

*Cell in Economia e Amministrazione
delle Imprese - Vicenza*

SERGIO SCIARELLI

PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE
NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI "FEDERICO II"

ECONOMIA E GESTIONE

DELLE PMI

**ECONOMIA E GESTIONE
DELL'IMPRESA**

Prof. Elena Giretta - Angela Bonfant

A.A. 2009-2010

DISPENSA

*per studenti NON
frequentanti*



CEDAM

CASA EDITRICE DOTT. ANTONIO MILANI
1997

INDICE GENERALE

4. I fattori di competitività nel mercato	Pag. 61
5. Il ruolo delle risorse intangibili (<i>intangible asset</i>) nel successo competitivo	» 64
6. La complessità dell'ambiente e la flessibilità dell'impresa	» 66
→ 4) LE FUNZIONI DELL'IMPRESA E LE TEORIE SULLE FINALITÀ IMPRENDITORIALI	
1. Le funzioni dell'impresa	» 71
2. Le finalità dei comportamenti imprenditoriali	» 74
3. La teoria della massimizzazione del profitto	» 75
4. La teoria della sopravvivenza aziendale	» 80
5. La teoria della «creazione» e «diffusione» del valore	» 81
6. La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale	» 83
7. La teoria comportamentistica o dei «limiti sociali» alla massimizzazione del profitto	» 85
8. La teoria del «successo sociale» ed i rapporti con l'etica d'impresa	» 92
→ 5) L'EVOLUZIONE DELLA TEORIA DELL'IMPRESA: TEORIA DEGLI «STAKEHOLDER» E TEORIA DELL'AGENZIA	
1. La visione sociale dell'impresa	» 99
2. Gli interlocutori dell'impresa (<i>stakeholder</i>)	» 100
3. L'individuazione e la classificazione degli « <i>stakeholder</i> » aziendali	» 103
4. La teoria degli « <i>stakeholder</i> » e la teoria dell'agenzia	» 106
PARTE SECONDA	
GESTIONE DELL'IMPRESA	
SEZIONE PRIMA	
La gestione strategica	
6. CENNI INTRODUTTIVI SUI PROFILI DI GESTIONE E SUI RUOLI DI GOVERNO NELL'IMPRESA	
1. Economia e gestione d'impresa	» 113
2. I profili della gestione aziendale	» 113
3. La gestione strategica, direzionale ed operativa	» 115
4. I ruoli di governo nell'impresa: imprenditorialità e managerialità	» 118
5. I soggetti deliberanti all'interno della struttura aziendale	» 120
7. L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DELLA GESTIONE	
1. La strategia e le politiche di gestione	» 125
2. La strategia «complessiva» e le strategie competitive	» 129
3. Gli obiettivi strategici della gestione	» 131
4. Il processo di formulazione della strategia: programmazione ed occasionalità	» 134
5. Il rapporto tra programmazione ed attuazione della strategia	» 137
Prefazione	Pag. V
Indice generale	» IX
Indice delle tabelle	» XVII
Indice delle figure	» XIX
PARTE PRIMA	
ECONOMIA DELLE IMPRESE	
→ 1) L'IMPRESA QUALE SISTEMA COMPLESSO	
1. I mutamenti dell'organizzazione delle attività di produzione: brevi cenni introduttivi	» 3
2. L'impresa quale sistema socio-tecnico	» 4
3. L'impresa quale sistema cognitivo	» 8
4. Gli assetti istituzionali delle imprese e le organizzazioni «non profit»	» 10
5. Una classificazione delle imprese	» 14
→ 2) IMPRESA, AMBIENTE E MERCATO	
1. La definizione di «ambiente» o contesto generale di riferimento per l'impresa	» 23
2. I rapporti tra l'impresa, l'ambiente transazionale e l'ambiente competitivo	» 30
3. Le forme di mercato	» 35
3.1. Il grado di concentrazione, di elasticità e di differenziazione della domanda	» 36
3.2. Il grado di concentrazione dell'offerta: dal monopolio alla concorrenza perfetta	» 38
3.3. La differenziazione dei prodotti e le forme prevalenti di mercato: l'oligopolio e la concorrenza monopolistica	» 40
3.4. Le barriere alla concorrenza	» 43
3.5. L'equilibrio fra la domanda e l'offerta: il «mercato del venditore» e il «mercato del compratore»	» 49
→ 3) RAPPORTI TRA L'IMPRESA E IL MERCATO	
1. I concetti di mercato, settore o industria e filiera di produzione	» 55
2. L'evoluzione dei rapporti tra impresa e mercato: il paradigma «struttura-condotta-risultati»	» 57
3. I rapporti tra organizzazione e mercato: la teoria dei costi di transazione	» 58

8. LE STRATEGIE COMPLESSIVE	Pag. 143
1. Le scelte strategiche quali sistemi di opzioni	» 144
2. Una tipologia semplificata delle strategie complessive: strategie di crescita e di risanamento aziendale	» 146
3. Il processo di sviluppo dimensionale	» 152
4. I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategia complessiva	» 153
5. La strategia di sviluppo monosettoriale	» 155
5.1. Lo sviluppo orizzontale	» 158
5.2. L'integrazione verticale	» 162
5.3. Altri tipi di integrazione	» 163
6. La strategia di diversificazione produttiva	» 168
7. La strategia di espansione internazionale	» 172
8. Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo: sviluppo interno, acquisizioni aziendali e accordi tra imprese	» 177
9. Le strategie di fronteggiamento delle crisi (processi di «turnaround»)	» 183
10. I rapporti tra strategia e struttura organizzativa (cenni)	» 187
9. LE STRATEGIE COMPETITIVE	» 192
1. L'analisi di settore	» 193
2. La catena del valore	» 201
3. La formulazione della strategia competitiva	» 209
4. La strategia competitiva e le attività di marketing	» 211
SEZIONE SECONDA	» 214
Il processo di direzione aziendale	» 216
10. IL «CICLO» DI DIREZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA	» 220
1. Il processo di direzione aziendale	» 223
2. La funzione organizzativa	» 228
3. La progettazione della struttura organizzativa	» 237
3.1. Organizzazioni non formali e strutture pianificate	» 244
3.2. Le scelte organizzative	» 247
3.3. La procedura di progettazione dell'organizzazione	» 249
3.4. L'assetto dell'alta direzione	» 257
3.5. La scelta del modello di struttura organizzativa	» 262
3.6. Le strutture organizzative innovative: l'organizzazione per processi	» 267
4. La definizione delle procedure decisionali ed operative	» 273
5. Lo sviluppo organizzativo e l'efficienza aziendale	» 276
APPENDICE: La documentazione organizzativa	» 278
11. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DELLA GESTIONE	» 284
1. I requisiti della programmazione aziendale	» 291

2. La programmazione strategica ed operativa	Pag. 262
3. Il processo di costruzione dei piani aziendali	» 267
4. Un esempio di procedura di costruzione del piano di breve termine: il piano di vendita	» 273
5. La programmazione ed il processo decisionale aziendale	» 276
6. I problemi di previsione e la flessibilità dei piani	» 278
12. IL PROCESSO DI CONDUZIONE DEL PERSONALE	» 284
1. La conduzione del fattore umano ed i problemi della motivazione	» 291
2. Gli «stili» di direzione	» 296
3. La motivazione del personale mediante l'analisi e l'arricchimento delle mansioni	» 303
13. IL SISTEMA DI CONTROLLO DELLA GESTIONE	» 307
1. L'evoluzione della funzione di controllo	» 313
2. Il controllo operativo concomitante	» 314
3. Le misurazioni di efficienza e il «benchmarking»	» 317
3.1. Valori globali di misurazione dell'efficienza aziendale: reddito, «cash-flow» e margine operativo	» 322
3.2. Indici generali di efficienza	» 324
3.3. Il «benchmarking»	» 327
4. Il controllo strategico aziendale	» 331
5. L'organizzazione della funzione direzionale di controllo	» 334
14. IL SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE	» 336
1. Le informazioni per la direzione aziendale	» 339
2. Il sistema informativo direzionale	» 343
3. La progettazione del sistema informativo	» 345
4. La raccolta delle informazioni	» 350
5. L'elaborazione dei dati	» 357
6. La comunicazione delle informazioni	» 360
7. Le procedure di informazione	» 363
SEZIONE TERZA	» 365
La gestione operativa dell'impresa industriale	» 365
15. LE FUNZIONI DI GESTIONE NELL'IMPRESA INDUSTRIALE MANIFATTURIERA	» 365
1. Una classificazione delle funzioni di gestione: funzioni primarie, di supporto e ausiliarie	» 365
2. La valutazione del grado d'importanza delle singole funzioni	» 365
16. LA GESTIONE COMMERCIALE E LE POLITICHE DI MARKETING	» 365
1. Strategia competitiva e politiche di marketing	» 365
2. L'orientamento dell'impresa nei confronti del mercato	» 365

1 L'IMPRESA QUALE SISTEMA COMPLESSO

SOMMARIO: 1. I mutamenti dell'organizzazione delle attività di produzione: brevi cenni introduttivi. - 2. L'impresa quale sistema socio-tecnico. - 3. L'impresa quale sistema cognitivo. - 4. Gli assetti istituzionali delle imprese e le organizzazioni *non profit*. - 5. Una classificazione delle imprese.

1. I mutamenti dell'organizzazione delle attività di produzione: brevi cenni introduttivi.

Il profondo cambiamento dell'economia, indotto dai mutamenti nei sistemi politici e dal procedere dello sviluppo mondiale, ha prodotto innovazioni sostanziali nell'organizzazione delle attività produttive e nella ripartizione dell'occupazione.

Da un'economia basata sulla manifattura, che vedeva in prima linea gli aspetti e i problemi della produzione industriale, si è andati progressivamente verso un'economia post-industriale, fondata sull'espansione del settore dei servizi. La quantità di occupazione impegnata sia nella produzione diretta di servizi (settore terziario) sia nello svolgimento di funzioni di servizio all'interno di complessi manifatturieri è, già da qualche tempo, di gran lunga prevalente rispetto a quella inserita in altre branche di attività (¹). Questo perché dalla semplice vendita di beni si è passati al collocamento di prodotti più servizi, a ragione del fatto che il consumatore ha mostrato un interesse crescente alla «quantità» di servizi associati alla vendita di prodotti. Tutto ciò ha stimolato maggiormente l'innovatività perché il cambiamento non ha riguardato sostanzialmente il prodotto in senso fisico, ossia quale bene tangibile deputato a rendere certi servizi, ma ha finito per includere le condizioni di acquisibilità e di fruibilità dello stesso, con un impatto più marcato sugli aspetti intangibili.

Dalle considerazioni precedenti discende la conclusione che oggi le imprese

(¹) Secondo indagini recenti, negli Stati Uniti il 4% della manodopera lavora in agricoltura, il 75% nel terziario e appena il 18% nell'industria. In Italia, secondo l'Istat, gli addetti all'agricoltura superano di poco il 7%, quasi il 60% opera nel terziario e il 33% nell'industria. La modificazione dei rapporti tra i settori economici è funzione dell'apertura internazionale dei mercati (che rendono sempre più facili gli scambi), della marcata differenza del costo del lavoro (dai 3 dollari al giorno nei Paesi asiatici ai 30-40 dollari in Europa) e della necessità di una profonda ristrutturazione delle imprese e degli apparati produttivi dei Paesi più avanzati.

se, soprattutto se inserite in ambienti economicamente più sviluppati, debbono produrre più «idee» che «beni» e che, quindi, lo stesso concetto di impresa tende ad evolversi secondo processi correlati alla nuova organizzazione internazionale del lavoro.

Da questi brevi spunti introduttivi, che verranno ripresi e sviluppati in seguito, occorre dunque partire per una più esauriente definizione del nostro oggetto di studio, vale a dire l'impresa.

2. L'impresa quale sistema socio-tecnico.

L'impresa è stata tradizionalmente definita come un'organizzazione di persone e di beni rivolta ad uno scopo *produttivo*. Sono le aziende (²) che, organizzate in varie forme e specializzate per tipi di attività, producono i sistemi di beni e di servizi indispensabili per il soddisfacimento dei bisogni umani. Ciò significa che esse, a prescindere dal sistema economico-politico che le governa, rappresentano una realtà universale, essendo uno strumento essenziale per ottenere il massimo vantaggio dal lavoro organizzato degli uomini.

Un'impresa, ancorché caratterizzata da strutture e comportamenti specifici in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle attività produttive da realizzare, è contraddistinta sempre da alcuni requisiti comuni, che ne giustificano l'inquadramento come sistema a sé stante.

Il principale connotato, che giova porre in particolare rilievo, è il contenuto economico dell'attività e degli obiettivi che essa si prefigge di raggiungere. Sotto il profilo del funzionamento, ogni sistema aziendale si contraddistingue per la presenza non solo di una struttura organizzativa complessa, ma anche per la sua finalizzazione in ordine alla messa a profitto di risorse scarse. Da questo punto di vista si ha una prima netta delimitazione del concetto, in quanto un partito politico, una Chiesa, un'associazione culturale, pur avendo tutti un'organizzazione, perseguono finalità non economiche e, pertanto, non rientrano nel concetto di impresa. Questa si caratterizza perché mediante l'impegno di un complesso differenziato di risorse (uomini, capitali, impianti, materiali, ecc.), svolge processi di produzione, cioè crea ricchezza. In altri termini

(²) I termini «impresa» e «azienda» sono qui adoperati in senso sinonimo. Essi sono invece usati in modo differenziato non solo dai giuristi, per i quali l'azienda è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 cod. civ.) e l'impresa è l'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi, ma anche dagli aziendalisti che attribuiscono al concetto di azienda un contenuto più ampio di quello di impresa, intesa più specificamente come impresa di produzione.

ni, operando una trasformazione delle risorse impiegate, ottiene dei beni di maggior valore, atti a soddisfare direttamente o indirettamente i bisogni umani. Questi beni sono destinati ad essere scambiati con entità esterne (utilizzatori o consumatori), allo scopo di far scaturire dallo scambio un utile o reddito. Lo scambio al fine del reddito rappresenta, senza dubbio, l'aspetto più qualificante del concetto di impresa, in quanto racchiude, come presupposti, gli attributi descritti in precedenza. L'impresa ha infatti bisogno di conseguire un reddito, cioè un divario positivo fra il ricavo ottenuto dai beni ceduti e il costo delle risorse impiegate nella produzione, per potere soddisfare chi ha investito i suoi capitali in un'attività a rischio, gli altri partecipanti all'organizzazione e per potersi sviluppare in conformità dell'evoluzione del mercato in cui opera. Per realizzare tale reddito, deve accrescere, mediante operazioni di trasformazione, il valore delle risorse impiegate, in modo da porre in essere non solo beni richiesti da entità esterne, ma cedibili ad un prezzo generatore del reddito atteso. Per far ciò, essa ha bisogno di un'organizzazione, ossia di una struttura altamente specializzata e coordinata, in grado di svolgere profittevolmente i processi di trasformazione e di scambio.

Raggruppando le caratteristiche fino ad ora richiamate, si può dunque definire l'impresa come *l'organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito*. Da questa definizione si ricavano i quattro elementi distintivi dell'impresa, che sono: la presenza di un'organizzazione, lo svolgimento di processi di produzione (1), le relazioni di scambio con entità esterne, la finalità imprenditoriale del reddito. Su ciascuno di questi punti si avrà occasione di ritornare nei successivi capitoli del volume, anche per modificare e integrare la definizione precedente (4).

In queste pagine iniziali dobbiamo introdurre un concetto fondamentale, cioè il concetto dell'azienda quale *sistema*, operante in stretto collegamento con sistemi più ampi (mercato e ambiente).

Per potere confermare il carattere sistemico dell'impresa e per potere inquadrare questo particolare tipo di sistema nella classificazione dei sistemi operata da studiosi di varie discipline, occorre esaminare brevemente le caratteristiche essenziali di un «sistema».

(1) Il concetto di produzione è qui usato in senso economico, cioè come attività rivolta ad accrescere l'utilità dei beni sia trasformandone la natura fisico-chimica (produzione diretta) sia trasferendoli nel tempo e nello spazio (produzione indiretta).

(4) Il discorso riguarda soprattutto il tema delle finalità imprenditoriali, che appare molto più complesso (vedi capitolo quarto), e quello dei partecipanti all'organizzazione (vedi capitolo quinto).

Com'è noto, il carattere fondamentale di un sistema è quello di essere costituito da un *complesso interrelato di parti*, interrelato perché le singole parti sono interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune da raggiungere. I sistemi sono in relazione con un ambiente esterno: da questa relazione nasce anche la loro caratteristica di dinamismo, stante il rapporto funzionale o di causalità con una realtà in continuo cambiamento (ambiente esterno).

Per riepilogare, quindi, un sistema si caratterizza per la molteplicità di parti componenti, per l'interrelazione delle parti rispetto all'obiettivo da raggiungere, per il legame funzionale con un ambiente esterno e per il dinamismo che - a cagione di tale legame - deve contraddistinguere il suo funzionamento.

