive che richiedono competenze molto diverse dalle proprie.

CAPITOLO SETTIMO

La responsabilità sociale dell'impresa

(a cura di Paola Giansante)

1. L'impresa nell'attuale situazione di contesto

L'impresa odierna si trova ad operare in un ambiente caratterizzato da un elevato dinamismo e da una marcata imprevedibilità: a tale complessità è chiamata a rispondere con l'adozione di comportamenti relazionali tesi a fronteggiare con successo l'incessante variabilità delle condizioni esterne.

La complessità ha reso indefiniti i confini dell'impresa, ha dato inizio ad un inarrestabile processo di ridefinizione del suo essere, dei suoi obiettivi, del suo ruolo a livello economico, sociale e politico. Se soffermiamo la riflessione sulla circostanza che il cambiamento in atto è permeato da condizioni di incertezza e di turbolenza risulta giustificata la crescente attenzione dedicata dalla dottrina aziendale all'esplorazione dell'ambito relazionale dell'impresa e dei rapporti interaziendali con individui e organizzazioni a diverso titolo coinvolti.

In effetti il livello di complessità dei fenomeni ambientali sembra palesemente accresciuto, ed una simile constatazione appare confermata sia dalla numerosità degli interlocutori sociali con i quali l'impresa deve relazionarsi, sia dal processo di globalizzazione che ha impresso una forte accelerazione alla integrazione tra diverse aree del mondo, con sostanziali conseguenze sul mercato dei beni e dei fattori produttivi.

Per quanto concerne l'impresa, a conferma delle considerazioni appena esposte, notiamo che gli stessi rapporti con gli interlocutori

¹³⁴ T. VESCOVI, *Il marketing del prodotto*, Cedam, 1990, pag. 174.

sociali richiedono nella odierna realtà la capacità di elaborare scenari più articolati e complessi.

Il solo ampliarsi delle variabili da controllare e gestire è già di per sé un elemento sufficiente a tracciare una situazione di contesto intrisa di turbolenza e di incertezza, oltre che a delineare il nuovo scenario che ammantava l'operare dell'impresa nella sua interezza.

Infatti, il processo di internalizzazione dei mercati, il progresso tecnologico, l'instaurarsi di profonde relazioni tra le dinamiche imprenditoriali e gli atteggiamenti sociali hanno determinato una repentina rivoluzione dei sistemi economici e nei comportamenti dell'impresa; quest'ultima, inesorabilmente chiamata a confrontarsi con una realtà maggiormente complessa, si è trovata a dover definire le condizioni prospettiche di equilibrio economico, senza poter prescindere da quelle relative all'equilibrio sociale.

Ma l'impresa, in quanto organismo economico facente parte di un apparato più ampio¹³⁵, se vuole operare in condizioni di equilibrio

135 Il concetto di azienda impresa, ma anche di azienda non impresa, che supporta meglio le riflessioni che andremo a svolgere, è quello che si riferisce alla metafora dell'organismo vivente. L'affermazione e l'affinamento del concetto di azienda sono il risultato dell'incontro tra gli studi aziendali e la teoria generale dei sistemi. Quest'ultima è stata elaborata soprattutto attraverso la trasposizione di principi, assunti come isomorfismi scientifici, dal campo delle scienze naturalistiche al campo delle discipline sociali. Le forti assonanze rinvenibili tra fenomeni biologici e aspetti sociali hanno permesso di ricondurre il concetto di sistema indagato sul piano sociale a quello di organismo vivente. Trasponendo l'analisi nella dimensione economica, l'appartenenza dell'azienda impresa alla classe dei sistemi economici ha reso possibile, a sua volta, l'assimilazione della stessa alle leggi che informano il comportamento degli organismi viventi.

Tale posizione dottrinale ci appare molto convincente e utile per giustificare le considerazioni sui fenomeni che ci proponiamo di illustrare, perché sarebbe riduttivo ricondurre l'operare aziendale all'azione delle tradizionali variabili sistemiche. Infatti, l'organismo vivente ha la capacità di percepire e di strutturare una griglia di valori cui riferire i propri cambiamenti, l'attività esercitata o quella che contribuisce a realizzare, e ciò è connaturato sia alla complessità dell'esistenza umana, sia allo stesso agire delle imprese.

e convivere armonicamente con il contesto di cui è parte integrante non può sottrarsi totalmente alle regole di comportamento fissate dall'ambiente. L'organismo produttivo, per combinarsi convenientemente con il contesto in cui opera e agisce, deve svilupparsi in sintonia con le dinamiche del sistema ambientale di appartenenza, ai cui continui cambiamenti e sollecitazioni deve prestare una costante attenzione¹³⁶.

Le capacità relazionali poste in essere dall'impresa identificano i meccanismi di una dinamica e mutevole interazione tra l'azienda e il proprio ambiente. Si tratta di una interazione particolarmente complessa, in quanto le tendenze sociali e i mutamenti ambientali determinano nei confronti dell'impresa stimoli, tensioni e pressioni di vario tipo. L'impresa che desidera sopravvivere e perseguire livelli di sviluppo deve prendere coscienza analitica delle dinamiche in

L'impresa dunque, quale organismo produttivo caratterizzato da una natura complessa, nella esplicitazione delle sue funzioni viene assimilata ad un organismo vivente; per comprenderla a fondo occorre percepire ed indagare non soltanto la sua dimensione economica, ma anche quella sociale e politica. Per maggiori approfondimenti in materia si rinvia a: VON BERTALANFFY L., *Teoria generale dei sistemi. Fondamento, sviluppo applicazioni*, Isedi, Milano, 1976; BOULDING K.E., *General Systems Theory, the skeleton of science*, in *Management Science*, Vol. II, n. 3, 1956; CECCHERELLI A., *Economia aziendale ed amministrazione delle imprese*, C. E. Giunti Universitaria, Firenze, 1967; CATTURIG G., *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2007; REBORA G., *I paradossi del successo imprenditoriale*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3 sett. 1984.

136 A sostegno di quanto osservato, l'organismo produttivo, essendo un sistema cognitivo autopoietico, è dotato di una propria organizzazione idonea a conservare la relativa unità auto producendo - mediante la continua acquisizione di conoscenze - le relazioni costituenti l'organizzazione stessa. Per tale ragione l'impresa può essere osservata sotto due aspetti: è un sistema chiuso dal punto di vista della sua organizzazione, ma è un sistema aperto dal punto di vista delle relazioni che instaura con l'ambiente. In merito si vedano: MATURANA H.R. e VARELA F.J., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987; MATURANA H.R. e VARELA F.J., *Autopoiesi e Cognizione*, Marsilio, Venezia, 1988; VICARIS S., *L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991, pp. 18 e 62.

atto: ad essa sono richieste le capacità di dominare gli eventi in maniera proattiva, attraverso un processo che identifica una relazione intensa tra tutti i componenti del più vasto apparato sociale di cui essa è parte integrante, ma anche di allineare le politiche gestionali ai cambiamenti ed alle tendenze ambientali.

A partire dalla seconda metà del secolo scorso, i fattori che hanno determinato una trasformazione dei sistemi economici e produttivi dei Paesi maggiormente industrializzati sono stati molteplici; tali cambiamenti hanno favorito l'instaurarsi di nuove relazioni tra l'organismo economico e il sovra sistema ambientale. Tra i principali fattori che hanno determinato l'accresciuta complessità degli andamenti socio-economici sono rinvenibili: la repentina modificazione della scala dei bisogni dei membri della comunità sociale; la globalizzazione dei mercati; l'innovazione tecnologica; l'intensificarsi della concorrenza; la nascita e lo sviluppo delle associazioni di consumatori e di ambientalisti; la diffusione dei *mass media*.

L'esposizione di alcune delle dinamiche appena citate, che ben spiegano l'odierno contesto ambientale nel quale l'impresa svolge la sua attività, può rilevarsi illuminante per circoscrivere le problematiche che attualmente investono le imprese.

La dinamica legata all'evolversi dei bisogni della collettività è stata puntualmente esposta da Maslow, la cui teoria ha come nucleo centrale la gerarchia dei bisogni¹³⁷.