Il concetto di sistema dev'essere correttamente inteso in senso evolutivo e non statico. L'impresa è sempre un sistema, ma è un sistema dinamico, che muta nelle sue dimensioni e combinazioni di risorse. Il suo ciclo di vita si sviluppa, infatti, con il passaggio da una situazione sistemica ad un'altra mediante un processo evolutivo che non può né deve far perdere il coordinamento tra le risorse. Se ciò avvenisse, si dissolverebbe lo stesso concetto d'impresa, che si collega in ogni caso ad un *complesso ordinato di risorse rivolte ad un fine condito*.

In rapporto al grado di complessità che caratterizza un sistema, è possibile pervenire ad una classificazione ed operare una distinzione tra i vari tipi di sistemi. La classificazione più nota è quella proposta dal Boulding, che distingue nove tipi di sistemi: schemi, meccanismi, sistemi cibernetici, sistemi aperti, sistemi a crescita programmata, sistemi ad immagine interna, sistemi che trattano simboli, sistemi sociali, sistemi trascendentali (1).

Rispetto a questa distinzione, l'impresa può essere classificata come un *sistema sociale di tipo aperto*.

L'impresa, infatti, è un sistema perché è costituita da un insieme di parti od organi, ciascuno dei quali deputato a svolgere una determinata funzione per il raggiungimento di un comune risultato. Le varie parti formano un tutto organico perché, ad una specializzazione delle funzioni, s'accompagna una stretta coordinazione dell'attività nel suo complesso, secondo un disegno unitariamente rivolto al fine economico da conseguire. L'impresa, come si è accennato, è un sistema di tipo aperto, poiché, per vivere, deve intrattenere continue relazioni di scambio con altri sistemi o entità esterne: queste relazioni sono del tipo *input* (ingresso), cioè di approvvigionamento di risorse necessarie per la sua alimentazione, e del tipo *output* (uscita), os-

(1) Per la definizione dei vari tipi di sistemi si rinvia a PERRONE (v. *Le strutture organizzative d'impresa*, pp. 193-194).

ossia di cessione a terzi del prodotto (beni o servizi) del suo funzionamento⁽⁶⁾.

Che l'impresa sia un sistema è conclusione comunemente accolta in dottrina, così come è condivisa la sua natura particolare, in quanto si tratta di un sistema a sé stante, non assimilabile ad altri tipi di sistemi. Scartato, infatti, il parallelo *meccanico*, cioè la considerazione dell'azienda quale meccanismo caratterizzato da un automatismo di funzionamento, perché non rispondente alla concezione di organismo operante in stretta simbiosi con tutta una serie di altri sistemi esterni, anche il parallelo *biologico* non appare soddisfacente. In teoria, infatti, l'impresa è stata paragonata ad un organismo vivente per sottolineare sia l'aspetto differenziato e complementare delle funzioni svolte dai vari organi sia l'aspetto metabolico del ciclo di attività. I sostenitori di questo punto di vista hanno affermato che, come un organismo vivente è costituito da un complesso di parti, ciascuna con un compito preciso e insostituibile, e dev'essere alimentato mediante risorse attinte dall'esterno e trasformate in sostanze vitali, così l'azienda è composta da un insieme di organi ciascuno specializzato nello svolgimento di certe attività, e dev'essere rifornita di risorse da parte di altri sistemi, a cui è destinata a cedere il frutto della sua operatività. Questo ciclo metabolico viene così a rinnovarsi secondo un concetto di equilibrio dinamico, cioè di raggiungimento di posizioni sempre migliori mediante un «surplus» positivo fra le risorse spese (costi) e quelle ottenute per la cessione delle produzioni poste in essere (ricavi). Al pari di un organismo vivente, che si sviluppa secondo processi di accrescimento corporeo e intellettuale, l'azienda deve adeguare la sua struttura e le sue strategie all'evoluzione dell'ambiente e del mercato in cui opera: se ciò non avviene essa è sospinta in una posizione sempre più marginale fino al completo dissolvimento. L'uguaglianza fra costi e ricavi è, invero, una situazione anormale, che denota uno squilibrio nel ciclo vitale, in grado di compromettere, nel tempo lungo, la funzionalità del sistema.

Il parallelo biologico, attraente sotto certi profili, si rileva, però, inaccettabile a cagione delle molte limitazioni che incontra. Innanzi tutto, si potrebbe osservare che l'azienda – a differenza degli essere viventi – è destinata a perdurare, a perpetuarsi al di là della vita del suo fondatore. Ciò, mentre il ciclo biologico si conclude con l'estinzione dell'individuo, il ciclo di sviluppo azien-

(6) CAFFERATA accoglie la definizione di impresa quale «sistema *parzialmente* aperto, nel senso che essa interagisce con l'ambiente esterno e con le organizzazioni di questo – ciò che *veicola elementi di indeterminanza e di incertezza* al suo interno – e, però, la stessa è sottoposta ad imperativi di governo secondo criteri di razionalità, con i quali si esprime un bisogno di *elementi di determinatezza e di certezza*, necessari per il conseguimento del reddito in una situazione di equilibrio» (v. *Sistemi*, p. 49).

dale potrebbe portare ad una crescita costante e ad un rafforzamento del sistema-impresa nell'ambiente in cui opera. È noto, infatti, e l'argomento sarà ripreso in séguito, che non esistono dei limiti oggettivi all'espansione aziendale, per cui la tesi dell'esistenza di una dimensione ottima di impresa appare poco convincente. Infine, si è rilevato che il processo di crescita dell'individuo è indipendente dalle sue motivazioni e dalle decisioni prese a livello conscio, mentre quello dell'azienda è legato agli sforzi consapevoli e chiaramente motivati dal gruppo che la dirige⁽⁷⁾.

Tenendo presente che l'impresa è un sistema sociale, all'interno del quale operano risorse umane e tecniche (mezzi di produzione), si può dunque pervenire alla sua definizione quale *sistema aperto di tipo socio-tecnico*. Il concetto di sistema socio-tecnico pone in evidenza che nell'azienda occorre non solo un'organizzazione del lavoro relativa all'impiego del fattore umano, ma anche un'organizzazione tecnica costituita da impianti, attrezzature e tecnologie produttive. L'aspetto comunque di maggiore rilievo è quello sociale poiché il funzionamento dell'azienda è legato all'operare coordinato di una molteplicità di gruppi interni ed esterni all'organizzazione, tra i quali si sviluppano rapporti di collaborazione e di contrasto. Questo concetto *cooperativo-conflittuale* dell'organizzazione aziendale è uno dei punti base per comprendere il funzionamento di qualsiasi struttura organizzativa e rappresenterà, pertanto, un costante elemento di riferimento in tutto il discorso successivo⁽⁸⁾.

3. L'impresa quale sistema cognitivo.

Il concetto d'impresa può essere peraltro inquadrato anche in un'ottica differente, intesa a privilegiare i fattori immateriali alla base del suo sviluppo. La teoria aziendalistica, soprattutto nell'ultimo decennio, ha difatti rivolto l'attenzione all'aspetto «intangibile» delle immobilizzazioni presenti nell'organizzazione dell'impresa, osservando che è proprio in esse che si racchiudono le potenzialità di espansione del sistema aziendale. In altri termini, la vera ricchezza di un'impresa non sarebbe costituita dal suo patrimonio materiale o tangibile (impianti, macchinari, attrezzature, fabbricati, ecc.), ma dalle sue risorse immateriali o intangibili, connesse con l'immagine positiva nei confronti

(7) Sotto questo profilo di particolare interesse è l'impostazione di VICARI, che qualifica l'impresa come un sistema autopoietico, destinato cioè a guidare i propri processi di funzionamento e sviluppo (v. *L'impresa vivente*). Una critica a questa visione, fondata appunto sul parallelo biologico, è in TAGLIAGAMBE-USAI, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, cap. 2.

(8) Vedi, in particolare, i successivi capitoli quarto e quinto.

dell'ambiente, l'avviamento di mercato, la capacità di produrre innovazioni.

Partendo appunto dall'idea che un'impresa dev'essere un centro di innovazioni e che queste ultime sono il prodotto dell'intelligenza e non quello delle macchine, si tende dunque a definire *l'impresa quale sistema di conoscenze alto a produrre nuova conoscenza* ⁽⁹⁾. In effetti, tutta la vita aziendale si muove secondo procedure ripetitive, frutto dell'esperienza accumulata nel tempo, e in virtù di fenomeni di cambiamento, indotti dalla capacità di tradurre segnali di evoluzione lanciati dall'ambiente. Questa capacità è legata all'accumulo del sapere e al formarsi di valori di sviluppo all'interno dell'impresa secondo un processo autopropulsivo che sarà tanto più efficace quanto più nell'organizzazione si potrà apprendere lavorando (*learning by doing*) e quanto più facilmente s'incorporeranno e si trasmetteranno nell'organismo sociale valori corretti di gestione ⁽¹⁰⁾.

La quantità e qualità di conoscenza dell'impresa è ovviamente legata al contributo degli uomini che ne hanno fatto o ne fanno parte, perché in certa misura essa è divenuta patrimonio comune, mediante quelle che possono essere definite le *routine* (procedure) organizzative, mentre in altra parte deriva indirettamente dalla professionalità di coloro che operano all'interno dell'organizzazione.

La vera ricchezza di un'impresa è dunque il sapere incorporato e quello degli individui che per essa lavorano: da entrambi questi elementi scaturisce il percorso di sviluppo dell'attività aziendale, il cui contenuto va appunto dematerializzandosi in corrispondenza del prevalere dell'intelligenza quale fonte di innovazioni e di flessibilità.

Per conferire una maggiore incisività alla distinzione tra vecchio e nuovo concetto d'impresa, si fa sovente ricorso al linguaggio dell'informatica, per rilevare che al posto del concetto «*hard*» si va affermando il concetto «*soft*» dell'organizzazione aziendale ⁽¹¹⁾. Secondo quest'ultimo l'immagine dell'impresa verso l'esterno e verso l'interno, i valori diffusi nella struttura organizzativa, il

⁽⁹⁾ V. RULLANI, *La conoscenza e le reti*, GARVIN, *Building a learning organization*.

⁽¹⁰⁾ Sull'aspetto della produzione di conoscenza nell'organizzazione si devono citare il saggio di NONAKA, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, e di GARVIN, *Building a learning organization*. Fra gli studiosi italiani, su questo particolare argomento, importanti sono i contributi di RULLANI, *Il valore della conoscenza e la conoscenza e le reti*. Il tema della produzione di conoscenza verrà ripreso ed approfondito nel capitolo decimo dedicato all'organizzazione aziendale.

⁽¹¹⁾ È difatti nota la distinzione, in informatica, tra l'*hardware* e il *software*, ovvero tra le macchine e i programmi. Come si è già anticipato, in effetti «la natura dell'impresa non è tanto quella di produrre in senso tecnico, ossia di fabbricare, ma la sua capacità di accumulare conoscenza, che le consente di scegliere le tecniche produttive ed organizzative, e i comportamenti più adatti ad affrontare le situazioni nuove che si creano. In altri termini, l'essenza di un'impresa non sono le macchine né la forza lavoro, ma le sue conoscenze tec-

know-how ⁽¹²⁾ accumulato nel tempo rappresentano la vera essenza dell'impresa.

Questo nuovo concetto, ancorché di straordinaria importanza perché in linea con il mutamento di paradigmi consolidati, non deve tuttavia essere «estremizzato» nel senso di aprire le frontiere al concetto della cosiddetta impresa virtuale ⁽¹³⁾, priva di qualsiasi materialità. Il volere contrapporre imprese «reali» e «virtuali» è, difatti, più un espediente speculativo che un tentativo di classificazione di uno stesso oggetto.

In realtà, *l'impresa rimane un sistema complesso all'interno del quale s'intrecciano elementi tangibili e intangibili, immobilizzazioni materiali e immateriali, mezzi tecnici ed intelligence, risorse finanziarie ed umane secondo un disegno finalizzato, in ogni caso, alla produzione e diffusione di valore*.

Su questi concetti, che rivestono un ruolo determinante nell'approfondimento dell'economia e gestione delle imprese, dovremo ritornare più volte in seguito per spiegare i modelli di comportamento imprenditoriale.

4. Gli assetti istituzionali delle imprese e le organizzazioni «non profit».

La proprietà, il governo e le funzioni dell'impresa possono combinarsi in vario modo e generare differenti assetti istituzionali. Questi appaiono pertanto importanti al fine di comprendere come si determinano i comportamenti aziendali.

Le forme istituzionali d'impresa sono ⁽¹⁴⁾:

- a) l'impresa *capitalistica* classica, nella quale è presente l'imprenditore-capitalista, proprietario dei mezzi di produzione e gestore diretto dell'attività produttiva;
- b) l'impresa *manageriale*, nella quale si ha una scissione tra la proprietà e il governo dell'impresa stessa a causa dell'eccessivo frazionamento della prima e dell'affidamento del secondo a manager professionisti;
- c) l'impresa *cooperativa*, nella quale vi è una comunanza assoluta di scopi

nologiche e di mercato. La dimensione della conoscenza, associata alla capacità di utilizzarla efficientemente, determina la dimensione dell'impresa», (v. GRILLO-SILVA, *Impresa, concorrenza e organizzazione*, p. 333).

⁽¹²⁾ Il termine *know-how* può essere tradotto come «bagaglio di esperienze posseduto per realizzare determinati scopi».

⁽¹³⁾ L'impresa virtuale è quella che dispone al suo interno solo di risorse immateriali (capacità imprenditoriali, linguaggi, capacità di simulazione e di comunicazione) e che scambia con l'esterno soltanto oggetti virtuali. Essa, come precisa RULLANI, può essere definita anche come impresa cava o leggera, ma non vuota (v. *Una mappa*, pp. 292-293).

⁽¹⁴⁾ V. GRILLO-SILVA, *Impresa, concorrenza e organizzazione*, p. 339.

tra coloro che vi partecipano e vi è un rapporto diretto tra la formazione del capitale e la platea dei soci;

d) l'organizzazione *non profit*, nella quale si ha l'amministrazione fiduciaria di capitali forniti prevalentemente dallo Stato o da contribuzioni volontarie allo scopo di raggiungere finalità sociali.

A questi modelli sembra cominciare ad affiancarsi, soprattutto in certi Paesi, l'impresa *post-manageriale*, caratterizzata dalla cogestione delle risorse e dalla diretta partecipazione di datori di lavoro e lavoratori ai risultati aziendali (15).

In realtà, le forme istituzionali più diffuse sono quelle *capitalistiche* e *manageriali*, che si ricollegano a modelli di capitalismo familiare (tipico del nostro Paese) o di capitalismo a larga base azionaria, di cui l'espressione più avanzata è rappresentata dalla *public company* statunitense.

Nelle imprese capitalistiche il tratto fondamentale è dato dalla combinazione della proprietà e del governo dell'impresa nella figura classica dell'imprenditore (persona fisica o gruppo di persone fisiche presenti al vertice dell'organizzazione). Si tratta della stragrande maggioranza di imprese, di dimensioni generalmente piccolo-medie, rette direttamente dal proprietario, che svolge sovente il ruolo di imprenditore e di capo dell'organizzazione.

Di fronte ad esse si pongono le imprese solitamente più grandi, contraddistinte da una proprietà assente dalla gestione, che preferisce cioè conferire ad altri le cariche di governo aziendale. Spesso, ma non sempre, ciò accade per il frazionamento della proprietà, rappresentata da investitori operanti nel mercato borsistico, o per l'incapacità delle persone o dell'ente proprietario di assumere in proprio le responsabilità di conduzione dell'impresa.

La distinzione tra i due tipi d'impresa, che peraltro non si fonda sempre su una differente dimensione aziendale, è molto importante per individuare le finalità e le modalità dei comportamenti imprenditoriali. Per questo motivo essa sarà ripresa in seguito (16).

Volendo ora riassumere quanto detto sui modelli di governo dell'impresa, potremmo pervenire alla seguente classificazione:

- a) in base alla *natura* del soggetto imprenditoriale:
 - ◇ modello del piccolo imprenditore (persona fisica);
 - ◇ modello dell'imprenditore familiare (gruppo parentale);
 - ◇ modello dell'imprenditore delegato (gruppo professionale);
 - ◇ modello dell'imprenditore di gruppo (gruppo societario);

(15) Sul particolare modello si veda PILORRI, *L'impresa post manageriale*.

(16) V. capitolo quarto.

- b) in base al *grado di concentrazione* della proprietà:
 - ◇ modello a proprietà concentrata (soggetto di maggioranza);
 - ◇ modello a proprietà presente (pacchetto di comando);
 - ◇ modello a proprietà assente (*public company*).

Nel nostro Paese si è affermato, come si è detto, il capitalismo familiare, per cui è frequente incontrare la figura dell'imprenditore individuale o del gruppo familiare alla guida dell'impresa. L'immedesimazione tra imprenditore e impresa, l'associazione nella stessa persona di funzioni imprenditoriali e direzionali, l'assenza di strutture manageriali rappresentano la norma nel campo delle nostre piccole e medie imprese produttrici di beni o di servizi.

Tipica, infine, è l'imprenditorialità presente nei gruppi societari, a causa della sua diffusione tra i vari livelli del gruppo. Ci si trova qui al cospetto di una vera e propria catena di imprenditori, gerarchicamente articolata in rapporto allo sviluppo verticale del gruppo. È peraltro intuibile che questa organizzazione fa assumere connotati peculiari al modello di governo, che si differenzia pertanto dagli altri prima individuati.

Per completare la classificazione, bisogna ora ritornare sull'altro elemento, quello del grado di concentrazione della proprietà, che spesso si lega ai vari modelli precedenti.

È chiaro, difatti, che nei casi di imprenditore singolo o plurifamiliare la proprietà risulta quasi sempre fortemente concentrata (è raro trovare soci estranei al gruppo familiare), mentre può essere più o meno frazionata negli altri due casi, con una doppia possibilità. Nel nostro Paese e negli altri Paesi europei è comunque frequente l'ipotesi della proprietà presente attraverso il formarsi di pacchetti azionari di comando (controllo minoritario), mentre negli Stati Uniti è comune il caso della proprietà assente, ossia il modello della *public company*.

Volendo, in conclusione, semplificare la casistica di riferimento dando preminenza al contesto in cui viviamo, possiamo concludere che i due modelli imprenditoriali principali sono quelli del piccolo imprenditore e quello della struttura manageriale della grande impresa.

Se sorvoliamo sulla caratterizzazione delle imprese cooperative, che potrebbero – a prescindere dalla specifica configurazione dei rapporti tra soci e attività sociale – essere inserite nelle imprese capitalistiche (nel caso di piccole organizzazioni) e nelle imprese manageriali (cooperative più grandi), rimane da approfondire in questa sede soprattutto il fenomeno delle cosiddette «organizzazioni *non profit*». Ciò perché nel corso del volume il modello di riferi-

mento sarà esclusivamente quello delle imprese di produzione (che, per ragioni di contrapposizione, potrebbero essere definite «for profit»).

In questi ultimi tempi vanno diffusi assumendo un rilievo sempre maggiore le organizzazioni *non profit*, ovvero quelle organizzazioni che antepongono il soddisfacimento di finalità sociali al conseguimento del lucro. Ciò dipende da alcuni fenomeni di mutamento nell'assetto economico e nelle forme di governo della produzione. Il tramonto dello Stato assistenziale (*welfare state*), dovuto soprattutto alle condizioni di inefficienza delle sue strutture e dei suoi meccanismi di funzionamento, la ridefinizione più corretta del concetto di «socialità», la sensibilità verso i valori etici, hanno contribuito a trasferire dal pubblico al privato una serie di servizi e di attività, fonte prevalentemente di sprechi e di conseguenze pesantemente negative per il bilancio dello Stato.

La riduzione della presenza statale, da un lato, e la scarsa attitudine delle imprese (*for profit*) a svolgere azione di supplenza in questo campo, dall'altro, hanno portato all'assunzione di una crescente importanza di quello che è stato definito il *terzo settore* dell'economia (per differenziarlo dai due settori tradizionali dello Stato e delle imprese).

Per questo motivo, le organizzazioni *non profit* stanno attirando l'interesse della dottrina, coinvolta nella definizione di un fenomeno organizzativo e gestionale certamente non semplice⁽¹⁷⁾, e della pratica, sia nella determinazione delle regole che ne debbono disciplinare il funzionamento (vedi, ad esempio, una normativa fiscale «ad hoc») e sia nella promozione di iniziative di assoluta novità (vedi la Banca etica, il Fondo comune d'investimento destinato alla salvaguardia delle opere monumentali ed artistiche).

Come si è prima accennato, le aziende *non profit* sono genericamente intese come quelle che perseguono finalità di ordine sociale (assistenza a persone bisognose, a malati, ad handicappati; creazione di opportunità di lavoro per persone che non riescono ad inserirsi nel mondo produttivo; salvaguardia di monumenti, opere architettoniche ed artistiche; ecc.), rispetto alle quali il conseguimento del profitto è un mezzo o, comunque, un fine subordinato. Con questa affermazione si vuole chiarire che il carattere determinante delle aziende *non profit* è dato dal contenuto sociale di un'attività, che può peraltro generare anche profitti.

In dottrina, è stato opportunamente messo in rilievo che le aziende *non*

⁽¹⁷⁾ Per un approfondimento si rinvia a ZANGRANDI, *Organizzazioni non-profit*, e CAPALDO, *Aziende non profit*.

profit debbono avere una struttura privatistica e si possono distinguere in tre gruppi⁽¹⁸⁾:

- 1) le *imprese autoproduttrici*, che destinano la produzione a soggetti pre-determinati (es. associazioni sportive, per la cura di determinate malattie, per finalità formative, ecc.);
- 2) le *imprese o aziende erogatrici*, che cedono beni e servizi alla collettività senza ricevere alcuna retribuzione o limitandosi a ricevere un corrispettivo simbolico;
- 3) le *imprese sociali*, che destinano al mercato le loro produzioni con finalità genericamente riconducibili all'*interesse generale* o al *sociale*.

Si tratta, quindi, di un settore composito, caratterizzato da iniziative molto diverse sia in termini di *output* sia in termini di beneficiari e di risorse utilizzate. Tra queste ultime, nonostante il rilievo dato alle donazioni e alle liberalità, prevalgono quasi sempre i finanziamenti dello Stato e i proventi della vendita dei servizi. Inoltre, si possono anche inserire le risorse di lavoro cedute in base al principio volontaristico.

In quanto entità di produzione, anche se non rivolte al profitto, hanno esigenze di efficacia e di efficienza, in modo da potere massimizzare, in termini socialmente rilevanti, l'uso delle risorse disponibili.

Sotto questo profilo sarebbe perciò più corretto affermare non che si tratta di organizzazioni senza scopo di lucro, ma che in esse il profitto non è destinato a chi gestisce o controlla l'impresa, ma è devoluto al migliore raggiungimento delle finalità sociali poste dallo Statuto. Con ciò si ritorna al classico concetto di aziende di erogazione, distinte da quelle cosiddette di produzione, per la differente destinazione del profitto e non già per l'assenza dello stesso negli obiettivi dell'attività di gestione⁽¹⁹⁾.

5. Una classificazione delle imprese.

Nei paragrafi precedenti si è chiarito che un'impresa dev'essere considerata come un particolare tipo di sistema guidato da un soggetto economico, che - a seconda dei casi - può essere rappresentato dall'imprenditore proprietario dei mezzi di produzione o da un *manager* delegato a gestire per conto della proprietà.

Ciascuna impresa tende a distinguersi da tutte le altre per una serie di attributi che attengono alla sua struttura e alla sua operatività. Non solo le atti-

⁽¹⁸⁾ V. CAPALDO, *Aziende non profit*, p. 12 e ss.

⁽¹⁹⁾ Si veda, tra gli altri, AMODEO, *Le gestioni produttrici di beni*.

vità esercitate hanno natura e caratteristiche diverse, ma anche la dimensione, la proprietà, la forma giuridica tendono a conferire ad ogni impresa una sua struttura.

Ai fini dello studio della gestione, sicuramente le caratteristiche più significative sono rappresentate dal tipo di attività esercitata (impresa agricola, industriale, commerciale, ecc.), dalla dimensione (piccole, medie e grandi aziende), dal mercato servito (imprese locali, nazionali e internazionali), dalla natura della proprietà (imprese private, pubbliche o miste). Senza volere trascurare gli altri attributi che concorrono a differenziare le forme aziendali, riteniamo che questi sono i parametri atti ad incidere più significativamente sui comportamenti imprenditoriali. Tra di essi, forse, l'aspetto di maggiore rilevanza (oltre al tipo di attività esercitato) è quello della dimensione, perché i modelli organizzativi e le strategie di gestione risentono fortemente dell'aspetto dimensionale. È pertanto opportuno fermarci, in modo rapido, sul concetto di piccola, media e grande impresa e fare qualche cenno, ancora più succinto, alle altre caratteristiche strutturali richiamate in precedenza.

La dimensione di un'impresa è difficilmente definibile perché non esiste un suo parametro sicuramente rappresentativo. In realtà, infatti, i parametri adottati (numero di addetti, capitale sociale, fatturato, investimenti fissi, ecc.) variano di caso in caso. Essi, per semplicità, possono raggrupparsi in quattro classi: *economici*, *tecnici*, *patrimoniali* e *organizzativi*.

I parametri *economici* si riferiscono al volume d'affari dell'azienda (fatturato), considerato in termini assoluti o variamente qualificato sotto gli aspetti della redditività e dell'economicità. Il fatturato è l'elemento più frequentemente assunto nelle classificazioni dimensionali perché è quello di più facile comparazione, essendo espresso per tutte le imprese nella stessa unità di misura. Esso, però, può esser scarsamente significativo nel caso di una forte discrepanza fra quantità producibile e quantità venduta, dato che la dimensione equivale non al risultato dell'attività aziendale, ma alla *potenzialità* dell'organizzazione.

Un indice economico che, in certi casi, può rappresentare meglio la dimensione globale è il *valore aggiunto* creato nell'impresa, cioè la differenza fra il valore finale della produzione e il costo delle materie impiegate per ottenerla. Un maggiore valore aggiunto dovrebbe derivare da un più ampio sviluppo verticale dell'organizzazione, da un più elevato impiego di capitali e di lavoro umano ossia, in breve, da una maggiore dimensione. Anche quest'indice, però, oltre a presentarsi di non facile determinazione sulla base dei dati correntemente disponibili, non appare completo, dato che in esso non figurano alcuni elementi che contribuiscono a far crescere la struttura aziendale (ad es. le partecipazioni non di controllo, gli impieghi in immobili non strumentali, ecc.).

I parametri *tecnici*, come si è accennato, si riferiscono al processo di produzione e mirano a misurare la potenzialità di produzione di beni o servizi. In un'impresa manifatturiera questa potenzialità è funzione della capacità massima di produzione degli impianti, misurata - come vedremo in seguito - dalla fase terminale del processo produttivo. In un'impresa commerciale i parametri tecnici più diffusamente utilizzati sono rappresentati dai metri quadrati di superficie di vendita e/o dalla capacità di stoccaggio delle merci. Altro parametro usato nelle forme del grande dettaglio (supermercati, ipermercati e grandi magazzini) sono i metri lineari di esposizione al pubblico dei prodotti venduti.

Per quanto riguarda in particolare l'impresa industriale, la possibilità di ricorrere ai parametri tecnici è legata, tuttavia, all'omogeneità dei prodotti fabbricati dall'impresa, in quanto non è possibile esprimere, con un unico dato, delle capacità di produzione o delle produzioni di beni fra le più svariate. Solo nei settori caratterizzati da una produzione piuttosto omogenea (settore siderurgico, tessile, pastario, ecc.) si può, dunque, considerare la capacità produttiva quale significativo indice dimensionale.

I parametri *patrimoniali* riguardano le varie figure di capitale a disposizione dell'azienda (capitale di funzionamento, capitale proprio, capitale fisso, ecc.). I valori più spesso prescelti sono il totale dell'attivo patrimoniale, che misura l'entità dei mezzi impiegati nell'attività aziendale, e il totale delle immobilizzazioni, che - specie in settori produttivi ad alta intensità di capitale - appare rappresentativo della dimensione d'impresa. Meno importante è considerato il capitale sociale, la cui grandezza è quasi sempre scarsamente correlata all'effettiva dimensione aziendale.

I parametri *organizzativi* attingono al fattore «personale» impiegato nell'impresa, e sono molto spesso considerati fra i più importanti indici dimensionali. L'elemento più comunemente preso a base della classificazione delle aziende è, infatti, il numero degli addetti. In certi casi, si guardano separatamente la forza della manodopera, del personale impiegatizio e di quello direttivo, ritenendo che forse gli ultimi due, più che il primo, possano esprimere la dimensione aziendale.

I parametri richiamati in precedenza afferiscono, tuttavia, agli elementi tangibili dell'organizzazione (addetti, impianti, capitale) oppure ad indici di risultato dell'attività aziendale (fatturato, produzione, valore aggiunto), ma non considerano la dotazione di risorse intangibili, fondamentale ai fini dello sviluppo dimensionale. Questa limitazione può essere giustificata dal fatto che la misurazione della dimensione è condotta in senso statico ovvero fotografando la situazione dell'impresa in un certo istante di tempo. Se, invece, volessimo

comparare le imprese per potenzialità di sviluppo, risulterebbe certamente inadeguato il ricorso ai parametri di struttura e di risultati a cui si è fatto specifico riferimento in questa sede.

TABELLA 1
Parametri per la misurazione della dimensione aziendale

Gruppo di parametri	Indici utilizzati
<i>Economici</i>	Fatturato Valore aggiunto
<i>Tecnico-produttivi</i>	Produzione realizzata Capacità di produzione
<i>Patrimoniali</i>	Patrimonio netto Totale attivo patrimoniale
<i>Organizzativi</i>	Capitale investito Addetti occupati

Bisogna ancora sottolineare che il concetto dimensionale diviene più difficilmente definibile nell'ipotesi di aggregati di aziende o complessi di partecipazioni societarie detenute da un solo soggetto economico. In questo caso non è giustificato sommare i valori relativi ai parametri precedentemente indicati, né attribuire - in funzione delle quote di partecipazione possedute - una parte del valore aggiunto (ad es. un certo ammontare di fatturato o di addetti, ecc.) da ciascuno di essi.

Ma la definizione della dimensione può essere resa più complessa anche per un altro fenomeno, tipico dei nostri tempi. Gli accordi di collaborazione fra imprese, le alleanze strategiche, l'esternalizzazione di determinate funzioni, spostano - come vedremo - i confini organizzativi dell'azienda e si riflettono, quindi, sul suo peso nel mercato. Di conseguenza, la dimensione dell'organizzazione finisce per non essere più rappresentativa della dimensione d'impresa.

A prescindere, tuttavia, da questi ulteriori elementi di complicazione, è intuibile che nessuno dei parametri segnalati è, da solo, significativo, che l'importanza di ciascuno di essi può variare da settore a settore e che, spesso, è necessario considerare congiuntamente più elementi per pervenire a delle valutazioni attendibili. Il compito diviene ancora più difficile se da classificazioni di tipo ordinale (la prima, la seconda, la terza azienda del settore), si vuole pervenire ad una distinzione fra «piccola», «media» e «grande» impresa. Questa distinzione, fra l'altro, non potrebbe essere operata in termini generali (per es. considerare grande impresa quella con oltre 1.000 addetti e con un fatturato superiore a 250 miliardi), ma dovrebbe essere definita a seconda dell'ampiezza e della struttura del mercato. La dimensione media va-

ria, infatti, da settore a settore e da Paese a Paese, adeguandosi alle caratteristiche del mercato.

Pertanto, il concetto d'impresa grande media e piccola può essere qualificato, anche se in termini piuttosto astratti, in base alla posizione dell'azienda nel mercato in cui opera. Una *grande impresa* è quella che è in grado di esercitare un elevato grado di controllo del mercato, che cioè con le sue politiche riesce ad influenzare il comportamento delle altre imprese e ad indirizzare la domanda dei consumatori o utilizzatori dei suoi prodotti. Per converso, le *imprese di piccole dimensioni* sono quelle che non riescono ad influenzare le variabili di mercato e che sono esposte, quindi, al mutamento sia della domanda sia dell'offerta. Meno definibile appare, infine, il concetto di *impresa di media dimensione*, che peraltro sotto il profilo dei rapporti col mercato risulta meglio assimilabile alla piccola impresa. È comprensibile, del resto, che definizioni del genere, anche se valide sul piano teorico, non si prestano ad essere tradotte in termini applicativi, perché non è facile trovare un parametro espressivo della forza di mercato di un'impresa.

Nel concreto, dunque, per esprimere il concetto dimensionale si tende più frequentemente ad utilizzare il parametro degli addetti, scartando - soprattutto in periodi di forte inflazione - i valori legati al modulo monetario (fatturato e capitale). Convenzionalmente, secondo il criterio adottato dall'Istituto Centrale di Statistica (ISTAT), si classificano come piccole imprese tutte le aziende con una forza di lavoro fissa fino a 99 addetti, medie quelle da 100 a 499 e grandi tutte le imprese che dispongono di 500 addetti ed oltre. Adottando, invece, i parametri indicati dall'Unione Europea⁽²⁰⁾, le piccole imprese sono quelle che hanno fino a 50 dipendenti e non superano i 5 milioni di ECU come fatturato oppure i 2 milioni di ECU come totale attivo patrimoniale (capitale di funzionamento); questi valori aumentano rispettivamente a 250 addetti, 20 milioni di ECU di fatturato e 10 milioni di ECU di capitale per le medie imprese; e vanno ovviamente oltre tali soglie per le grandi imprese.

Sull'assetto strutturale dell'impresa si riflette direttamente la composizione e la natura del soggetto proprietario. Le imprese possono essere organizzate in *ditte individuali* o in *forma societaria*, distinguendo all'interno di quest'ultima le società di persone (in cui i soci sono responsabili delle obbligazioni socie-

⁽²⁰⁾ V. circolare della Commissione delle Comunità Europee del 20.05.1992 (Definizione di PMI da adottare nel caso di aiuti alle imprese), recepita in Italia nel dicembre 1992.

TABELLA 2
Distinzione tra piccola, media e grande impresa

Dimensione aziendale	ISTAT (addetti)	Unione Europea
	Dipendenti	Fatturato
Piccola	Fino a 99	Fino a 5 milioni di Ecu
Media	100-499	Fino a 20 milioni di Ecu
Grande	500 e oltre	Oltre 20 milioni di Ecu

rie anche con il proprio patrimonio personale) e le società di capitale (in cui la responsabilità dei soci è limitata alla quota di proprietà della società). Come vedremo più innanzi, tra imprese giuridicamente autonome si possono poi stabilire delle forme unitarie di controllo economico con la formazione di gruppi aziendali.