Nell'attuale scenario sociale che caratterizza i Paesi più evoluti, i bisogni materiali primari della collettività sono già stati ampiamente soddisfatti; è quindi comprensibile come mai una vasta schiera di individui pone sempre maggiore attenzione alle dinamiche sociali di più ampia portata quali, ad esempio, la ricerca di valori intangibili appartenenti alla sfera culturale e qualitativa della vita. Ecco quindi che l'individuo avverte l'esigenza di realizzare la sua personalità cercando di soddisfare i bisogni di socialità, di stima, di autorealizzazione; i bisogni di tutela dei diritti fondamentali, di rispetto e preservazione dell'ambiente, di comportamenti socialmente respon-

137 MASLOW A.H., *Motivazione e Personalità*, cit.

sabili. Ne deriva una domanda ad ampio raggio di beni intangibili, da soddisfarsi attraverso l'erogazione di servizi e la diffusione dei diritti fondamentali.

Le gerarchie di valori che definiscono le priorità individuali influenzano i comportamenti che la collettività si attende dalle imprese. A motivo di tale situazione, l'impresa deve sintonizzarsi sulle attese qualitative e culturali percepite come comuni da differenti categorie sociali, perché il mancato ascolto delle aspettative collettive può costituire un forte "disturbo" all'agire aziendale.

Un secondo ambito di cambiamenti a proposito del quale la nuova era ha un impatto enorme sulle organizzazioni è la globalizzazione dei mercati; si tratta di una dinamica che influenza non poco l'operare dell'impresa, e per questa ragione si presta ad una disamina attenta e approfondita.

Già da tempo è in atto un processo irreversibile di globalizzazione dell'economia, della cultura e della tecnica. Il processo è ormai abbastanza avanzato da coinvolgere la compagine aziendale oltretutto l'intera umanità, e da coinvolgerle in maniera irreversibile.

Tale fenomeno, infatti, ha indotto un profondo processo di redistribuzione globale del lavoro e della produzione. Non solo, per puntare alla *leadership* nel proprio settore di attività, è ormai imprescindibile una dimensione transnazionale dell'impresa, che aiuta peraltro a gestire le dinamiche valutarie.

Negli ultimi quarant'anni l'economia mondiale ha subito un drastico cambiamento: le distanze geografiche e le differenze culturali si sono ridotte, grazie allo sviluppo di nuovi mezzi di comunicazione e di nuove tecnologie di informazione e trasmissione dei dati a distanza. Il quadro che ne risulta raffigura un ambiente economico-sociale estremamente complesso sia per le imprese, sia per la collettività.

Per globalizzazione possiamo intendere, nella prospettiva economica, una forte accelerazione del processo di integrazione tra diverse aree del mondo con sostanziali conseguenze sul mercato dei beni, dei fattori produttivi e dei capitali. Il fenomeno è stato reso possibile da una rivoluzione tecnologica originata dalla riduzione dei costi

di trasporto, ma anche e soprattutto da un progressivo sviluppo dei sistemi elettronici e delle telecomunicazioni che hanno consentito di aumentare la velocità di trasmissione dei dati e delle informazioni.

Si tratta di un fenomeno complesso che ha prodotto molteplici effetti sia sul sistema economico che sul piano delle relazioni sociali.

Allo stato dell'arte esistono due fondamentali atteggiamenti della società civile nei confronti della globalizzazione: l'uno, guidato da una visione pessimistica, sostiene che la globalizzazione abbia ampliato le disuguaglianze tra i popoli ostacolando di fatto l'affermazione dei diritti sociali; l'altro, condizionato da una visione ottimistica, ritiene che il processo di integrazione dell'economia mondiale abbia aumentato il benessere a livello globale.

Paradossalmente, i due punti di vista sono entrambi corretti in quanto esprimono due aspetti della globalizzazione non mutuamente esclusivi.

La globalizzazione, infatti, attraverso la delocalizzazione produttiva ha ampliato i divari salariali tra i lavoratori ad alta specializzazione e quelli a bassa specializzazione, incrementando le disuguaglianze salariali; al contempo, il benessere collettivo è mediamente aumentato, confermando dunque la validità di entrambe le posizioni sugli effetti della creazione di mercati globali.

Ad ogni modo, l'opinione generale e dominante ritiene che il processo di integrazione dell'economia mondiale non solo non produce una diffusione più equa della ricchezza, ma può addirittura aumentare in modo drammatico le disuguaglianze economiche e le sperequazioni sociali.

Il processo in questione rende più evidente la presenza di diversi livelli di applicazione delle garanzie dell'ambiente, della sicurezza e dei diritti del lavoro nello scenario geoeconomico, il quale mostra a livello mondiale profonde disomogeneità.

Peraltro, in numerose situazioni la delocalizzazione produttiva, motivata dalla esasperata esigenza di abbattere i costi per resistere ad una concorrenza sempre più pressante, non ha creato condizioni per lo sviluppo locale, per una ricaduta positiva sui redditi dei la-

voratori, ma molto spesso ha provocato preoccupanti situazioni di sottoccupazione e di pesanti lesioni dei diritti fondamentali.

Ciò ha generato una nuova consapevolezza nella collettività. Infatti, al momento attuale, una platea sempre più ampia di individui e folte schiere di investitori esercitano una forte pressione sulle imprese. L'intento è quello di spingere le organizzazioni economiche all'assunzione di una responsabilità nei confronti della società civile, che le porti a superare la logica dell'assolutizzazione del profitto, per assumere comportamenti rispettosi dei diritti naturali dell'uomo.

Un ulteriore fattore che ha determinato delle conseguenze di vasta portata sulla gestione d'impresa è individuabile nella crescita esplosiva della tecnologia. La manifestazione più evidente dello sviluppo delle nuove tecnologie è probabilmente costituita dall'affermarsi delle autostrade dell'informazione e della loro piattaforma infrastrutturale, ovvero la rete.

In un contesto caratterizzato da livelli crescenti di complessità e da forte dinamismo, dove il mercato pone continuamente le imprese di fronte a nuove sfide da intraprendere e a opportunità da cogliere, lo sviluppo della tecnologia, con la forza di un'onda oceanica, ha imposto nuovi schemi comportamentali sia sul piano sociale che su quello produttivo.

Il cambiamento tecnologico si presenta intimamente annodato alle due dimensioni precedentemente esaminate, vale a dire la globalizzazione dei mercati e la evoluzione della gerarchia dei bisogni della comunità sociale. Infatti, l'accresciuto livello della concorrenza industriale e commerciale in ambito mondiale, nonché i veloci ritmi di cambiamento nei gusti e nei desideri dei consumatori hanno provocato ampi riflessi sulle dinamiche comportamentali d'impresa.

Il rapido tasso di obsolescenza dei beni strumentali, l'incessante ricerca di innovazioni di processo e di prodotto, la tensione continua verso l'incremento della produttività, la riduzione della vita utile di molti prodotti, sono soltanto alcune delle condizioni che hanno imposto alle imprese un ritmo più rapido ed una maggiore complessità gestionale.

Le variabili ambientali appena citate hanno richiesto all'impresa la realizzazione di investimenti ingenti, sovente caratterizzati da un alto grado di rischiosità. Simili condizioni hanno sottoposto l'agire d'impresa a pressioni che hanno reso estremamente evanescenti le esperienze acquisite. Sempre più spesso, come rileva Ennio Presutti, "le opportunità e i vincoli dello sviluppo tecnologico richiedono approcci non tradizionali, ottenibili da un radicale cambiamento di prospettiva, immaginando nuove combinazioni di fattori, nuovi modi di relazione ... dal punto di vista dell'azienda, ciò significa flessibilità, apertura, ascolto ... dal punto di vista delle persone, è la virtù del fare a meno delle certezze, della ricerca continua, dell'alternare aperture di possibilità e esame di realtà"¹³⁸. Sulla scorta di tali osservazioni, possiamo rilevare che la difficoltà a individuare nuovi fattori critici di successo si manifesta in modo evidente laddove le imprese vengono gestite in maniera tradizionale, con un orientamento focalizzato sulla produzione dei beni o sulla erogazione dei servizi, tralasciando di riservare qualsivoglia attenzione nei confronti dell'attività volta alla "produzione di idee", alla creazione di un giusto clima aziendale e di un'adeguata cultura imprenditoriale.

Le imprese devono essere consapevoli che operare nell'era della tecnologia spinta richiede loro di cambiare completamente il modo di agire e di pensare. Una volta che la tecnologia porta a muoversi in nuove direzioni, cogliendo opportunità prima impensate, è fondamentale che le imprese comprendano la necessità di esprimere nuovi comportamenti organizzativi e manageriali.

I cambiamenti cui si è accennato, esercitando un impatto diretto e marcato sulle imprese, implicano profonde trasformazioni per le stesse.