La forma giuridica disciplina, dunque, sia i rapporti esterni, vale a dire la responsabilità dei soci e gli adempimenti civilistici e fiscali a cui l'impresa deve sottostare ⁽²¹⁾, sia quelli interni, regolati dallo Statuto e, qualora esista, dal patto parasociale. Lo Statuto aggiunge alle norme di legge le regole di funzionamento della società, stabilendo fra l'altro la struttura degli organi di governo e conferendo i poteri di rappresentanza e gestori; il patto parasociale costituisce un accordo interno tra tutti i soci o tra un gruppo di essi in ordine alle finalità della gestione e alle modalità di esercizio dei poteri. È dunque chiaro che l'assetto giuridico influenza in modo diretto l'assetto organizzativo a livello direzionale, stabilendo chi e secondo quali modalità può esercitare la funzione di governo dell'impresa.

In rapporto poi alla natura del soggetto proprietario, le aziende si classificano in *private*, *pubbliche* e *mixte*. La distinzione, che correttamente dev'essere fondata sulla natura privata o pubblica del soggetto economico, suddivide le imprese possedute esclusivamente da imprenditori privati, da quelle di proprietà esclusiva dello Stato o di Enti territoriali locali (Regione, Province e Comuni) e, infine, da quelle in cui si ritrovano insieme sia il capitale privato sia il capitale pubblico. Classiche imprese di tipo misto sono quelle a partecipazione statale, in cui dovrebbe essere tipica la compresenza dei due tipi di capitale. In pratica, tuttavia, il criterio adottato è quello del possesso della maggioranza del capitale: se questo si concentra nelle mani d'imprenditori privati, l'impresa è considerata privata; se nelle mani d'imprenditori pubblici, pubblica. Secondo

⁽²¹⁾ Questi elementi variano, infatti, in funzione del tipo di società (società in nome collettivo, in accomandita, a responsabilità limitata, ecc.), com'è previsto dal codice civile e dalla normativa fiscale.

tale criterio, rimarrebbero non inquadrabili i casi di imprese con partecipazioni paritetica (50/50) di capitale privato e pubblico. Queste imprese miste vengono inserite, nell'uno o nell'altro campo, in funzione della titolarità della responsabilità di gestione che, per accordi presi, viene quasi sempre attribuita ad uno solo dei *partner*.

Come si accennava in precedenza, in rapporto all'organizzazione della proprietà assume un rilievo particolare il fenomeno dei *gruppi aziendali*. L'appartenenza di un'impresa ad un gruppo produce i suoi effetti sia sotto il profilo dimensionale perché essa, in particolare per certe funzioni, può beneficiare di economie di scala di livello superiore, sia sotto quello imprenditoriale perché la natura della proprietà è legata alla struttura del capitale del gruppo.

Un gruppo è composto da una società madre (capo-gruppo) e da società figlie (aziende controllate). Queste ultime, in raggruppamenti aziendali più ampi, possono a loro volta controllare altre società, che nei confronti della capo-gruppo assumono il ruolo di società-nipoti e così via la parentela societaria può allungarsi. Un gruppo, dunque, può articolarsi su più livelli, com'è il caso ad esempio del gruppo I.R.I. che è costituito da una società capo-gruppo (I.R.I.), società figlie (*Finmeccanica*, *Finsider*, *Fincantieri*, *Finnmare e Stet*), da società nipoti (ad es. *Telecom*), ecc..

I gruppi si possono distinguere in *finanziari* o *industriali*, a seconda se la società capo-gruppo svolge esclusivamente un'attività di gestione di partecipazioni societarie (ad es. I.R.I., E.N.I., ecc.) oppure realizza anche un'attività produttiva (ad es. *Montedison*, *Fiat*, ecc.). La società capo-gruppo del primo tipo si definisce una *holding* pura; quella del secondo *holding* mista.

Bisogna ancora osservare che il concetto di gruppo aziendale tende a dilatarsi, in senso operativo, per il ricorso a forme di *intese interaziendali* (sistemi e strutture a rete), mediante le quali si sviluppano relazioni non competitive tra imprese operanti negli stessi mercati e in mercati diversi. Questa strategia delle alleanze e degli accordi conduce, in pratica, all'affermazione di quelle che sono state battezzate come «imprese senza confini» (nel senso che per esse non vale il confine tradizionalmente fissato dalla struttura organizzativa interna) e comporta, come si può intuire, anche una maggiore difficoltà di misurazione dell'effettiva dimensione aziendale ⁽²²⁾.

Ultima distinzione, a cui abbiamo appena accennato all'inizio, è quella in rapporto all'attività esercitata dalle imprese, che – a livello settoriale – possono distinguersi in agricole, estrattive, manifatturiere e di servizi. A livello di sistema le imprese agricole ed estrattive formano il settore primario, le manifatturiere il secondario e le imprese produttrici di servizi il terziario.

⁽²²⁾ Sul punto si rinvia ai capitoli quinto, ottavo e decimo.

In questo volume intendiamo riferirci in particolare ma non esclusivamente alle imprese manifatturiere industriali, che, a seconda del tipo di beni prodotti, si distinguono ulteriormente per comparti produttivi (alimentare, tessile, meccanico, ecc.), e, all'interno di ciascun comparto, per categorie o tipi di attività (imprese conserviere, dolciarie, ecc.).

ARGOMENTI CENTRALI DEL CAPITOLO PRIMO

1. Definizione dell'impresa, sotto il profilo strutturale, quale sistema socio-tecnico di tipo aperto.
2. Definizione dell'impresa, sotto il profilo dinamico, quale sistema di produzione e accumulazione di conoscenze.
3. Classificazione delle imprese in funzione dell'assetto istituzionale (imprese capitalistiche, manageriali, cooperative, *non profit*).
4. Parametri dimensionali adottati per la distinzione tra piccole, medie e grandi imprese.

Note

2 IMPRESA, AMBIENTE E MERCATO

SOMMARIO: 1. La definizione di «ambiente» o contesto generale di riferimento per l'impresa. - 2. Rapporti tra l'impresa, l'ambiente transazionale e l'ambiente competitivo - 3. Le forme di mercato.

1. La definizione di «ambiente» o contesto generale di riferimento per l'impresa.

Nei sistemi aperti è importante l'interscambio con l'ambiente, che rappresenta il fattore essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema stesso. L'impresa rappresenta, in effetti, una cellula del tessuto socio-economico entro cui si sviluppa la vita di ogni gruppo organizzato. Giova dunque partire dal concetto di «ambiente» per inquadrare, secondo un processo di approssimazioni successive, i rapporti di struttura e di comportamento fra le imprese e le altre organizzazioni, politiche, sociali, culturali, partecipanti alla vita della società.

Parlando di «ambiente» l'idea che per prima viene alla mente è quella di ambiente naturale o fisico, cioè il complesso di condizioni fisico-chimiche e biologiche che permettono l'esistenza delle creature viventi. In tutto il mondo sempre più sentiti sono i problemi dell'inquinamento, della degradazione della natura, della responsabilità delle società industrialmente avanzate nel progressivo depauperamento delle ricchezze della terra. Dallo sviluppo dell'*ambientalismo* deriva una maggiore sensibilità collettiva verso la tutela dei valori dell'ambiente fisico, che - come vedremo in seguito ⁽¹⁾ - comporta delle conseguenze importanti sugli obiettivi e sulle modalità di gestione aziendale. In questa sede, tuttavia, sembra più interessante definire il concetto di ambiente non in senso biologico o naturale, ma sotto il profilo economico-sociale.

In tal senso, l'ambiente può essere inteso come il *contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni*. Questo contesto è definito da una serie di condizioni politiche, legislative, sociali, culturali ed economiche, che determinano il sistema di *vincoli-opportunità* entro cui dovrà trovare sviluppo la gestione aziendale. Esso costituisce un insieme, in cui appare difficile enucleare delle singole parti, poiché ciascuna parte è intimamente legata alle altre.

L'ambiente è in realtà un sistema composto da quattro sub-sistemi genera-

li, ai quali si collegano successivamente dei sotto-sistemi di grado via via inferiore. I sub-sistemi generali sono:

- ◇ il sistema o ambiente politico-istituzionale;
- ◇ il sistema culturale-tecnologico;
- ◇ il sistema demografico-sociale;
- ◇ il sistema economico.

Il *sistema o ambiente politico-istituzionale* è definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo prevalenti nel territorio considerato. Esso proietta delle influenze di primaria importanza sulla vita dell'impresa, il cui ruolo e le cui alternative di gestione possono essere fortemente vincolate dalle leggi, dagli interventi e dai controlli dei poteri pubblici. In aggiunta, poi, a questi condizionamenti diretti, esistono delle influenze indirette relative al rapporto fra sistema politico e sistema economico. Il tipo di sistema economico, di cui si parlerà più innanzi, è legato difatti al modello di organizzazione politica: nel passare da regimi liberisti a regimi socialisti s'affermano, infatti, sistemi economici sempre più controllati dall'autorità pubblica. Inoltre, forme diverse di governo si riflettono sui rapporti internazionali, contribuendo ad ampliare o a restringere i mercati, con effetti immediati sulle possibilità di sopravvivenza e di sviluppo delle imprese (si pensi, ad esempio, al liberismo economico propugnato da forme di governo democratico-liberali oppure all'autarchia promossa da forme di governo nazionalistiche). Oltre a queste scelte di fondo in materia di disciplina dell'economia, la regolamentazione pubblica determina, attraverso le leggi, l'imposizione fiscale, le norme a tutela del lavoro, ecc., la cornice entro cui potranno prendere corpo le strategie aziendali ⁽²⁾.

L'*ambiente culturale-tecnologico* può essere inteso, sotto il profilo culturale, come il contesto entro cui s'affermano le manifestazioni tradizionali della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo. La cultura è definibile secondo una molteplicità di aspetti, in quanto trova espressione nei vari modi di vivere e di pensare che caratterizzano una società. Rifuggendo qui da una più compiuta analisi filologica del termine, preme porre in rilievo ch'essa si compone di una serie di elementi (tradizioni, costumi, arte, tecnologia, ecc.), ciascuno dei quali concorre ad influenzare il sistema di valori del singolo individuo e della società nel suo complesso. In tal modo, la cultura partecipa direttamente ad ogni manifestazione della vita, modellando il comportamento dell'uomo quale cittadino, prestatore di lavoro, consumatore. Essa influenza, dunque, sia

⁽²⁾ Il concetto di strategia sarà definito nel capitolo nono del volume. Per il momento esso può essere inteso come «comportamento imprenditoriale di tempo lungo prescelto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali».

⁽¹⁾ Si vedano in particolare il capitolo quarto e quinto.

coloro che operano all'interno dell'impresa (imprenditore, dirigenti, maestranze) sia i gruppi esterni (consumatori, fornitori, ecc.). I suoi effetti si hanno non solo sul sistema di valori della società, ma anche sull'avanzamento delle conoscenze e sul migliore uso delle risorse disponibili. Scienza e tecnologia rappresentano, infatti, un prodotto della cultura, anche se si particolarizzano per il tipo di valori cui attingono e per il campo di applicazione cui si riferiscono. Si potrebbe osservare, infatti, che la tecnologia influenza soprattutto l'impiego delle risorse, mentre la cultura si riflette anche sul loro consumo sotto forma di beni e servizi prodotti. La prima, a cagione del suo più diretto legame con l'organizzazione della produzione e dei mercati, è considerata da molti un sottosistema dell'ambiente culturale, più vicino all'impresa che non all'ampio contesto da noi definito come ambiente socio-economico. Questa limitazione, ovviamente, non si pone se il riferimento è in particolare alle tecnologie dell'informazione, il cui impatto è destinato a crescere ancora in futuro ⁽³⁾.

L'*ambiente demografico-sociale* è rappresentato dalla struttura della popolazione residente e dalle relazioni fra gli individui e i gruppi che la compongono. La ripartizione per classi di età, per livello socio-economico, per condizione professionale, la suddivisione per strati sociali, i caratteri di cristallizzazione e di fluidità tra e all'interno dei singoli strati, costituiscono solo alcuni degli aspetti socio-demografici dell'ambiente in cui opera l'impresa.

L'aspetto demografico è ancora più importante quando si vanno affermando delle tendenze di profondo mutamento nella struttura della popolazione. Il minor tasso di natalità e l'allungamento della vita media hanno portato al progressivo invecchiamento della popolazione, al cui interno tendono sempre più a prevalere le classi degli anziani nei confronti di quelle dei giovani ⁽⁴⁾. Tutto ciò con evidenti ripercussioni sui modelli di consumo, atteso che le classi più giovani sono quelle che abitualmente esprimono maggiore dinamismo e differenziazione nei beni richiesti e consumati.

Sotto il profilo più strettamente sociale va poi osservato che ciascun individuo, in base alla professione svolta, alle capacità intellettive possedute, ai sentimenti, interessi, aspirazioni e gusti tende a collocarsi in una certa classe sociale e a muoversi all'interno di essa per raggiungere posizioni via via superiori. Ma l'ingresso in certe classi può essere precluso dall'impossibilità di acquisire particolari requisiti e risorse, per cui la stratificazione sociale risulta sovente condizionata dalle posizioni relative di partenza, più che da quelle potenzialmente ottenibili dall'individuo nel corso della vita. È intuibile che l'am-

⁽³⁾ Su questo punto si rinvia al capitolo quattordicesimo.

⁽⁴⁾ In Italia nel 1994 la popolazione con più di 65 anni di età rappresentava il 16% del totale; questa percentuale sarà pari quasi ad un quinto della popolazione italiana nel 2004 (v. «La vita inizia a 65 anni», Il Sole-24 Ore, 12 agosto 1996).

biente sociale risente in misura determinante del modo in cui si presenta il contesto politico e culturale, per cui difficilmente può essere considerato come un sub-sistema enucleabile dagli altri ora citati. In questa sede siamo stati indotti a parlarne specificamente per richiamare l'attenzione sull'importanza che la stratificazione sociale assume per le modalità di sviluppo dell'impresa. Essa, infatti, determina i modelli di riferimento per i singoli, sulle cui scelte incide non solo l'aspetto psicologico, ma anche quello più propriamente sociologico. Spesso l'individuo adotta il sistema di valori del gruppo cui ritiene di appartenere e finisce per mutare, dai *leader* riconosciuti del gruppo, i comportamenti, vale a dire sia le abitudini sia le motivazioni di acquisto. In tal caso, il rapporto tra il singolo ed il gruppo sociale finisce per esercitare un ruolo determinante nelle scelte e può creare, a seconda delle circostanze, delle opportunità o delle minacce per l'impresa. Da ciò deriva l'importanza assunta dal contesto demografico-sociale, e dalle regole che ne condizionano lo sviluppo, sulla vita competitiva delle aziende.

L'*ambiente economico* coinvolge la sfera di rapporti che vede l'impresa quale protagonista nei confronti dell'aggregato politico-sociale. Esso dev'essere inteso come il sistema generale dell'economia, che regola la vita di una certa collettività. L'ambiente economico va, pertanto, distinto dal concetto di mercato, sul cui contenuto ci si fermerà più avanti, perché rappresenta il complesso delle macrovariabili (produzione agricola, industriale, ecc.; prezzi e moneta; credito e investimenti; ecc.), che compongono l'ordinamento economico prevalente in un certo ambito territoriale.

L'ambiente economico può differenziarsi sotto molteplici profili, fra i quali i più importanti concernono il meccanismo di regolazione della vita economica e la proprietà dei mezzi di produzione. In relazione al primo, si hanno le forme dell'economia di mercato e di piano; mentre col secondo si distingue fra economie liberiste e collettiviste. Per *economia di mercato* si intende un sistema a decisioni decentrate, regolato cioè dalle leggi di mercato; per *economia di piano* s'intende, invece, un sistema in cui le decisioni sono prese solo al centro mediante l'elaborazione di piani governativi nazionali. Nelle economie di mercato prevale il principio della libera iniziativa e quello della proprietà privata dei mezzi di produzione, per cui si parla in questo caso di «economie liberes», mentre nell'altro tipo di economia tutto è regolato dal piano, anche l'uso dei mezzi di produzione, che sono prevalentemente di proprietà della collettività. Per tale motivo, sovente s'adoperano in maniera intercambiabile le dizioni «economia di piano» o «economia collettivista». In un'economia di questo tipo, dunque, l'impresa è un organo dello Stato, cioè una struttura con limitati poteri decisionali per quanto attiene alle strategie da perseguire. Vi è un'immediata desimazione pressoché assoluta fra lo Stato e l'imprenditore, in quanto è solo il primo, almeno nei regimi ortodossamente collettivistici, a gestire le attività

produttive. Nell'ipotesi di un'economia di mercato le imprese dispongono, invece, di un'ampia discrezionalità di comportamento, potendo perseguire qualsiasi comportamento compatibile con i vincoli generali posti dalla regolamentazione pubblica. Quest'ultima, tuttavia, può assumere un minore o maggiore peso a seconda del grado di controllo che l'autorità centrale intende esercitare sulla vita economica.

Oggi si è in presenza di un fenomeno generalizzato di *privatizzazione* dell'economia con un ampio ricorso al mercato per la regolazione delle attività produttive. Il tradizionale dibattito tra Stato e mercato, liberismo e socialismo, pubblico e privato, soprattutto alla luce dei recenti rivolgimenti politici, ha portato ad un progressivo tramonto della presenza dello Stato nell'economia e all'attuazione crescente dell'assistenzialismo (*welfare state*).

Si deve tuttavia constatare che, proprio in concomitanza con la crisi economica internazionale degli anni Novanta, si è ritornati con maggiore insistenza a discutere di forme più efficaci di controllo dell'economia, che consentano di fare permanere, accanto a forme di sviluppo tutto sommato spontanee (il richiamo implicito è al tradizionale e noto concetto smithiano della «mano invisibile»), forme di sviluppo programmabili nell'ottica di un migliore equilibrio socio-economico generale.

D'altra parte, bisogna ricordare che, per ottenere un più incisivo grado di controllo, lo Stato è stato chiamato ad intervenire anche direttamente nella conduzione di settori e attività produttive, cioè ha assunto la veste propria di «imprenditore» all'interno di economie cosiddette «aperte». In realtà, dunque, insieme con le economie di mercato e di piano, che rappresentano riferimenti teorici più che sistemi economici vigenti, sussistono le economie d'*intervento* o *miste* nell'ambito delle quali presenze pubbliche e private s'intrecciano in vario modo.

V'è però da sottolineare che, dopo una prima fase di prevalente controllo pubblico del sistema economico, il tramonto del «*welfare State*» sembra un fatto pressoché universale.

La partecipazione dello Stato alla vita economica era difatti cresciuta soprattutto per accelerare il processo di ricostruzione post-bellica e per ridurre gli effetti degli squilibri congiunturali, che naturalmente accompagnano la dinamica economica. Il più decisivo e diffuso intervento del potere pubblico nella sfera dell'economia era dunque stato la causa principale dello spostamento delle economie di mercato verso quelle di piano. In proposito, si deve però osservare che nei Paesi occidentali la programmazione pubblica ha assunto sempre un carattere non coercitivo e ha rappresentato una guida, più che un vincolo, per il comportamento dei partecipanti al sistema economico.

Sempre in tema di controllo pubblico dell'economia, come si è prima detto, di maggiore incisività si era rivelato l'intervento diretto dello Stato nelle im-

prese. Per questo motivo, in molti Paesi, tra i quali sicuramente il nostro, la presenza del capitale pubblico era divenuto un elemento caratteristico di settori produttivi non soltanto strategici. Questo, si è tenuti per obiettività a sottolinearlo, anche senza una precisa volontà da parte dello Stato, che si è spesso trovato a dovere intervenire in operazioni di salvataggio industriale per la difesa dei posti di lavoro.

Per ragioni volontarie od obbligate, la figura dello Stato imprenditore attraverso i gruppi pubblici era divenuta pertanto centrale nell'ambito delle economie occidentali ⁽¹⁾. Tutto ciò fin quando, per una serie di fenomeni correlati al mutamento delle ideologie politiche prevalenti, si è convenuto sull'opportunità di lasciare più spazio all'iniziativa privata, nell'esercizio di attività condotte in precedenza nell'ambito del settore pubblico con bassi livelli di efficienza. Il fenomeno mondiale delle «privatizzazioni», che in molti casi sono delle «ripivatizzazioni», ha rappresentato così la risposta alla crisi dello Stato imprenditore e all'esigenza di fare affidamento sulla spinta privatistica, a livello interno e internazionale, per conferire maggiore accelerazione al processo di sviluppo economico.

Oggi, nel nostro Paese, ma anche in altre realtà nazionali, il tema di maggiore attualità è quello della privatizzazione di servizi pubblici fondamentali (elettricità, telefoni, trasporti, poste, ecc.), con il duplice obiettivo di migliorare la qualità del servizio per gli utenti e di eliminare un eventuale fonte di deficit per lo Stato. Del resto, la permanenza di aree di forte disavanzo pubblico non è più consentita dagli accordi internazionali sottoscritti dall'Italia all'interno della Unione Europea ⁽²⁾.

Molti sono dunque gli elementi di dinamismo delle economie occidentali nella ricerca di livelli di produttività e di competitività sempre più elevati. All'interno di questo quadro evolutivo, il dibattito politico tra piano e mercato è divenuto, con gli eventi degli ultimi tempi, solo un ricordo del passato. La

⁽¹⁾ L'azione imprenditoriale dello Stato può svolgersi in modo diretto e indiretto secondo modalità diverse in ragione del tipo di attività produttive da promuovere. Essa, infatti, può essere attuata:

a) direttamente dall'amministrazione centrale (Ministeri) o per delega ad istituzioni pubbliche territoriali (Regioni, Comuni, ecc.);

b) mediante la creazione di aziende autonome alle dipendenze dei singoli Ministeri;

c) mediante l'istituzione di Enti di diritto pubblico soggetti al controllo dello Stato, ma non inseriti nell'amministrazione statale (ENEL);

d) acquisendo quote di partecipazione e di controllo di società per azioni mediante operazioni di rilevamento condotte da gruppi e da aziende pubbliche o miste.

⁽²⁾ Il riferimento è alle condizioni imposte dal Trattato di Maastricht per entrare nell'Unione Monetaria Europea.

contrapposizione tra sistemi liberisti (o di mercato) e collettivistici (o di piano in senso stretto) è ormai superata dal corso della storia, che ha visto il rapido disgregarsi delle economie di piano vigenti nei Paesi dell'Est europeo. Il crollo, anche violento, di alcuni dei regimi del blocco orientale e la profonda crisi di riconversione in cui versa il maggior Paese di tale blocco, hanno prodotto, in tempi e con una sequenza inaspettata, la modifica dei sistemi politici (vedi il caso della Germania Democratica riunificatasi con la Germania Federale) o l'avvio di importanti riforme sul piano economico, civile e religioso.

Da tutto ciò potrebbe scaturire la conferma della validità del capitalismo e il tramonto definitivo delle economie basate sul marxismo. Se questo, come la storia sta dimostrando, è vero, non bisogna peraltro sottovalutare anche la crisi del capitalismo, alla ricerca di modelli di funzionamento economicamente più efficaci e, soprattutto, socialmente più giusti a livello di singoli Paesi e del mondo nella sua globalità (7). È infatti intuibile che fin quando permarranno situazioni di eccessiva sperequazione tra classi sociali e tra Paesi ricchi e poveri, gli equilibri politici interni e internazionali saranno sempre in uno stato molto precario e suscettibile di crisi in certe parti e anche in aree molto ampie del nostro globo.

Per chiudere questa apparente digressione rispetto al discorso aziendale, vi è da sottolineare la grande difficoltà delle riforme economiche avviate nei Paesi dell'Est e la sempre più difficile convivenza tra Paesi del Nord (sviluppati) e Paesi del Sud (alla ricerca di condizioni di sviluppo economico): si tratta certamente di problemi macroscopici, interessanti larghi strati della popolazione mondiale, che tuttavia si riflettono immediatamente sul mondo delle imprese, chiamato a fornire un contributo importante nel pacifico ed equilibrato svolgersi della vita sociale.

(7) A questo proposito bisogna richiamare le chiare affermazioni contenute nell'enciclica papale «Centesimus annus». Nel porsi il quesito sulla preferibilità del capitalismo come modello economico, Papa Giovanni Paolo II sostiene infatti che: «la risposta è ovviamente complessa. Se con «capitalismo» si indica un sistema economico che riconosce il ruolo fondamentale e positivo dell'impresa, del mercato, della proprietà privata e della conseguente responsabilità per i mezzi di produzione, della libera creatività umana nel settore dell'economia, la risposta è certamente positiva, anche se forse sarebbe più appropriato parlare di «economia d'impresa», o di «economia di mercato», o semplicemente di «economia libera». Ma se con «capitalismo» si intende un sistema in cui la libertà nel settore dell'economia non è inquadrata in un solido contesto giuridico che la metta al servizio della libertà umana integrale e la consideri come una particolare dimensione di questa libertà, il cui centro è etico e religioso, allora la risposta è decisamente negativa». Sul problema dell'etica d'impresa si rinvia al paragrafo ottavo del terzo capitolo.

2. I rapporti tra l'impresa, l'ambiente transazionale e l'ambiente competitivo.

Ogni impresa, a seconda dell'attività svolta, dell'area geografica di operatività, della dimensione, della cultura prevalente degli organi di governo, tende a ritagliarsi, nell'ambito del macro-ambiente descritto in precedenza, un ambiente o contesto più specifico in funzione dei rapporti di scambio che andrà ad attivare. Questi riguarderanno sia l'acquisizione delle risorse sia la cessione dei beni prodotti e formeranno due micro-ambienti: l'*ambiente transazionale* e l'*ambiente competitivo*.

Il primo è stato definito in modo sistematico dal Williamson nella sua opera dedicata a «gerarchie e mercati» (8). Questo autore ha messo in luce che ogni impresa deve risolvere il problema dei confini della sua organizzazione e del ricorso al mercato per l'approvvigionamento delle risorse di cui abbisogna. Il tipo di risorse per le quali ricorrerà al mercato, attivando delle «transazioni», dipenderà dalle comparazioni di convenienza (articolate sotto vari profili) tra il produrre all'interno i materiali, le parti, i componenti da utilizzare per la produzione dei beni e il procedere al loro acquisto all'esterno. È chiaro che più queste decisioni si orienteranno verso la prima soluzione, più s'ampliranno i confini della sua organizzazione e crescerà il suo grado di autonomia dal mercato delle forniture. Viceversa, più si farà ricorso al mercato, più si amplierà l'ambiente transazionale con il quale dovrà interessare le sue relazioni di scambio. È dunque intuibile che questa scelta prioritaria dei confini dell'organizzazione disegnerà l'*ambiente transazionale*, che diverrà di conseguenza specifico per ciascuna impresa (9).

Ragionamento parallelo dev'essere fatto anche per l'*ambiente competitivo*, che dipenderà dalla scelta delle porzioni di mercato (segmenti e nicchie) da soddisfare. Anche in questo caso, sarà quindi l'impresa, con le sue decisioni strategiche, a definire l'ambiente competitivo di riferimento. In altre parole, ogni azienda opererà in più stretto contatto con un micro-ambiente, inserito nel più vasto macro-ambiente su cui ci siamo soffermati in precedenza. All'interno di questo micro-ambiente vi saranno degli interlocutori (*stakeholder*) con cui dovrà collegarsi per attingere delle risorse o cedere dei prodotti. Questi soggetti o istituzioni, a loro volta, si raggrupperanno in categorie, originando dei distinti «mercati» con i quali l'impresa dovrà attivare un sistema di scambi. In termini economici, infatti, si ha un mercato in tutti i casi in cui vi siano due o più contraenti disposti a scambiare fra di loro i beni rispettivamente posseduti. Il concetto di mercato si fonda, cioè, sullo scambio e si presta ad essere differenziato in rapporto alla natura delle risorse trattate (mercato agricolo,

(8) V. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*.

(9) La teoria dei costi di transazione di Coase-Williamson sarà illustrata nel terzo paragrafo del quinto capitolo.

credizio, edilizio, ecc.), allo specifico tipo di bene scambiato (mercato automobilistico, siderurgico, tessile, ecc.), all'estensione territoriale (mercato locale, nazionale, internazionale).

Ogni impresa, dunque, si collegherà con:

- a) il *mercato del lavoro*, costituito dall'offerta di forza-lavoro (manodopera non specializzata e specializzata, quadri direttivi ed impiegati);
- b) il *mercato della produzione*, composto dai produttori di materie prime, semilavorati, impianti e macchinari, materiali di consumo e servizi utilizzabili per l'attività aziendale;
- c) il *mercato finanziario*, rappresentato dalle Borse Valori, dagli intermediari finanziari e da altri prestatori di capitale;
- d) il *mercato di vendita*, costituito dagli acquirenti dei beni o servizi prodotti.

Come appare dalla figura 1, l'impresa si presenta, in sostanza, al centro di un micro-ambiente, che è stato convenzionalmente suddiviso in ambiente transazionale e ambiente competitivo, che a sua volta è inserito in un macro-ambiente o ambiente generale. Si genera, così, un sistema di interrelazioni che si compone, innanzi tutto, di rapporti tra macro-variabili e micro-variabili e, successivamente, tra queste e le caratteristiche di struttura e di gestione dell'impresa. Quest'ultima dovrà adottare i comportamenti più idonei per volgere a suo vantaggio l'evoluzione dei mercati di fornitura, finanziario, del lavoro e di vendita; evoluzione che scontrerà il movimento di variabili generali di tipo politico, socio-demografico, culturale, tecnologico ed economico.

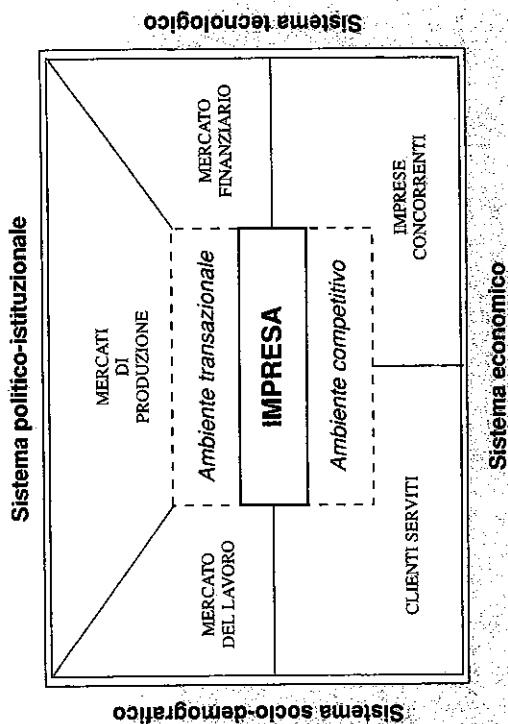
Non è tuttavia infrequente che l'impresa, con le sue scelte, possa influenzare il micro-ambiente e, in circostanze particolari, anche il macro-ambiente⁽¹⁰⁾. In definitiva, essa opera in un contesto esterno che si specifica, tuttavia, in funzione delle caratteristiche dei comportamenti di gestione adottati. Nell'ambito del macro-ambiente si viene infatti a determinare un ambiente transazionale, dal quale è possibile e utile, ai fini dell'analisi, incorporare l'ambiente competitivo.

La differenza tra i concetti precedenti è che l'impresa non può scegliersi il macro-ambiente (se non nella misura in cui questo sia delimitabile territorialmente)⁽¹¹⁾, mentre può scegliersi l'ambiente transazionale e competitivo all'interno del quale operare. Ma, soprattutto per le aziende più grandi, dotate di potere economico tale da incidere sul potere politico, si può affermare che anche il macro-ambiente finisce per essere, per certi versi ed entro certe condizioni, una variabile e non un vincolo da rispettare.

⁽¹⁰⁾ Questo concetto sarà sviluppato nel capitolo settimo.

⁽¹¹⁾ La delimitazione in senso territoriale del macro-ambiente diviene sempre meno facile all'accrescersi dei caratteri di globalizzazione e di internazionalizzazione dell'economia (v. capitolo ottavo).

FIGURA 1
I rapporti impresa-ambiente



L'ambiente - in senso generale - determina il sistema di vincoli-opportunità entro cui si dipana la gestione aziendale. I vincoli sono connessi con ciascuno dei profili prima esaminati: essi possono dipendere da leggi e provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e dalla mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della popolazione. Da ciascuna sfera discendono, dunque, dei condizionamenti che finiscono per restringere l'area di manovra dell'imprenditore; condizionamenti che in passato si sono accentuati per il più stretto controllo esercitato dallo Stato sulla sfera economica.

Come si diceva in precedenza, nonostante questo prevalente rapporto di dipendenza dell'impresa nei confronti dell'ambiente, è fuori di dubbio che non poche, né di secondario effetto, sono le influenze che le stesse imprese esercitano verso l'ambiente in cui vivono. È intuibile, infatti, che i maggiori centri di potere economico (gruppi e imprese «giganti») detengono, di fatto, un rilevante potere politico, possono agire sulla sfera culturale, assumono un ruolo preminente nello sviluppo delle tecnologie e influenzano le forme e l'intensità del controllo pubblico sull'economia. Questo *potere extramercato* finisce, cioè, per incidere su tutte le variabili ambientali, secondo uno schema d'interrelazione piuttosto che di mera dipendenza. Tale schema consente d'intavedere un nesso assai stretto fra l'evoluzione dell'ambiente e la trasforma-

degli elementi di protezione nei confronti della complessità ⁽¹⁴⁾. Bisogna, a tale proposito anticipare che, proprio per fronteggiare l'accresciuta complessità dell'ambiente, i maggiori gruppi industriali stanno perseguendo, anche mediante la politica delle alleanze interaziendali, la creazione di oligopoli internazionali, in grado di esprimere più significative capacità d'influenza del contesto esterno in cui operano ⁽¹⁵⁾.

A nostro avviso, nell'interpretazione dei rapporti impresa-ambiente due sono comunque i principali fili conduttori: il *progresso tecnologico* e lo *sviluppo economico*. Il primo si riflette più direttamente sull'offerta e il secondo sulla domanda di beni e di servizi.