L'impresa deve pertanto porsi in una posizione di predisposizione favorevole al cambiamento; essa non può restare passiva esponendosi al rischio di soggiacere agli effetti dei cambiamenti ambientali quali quelli sopra accennati o di altri ancora non esplicitamente richiama-

¹³⁸ Cfr. PRESUTTI E., *Etica degli affari come sfida per l'impresa*, in *Etica degli affari*, n. 2, 1990, p. 67.

ti. Le pressioni ambientali devono allora essere gestite e dominate dall'impresa prima che esse si trasformino in irreversibili fattori di crisi, con gravi conseguenze sull'andamento della gestione.

Soltanto un'intima comprensione delle tendenze in atto può conferire all'impresa la capacità di continuare efficacemente il dialogo con il suo ambiente di riferimento.

In particolare, al fine di seguire le dinamiche che definiscono l'attuale scenario ambientale, la funzione obiettivo che deve guidare l'agire dell'impresa deve essere pluridimensionale, vale a dire deve tener conto della totalità delle esigenze da fronteggiare e dei singoli obiettivi da perseguire entro un lasso temporale lungo.

L'impresa non può isolarsi in una monodimensione, quella economica, poiché l'assolutizzazione di un obiettivo singolo, come sostiene Vittorio Coda, "implica una qualche forma di miopia manageriale, che pregiudica la funzionalità duratura dell'azienda"¹³⁹.

Occorre perciò pensare ad un'impresa nuova nella quale oltre al raggiungimento di un risultato economico si tenga conto del riflesso che l'attività gestionale produce nei confronti del contesto socio-economico e ambientale in cui si svolge.

Ecco dunque che l'attività d'impresa, essendo interconnessa con le tante dimensioni del vivere collettivo, deve essere animata da un orientamento di fondo in cui i molteplici obiettivi tendano ad armonizzarsi nel fluire del tempo secondo una strategia idonea a suscitare i consensi dei diversi interlocutori sociali.

2. *Le relazioni dell'impresa con i suoi stakeholders*

I mutamenti intervenuti nello scenario ambientale e l'evoluzione degli stili di vita e di consumo hanno manifestato la necessità di una più ampia attenzione dell'impresa verso il contesto sociale di riferimento.

¹³⁹ Cfr. CODA V., *Modelli mentali, condizioni di contesto e sviluppo delle aziende*, in *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, Collana di studi economico-aziendali diretta da Carlo Sorci, Giuffrè, Milano, 2007, p. 32.

Muovendo da queste osservazioni abbiamo sinora focalizzato l'attenzione su due dimensioni: impresa e contesto sociale. Le parti in causa sono state considerate schematicamente ed in modo omogeneo sotto il profilo degli interessi coinvolti, giacché non si è indugiato sul particolarismo e sulle specificità che ogni realtà sociale custodisce nel suo alveo. Per agevolare il passo ci sia ora consentito di soffermare lo sguardo sul complesso dei soggetti che compongono il tessuto connettivo sociale in cui è inserita l'impresa, vale a dire sull'insieme di interlocutori sociali i quali, a vario titolo, incidono sull'attività dell'unità economica o da essa sono coinvolti.

I diversi gruppi di interlocutori sociali coinvolti dall'attività d'impresa sono portatori di istanze, di atteggiamenti, di culture e di obiettivi differenti e spesso contrapposti. Alla luce di ciò viene spontaneo chiedersi quali siano i principali rappresentanti fiduciari delle diverse categorie sociali che manifestano interessi divergenti.

Per rispondere a questo interrogativo si fa riferimento al concetto comunemente espresso con il termine anglofono *stakeholders*¹⁴⁰. Esso indica i portatori di interessi che, oltre ai tradizionali detentori di quote di capitale sociale, possono anch'essi incidere sulla gestione di un'impresa o essere a loro volta destinatari diretti o indiretti dell'attività esercitata dall'impresa.

La definizione attualmente più in uso è quella proposta da Edward Freeman, sulla scorta della quale "gli *stakeholders* primari, ovvero

140 Nel 1963, lo *Stanford Research Institute* ha formulato il concetto di *stakeholders* per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività di un'azienda e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere, includendo anche i gruppi non legati da un rapporto economico con l'impresa. Nel suo significato letterale *stakeholder* ("to hold a stake") significa possedere o portare un interesse, un titolo, inteso (quasi) nel senso di un "diritto". In sostanza, lo *stakeholder* è un soggetto (una persona, un'organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di detenere un "titolo" per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione.

gli *stakeholders* in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative. In senso più ampio *stakeholder* è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e stampa, sono tutti da considerare *stakeholders*¹⁴¹.

Gli *stakeholders* sono quindi tutti quegli individui o gruppi che possono influenzare il successo di un'impresa o che hanno interessi nelle decisioni dell'impresa stessa.

Più di recente il concetto di *stakeholders* è stato esteso a tutti quei soggetti portatori di interessi potenziali, vale a dire persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi relativi ad un'impresa e alle sue attività. Nella formulazione avanzata da Max Clarkson sono contemplati due differenti tipi di interlocutori sociali¹⁴²:

- gli *stakeholders primari* sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante; tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti;
- gli *stakeholders secondari* comprendono coloro che non sono essenziali per la sopravvivenza di un'impresa o che non esercitano un'influenza diretta sull'impresa stessa; sono compresi quindi individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con essa, sono comunque influenzati dalle sue attività, come per esempio le generazioni future.

È del tutto evidente che le singole categorie di *stakeholders* rappresentano istanze diverse poiché diversi sono gli obiettivi perseguiti.

141 Cfr. FREEMAN R., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

142 In tal senso si veda CLARKSON M., *A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, *The Academy of Management Review*, Mississippi State, Jan. 1995.

Tutto ciò coinvolge inevitabilmente l'impresa, ancora una volta chiamata a tener conto della presenza di una pluralità di soggetti sociali che, in via diretta o mediata, influenzano lo scenario operativo in cui si colloca la sua gestione.

Così, ad esempio, intessere buone relazioni con gli investitori consente all'impresa di stabilizzare le strutture e i piani finanziari aziendali: la disponibilità di investitori a detenere le azioni nel lungo periodo – anche quando maggiori guadagni sarebbero possibili investendo altrove – contribuisce direttamente alla ricchezza e alla sicurezza dell'organizzazione, riducendo costi e rischi finanziari.

Costruire valide relazioni con i dipendenti aiuta a ridurre il *turnover* e incoraggia l'impegno cooperativo verso l'organizzazione: una reputazione per buone relazioni con i dipendenti è propizia al reclutamento e al mantenimento di forza lavoro di qualità.

Alimentare buone relazioni con i clienti ripaga in termini di fedeltà del consumatore al marchio e all'impresa, si traduce in minori costi di marketing e in una stabilizzazione di produzione e volume di vendita.

Creare buone relazioni con i fornitori può condurre ad un ulteriore risparmio di costi, a una redistribuzione di compiti tra le organizzazioni per una maggiore efficienza e a una riduzione di rischi e costi associati a potenziale inaffidabilità.

Ed ancora, mantenere buone relazioni con le comunità locali e i cittadini, e quindi farsi accettare come parte importante dell'assetto politico e istituzionale e godere del sostegno (o per lo meno non suscitare l'ostilità) del pubblico, consente all'impresa di partecipare regolarmente alla soluzione dei problemi e, di conseguenza, di avere la possibilità di presentare il proprio punto di vista quando essi sorgono.

Una scarsa attenzione nei confronti delle aspettative e delle attese degli *stakeholders* implica il rischio di rendere l'impresa incapace di cogliere gli aspetti evolutivi delle loro esigenze e, quindi, di percepire i cambiamenti in atto.

Può così originarsi una tensione fra l'impresa ed i suoi *stakeholders* che sovente risulta essere il motivo di riflessi negativi sull'attività

aziendale, nonché il preludio di situazioni di crisi di varia natura che possono influenzare non poco il livello di conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'impresa deve considerare gli *stakeholders* come elementi di influenza dell'ambiente in cui essa si colloca nello svolgimento della sua attività. Essi ricoprono il ruolo di motore di sviluppo delle dinamiche e delle turbolenze sociali che influiscono su un armonico rapporto tra l'impresa e l'ambiente ed assumono inoltre la funzione di legittimazione sociale di un'attività economica, modificando il livello di conseguimento dei risultati aziendali.

Nell'andar degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli *stakeholders* hanno subito una profonda trasformazione, conquistando sempre più spazio e riuscendo ad influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle imprese. Queste ultime hanno dovuto fornire delle valide risposte ed acquisire strumenti in grado di comprendere e rappresentare l'impatto che i comportamenti sociali hanno sull'evoluzione strutturale e dinamica dell'unità economica.