Il progresso tecnologico influenza in modo considerevole la struttura di un settore industriale e la posizione competitiva delle imprese. Le innovazioni concorrono a modificare il sistema di barriere sia di entrata sia di uscita ⁽¹⁶⁾ e possono creare difficoltà o nuove opportunità per coloro che sono presenti nel settore o che aspirerebbero ad entrarvi. Si pensi, ad esempio, ad un'impresa che sfrutti il vantaggio del costo storico per combattere la concorrenza sul terreno dei prezzi di vendita. Un'innovazione tecnologica, che interessa il processo e l'impianto di produzione, azzerava completamente questo vantaggio nella misura in cui il minor prezzo non sia così allettante rispetto alle nuove caratteristiche conferibili al prodotto oppure nel caso in cui il maggior rendimento di un impianto moderno faccia premio sul risparmio di costi dovuto ad impianti completamente ammortizzati.

È indubbio che dalle scoperte della scienza, trasfuse in appropriate tecnologie, è derivato un maggior benessere economico e sociale. L'umanità si è potuta affrancare dai bisogni esistenziali ed ha potuto appagare esigenze di vita sempre più gratificanti per mezzo della messa a frutto delle risorse materiali e umane, opportunamente utilizzate nell'organizzazione delle attività economiche. Anche se da qualche tempo i valori collegati al progresso economico sono stati rimessi in discussione e con maggiore insistenza sono stati avvertiti i timori connessi con il disordinato espandersi della civiltà industriale, non è possibile sottovalutare il miglioramento del tenore di vita scaturito dall'avanzamento della scienza e della tecnica. Le scoperte di nuove fonti di energia, di nuovi mezzi di trasporto e, soprattutto, di nuovi sistemi di comunicazione rappresentano alcune delle conquiste mediante le quali si sono affermati modelli di im-

⁽¹⁴⁾ V. Rea, *L'impresa creativa*.

⁽¹⁵⁾ Ai concetti della complessità e della flessibilità sarà specificamente dedicato il secondo paragrafo del quinto capitolo. Sulla flessibilità dell'impresa e dei comportamenti imprenditoriali si ritornerà comunque più volte nello sviluppo dell'intero volume.

⁽¹⁶⁾ Sul concetto di barriere ci fermeremo nel paragrafo successivo.

zione dell'organizzazione aziendale. Il principio lamarkiano dell'evoluzione come adattamento all'ambiente sembra, perciò, rappresentare il migliore punto di osservazione della dinamica dei mercati e delle imprese, sempre che non si trascuri anche la possibilità di un adattamento dell'ambiente alle realtà aziendali.

Anche se si avrà occasione di ritornare sull'argomento nella trattazione delle strategie aziendali, occorre qui introdurre subito i concetti di *complessità* e di *globalizzazione*, che appaiono centrali ai fini dell'interpretazione dei comportamenti imprenditoriali ⁽¹²⁾.

Il concetto di complessità dell'ambiente deriva dal crescere dei fenomeni di varietà e di variabilità, che non solo complicano l'analisi delle situazioni transazionali e competitive, ma che rendono anche difficile la previsione dell'evoluzione dell'ambiente stesso. In altre parole, per l'uomo d'impresa contemporaneo non solo non è facile mettere a fuoco il fotogramma della scena nella quale dovrà intervenire, ma è soprattutto molto più aleatorio prevedere la sequenza cinematografica, ovvero i fotogrammi futuri che lo vedranno protagonista.

La complessità discende, oltre che dal dinamismo tecnologico e dallo sviluppo autonomo della domanda, dalla globalizzazione dei mercati, che estende in senso universale l'ambiente transazionale e competitivo di riferimento ⁽¹³⁾. È intuibile, infatti, che in un'economia senza confini, caratterizzata dall'allargarsi delle aree di libero scambio e specialmente dal rapido propagarsi di modelli di consumo, il confronto competitivo diventa fortemente dinamico perché la platea degli interlocutori è di fatto meno prevedibile e maggiormente influenzabile nella sua composizione e nelle sue modalità di comportamento.

La risposta ai condizionamenti ambientali non può che essere trovata nella maggiore flessibilità e creatività dell'impresa, che deve potere ricavarsi

⁽¹²⁾ «Tra globalizzazione dell'economia e crescita della complessità c'è dunque un legame profondo, anche se, a prima vista, non appariscente, ma assai forte in profondità. Infatti, solo la produzione e utilizzazione globale della conoscenza, abbattendo i costi e i ricavi degli investimenti in conoscenza, può permettere all'economia di mercato di rispondere efficacemente alla crescita di complessità e, dunque, all'aumento esponenziale del fabbisogno di conoscenza ad esso connessi» (v. RULLANI, *Una mappa*, pp. 284-285).

⁽¹³⁾ «La globalità - com'è stato osservato - nasce dalla contrazione dello spazio fisico dovuto non solo al netto progresso nei trasporti ma alle nuove tecnologie dell'informazione (comunicazione telematica e televisione) che permettono oggi di trasferire informazioni a basso costo in tutto il mondo (industrializzato), creando un effetto di *simultaneità* ed *ubiquità* a scala globale» (v. RULLANI, *Una mappa*, p. 284).

prese e di mercati profondamente diversi da quelli in auge non molto tempo fa. L'azienda non può del resto essere insensibile al progresso, in tutte le sue forme, pena il deperimento e una rapida involuzione nei confronti del più ampio sistema in cui e per cui vive.

A mano a mano che si diffonde il progresso tecnologico, si modificano dunque il tipo, il modo e l'organizzazione delle produzioni; mentre, a misura che procede lo sviluppo economico, migliora il livello di vita della società, aumenta il reddito procapite, cresce in misura proporzionalmente più elevata la quota di reddito discrezionale a disposizione del consumatore e le scelte di quest'ultimo si rivolgono non tanto alla selezione di beni, quanto a quella dei bisogni. D'altra parte, il progresso tecnologico contribuisce non solo ad appagare nuovi bisogni, ma anche ad aprire a nuove classi di consumatori bisogni già avvertiti, mediante una sostanziale riduzione del prezzo dei beni. E l'ampliamento del mercato, reso possibile sotto il profilo dei costi, è altresì favorito dal movimento dei redditi, la cui crescita produce un'espansione e conferisce una maggiore elasticità alla domanda. Come si è già osservato, gli eventi di politica economica internazionale, che hanno contrassegnato l'ultimo ventennio, hanno radicalmente modificato le caratteristiche dell'ambiente socioeconomico. Per effetto dell'apertura dei mercati, dell'intrecciarsi di lotte sul controllo delle risorse energetiche mondiali, dei tassi molto differenziati di sviluppo delle economie nazionali, l'ambiente è divenuto più turbolento, cioè meno prevedibile, più ostile alle imprese, che sono accusate del degrado fisico e della coartazione della volontà dei consumatori, più eterogeneo e complesso (soprattutto sotto il profilo tecnologico) e, infine, più vincolante per l'estendersi della regolamentazione pubblica. *Turbolenza, ostilità, diversità, complessità e vincolatività* sono dunque i connotati ambientali che l'impresa deve fronteggiare ⁽¹⁷⁾.

3. Le forme di mercato.

In economia per «mercato» s'intende il complesso degli atti di scambio che si manifestano o che potrebbero manifestarsi in rapporto ad un determinato prodotto e in un certo ambito territoriale.

Questa definizione dev'essere qui accolta in via del tutto provvisoria perché il concetto di mercato va spiegato in funzione delle interrelazioni che legano i produttori e i clienti e che individuano i segmenti o le nicchie comprese nel mercato stesso. La fondamentale distinzione concettuale tra «mercato» e

«mercato servito» sarà infatti approfondita allorché si parlerà della gestione commerciale dell'impresa ⁽¹⁸⁾.

Si deve peraltro anticipare che l'analisi delle caratteristiche strutturali di un mercato può riferirsi anche ad una parte (segmento) di esso, perché comunque, per l'impresa che intende posizionarsi in quel segmento, sarà necessario valutare le modalità e i rapporti che contraddistinguono la formazione della domanda e dell'offerta.

La differenza principale tra l'esame condotto in questa sede e quello che svilupperemo in seguito quando affronteremo i concetti di ambiente e strategia competitiva è che ora si considererà il mercato come un dato per l'impresa, mentre successivamente si farà cenno alla scelta del «mercato servito» come la risultante della strategia competitiva adottata dall'impresa. Le due analisi — oggettiva e soggettiva — troveranno pertanto importanti elementi di integrazione e di reciproco completamento.

Ogni mercato si differenzia dagli altri per le modalità qualitative, quantitative e temporali di manifestazione della domanda, per la distinzione fra classi diverse di acquirenti, per il grado di concentrazione dell'offerta, per l'esistenza di barriere, per le situazioni di equilibrio o squilibrio fra potenzialità della produzione e dei consumi. Gli elementi succintamente richiamati concorrono a definire la *struttura* del mercato, cioè il primo sistema di vincoli-opportunità entro cui dovrà operare l'impresa.

Nonostante l'estrema varietà di situazioni riscontrabili nella vita reale, è possibile individuare alcune forme tipiche di mercato. Queste forme si possono meglio definire procedendo all'esame degli attributi di struttura dianzi accennati, che in teoria sono così schematizzati:

1. grado di concentrazione, di elasticità e di differenziazione della domanda;
2. grado di concentrazione dell'offerta;
3. grado di differenziazione delle produzioni;
4. esistenza di barriere alla concorrenza;
5. rapporto di equilibrio fra domanda e offerta.

3.1. Il grado di concentrazione, di elasticità e di differenziazione della domanda.

La domanda di certi beni o servizi può presentarsi con un diverso grado di concentrazione da mercato a mercato. Vi sono, infatti, mercati in cui esiste un solo grande acquirente nelle cui mani si concentra, ad esempio, l'80% della

⁽¹⁷⁾ Sul punto si veda KHANDWALLA, *Design of organizations*, cap. 9.

⁽¹⁸⁾ V. capitolo sedicesimo.

richiesta globale di determinati prodotti (è questo il caso del mercato dei grandi impianti elettrici in cui l'ENEL genera i 4/5 della domanda complessiva); mercati in cui si hanno pochi grandi clienti (si pensi alle forniture industriali assorbite dalla Fiat e da altre aziende automobilistiche); e mercati, infine, in cui la richiesta è polverizzata fra un numero elevatissimo di compratori (è la situazione di tutti i mercati di consumo).

Per quanto attiene alla *concentrazione* della domanda, la dottrina economica ha distinto il caso di un unico acquirente (*monopsonio*), di pochi grandi acquirenti (*oligopsonio*) e di molti piccoli acquirenti (domanda frazionata o polverizzata). A questo proposito, vi è però da osservare che il monopsonio è ipotesi infrequente, in quanto legata ad altra ipotesi teorica (quella del monopolio dell'offerta) piuttosto inconsueta. La condizione di monopsonista in un certo mercato di acquisto si giustifica, infatti, per la detenzione di una posizione monopolistica nel mercato di vendita, condizione questa che — come rileveremo più innanzi — è assai rara. Nella realtà, pertanto, la domanda può presentarsi concentrata nelle mani di pochi acquirenti (è il caso di produzioni assorbite da imprese operanti in settori industriali ad elevato grado di concentrazione: industria chimica, della gomma, di produzione di mezzi di trasporto) oppure fortemente frazionata fra migliaia o centinaia di migliaia di compratori. Il grado di concentrazione della domanda concorre a determinare la forza contrattuale dell'acquirente, cioè la misura in cui esso subisce o condiziona le politiche delle imprese produttrici.

Altro attributo importante è quello dell'*elasticità* della domanda, vale a dire il modo secondo cui la richiesta del mercato reagisce a variazioni del ciclo economico. Una domanda fortemente elastica in termini congiunturali produce una situazione d'incertezza per i produttori, i cui programmi finiscono per essere ancor più decisamente influenzati dalle previsioni di sviluppo dell'economia; una domanda anelastica, o scarsamente elastica agli eventi generati dall'ambiente, determina, invece, condizioni di mercato più regolari e tassi di crescita più facilmente prevedibili.

Ulteriore caratteristica, che crea, in ciascun mercato, delle situazioni differenti nei rapporti tra acquirenti e venditori, è quella della differenziazione della domanda. Questo attributo, sul quale sarà necessario ritornare spesso in seguito, si lega ovviamente alla diversificazione dell'offerta o, meglio, al concetto di differenziazione dei prodotti. Qui basta accennare al fatto che in realtà in molti mercati non si ha una domanda ed una offerta per un certo tipo di bene, ma tante domande e tante offerte per quante sono le classi o segmenti di acquirenti presenti nel mercato. Il grado di differenziazione costituisce, dunque, un altro utile elemento di conoscenza per prevedere la situazione e le tendenze

evolutive della domanda (tassi di sviluppo o di caduta della domanda, influenza di componenti strutturali e congiunturali, accentuazione di fenomeni di concentrazione o di polverizzazione, ecc.), e per comprendere, quindi, i meccanismi di funzionamento del mercato.

3.2. Il grado di concentrazione dell'offerta: dal monopolio alla concorrenza perfetta.

La teoria economica, nell'analisi delle forme di mercato, ha rivolto prevalentemente l'attenzione alla situazione che si presenta dal lato dell'offerta. Ciò è giustificato dal fatto che l'elemento più variabile e più immediatamente influente sul funzionamento del mercato è il grado di concentrazione della produzione. Difficilmente, infatti, la domanda raggiunge un livello di aggregazione tale, da esercitare effetti determinanti sulle variabili fondamentali di mercato (prezzi e volume di produzione), mentre di maggiore incidenza sul loro movimento è il comportamento adottato dai produttori. La teoria classica s'è interessata soprattutto al problema della formazione del prezzo nelle ipotesi del *monopolio* e della *concorrenza perfetta*. Entrambi questi regimi economici sono da considerarsi, tuttavia, più come schemi teorici di riferimento che modelli reali di mercato. L'affermazione deriva dalla verifica dei presupposti su cui essi sono fondati, alla luce delle situazioni prevalenti nella moderna economia produttiva.

L'ipotesi del monopolio presuppone che il produttore monopolista sia arbitro del prezzo e della quantità di produzione da immettere nel mercato, cioè che egli possa muovere a piacimento queste due variabili nella ricerca della posizione di massimo profitto. Nella definizione di monopolio è dunque implicita l'indipendenza della domanda del bene dell'imprenditore-monopolista dal prezzo (e quindi dalla domanda) di altri prodotti. Ma è proprio la difficoltà di rinvenire prodotti che non possano in alcun modo essere sostituiti da altri prodotti similari o da prodotti in grado di soddisfare bisogni alternativi, che pone in crisi il modello del monopolio. Il secondo aspetto (concorrenza fra bisogni differenti) è quello che, soprattutto con l'ampliarsi della scala di bisogni soddisfatti, rende vulnerabile qualsiasi posizione monopolistica. In aggiunta a ciò, si deve considerare l'effetto dell'apertura internazionale dei mercati che, consentendo il libero scambio di prodotti provenienti da Paesi diversi, di fatto rende difficile la conservazione di tali posizioni. Del resto, basta guardarsi intorno per rilevare che le ipotesi di monopolio puro costituiscono delle eccezioni, giustificate unicamente da motivi naturali o sociali. Tranne i casi di monopoli naturali (una fonte di acqua minerale curativa, una capacità artistica unica, ecc.) e di monopoli legali (creati dalle pubbliche autorità per ragioni d'interesse collettivo), è difatti molto raro imbattersi in mercati di questo tipo.

Possiamo dunque concludere che la formazione di monopoli trova dei limiti sostanziali nell'*intersostituibilità* dei prodotti e nell'*ampliamento internazionale* dei mercati. Le forme monopolistiche possono infatti affermarsi in presenza, ad esempio, di un regime di protezionismo economico che, per perseguire obiettivi autarchici di difesa della produzione nazionale, finisce per agevolare la formazione interna di monopoli. Ma nell'economia moderna, caratterizzata da accordi plurinazionali di integrazione economica e dalla facilità di spostamento sia delle merci sia dei fattori di produzione, il concetto di monopolio può considerarsi, com'è stato giustamente affermato, più un «pezzo da museo» che un modello reale di regime economico. Il monopolio è, in sostanza, una questione di grado, nel senso che esso è accoglibile in termini relativi e non assoluti. Oggi, infatti, si parla di monopolio non per intendere la situazione classica di produzioni concentrate nelle mani di un solo imprenditore, ma per riferirsi ai casi di controllo di una quota elevata dell'offerta da parte di una sola impresa o gruppo aziendale.

Considerando, tuttavia, la questione in termini relativi, il discorso s'allargherebbe necessariamente all'oligopolio, sul quale però preferiamo soffermarci nelle pagine successive. Sembra infatti più utile dedicare subito alcuni cenni all'altro modello fondamentale elaborato dagli economisti classici: la concorrenza pura o perfetta ⁽¹⁹⁾.

La concorrenza perfetta si basa su quattro condizioni fondamentali:

- a) *atomizzazione dell'offerta*;
- b) *omogeneità dei prodotti e dei venditori*;
- c) *trasparenza del mercato*;
- d) *libertà d'ingresso nel mercato*.

Sul primo punto è superfluo insistere, in quanto la polverizzazione dell'offerta fra molti produttori, nessuno dei quali sia in grado di influenzare i prezzi di mercato, è il presupposto tipico del concetto economico di concorrenza. Sugli altri elementi è invece opportuno indugiare brevemente, specie per porre in rilievo la loro importanza ai fini di una corretta definizione del concetto stesso.