Il grado di conseguimento dei risultati di un'impresa è quindi influenzato dai propri interlocutori sociali. Esso dipende dalla qualità dei rapporti che l'impresa intrattiene con le diverse categorie di *stakeholders* con le quali interagisce attraverso il mercato dei beni e servizi o, in ogni modo, entra in contatto.

L'impresa nel suo operare interagisce continuamente con i propri *stakeholders* e larga parte della sua vitalità economica dipende dal modo in cui sono gestite le relazioni con investitori, consumatori, dipendenti e altre parti sociali.

Pertanto, vi è motivo di ritenere che un'accurata gestione del rapporto con gli *stakeholders* possa fluidificare il raggiungimento dei tradizionali obiettivi economici e finanziari dell'impresa.

La capacità di una organizzazione economica di generare ricchezza, e quindi valore nel lungo periodo, è determinata dalle sue relazioni con gli *stakeholders*: relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con essi permettono all'impresa di creare ricchezza, mentre rapporti conflittuali limitano o distruggono ricchezza.

Consumatori, fornitori, dipendenti, investitori, comunità, saranno più o meno collaborativi e affidabili nei loro rapporti con l'impresa a seconda del tipo di relazioni e scambi che l'impresa ha sviluppato con essi. Tale rete di relazioni può avere infatti un impatto positivo o negativo sulla *performance* e sul valore complessivo dell'impresa a seconda del modo in cui le relazioni sono di fatto strutturate e gestite.

La diversità delle aspettative, delle aspirazioni e delle attese espresse dai differenti gruppi di *stakeholders* conduce, inesorabilmente, ad una conflittualità che soltanto l'impresa è in grado di risolvere¹⁴³.

La conflittualità che affiora dagli interessi divergenti espressi dagli *stakeholders* può essere appianata fornendo loro una risposta univoca basata sull'interiorizzazione di una sensibilità sociale, dalla quale devono muovere le riflessioni e le valutazioni aziendali sul contesto di operatività.

Ciò che consente al sistema delle relazioni di svilupparsi in modo armonico è il riferimento a valori condivisi, cioè a norme culturali che affondano le proprie radici su contenuti etici e morali¹⁴⁴.

Da queste considerazioni nasce l'esigenza di trasferire il concetto di responsabilità sociale ed il sistema di valori etici nell'ambito dimensionale delle imprese.

L'evoluzione degli atteggiamenti d'impresa è segnata dal passaggio da un "orientamento sociale", ove gli obiettivi di profitto si coniugano con le esigenze della società, ad un "orientamento comunitario", in virtù

143 A tal riguardo Antonio Matacena rileva che l'azienda agisce in "... ambiti sociali composti da gruppi che hanno obiettivi conflittuali fra loro e come tali sono portatori di interessi divergenti così da riportare nell'azienda codesta conflittualità cercando di trasformarla in agente di superamento di conflittualità a lei esterne e da lei non provocate. In sintesi cioè la responsabilità che l'impresa si assume, o è chiamata ad assumersi, può essere esogena alla sua attività ...". MATACENA A., *Impresa ed ambiente. Il "bilancio sociale"*, Clueb, Bologna, 1984, p. 44.

144 I valori condivisi sono il fondamento comune su cui basare la collaborazione, la soluzione dei conflitti e i benefici reciproci realizzati. Cfr. POST J.C., PRESTON L.E., SACHS S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford U.P., Stanford, 2002, p. 94.

del quale l'impresa si assume una responsabilità più ampia al fine di tutelare il benessere sociale. Nell'ottica comunitaria, l'impresa – oltre ad assolvere la tradizionale funzione economica volta alla produzione di beni e servizi – svolge una funzione extra-economica (o meta-economica) finalizzata al miglioramento della qualità di vita della collettività¹⁴⁵.

La realizzazione di un profitto altamente soddisfacente non può essere l'unica preoccupazione dell'impresa. Essa deve possedere anche una dimensione meta-economica non trascurabile che le consenta di operare in modo da creare valore per sé e per la collettività, tenendo sempre presente il proprio ruolo di promotrice dello sviluppo a vantaggio del benessere sociale.

Nella nuova concezione del ruolo dell'impresa, gli *stakeholders* rivestono una funzione di primaria importanza. Essi infatti sono individui (o gruppi) che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa e il cui contributo è essenziale al suo successo.

Secondo questa ottica l'impresa non può esistere e prosperare senza i suoi *stakeholders*: essa è un insieme complesso di relazioni tra gruppi di interesse con obiettivi diversi, ognuno dei quali contribuisce alla sua *performance* e si aspetta benefici (o almeno di non essere danneggiato) come risultato dell'attività aziendale.

Si assiste ad un cambiamento che riflette un mutamento profondo nelle aspettative della società nei confronti delle imprese. La nuova visione dell'impresa richiama il principio in base al quale essa ha l'obbligo di operare in vista di un miglioramento non solo economico ma anche sociale¹⁴⁶.

Sebbene la motivazione dell'esistenza dell'impresa sia la capacità di generare ricchezza, la legittimazione sociale dell'impresa dipen-

145 In tal senso si veda FAZZI R., *Il governo d'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1982, p. 136.

146 Al riguardo, il *Committee for Economic Development* nel 1971 si espresse sostenendo che "all'impresa è richiesto di assumere responsabilità verso la società più ampie che in passato e di essere al servizio di una più ampia gamma di valori umani. All'impresa, in realtà, è richiesto di contribuire più alla qualità della vita della società ... che di fornire semplicemente beni e servizi".

de dalla sua capacità di soddisfare le attese espresse dalle diverse categorie di *stakeholders*.

L'impresa deve assumersi l'impegno morale di prendere in considerazione gli interessi degli *stakeholders* che possono essere influenzati, in varia misura e a vario titolo, dalle sue decisioni operative e strategiche.

In questa prospettiva, che trova il suo fondamento morale nel principio kantiano del rispetto delle persone, gli *stakeholders* sono trattati come soggetti morali titolari di diritti.

Ne consegue quindi un ampliamento della gamma dei criteri per valutare la *performance* aziendale: oltre alla redditività, devono essere inclusi gli interessi di lungo periodo delle differenti categorie di *stakeholders* e la tutela del benessere della collettività.

Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, tutela ambientale, sicurezza negli ambienti di lavoro, salvaguardia dei valori etici e sociali, sono oggi le nuove frontiere alle quali le organizzazioni devono guardare per passare da una visione aziendale volta sostanzialmente al profitto, quindi al perseguimento di una funzione esclusivamente economica, ad una visione nella quale le aziende devono fare proprie le istanze dei diversi gruppi di *stakeholders* per assolvere anche ad una funzione sociale oltre che comunitaria.

Tutto ciò porta a ritenere che la creazione di una cultura aziendale ispirata ai principi etici e fondata sul concetto di responsabilità sociale rappresenti l'unica via ad uno sviluppo di lunga durata sia per le singole aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, sia per la comunità sociale.

3. *La responsabilità sociale dell'impresa: aspetti evolutivi*

L'indagine critica sul tema delle possibili interrelazioni impresa-ambiente sociale risale agli anni '50 del Novecento. In quel periodo nella letteratura aziendale statunitense prese avvio il dibattito scientifico sulla responsabilità sociale dell'impresa (*corporate social responsibility* o CSR in breve).

L'ambito di osservazione era costituito dalla tutela del patrimonio ambientale e dei diritti civili, dal controllo delle sperequazioni sociali, dall'uso efficiente delle risorse, dallo sviluppo dell'occupazione e, in generale, dalla crescita economica del Paese.

L'anima del contenuto della responsabilità sociale dell'impresa consisteva nell'attribuzione alle imprese di obblighi sociali che travalicavano la canonica funzione economica della produzione di beni e servizi finalizzata alla massimizzazione del profitto.

Si sollecitava quindi l'impresa a prestare attenzione a finalismi diversi da quelli meramente economico-finanziari, a trascendere la sua classica dimensione economica, per volgere lo sguardo verso la realizzazione di azioni volontarie in grado di risolvere o quantomeno prevenire le ingiustizie sociali.

L'essenza del concetto che ispirava la responsabilità sociale dell'impresa risiedeva nel riconoscimento delle potenzialità che ha l'organismo produttivo di esercitare un forte impatto sul progresso socio-culturale del contesto ambientale di cui è parte integrante, anche attraverso il compimento di atti estranei alla sua funzione obbiettivo primaria.