L'omogeneità dei prodotti e dei venditori è anch'esso attributo essenziale, in quanto una possibilità di differenziazione porterebbe – come vedremo in seguito – alla creazione di posizioni monopolistiche. Per poter avere una situazione di concorrenza è dunque necessario che i prodotti e i venditori presenti

⁽¹⁹⁾ In questa sede useremo indifferentemente le due dizioni, anche se gli economisti operano una distinzione fra la concorrenza pura, caratterizzata soltanto dall'assenza di monopolio, e quella perfetta, che si qualifica anche per altri fattori (trasferibilità delle risorse, perfetta conoscenza, ecc.).

nel mercato non siano distinguibili agli occhi del compratore. Così, è indispensabile che vi sia una perfetta conoscenza delle alternative disponibili da parte sia dei produttori sia dei consumatori (trasparenza del mercato): il concetto di aggiustamento automatico della domanda e dell'offerta in funzione del prezzo di equilibrio è correlato, infatti, alla tempestiva e completa disponibilità, per tutti gli operatori, di informazioni sulle condizioni di mercato. Infine, la libertà d'ingresso e di uscita dal mercato è, a sua volta, elemento di rilievo, in quanto denota l'inesistenza di barriere di qualsiasi genere e la possibilità per il produttore di spostarsi da un mercato all'altro secondo le opportunità di profitto sperate (perfetta mobilità delle risorse).

In realtà, tuttavia, accade non solo che queste condizioni difficilmente siano tutte compresenti, ma che alcune di esse siano pressoché impossibili a rinvenirsi in qualsiasi tipo di mercato. È questo il caso specialmente della perfetta omogeneità dei prodotti e dei venditori e dell'assoluta trasparenza informativa: tali ipotesi, pertanto, vanno considerate come semplificazioni della realtà, utili per costruire schemi teorici, ma scarsamente valide per interpretare il funzionamento effettivo dei mercati e il relativo comportamento delle imprese.

Il monopolio e la concorrenza rappresentano, dunque, due modelli di riferimento fra i quali si ordinano le reali situazioni di mercato. Per effetto del crescere della concentrazione e della differenziazione delle produzioni, i mercati attuali sono insomma un misto di concorrenza e monopolio, cioè in ciascuno di essi si possono simultaneamente individuare elementi monopolistici e concorrenziali: se prevalgono i primi ci si avvicina a situazioni di oligopolio; se invece a prevalere sono i secondi, ci si approssima a situazioni di concorrenza imperfetta e monopolistica ⁽²⁰⁾.

3.3. *La differenziazione dei prodotti e le forme prevalenti di mercato. l'oligopolio e la concorrenza monopolistica.*

Il concetto di differenziazione dei prodotti ha assunto un ruolo centrale nella definizione delle forme di mercato, in quanto con la sua affermazione è caduto uno dei presupposti essenziali della concorrenza perfetta. Questa è legata, infatti, alla condizione dell'omogeneità dei prodotti offerti sul mercato, cioè all'impossibilità di differenziarli e individuarli a seconda del produttore,

⁽²⁰⁾ Anche le dizioni «concorrenza imperfetta» (conosciuta dalla Robinson) e «concorrenza monopolistica» (usata dal Chamberlin) saranno qui usate intercambiabilmente, nonostante la distinzione concettuale operata in economia.

della zona, dell'epoca di produzione e di altri caratteri distintivi della qualità. Solo quando tutti i prodotti appaiono uguali agli occhi dei compratori, l'unico elemento di scelta è il prezzo, il quale, se si verifica una situazione di perfetta trasparenza del mercato, si colloca nel punto di incontro delle curve di domanda e di offerta.

Gli economisti moderni hanno, però, posto in rilievo che la condizione di omogeneità dei prodotti e dei venditori dev'essere considerata l'eccezione piuttosto che la regola e che, salvo forse nel caso di certe materie prime, è difficile trovare dei mercati in cui non vi siano prodotti differenziati. La differenziazione del prodotto sotto il profilo fisico, tecnico, estetico o semplicemente psicologico (creazione di un'immagine della marca) costituisce, dunque, la situazione ricorrente nell'economia dei nostri tempi e ha portato alla teorizzazione di nuove forme di mercato, che occorre qui richiamare.

L'esistenza di prodotti differenziati comporta il frazionamento del mercato in tanti sub-mercati, ciascuno dei quali è in certi limiti separato dagli altri e, quindi, indipendente nelle sue regole di funzionamento. Il grado di isolamento e di indipendenza crescerà all'aumentare della differenziazione del prodotto. Cioè, in un dato mercato (poniamo quello delle macchine lavatrici) un certo prodotto (lavatrice della marca Zeta) risentirà in misura minore delle politiche della concorrenza perché godrà di un maggiore prestigio di marca o perché sarà caratterizzata da requisiti migliori di uso (per es. il caricamento dalla parte superiore anziché frontale, la possibilità di asciugamento della biancheria, ecc.). Per effetto dunque della differenziazione dei prodotti, il mercato di questo elettrodomestico apparirà in realtà costituito da diversi sub-mercati, ciascuno costituito da una particolare clientela. Nel caso di un accentuata differenziazione si potranno così avere tanti sub-mercati per quanti sono i produttori presenti nel mercato.

Il concetto di sub-mercato è caratterizzato, in effetti, dall'esistenza di una domanda che, essendo attratta da certi elementi distintivi del prodotto, si rivolgerà preferibilmente ad alcune imprese, le quali godranno di un vantaggio rispetto alle altre, nella misura in cui riusciranno a creare e a rafforzare tali preferenze. Obiettivo delle imprese sarà, pertanto, quello di scavarsi una «nicchia» nel mercato, cioè di disporre di un proprio sub-mercato nel quale potersi muovere in posizione quasi monopolistica. È chiaro, tuttavia, che tale posizione sarà sempre relativa per due ragioni:

- 1) perché i vantaggi connessi con la differenziazione del prodotto potranno essere controbilanciati da altri strumenti concorrenziali (prezzo, condizioni di pagamento, ecc.);
- 2) perché i migliori requisiti di qualità o di prestazioni del prodotto potranno essere annullati mediante la loro imitazione da parte di concorrenti.

La sempre maggiore diffusione, attraverso la politica della marca e della pubblicità, della differenziazione dei prodotti ha indotto gli economisti a parlare di *concorrenza monopolistica* o di *oligopolio differenziato* quali regimi prevalenti di mercato. La dizione «concorrenza monopolistica» tende, infatti, a porre in rilievo che in uno stesso mercato sono compresenti elementi concorrenziali e di monopolio: i primi connessi con il frazionamento dell'offerta tra una pluralità di produttori e i secondi con la formazione di tanti sub-mercati distinti, in ciascuno dei quali uno dei produttori può acquisire di fatto una posizione monopolistica⁽²¹⁾. Se la differenziazione dei prodotti è attuata, invece, in un mercato controllato da pochi imprenditori, si parla più propriamente di «oligopolio differenziato».

Secondo taluni economisti il carattere tipico dell'organizzazione della produzione moderna è quello della concentrazione, a cui — a seconda della natura dei prodotti — si può accompagnare quello della differenziazione. Da ciò deriverebbe la concezione dell'oligopolio quale forma prevalente di mercato nelle sue tre varianti dell'oligopolio *differenziato*, *misto* e *concentrato*. Il primo definito come quella condizione per cui ciascun venditore è in diretta concorrenza con pochi altri venditori, in ragione dei caratteri di differenziazione dei prodotti posti sul mercato; l'oligopolio concentrato come quello in cui manca o è irrilevante il principio della differenziazione; e l'oligopolio misto come una situazione intermedia, che presenta le caratteristiche della concentrazione e della differenziazione⁽²²⁾. L'oligopolio concentrato, forse meglio definito come «omogeneo», si ha soprattutto nel campo delle industrie produttrici di materie di base (prodotti siderurgici, materie prime chimiche, cemento, ecc.); l'oligopolio misto specie nel caso dei beni di consumo durevole (automobili, elettrodomestici, ecc.).

Questa distinzione fra tipi diversi di oligopolio appare più valida e completa rispetto a quella tradizionale fra oligopolio in generale e concorrenza monopolistica. Come si è accennato, il concetto di concorrenza monopolistica si fonda sul criterio della differenziazione dell'offerta più che su quello della concentrazione. Esso deriva, infatti, dall'opportunità, che ciascun produttore ha, di scavarsi una «nicchia» nel mercato mediante la differenziazione intrinseca o estrinseca dei suoi prodotti da quelli delle altre imprese. Poiché per attuare

⁽²¹⁾ La struttura della concorrenza monopolistica «assomma le seguenti caratteristiche:

- a) concorrenza tra imprese, ognuna delle quali segue un comportamento di tipo atomistico e quindi ignora le reazioni delle imprese rivali alle proprie azioni;
- b) libertà di entrata e di uscita dal mercato;
- c) le merci prodotte dalle varie imprese sono eterogenee ma tra loro sostituibili in senso stretto».

(V. COZZI-ZAMAGNI, *Economia politica*, pp. 358-359).

⁽²²⁾ V. SYLOS LABINI, *Oligopolio*, pp. 39-40.

un'efficace politica di differenziazione occorrono, di solito, ingenti risorse, è inattuabile che il mercato sarà comunque caratterizzato da un certo grado di concentrazione. Bisognerebbe dunque trovare una regola pratica per distinguere i casi di oligopolio e di concorrenza monopolistica ⁽²³⁾. Per questo appare forse più valida una distinzione tra forme diverse di oligopolio, che parta da un'ipotesi di mercati generalmente concentrati. In proposito, è il caso ancora di osservare che a qualificare un certo tipo di mercato come oligopolistico o concorrenziale non è tanto il numero di produttori, quanto la *quota di produzione* che è controllata dalle imprese più grandi (le prime quattro, le prime otto, le prime venti). Tenendo presente la classificazione precedente, si potrebbe dunque affermare che, in linea generale, il grado di concentrazione aumenta nel passaggio dall'oligopolio differenziato a quello misto e, poi, a quello omogeneo.

3.4. Le barriere alla concorrenza.

Oltre alla concentrazione e alla differenziazione, altro elemento che caratterizza la struttura di un mercato è rappresentato dalle cosiddette «barriere alla concorrenza». Quando si accenna al tema delle barriere solitamente ci si intende riferire alle barriere all'entrata, cioè ai fattori che rendono meno facile l'ingresso di nuovi produttori nel mercato ⁽²⁴⁾. Ma il concetto di barriere va ampliato per comprendere le barriere all'uscita e quelle interne o di mobilità ⁽²⁵⁾.

Fermandoci per il momento alle barriere all'entrata, dobbiamo ricordare che le varie forme di mercato si possono distinguere anche in rapporto alla libertà d'ingresso di nuovi produttori. Questa libertà è uno degli elementi qualificanti il regime di libera concorrenza, mentre la sua assenza contraddistingue il caso del monopolio. Poiché, però, i casi concreti di mercato si ordinano secondo forme diverse di oligopolio, il fattore discriminante non è la presenza o l'assenza di barriere, ma la diversa consistenza ch'esse possono assumere da mercato a mercato. Le «barriere» si distinguono in *esterne* o *interne*: esterne quando impediscono l'ingresso di nuovi competitori; interne quando tutelano la posizione di ciascun produttore nei confronti delle azioni espansive degli altri produttori presenti nel mercato.

Le barriere all'entrata si collegano:

⁽²³⁾ Nella teoria economica viene rilevato che, a differenza dell'oligopolio, nella concorrenza monopolistica vi sarebbe una possibilità di entrata nel mercato nel tempo lungo.

⁽²⁴⁾ Per le barriere all'entrata la definizione più nota e generale è quella proposta da SINGER secondo cui esse sono «un costo che dev'essere sopportato da un'impresa che vorrebbe entrare in un certo settore industriale, ma che non è sopportato dalle imprese già operanti all'interno di tale settore».

⁽²⁵⁾ Questa distinzione sarà approfondita nel capitolo nono.

- a) alle economie di scala ottenibili nelle funzioni di gestione;
- b) alla disponibilità di brevetti o *know-how*;
- c) alla scarsità di fattori produttivi essenziali;
- d) alla differenziazione dei prodotti.

Le economie di scala, cioè il fenomeno di abbassamento dei costi unitari di produzione e di vendita al raggiungimento di determinati volumi di operazioni, sono ottenibili non solo nella fase tecnica o di trasformazione dei beni, ma anche in quella di approvvigionamento delle materie e dei servizi e di commercializzazione delle produzioni finali. In determinati mercati la dimensione minima delle operazioni è abbastanza elevata, perché, se non si raggiungono certi volumi produttivi, non è possibile avere dei costi competitivi ed assumere la forza necessaria per acquisire una sufficiente quota di mercato. Il che significa che un nuovo competitore incontra delle barriere all'ingresso per il fatto di dover organizzare inizialmente la sua attività su un elevato livello dimensionale. Ciò è difficile non tanto per la maggiore consistenza dell'investimento necessario, quanto soprattutto per la difficoltà di sottrarre ai produttori già presenti il volume di vendita collegato all'entità delle produzioni minime da realizzare. Sotto questo profilo gli ostacoli assumono un maggior peso, anche perché lo stock d'investimenti da effettuare per la commercializzazione (distribuzione e promozione) acquista un'importanza determinante. Le barriere «promozionali» o «distributive» possono essere indipendenti da quelle tecniche, nel senso che l'ingresso nel mercato è reso difficile non dalle economie di scala nel processo di produzione, ma da quelle nel processo di vendita, data la necessità di un rilevante sforzo finanziario e organizzativo per acquisire la quota di mercato capace di garantire la redditività dell'investimento.

Le economie di scala possono essere inoltre legate all'approvvigionamento, assicurando sotto questo profilo dei significativi vantaggi differenziali alle imprese più grandi. La possibilità di operare grossi acquisti e di potersi rivolgere direttamente ai produttori o ai principali mercati mondiali consentono, infatti, dei risparmi di costo, che incidono positivamente sull'altezza del costo globale di produzione. Sotto questo aspetto è utile sottolineare, fin da ora, una distinzione concettuale tra economie di scala *d'impianto* e *d'impresa* perché, nell'ipotesi di un'azienda organizzata con più stabilimenti, le economie deriveranno dalla «taglia» di ciascun impianto e dal volume complessivo delle operazioni di approvvigionamento, distribuzione, promozione, ecc., raggiunto a livello dell'intera impresa ⁽²⁶⁾.

In effetti, le economie di scala di impianto afferiscono fondamentalmente al processo di produzione dei beni e sono funzione della dimensione del singolo

⁽²⁶⁾ Sul concetto di dimensionamento della produzione e dell'impianto si ritornerà nel paragrafo sesto del capitolo diciassettesimo.

lo impianto; le economie di scala a livello d'impresa discendono, invece, dalla dimensione globale assunta dall'azienda e riguardano non solo il processo di produzione (che può essere ulteriormente razionalizzato mediante la specializzazione dei vari impianti posseduti dall'impresa), ma anche e soprattutto i processi di commercializzazione (acquisti e vendite) e di amministrazione aziendale.

Bisogna ancora osservare che le economie di produzione possono accrescersi sia in rapporto al processo di sviluppo dimensionale sia in funzione della razionalizzazione dei comportamenti aziendali, conseguente al processo di apprendimento maturato attraverso l'esperienza acquisita dall'impresa. Il produttore, che intende inserirsi in un mercato nuovo, viene difatti a trovarsi in condizioni di inferiorità rispetto ad altri produttori già presenti da tempo nel particolare mercato: questo divario di esperienze finisce in realtà per rappresentare un ulteriore ostacolo all'ingresso, ostacolo che ovviamente sarà tanto più consistente quanto più i fenomeni di apprendimento giocano sulla razionalizzazione dei comportamenti aziendali.

Le economie di produzione, quindi, si concretano non solo in economie di dimensione, ma anche in economie di specializzazione e di organizzazione. In particolare, la crescita del volume di attività dell'impresa consente di sfruttare meglio le risorse aziendali (impianti, manodopera, rete di vendita, ecc.) e di trarre vantaggio dall'effetto di apprendimento (capacità di razionalizzare la gestione) e dall'adozione di più avanzati metodi di organizzazione.

La barriera all'entrata connessa con l'economicità dei processi di gestione può nascere non solo da un fatto dimensionale, ma anche dal fenomeno inflazionistico. L'inflazione, infatti, produce vantaggi sensibili per chi già dispone di macchinari ed attrezzature nei confronti di chi deve procedere ad acquistarli a prezzi ovviamente molto più alti. Questo vantaggio, che potremmo definire del «costo storico», pone il vecchio produttore in una condizione di privilegio per tutta la vita utile dell'impianto di cui dispone. È intuibile, però, che il divario di costo dovuto all'inflazione potrà essere controbilanciato dalla maggiore produttività di macchinari ed attrezzature più moderni. Ciò significa che il vantaggio del costo storico tende ad essere durevole specie in presenza di tecnologie di produzione poco dinamiche.

Nei casi in cui le economie di scala assumono un'importanza rilevante nell'organizzazione aziendale, i mercati presentano generalmente un elevato grado di concentrazione e la dimensione minima delle operazioni si pone, in realtà, come la principale barriera all'ingresso di nuovi produttori.