Sull'onda del concetto che il potere implica responsabilità, si affermava che l'impresa, se è in grado di intervenire nel processo di miglioramento di una comunità sociale, non può sottrarsi a tale incombenza, in quanto soggetto responsabile.

In altri termini, se è vero che le imprese possono avere maggiori poteri e autorità nelle moderne società ad economia di mercato, allora esse devono anche fronteggiare una domanda crescente di responsabilità¹⁴⁷.

Le aree d'azione della responsabilità sociale d'impresa erano stratificate su tre livelli: il primo riguardava il contributo dato allo sviluppo economico del Paese, al livello di occupazione, alla quantità dei beni necessari a soddisfare i bisogni, e così via; il secondo contemplava l'attenzione dell'impresa verso le politiche di assunzione

¹⁴⁷ SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, p. 14.

delle risorse umane, la tutela dell'ambiente di lavoro e la salvaguardia del patrimonio naturale; il terzo, infine, mirava a catalizzare l'attenzione dell'impresa sulla realizzazione di piani tesi al controllo delle condizioni di sottosviluppo socio-culturale ed economico presenti nei Paesi meno fortunati.

Tuttavia, non mancarono le critiche mosse ai fautori della *corporate social responsibility*.

Se da una parte, infatti, si rilevava che quanto veniva promosso rappresentava una "semplice operazione di facciata" finalizzata esclusivamente al riconoscimento della legittimazione sociale dell'unità economica ed al miglioramento dell'immagine aziendale, dall'altra si sosteneva che le argomentazioni sulla dimensione sociale dell'impresa si appalesavano nei loro contenuti tanto vaghe, quanto indefinite. Mancavano dunque le riflessioni sui principi gestionali, le modalità di condotta amministrativa, le etiche operative che avrebbero dovuto prender corpo nello scambio relazionale tra l'impresa e il suo ambiente sociale.

Un'altra osservazione critica mossa al filone della *corporate social responsibility* prendeva spunto dalla assimilazione del concetto di responsabilità a quello di dovere. In altri termini, l'assunzione di responsabilità dell'impresa nei confronti dell'ambiente sociale veniva interpretata quale un dovere di tipo impositivo, una sorta di obbligazione con valenza negativa. Il dibattito in atto, quindi, aveva completamente trascurato la riflessione sulle opportunità che avrebbe potuto trarre l'azienda da un orientamento responsabile.

Tali argomentazioni critiche furono foriere di nuovi spunti di riflessione che condussero allo sviluppo di una rinnovata indagine sulla dimensione sociale dell'impresa.

A partire dagli anni '70 del secolo scorso, infatti, la letteratura d'oltreoceano ha operato una rivisitazione critica del precedente approccio aprendo la strada al filone della *corporate social responsiveness*, ovvero sensibilità sociale dell'impresa.

Con il filone della *corporate social responsiveness*, la dottrina focalizza l'attenzione sulla capacità dell'impresa di rispondere alle sollecita-

zioni sociali mediante l'istituzionalizzazione al proprio interno di meccanismi, procedure, modelli operativi maggiormente adeguati al dialogo con l'ambiente sociale. Vengono poste le basi concettuali idonee a definire le forme, i mezzi, le strutture di processi tesi a sviluppare un'adeguata sensibilità e rispondenza dell'impresa a fronte delle istanze sociali che la coinvolgono.

La rispondenza sociale dell'impresa alle richieste della collettività, nella formulazione della *corporate social responsiveness*, si attua di fatto lungo due dimensioni: lo sviluppo di processi gestionali e l'elaborazione di strumenti manageriali.

Lo sviluppo di processi gestionali e organizzativi preordinati dal vertice aziendale consentono di gestire al meglio le politiche e le azioni intraprese dall'unità economica, e presuppongono l'inclusione di una serie di fattori oltre che di natura squisitamente economica, anche sociale, culturale, ambientale e politica.

D'altro canto, la particolare attenzione dedicata all'elaborazione di strumenti manageriali quali, ad esempio, l'implementazione di tecniche di *social auditing*, i bilanci sociali, i codici di condotta, rappresentano acquisizioni operative in grado di offrire un valido contributo al miglioramento del sistema relazionale tra azienda e ambiente sociale.

Il contenuto della *corporate social responsibility* viene così sensibilmente arricchito nella *corporate social responsiveness* soffermando la riflessione sulla necessità di un cambiamento interiore dell'impresa.

In sintesi, soltanto attraverso l'istituzionalizzazione di procedure interne in grado di percepire le tensioni sociali, di interpretarle e di rispondere alle istanze collettive, l'azienda potrà più agevolmente entrare in sintonia con gli interessi della comunità e instaurare un rapporto di convivenza armonica con tutti gli interlocutori sociali.

L'approccio seguito dalla *corporate social responsiveness*, al pari di ogni indagine scientifica, fu oggetto di numerose critiche, tutte tese ad evidenziarne i limiti.

Tra le critiche emergeva l'accusa di disattendere al bisogno di creare un substrato culturale alimentato da principi normativi, in

particolare da valori etici idonei a caratterizzare e indirizzare in maniera unitaria le scelte aziendali da assumere in tema di interazione con il contesto socio-ambientale.

L'asse dell'attenzione si sposta dunque sui valori etici, il cui rispetto dovrebbe caratterizzare il comportamento di ogni impresa.

Intorno agli anni '80 del Novecento, tra gli studiosi delle dottrine economico-aziendali viene avviata un'indagine scientifica sui principi normativi che avrebbero dovuto indirizzare l'attività dell'impresa.

Si sviluppa così il filone scientifico della *business ethics*, con il quale prende avvio l'indagine etica sulle finalità dell'impresa, sui limiti sociali alla sua attività, sui principi che guidano i suoi comportamenti, sui valori culturali che devono orientare le sue azioni. Si prospetta in tal modo l'opportunità di esprimere un giudizio assiologico sulla condotta dell'impresa, da esprimersi in base ai principi che la caratterizzano e in funzione dei valori che contraddistinguono l'ambiente in cui essa è inserita.

Con la *business ethics* si travalicano i confini della indagine incentrata meramente sulla funzione sociale dell'unità economica per verificare, invece, il "senso etico" dell'impresa. Quando l'etica, come precisato da Charles McCoy, "viene intesa non nel senso di un rigido insieme di regole cui obbedire, bensì come una continua riflessione sul significato delle azioni, diventa chiaro che le persone e gli organismi economici non possono non essere chiamati ad acquisire coscienza dell'ovvietà di svolgere costantemente tale riflessione"¹⁴⁸. La *business ethics*, come sottolineato efficacemente da Edwin Epstein, ha infatti per oggetto "la sistematica riflessione fondata sui valori, ... sul significato morale delle azioni individuali e collettive degli operatori d'impresa, ... sulle conseguenze sociali dell'attività degli organismi economici"¹⁴⁹.

148 MC COY C.S., *Management of Values. The ethical difference in corporate policy and performance*, Pitman, 1985, p.73.

149 EPSTEIN E. M., *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, in *California Management Review*, vol. XXIX, n°3, Spring, 1987, p. 104.

La gestione etica d'impresa consente di interpretare le attese etico-sociali che gli *stakeholders* rivolgono nei confronti della stessa unità sistemica; di percepire quali sono le norme di condotta aziendale attese dagli interlocutori sociali; di implementare sistemi gestionali in armonia con gli interessi della comunità.

Dunque, un'amministrazione basata sui principi che informano la *business ethics* presuppone una sorta di controllo globale che l'azienda deve essere in grado di esercitare sulla gestione.

In tal senso, il filone della *business ethics* racchiude nel suo alveo tutte le tematiche lasciate aperte dalle precedenti indagini scientifiche inserendole in un dibattito di più ampie vedute.

Fin dalle origini, le tematiche dibattute nell'ambito della *corporate social responsibility* e della *corporate social responsiveness*, sono cadute sotto titoli separati nella letteratura della *business ethics*.

La *business ethics* – ovvero l'analisi del complesso di principi, valori, norme etiche che dovrebbero informare l'agire economico – è un ambito di ricerca interdisciplinare che ha avuto uno sviluppo particolarmente intenso nelle business school statunitensi. Essa, dal punto di vista interno, è uno dei principali settori della cd. "etica applicata"¹⁵⁰.

Vi sono state varie proposte per etichettare sotto una comune denominazione l'insieme sistemico delle posizioni dottrinali sulle quali sinora si è indugiato. L'intuizione forse più suggestiva è quella che racchiude nella locuzione "orientamento etico" gli elementi caratterizzanti le riflessioni scientifiche sinora considerate.

Tuttavia al di là delle formule definitorie, il dibattito scientifico ha percorso nel fluire del tempo un sentiero di sviluppo la cui evolu-

150 Il concetto è da inquadrare nell'ambito della filosofia morale, secondo la quale vale la tripartizione in:

- "metaetica": studio filosofico dell'etica intesa come oggetto, quindi descrive e spiega l'etica come oggetto;
- "etica normativa": complesso di teorie con il quale sono espressi i giudizi normativi sulle istituzioni sociali, sulle pratiche, dunque esprime enunciati su come dovrebbe comportarsi la società civile;
- "etica applicata": insieme delle teorie etiche normative applicate alle istituzioni sociali e all'agire economico.

zione si è manifestata mediante l'accrescimento e l'approfondimento delle conoscenze. Allo stato dell'arte ormai è pacifico che i filoni di pensiero e le indagini scientifiche sopra esaminati sono tasselli complementari che danno forma ad un unico *puzzle*, ad un'unica disciplina. Cosicché, nella transizione di un pensiero dottrinale da una posizione all'altra, si è giunti, senza soluzione di continuità né drastiche inversioni di tendenza, a definire un'unica disciplina che trae la propria linfa vitale da un orientamento d'impresa focalizzato congiuntamente sugli effetti dell'attività, sui processi gestionali dell'attività stessa e sui valori sottostanti il comune agire dell'impresa medesima.

4. *Le determinanti dello sviluppo della responsabilità sociale d'impresa*

Le cause che hanno catalizzato l'attenzione di studiosi, ma anche di operatori aziendali, sul tema della responsabilità sociale sono da ricondurre ai profondi mutamenti che hanno investito negli ultimi decenni le imprese.

Come già anticipato nei precedenti paragrafi, gli organismi economici hanno dovuto imparare a misurarsi quotidianamente con una realtà in continuo cambiamento, giacché lo scenario competitivo in cui essi si sono trovati ad operare è divenuto sempre più complesso, turbolento e perturbato.

Le ragioni dell'insorgenza della problematica legata alla responsabilità sociale d'impresa e dell'interesse crescente nei suoi confronti sono da ricercarsi in differenti fattori assurti e sviluppatisi nel corso degli ultimi quarant'anni.

Una prima causa è riconducibile ad una delle conseguenze più rilevanti della globalizzazione: la delocalizzazione delle imprese. Il progressivo processo di liberalizzazione e deregolamentazione in atto a livello globale ha consentito alle imprese di modificare la localizzazione delle proprie unità produttive. Tutto ciò ha modificato le regole della produzione e della organizzazione del lavoro: la grande azienda di stampo fordista si è deverticalizzata e destrutturata fino a

svuotarsi dei contenuti produttivi. Il risultato di questo svuotamento è stato appunto il fenomeno della delocalizzazione che ha spinto le imprese a trasferire le produzioni di beni verso i Paesi in via di sviluppo, ottenendo la realizzazione di elevate economie di scala. L'esternalizzazione della produzione molto spesso ha avuto come unico obiettivo quello di contenere i costi, violando al contempo i diritti umani e quelli dei lavoratori.

Vi è da rilevare inoltre che la destrutturazione dell'attività produttiva ha ridotto quella intima corrispondenza tra impresa e territorio di riferimento, corrispondenza che di fatto imponeva all'unità economica un comportamento rispettoso nei confronti dell'ambiente circostante, in quanto il suo agire veniva giudicato dalla comunità di riferimento che rappresentava al contempo anche il mercato di sbocco dei suoi prodotti.

Per le imprese di oggi, che invece si trovano ad operare in ambito planetario, generare profitto non assume necessariamente il significato di produrre benessere a livello diffuso. Con ciò perde di validità l'assunto in base al quale la produzione di profitto è in grado di promuovere le condizioni per lo sviluppo locale e di creare benefici sociali a livello stratificato.

La presenza di un mercato mondiale caratterizzato da un numero crescente di imprese che trova vantaggioso insediare le produzioni nelle aree a più basso costo del lavoro attiva problematiche di varia natura, quali, ad esempio, la tutela e la sicurezza sui luoghi di lavoro, il rispetto dei diritti sindacali dei lavoratori, la tutela del lavoro minorile. Tutti questi fenomeni, ed altri non esplicitamente considerati, sono collegati ai processi di delocalizzazione produttiva e di ampliamento del ciclo di fornitura e richiamano l'attenzione della società civile. La pressione che la collettività oggi esercita è mirata all'assunzione da parte dell'impresa di una responsabilità nei confronti di tutte le categorie di *stakeholders*.

Sull'onda di questo comune sentire, la Commissione Europea nel 2001 ha redatto un Libro Verde dal titolo "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*". Da esso emerge che

le imprese dovrebbero sforzarsi "di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile". Il Libro Verde ha inteso indicare delle linee-guida utili per realizzare una sorta di codice di condotta per le aziende europee, ritenendo che "le imprese possono contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni". La finalità precipua di tale orientamento comunitario consiste nel far comprendere alle imprese che scegliere una linea di maggiore responsabilità sociale può essere nel medio-lungo periodo più conveniente, anche sul piano economico, perché "l'immagine e la reputazione di un'impresa sono fattori sempre più determinanti ai fini della sua competitività, in quanto consumatori e organizzazioni non governative chiedono informazioni sempre più dettagliate riguardo alle condizioni di produzione di beni e servizi e ai loro effetti sullo sviluppo sostenibile. Inoltre tendono a ricompensare con le loro consuetudini le imprese che adottano politiche socialmente ed ecologicamente responsabili"¹⁵¹.

Un altro motivo che ha determinato un interesse diffuso e crescente nei confronti della responsabilità sociale d'impresa è da ricercare nelle innumerevoli iniziative promosse dalle organizzazioni non governative (ONG) a sostegno della tutela dei diritti naturali.

Si tratta di organizzazioni estranee al settore pubblico che operano senza scopo di lucro per il raggiungimento di obiettivi umanitari e cooperativi.

L'attività svolta dalle organizzazioni non governative si estrinseca principalmente nella raccolta di fondi per la realizzazione di progetti sociali, nel processo di sensibilizzazione dell'opinione pubblica,

¹⁵¹ Così si esprime il Libro Bianco sulla responsabilità sociale delle imprese approvato dalla Comunità Europea nel luglio 2002. In esso trovano elencazione le linee operative del Libro Verde sulla RSI.

nella promozione di forme di cooperazione con autorità governative e imprese private.

Le organizzazioni non governative, unitamente agli enti no profit, al terzo settore, alle fondazioni e altre ancora, sono state definite dall'*International Society for Third Sector Research* come organizzazioni della società civile (OSC).

Più in particolare, le aree di intervento delle organizzazioni non governative sono plurime, e riguardano: il rispetto dei diritti umani; lo sviluppo ecosostenibile; l'educazione allo sviluppo attraverso la promozione dei valori della solidarietà, della cooperazione e della tolleranza.

Per loro natura, le organizzazioni non governative sono molto radicate nel territorio e raccolgono un patrimonio capillare di conoscenza delle problematiche che maggiormente attanagliano le comunità di riferimento. Perciò risulta evidente come le stesse siano un interlocutore importante per le imprese, avendo assunto nel corso del tempo il ruolo multiplo di informatori, giudici e attivatori di consenso nei confronti della comunità sociale.

Negli ultimi anni sono state innumerevoli le iniziative sulla responsabilità sociale d'impresa promosse oltre che da organizzazioni non governative, anche da organizzazioni governative internazionali. Tra queste ultime un ruolo importante è stato svolto dall'ONU¹⁵² con l'iniziativa del *Global Compact*, alla quale aderiscono molte grandi imprese con un impegno volontario sui principi universali nelle aree dei diritti umani, delle condizioni di lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione¹⁵³. L'iniziativa in parola si propone di creare

¹⁵² L'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) è stata fondata nel 1945 allo scopo di creare un'organizzazione sovranazionale per affrontare i temi di carattere mondiale. Oltre alla pace nel mondo, l'ONU si prefigge gli ulteriori obiettivi della salvaguardia dei diritti umani e del soddisfacimento dei bisogni fondamentali.

¹⁵³ L'impegno richiesto alle imprese nelle diverse aree prevede di:

1. sostenere e rispettare i diritti umani nell'ambito delle rispettive sfere d'influenza;
2. assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani;

un punto di contatto tra le imprese, l'ONU, le organizzazioni non governative e altre associazioni varie, al fine di incentivare la creazione di *partnership* e con lo scopo di costruire un mercato globale più inclusivo ed equo.

Al fine di perseguire obiettivi di carattere umanitario, l'ONU si avvale di organismi satellite, meglio definiti dalle carte delle Nazioni Unite come istituzioni specializzate (agenzie), che si occupano ognuno di una tematica particolare. Tra le principali agenzie internazionali possiamo menzionare l'ILO¹⁵⁴, il cui principale obiettivo è la promozione e lo sviluppo di politiche ispirate agli ideali della giustizia sociale e del miglioramento delle condizioni di tutti i lavoratori¹⁵⁵. Più

3. garantire la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
4. assicurarsi di non impiegare lavoro forzato e obbligatorio;
5. astenersi dall'impiegare lavoro minorile;
6. eliminare ogni forma di discriminazione nelle politiche di assunzione e licenziamento;
7. avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali;
8. promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale;
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggiano l'ambiente;
10. impegnarsi a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse le estorsioni e le tangenti.

154 L'organizzazione internazionale del lavoro (ILO), fondata nel 1919 con il trattato di Versailles, ha una struttura tripartita in cui sono rappresentati gli Stati membri dell'ONU, i rappresentanti nazionali dei datori di lavoro, i sindacati dei lavoratori.

155 Un primo intervento significativo dell'ILO ha trovato espressione nella *Dichiarazione tripartita sui principi riguardanti le imprese multinazionali e la politica sociale*, che ha rappresentato un punto di avvio nella direzione del controllo delle multinazionali. Successivamente, nel 1998, con l'emanazione della *Dichiarazione sui principi e diritti nel lavoro* sono stati ribaditi i diritti fondamentali (libertà di associazione e riconoscimento del diritto di negoziazione collettiva, eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio, abolizione effettiva del lavoro minorile, eliminazione di tutte le discriminazioni in materia di lavoro e professioni) e l'obbligo, da parte dei membri dell'ILO, di rispettare in buona fede i principi riguardanti i diritti sanciti in tali convenzioni.

in particolare, le linee guida e le norme emanate dall'organizzazione internazionale del lavoro costituiscono un punto di riferimento per gli strumenti di autodisciplina e di certificazione volontaria nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, con riguardo specifico alle condizioni di impiego dei lavoratori nell'ambito dei processi di delocalizzazione e delle filiere di fornitura e sub-fornitura.

L'accresciuta importanza degli *intangibile* assets aziendali costituisce un'ulteriore determinante dello sviluppo della responsabilità sociale e del comportamento etico d'impresa. Il processo di dematerializzazione dell'economia che caratterizza lo scenario competitivo attuale, spinge a focalizzare l'asse dell'attenzione sempre più frequentemente verso beni sostanzialmente immateriali.

Gli *assets* intangibili sui quali l'impresa deve investire sono la qualità del *management*, il capitale intellettuale, l'immagine e la reputazione.

Questi ultimi due, in particolare, costituiscono fattori sensibili ai fini della competitività aziendale, in quanto gli *stakeholders* valutano le *performances* dell'impresa, non solo per il risultato economico, ma anche per l'immagine e la reputazione etica. L'immagine e la reputazione costituiscono un fondamentale *intangibile asset* dell'impresa aumentandone il valore, la capacità competitiva sul mercato, il posizionamento sociale.

Va da sé che l'organismo economico oltre a "coltivare" la propria immagine aziendale deve anche occuparsene in modo eticamente responsabile, in quanto i suoi comportamenti influenzano inevitabilmente la percezione che gli *stakeholders* si costruiscono nel tempo. E proprio da questa percezione dipende la reputazione dell'unità economica stessa. Va da sé che una reputazione positiva permette di creare fiducia e quindi di sviluppare relazioni collaborative con le diverse categorie di interlocutori sociali. Dalla gestione armonica delle relazioni con gli *stakeholders* discende anche la crescita, lo sviluppo e la continuità duratura dell'impresa.

Come già rilevato nelle pagine precedenti, l'incessante cambiamento dello scenario economico, e in generale dei contesti ambien-

tali, hanno coinvolto l'impresa e, come inevitabile conseguenza, le relazioni tra questa e gli *stakeholders* aziendali.

In un contesto caratterizzato da livelli crescenti di complessità e da forte dinamismo, dove il mercato pone continuamente le imprese di fronte a nuove sfide da intraprendere e a opportunità da cogliere, le unità economiche hanno dovuto affrontare una serie di cambiamenti organizzativi imposti dal passaggio da un'economia di stabilità ad una economia di flessibilità.

L'economia della flessibilità ha privilegiato la nascita di un modello organizzativo elastico, snello, che si fonda su relazioni orizzontali e trasversali, dove i diversi gruppi di interlocutori sociali dell'impresa hanno assunto un ruolo di primo piano. La conseguenza è stata una modifica delle relazioni impresa-*stakeholders*. L'impresa non può più esimersi dal considerare le richieste provenienti dalle diverse categorie di portatori di interesse, ma, al contrario, deve tentare di conciliare e contemperare le diverse istanze sociali per evitare ogni risvolto negativo sulla propria immagine. In qualunque rapporto fornitore-cliente, sia che si tratti di mercato esterno che di mercato interno all'impresa, gli elementi che fungono da collante sono le relazioni di fiducia, l'immagine e la reputazione aziendale.

Un ruolo fondamentale è svolto dai dipendenti, di cui il comportamento etico dell'impresa può influenzare la scelta di lavoro, la permanenza e le prestazioni: le ricerche effettuate in proposito dimostrano che la maggior parte dei lavoratori si sente più "fedele" nei confronti di datori di lavoro socialmente impegnati.

A questi fattori che tradizionalmente hanno favorito l'assunzione di responsabilità sociale delle imprese si sta progressivamente affiancando il fenomeno dell'investimento socialmente responsabile. Come si evince dal Libro Verde della Commissione Europea, "politiche responsabili nel settore sociale e in quello della tutela dell'ambiente costituiscono per gli investitori una indicazione importante di corretta gestione interna ed esterna. Tali politiche contribuiscono a minimizzare i rischi anticipando e prevenendo le crisi suscettibili di nuocere alla reputazione dell'impresa e di provocare una spettacolare

caduta dei prezzi e delle azioni". Nell'ultimo decennio a seguito della crescente domanda dei fondi di investimento socialmente responsabile, sono stati creati una serie di *forum* dedicati all'investimento sociale, al fine di fornire informazioni affidabili sulle politiche di responsabilità sociale delle imprese¹⁵⁶.

Un ulteriore fattore di pressione è rappresentato dalla trasparenza apportata dai *mass media* e dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle attività delle imprese. Questo fattore amplifica notevolmente la visibilità di un'organizzazione, la cui immagine in materia sociale può essere facilmente danneggiata o migliorata dalle prassi di gestione proprie e da quelle dei propri *partner* commerciali e fornitori lungo tutta la catena produttiva.

Quale ultima ragione per comprendere l'interesse emergente da parte del mondo imprenditoriale nei confronti della responsabilità sociale passiamo a considerare il ruolo che riveste il consumatore¹⁵⁷ nell'attuale scenario economico.

Volendo analizzare l'evoluzione del comportamento dei consumatori quale ulteriore fattore agentivo sullo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, si rileva facilmente come gli acquirenti nell'andar degli anni abbiano modificato il loro atteggiamento relativamente alle scelte di acquisto.

Nel fluire del tempo e nel diffondersi dello spazio si sono modificate le modalità produttive e, con loro, anche le determinanti che influenzano il processo di acquisto dei consumatori hanno subito molteplici e incisive trasformazioni.

156 Tra questi, si ricordano il *Social Investment Forum* creato nel 1991 nel Regno Unito, ma altre iniziative sono state avviate in Francia, Germania, nei Paesi Bassi ed in Italia.

157 Nel prosieguo del lavoro utilizzeremo indistintamente i termini consumatore e acquirente. È bene puntualizzare, però, che mentre il consumatore è la persona che utilizza o consuma il bene (o il servizio), l'acquirente è la persona che effettivamente acquista, ma non necessariamente utilizza o consuma il bene (o il servizio) acquisito. In merito si rinvia a KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principi di Marketing*, op. cit., p. 182.

Il processo è stato lento e inesorabile. Il primo stadio significativo risale agli anni '50 del Novecento e si caratterizza per un orientamento verso prodotti prontamente disponibili, facilmente reperibili e a basso costo; si passa poi – negli anni '60 – ad una realtà di mercato caratterizzata da un atteggiamento esclusivamente consumistico, in cui gli acquirenti favoriscono prodotti in grado di offrire qualità e prestazioni più elevate, unitamente a caratteristiche innovative; successivamente, gli anni '70, sono segnati da una maggiore capacità di valutazione e attenzione alla qualità, al servizio e alle caratteristiche del prodotto; gli anni '80 sono invece connotati da una domanda di beni quali simboli di appartenenza, con la conseguente trasformazione dei prodotti in segni; più in là, nell'ultima decade del secolo scorso, emerge da parte del consumatore una richiesta di sensibilità nei confronti dell'ambiente e di salvaguardia di un ecosistema minacciato da pesanti forme di inquinamento; attualmente, gli acquirenti, supportati anche dalle loro organizzazioni rappresentative, sempre con maggiore vigore richiedono alle imprese l'applicazione di comportamenti socialmente responsabili.

Da questa rapida ricognizione storica delle tappe salienti che hanno caratterizzato il processo evolutivo degli atteggiamenti comportamentali di coloro che usufruiscono di beni e servizi messi a disposizione dall'impresa emerge con limpida chiarezza il mutamento valoriale che delinea l'attuale profilo del consumatore.

Nell'epoca della globalizzazione del mercato i consumatori sono sempre più attenti a cosa consumano, alle modalità di produzione dei beni (in termini di sicurezza sul lavoro, di tutela ambientale, di caratteri sociali ed etici), al rispetto dei diritti fondamentali e dei diritti del lavoro,

Per il tramite delle associazioni che li rappresentano, i consumatori esercitano una pressione mirata alla trasparenza dei modelli di produzione ed all'assunzione da parte delle unità economiche di una responsabilità sociale idonea a perseguire il bene comune.

L'immagine del consumatore è mutata: superata la figura del consumatore-cliente, soggetto passivo delle proposte promananti

dal lato dell'offerta, si impone la figura del consumatore-cittadino, soggetto che vuole sì consumare, ma in modo critico.

In effetti, il consumatore critico ha una maggiore consapevolezza del potere che riveste nel mercato di sbocco e di conseguenza non è più un fruitore passivo e inerte di fronte a ciò che il mercato gli propone, ma è lui stesso che con le sue decisioni di acquisto e con i suoi comportamenti contribuisce a costruire l'offerta e, quindi, a determinare le scelte produttive delle aziende.

Il consumatore critico, in altri termini il consumatore etico attento ai risvolti sociali del *business*, è in grado di orientare, secondo il suo sistema valoriale, i comportamenti dell'impresa¹⁵⁸.

Il consumatore, sempre così mutevole nelle sue scelte, oggi è più che mai attento ai valori. Come osserva lucidamente Stefano Zamagni, " il consumatore vuole sapere come quel certo bene è stato prodotto e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato ... i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile, e così via"¹⁵⁹.

La percezione di poter essere, sebbene in parte, complici degli eventuali atteggiamenti irresponsabili delle imprese spinge i consumatori ad assumere comportamenti d'acquisto sempre più consapevoli.

L'attenzione non è rivolta soltanto alle caratteristiche specifiche del bene prodotto o del servizio erogato, ma al vaglio del consumatore critico passa l'intero complesso aziendale. In questa nuova veste il consumatore-cittadino dimostra un grande interesse circa la condotta che l'impresa assume al proprio interno e pone una particolare at-

158 Il quadro delineato rievoca il principio della sovranità del consumatore formulato sul finire dell'ottocento da John Stuart Mill. Il principio in parola sostiene che il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere di acquisto, è in grado di orientare, secondo il suo sistema di valori, i soggetti di offerta sia sui modi di realizzare i processi produttivi sia sulla composizione dell'insieme di beni da produrre. Cfr. MILL J.S., *Principi di economia politica*, UTET, Torino, 2006.

159 Cfr. ZAMAGNI S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, *Politeia*, XIX, 72, 2003, p. 31.

tenzione al rapporto che l'unità economica instaura con il territorio nel quale opera e agisce.

In questa nuova dimensione, i consumatori hanno una maggiore consapevolezza delle regole che definiscono il mercato e ciò li pone nelle condizioni di chiedere sempre nuove garanzie per quanto riguarda i prodotti da acquistare.

Come risulta anche dalle indagini condotte da diversi centri di studio e ricerca, i consumatori dimostrano una sensibilità crescente per le tematiche dei diritti dei lavoratori e un notevole interesse verso i prodotti cosiddetti "etici": oggi il consumatore si aspetta dall'impresa un prodotto non più solo rispondente a determinati criteri tecnici di prestazione, ma anche un prodotto più sicuro, fabbricato nel rispetto dei diritti umani e dei lavoratori. Sempre più spesso il consumatore nel processo di acquisto tiene in considerazione anche le *performances* sociali del prodotto e dell'azienda detentrica del marchio.

L'immagine del consumatore è mutata, le esigenze anche: il prezzo del prodotto, il *packaging*, la garanzia del marchio, la pubblicità non sono più sufficienti ad assicurare il successo commerciale di un prodotto.

Tutti i fattori considerati rivestono ancora una certa importanza, ma devono essere subordinati alla richiesta di comportamenti socialmente responsabili e al rispetto di una serie di garanzie etiche.

L'impresa ha compreso l'importanza di adeguare i propri comportamenti alle pressioni esercitate dai consumatori e, al tal fine, ha predisposto una serie di mezzi idonei a soddisfare le attese dei propri referenti. Per avvalorare il proprio impegno etico e sociale nei confronti degli *stakeholders* con cui si relazionano, le organizzazioni utilizzano molteplici strumenti. Rientrano tra questi il codice etico, orientato al controllo dei comportamenti individuali; il bilancio sociale, teso alla verifica delle politiche d'impresa; la certificazione etica, volta ad identificare il comportamento moralmente corretto dell'impresa attraverso l'attribuzione di un marchio.

Bibliografia

- AA.VV., *Complessità & Managerialità*, EGEA, 1991.
- AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, 1996.
- AA.VV., *Inizio e futuro del cosmo: linguaggi a confronto*, S. Paolo, 1999.
- ABBATE G., FERRERO U., *Emotional assets*, Finedit Italia, 2003.
- ABELL D., *Business e scelte aziendali*, IPSOA, 1986.
- ACABBI C. L., *L'outsourcing come scelta strategica e strumento di miglioramento dei processi aziendali*, in Atti del convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale," Milano, 28.1.1999.
- ADAMS P., *La generazione della brand equity*, in S VICARI (a cura di), *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, 1995.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- ALLAN J., FAIRTLOUGH G., HEINZEN B., *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, Etas, 2002.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1963.
- AMADUZZI A., *Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi*, in RIREA, n.1, 1972.
- AMADUZZI A., *Aziende di erogazione*, Principato, Milano.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1998.

PIERLUIGI LIZZA
PAOLA GIANANTE

ELEMENTI DI MANAGEMENT AZIENDALE

PIERLUIGI LIZZA
PAOLA GIANANTE

ELEMENTI DI
MANAGEMENT AZIENDALE



EU
R EDIZIONI
UNIVERSITARIE
ROMANE

ISBN: 978-88-6022-334-0



9 788860 223340

sto affronta i temi base del management: partendo
analisi dell'assetto organizzativo ci si sofferma poi sulla
ne aziendale, avendo riguardo alla dinamica dei finanzia-
e della produzione e alla determinazione del reddito e
ipitale.

segue con lo studio della dimensione strategica dell'agire
dale, soffermandosi sul ruolo della pianificazione ed
cazione delle strategie. Particolare attenzione è riservata al
eting, quale processo volto a realizzare, promuovere e ren-
ribili prodotti volti all'appagamento delle esigenze del
to. Il successo delle strategie è fortemente influenzato
qualità del capitale intellettuale, inteso come il complesso
vere, informazione, esperienza, capacità di apprendimen-
azioni, ecc. che, adeguatamente valorizzato, può produrre
ezza.

, si presenta il tema della responsabilità sociale dell'im-
individuando modalità di gestione dei rapporti con gli
holders (clienti, fornitori, concorrenti, finanziatori, ecc.)
tose dei principi etici di cui questi sono portatori.

igi Lizza è professore associato di Economia aziendale presso
ersità degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara dove inse-
onomia aziendale e Management del capitale umano.

Giansante è ricercatore confermato di Economia aziendale
l'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara
insegna Economia e management e Sviluppo delle risorse