Il concetto di economia di scala va evolvendo, soprattutto in certi mercati, verso le economie d'interrelazione o di «scopo»⁽²⁷⁾. Questo fenomeno si ha

(27) *Economie di scopo* deriva dalla traduzione letterale di «economies of scope». Il

per effetto della crescente flessibilità richiesta alle imprese, che comporta una riduzione della scala delle operazioni e un recupero di produttività sul piano interfunzionale o dell'organizzazione di gruppo.

Anche se il tema delle economie di interrelazione verrà ripreso in seguito, è il caso di anticipare, fin da questo momento, che in certi mercati la vera barriera all'ingresso può essere rappresentata dalle sinergie ottenibili da parte delle imprese già presenti in essi.

Le barriere possono esistere, in altre situazioni, perché il patrimonio tecnologico si concentra nelle mani di uno o di pochi imprenditori. Il possesso di brevetti o di *know-how* impedisce l'entrata di concorrenti fino a quando non sia possibile sfruttare tali diritti intangibili o per lo spirare dei termini di protezione brevettuale o per il ricorso a brevetti e *know-how* sostitutivi.

Se si considerano i diritti relativi alla proprietà industriale fra i fattori di produzione, si può includere tale tipo di barriera fra quelle dipendenti dalla scarsità di risorse essenziali. Gli impedimenti all'ingresso derivano in questo caso dal fatto che, una volta che tali fattori (ad esempio, materie prime o manodopera specializzata) sono stati acquisiti dalle imprese che operano nel mercato, non resta alcuna disponibilità per coloro che aspirerebbero ad entrarvi. Il monopolio dei fattori produttivi essenziali da parte dei produttori presenti finisce, pertanto, per elevare una barriera assoluta all'ingresso nel mercato di nuovi competitori.

La barriera all'entrata determinata dal più elevato livello assoluto dei costi di un nuovo entrante è difatti del tutto diversa da quella dell'economia di scala: quest'ultima può essere «abbattuta» facendo crescere il volume di produzione e di vendita, mentre la prima non può essere «superata» perché si collega a vantaggi unici delle imprese presenti nel mercato (possessione di un brevetto, di un particolare *know-how*, ecc.). D'altro canto, il concetto di impresa quale «sistema di conoscenze», su cui ci siamo già soffermati nel capitolo precedente, enfatizza appunto il ruolo delle risorse specifiche (*firm specific*) nell'innalzamento di barriere all'ingresso difficilmente superabili da parte dei concorrenti.

Un ultimo tipo di barriera, che però è più interno che esterno, si collega alla *differenziazione* dei prodotti. Il fattore differenziazione, come si è visto prima, può trovarsi congiunto con quello della concentrazione e generare, così, degli ostacoli maggiori all'ingresso nel mercato. In tal caso, infatti, si avrebbero delle barriere collegate con le economie di scala e delle altre correlate alla differenziazione. Quest'ultima gioca prevalentemente un ruolo interno, in

VICARI le chiama «economie di raggio d'azione» e le definisce come «i minori costi associati allo svolgimento in comune di due attività rispetto ai costi necessari per svolgere separatamente le attività» (v. *Strategie competitive*, p. 70). Su questo tipo di economie e sulle economie di flessibilità si rinvia al capitolo quinto.

quanto consente a ciascun produttore di isolarsi rispetto agli altri concorrenti: più spinta sarà la differenziazione del prodotto, più profondo e meno accessibile risulterà il fossato entro cui si sarà protetti dalla concorrenza. Tale fattore svolge, però, anche un ruolo esterno nel senso che l'acquisizione, sotto il profilo esaminato, di un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese già presenti nel mercato richiede, comunque, un rilevante sforzo promozionale e l'impegno immediato di notevoli capacità finanziarie ed organizzative. Per poter sottrarre delle quote di mercato alla concorrenza, sarà infatti necessario accentuare il carattere di distinzione della propria offerta, che dovrà essere adeguatamente pubblicizzata, dato l'aspetto di novità ch'essa presenterà per gli acquirenti potenziali.

Accanto alle barriere all'entrata possono poi esistere delle barriere all'*uscita* che, vincolando le imprese a permanere nel mercato, finiscono per irrigidire e, spesso, turbare i comportamenti concorrenziali. È infatti intuibile che, se è impedito o reso difficile, alle aziende che vogliono cessare la loro attività in un certo settore, di uscire dal mercato, gli squilibri aziendali finiranno per riflettersi sul funzionamento del mercato stesso. Le barriere all'uscita, create da vincoli sociali (l'impossibilità di fallire per salvaguardare l'occupazione) o economici (la difficoltà del disinvestimento), tendono a rigide le situazioni di mercato, penalizzando sovente tutte le imprese produttrici.

Sotto questo profilo, dunque, alte barriere all'uscita finiscono per tramutarsi anche in elevate barriere all'entrata perché possono dissuadere i nuovi entranti ad inserirsi in un mercato dal quale sarà poi difficile l'eventuale uscita ⁽²⁸⁾.

C'è in ultimo da considerare che l'esistenza di barriere può essere annullata nel caso della concorrenza allargata, basata su prodotti sostitutivi. È evidente, infatti, che se i prodotti caratteristici di un certo mercato sono minacciati di sostituzione da parte di prodotti tipici di altri mercati, il concetto di barriera all'ingresso e all'uscita non ha più valore in quanto la concorrenza è attivata da produttori già presenti in altri mercati.

Questo concetto di «concorrenza allargata» dà risalto alle minacce di situazione che, potendo essere più o meno consistenti da mercato a mercato, contribuiscono a definire gli aspetti strutturali dei mercati stessi ⁽²⁹⁾.

⁽²⁸⁾ Il concetto di barriere all'uscita è approfondito in Porter, *Strategia competitiva*, p. 27. Questo autore precisa che tale tipo di barriera può derivare anche da valori morali (la volontà dell'imprenditore di non perdere prestigio uscendo dal mercato), ma questi valori, essendo di carattere soggettivo, non possono avere rilevanza nella definizione della struttura di un particolare mercato.

⁽²⁹⁾ Per l'approfondimento dello schema della «concorrenza allargata» si rinvia al capitolo nono.

C'è infine da osservare che le barriere all'entrata non sono soltanto un dato oggettivo che contraddistingue il funzionamento di un certo mercato, ma dipendono anche dalle *condizioni soggettive* dell'impresa. È in funzione delle risorse specifiche, di cui quest'ultima è dotata, che certe barriere appaiono più o meno elevate o che addirittura finiscono per annullarsi. Bisogna infatti osservare che l'evoluzione della teoria dell'impresa ha portato a «soggettivizzare» le barriere, concludendo che esse, più che dipendere dalla struttura del mercato, si legano alla dotazione di risorse dell'impresa. La *resource-based theory* pone perciò al centro dell'analisi competitiva le specificità di ciascuna impresa in termini di risorse, capacità e competenze anziché partire dall'analisi classica agganciata alla struttura del settore. In base a questa nuova costruzione teorica il successo competitivo «non è solo il frutto del posizionamento e della presenza delle barriere all'entrata, ma è anche funzione della qualità delle risorse che un'impresa si trova ad avere a disposizione per affrontare il confronto concorrenziale» ⁽³⁰⁾.

Come vedremo, questa teoria si riallaccia, in sostanza, a nuove impostazioni dottrinali, collegabili per certi versi alla teoria della crescita aziendale della Penrose, secondo cui lo sviluppo è conseguenza della migliore utilizzazione delle risorse disponibili e/o acquisibili da parte dell'impresa ⁽³¹⁾. È intuibile, dunque, che il concetto teorico di barriere alla concorrenza deve sostanzialmente modificarsi, nel senso che le vere barriere all'entrata (o di mobilità) sono rappresentate dalle risorse di cui dispongono le imprese presenti nel particolare mercato ⁽³²⁾.

Secondo molti studiosi, tuttavia, le due impostazioni appaiono in certa misura complementari perché consentono un'analisi da profili differenti delle problematiche di sviluppo delle imprese e di andamento dei mercati.

Uno dei punti fondamentali di differenza riguarda il maggiore peso conferito alla *quantità* di risorse disponibili (e quindi alle economie di scala) nell'analisi strutturale e alla *qualità* delle risorse nell'altro tipo di analisi.

Le osservazioni precedenti giustificano, dunque, il carattere sostanzialmente relativo delle barriere, la cui altezza dipende dalle particolari condizioni dell'azienda che aspira ad entrare nel mercato ⁽³³⁾. Esse, inoltre, accentuano il valore della *concorrenza allargata* perché la struttura di un mercato è più diret-

⁽³⁰⁾ V. De Leo, *Vantaggio competitivo*, p. 137.

⁽³¹⁾ Su queste tematiche si ritornerà nel quarto paragrafo del capitolo quinto e nel terzo paragrafo del capitolo ottavo.

⁽³²⁾ «Il problema è che anziché parlare di barriere all'entrata, in una prospettiva *resource-based* sarebbe più opportuno fare uso della nozione di barriere all'imitabilità» (v. De Leo, ib., p. 145).

⁽³³⁾ Per questi approfondimenti concettuali si rinvia a Yin, *Barriers to Entry*.

tamente influenzata dalla struttura e dal funzionamento di mercati interrelati (per ragioni di sostituibilità e di complementarietà di prodotti).

Partendo da questo concetto, si comprendono meglio non solo le strategie di sviluppo perseguite dall'impresa, ma anche le strategie competitive di scelta dei segmenti e delle posizioni di mercato. Queste difatti sono profondamente influenzate dal grado di «contendibilità» del mercato, ovvero dalle condizioni che regolano l'ingresso e l'uscita da esso. Un mercato «contendibile», ovvero un mercato nel quale non esistono barriere all'entrata e all'uscita, appare caratterizzato da una lotta concorrenziale molto più aspra, legata alla forza delle imprese piuttosto che a caratteristiche strutturali del mercato ⁽³⁴⁾.

Bisogna, in ultimo, sottolineare che il gioco della concorrenza all'interno del mercato trova un fondamentale elemento di regolazione nell'esistenza di barriere *interne* o di *mobilità*, perché lo spostamento nell'ambito dello stesso mercato (settore) sarà influenzato dalle possibilità, per le imprese già presenti nel mercato considerato, di superare le barriere di mobilità esistenti. Anche su questo concetto ulteriori approfondimenti saranno sviluppati allorché si parlerà delle strategie competitive ⁽³⁵⁾.

3.5. L'equilibrio fra la domanda e l'offerta: il «mercato del venditore» e il «mercato del compratore».

Il comportamento dell'impresa nel mercato non può essere analizzato solo in funzione delle caratteristiche esaminate in precedenza. È intuibile che la struttura del mercato, definita in termini di concentrazione, differenziazione e barriere, consente di spiegare i rapporti esistenti fra coloro che già sono nel mercato e quelli che vorrebbero penetrarvi; ma non offre tutti gli elementi necessari per definire le relazioni esistenti fra venditori e compratori. Per comprendere cioè il funzionamento di un dato mercato e le politiche adottate dalle imprese che in esso operano, non è sufficiente analizzare separatamente la situazione della domanda e dell'offerta, ma è indispensabile valutare congiuntamente queste due componenti, allo scopo di desumere la posizione relativa di forza dei produttori e dei consumatori (o utilizzatori in senso lato).

Già si è accennato in precedenza che il potere di ciascuno dei contraenti è legato in certa misura al controllo che essi esercitano su quote consistenti della domanda o dell'offerta. È lecito infatti supporre che un grosso acquirente o un

grosso produttore sia in grado di stabilire determinate condizioni di mercato (ad es. prezzi o sconti, modalità di consegna e di pagamento delle merci, ecc.), mentre compratori o produttori di minore importanza debbano adeguarsi alle condizioni fissate dai primi. Ma oltre a questi rapporti nell'ambito della stessa categoria (acquirenti o venditori), interessano quelli che si instaurano fra gli acquirenti da un lato e i venditori dall'altro. Il grado di controllo del mercato è legato, infatti, non solo al peso da ciascuno di essi esercitato, ma anche alla situazione di equilibrio, o meglio di squilibrio, che può crearsi fra la domanda e l'offerta in un certo ambito territoriale e in una data epoca.

È difficile ipotizzare il caso in cui fra domanda e offerta si abbia un perfetto equilibrio, nel senso che la prima sia in grado di assorbire completamente la seconda o che quest'ultima sia idonea a soddisfare del tutto le richieste degli acquirenti. In proposito, si potrebbe osservare che una situazione del genere dovrebbe essere tipica delle produzioni su commessa poiché in questo caso si avrebbe una quantità prodotta uguale a quella domandata. Ma, sempre a questo riguardo, deve essere subito osservato che, ai fini del funzionamento del mercato, non è importante l'equilibrio in termini di *risultati* fra domanda e offerta, quanto quello fra *potenzialità* di produzione e *capacità* di assorbimento. Se, infatti, la domanda tenderà a superare la capacità di produzione esistente nel mercato, i produttori assumeranno una chiara posizione di vantaggio, in quanto non solo non sopporteranno rischi di vendita dei loro prodotti, ma potranno godere di una situazione di concorrenza fra gli acquirenti, che dovranno competere l'un contro l'altro per entrare in possesso della limitata quantità di beni disponibili. In tal caso, invero non molto frequente, il venditore avrà in pugno il mercato e potrà stabilire le condizioni di contrattazione dei beni: ci si troverà, cioè, in quello che è definito comunemente come «mercato del venditore».

Situazione del tutto opposta si avrà, invece, nel caso di un'eccedenza dell'offerta, in quanto i produttori dovranno competere fra di loro per acquisire la domanda disponibile. In un'ipotesi del genere arbitri del mercato diventeranno i compratori, le cui opzioni di acquisto decreteranno il successo o l'insuccesso delle singole aziende produttrici.

Un'impresa che opera in un mercato del venditore non avrà, dunque, problemi di mercato e potrà concentrare i suoi sforzi sulla gestione tecnica e finanziaria senza preoccuparsi eccessivamente della «vendibilità» dei prodotti. Ben diversa sarà, invece, la posizione di un'impresa inserita in un mercato del compratore, caratterizzato dalla necessità per ciascun produttore di competere efficacemente soprattutto sotto il profilo delle politiche di vendita. In questo

⁽³⁴⁾ La teoria dei mercati contendibili, sviluppata da BAUMOL, PANZAR e WILLING, ha come oggetto «lo studio degli effetti della concorrenza potenziale quando si esclude l'esistenza di qualsiasi forma di asimmetria a vantaggio delle imprese attive» (v. GRILLO-SILVA, *Imprese concorrenza e organizzazione*, p. 229).

⁽³⁵⁾ V. capitolo nono.

ro, intuibile che, nell'ipotesi di variazioni sostanziali dei rapporti tra le imprese produttrici e le unità acquisite, la valutazione delle barriere all'entrata, di mobilità e all'uscita perderà parte della sua importanza e la stessa definizione di settore tenderà a modificarsi.

TABELLA 3
Caratteristiche di struttura del mercato

Caratteristiche della domanda	Situazioni di mercato
<i>Grado di concentrazione</i>	Monopsonio, Oligopsonio Domanda frazionata
<i>Grado di elasticità</i>	Domanda elastica o anelastica
<i>Grado di differenziazione</i>	Domanda omogenea o differenziata
Caratteristiche dell'offerta	Forme di mercato
<i>Grado di concentrazione</i>	Monopolio, Oligopolio Concorrenza perfetta
<i>Grado di differenziazione</i>	Concorrenza monopolistica Oligopolio differenziato
Barriere alla concorrenza	Tipi di barriere
<i>Barriere all'entrata</i>	Economie di scala Disponibilità di brevetti o <i>know-how</i> Controllo di fattori produttivi essenziali (posse di risorse non appropriabili)
<i>Barriere di mobilità</i>	Differenziazione dei prodotti
<i>Barriere all'uscita</i>	Difficoltà del disinvestimento Ostacoli al fallimento o liquidazione
Equilibrio tra domanda e offerta	Tipi di mercato
<i>Domanda superiore all'offerta</i>	Mercato del venditore
<i>Offerta superiore alla domanda</i>	Mercato del compratore

caso, come vedremo in seguito ⁽⁴⁶⁾, sarà indispensabile attuare una gestione in chiave di marketing per tentare di fronteggiare in modo adeguato i bisogni e i gusti dei compratori.

Attualmente, le situazioni di mercato del venditore sono molto rare sia per lo sviluppo avutosi nelle strutture produttive dei Paesi industrialmente più avanzati sia per l'apertura dei mercati, che ha fatto assumere agli scambi internazionali la funzione di vero e proprio volano nell'equilibrio delle componenti di mercato. A questo proposito è anzi opportuno osservare che l'interpretazione di situazioni di equilibrio o squilibrio tra l'offerta e la domanda, che si manifestano o possono manifestarsi in un certo mercato, è comunque resa difficile dai fenomeni di sostituibilità dei prodotti (intesi come beni diversi appaganti lo stesso bisogno) e di apertura internazionale dell'economia. Sotto il primo aspetto è la stessa definizione di mercato a presentare caratteristiche di complessità, in quanto cade un più puntuale riferimento al prodotto; sotto il secondo rientrano nel rapporto fra offerta e domanda le voci «importazione» ed «esportazione» (anch'esse intese in senso potenziale, vale a dire come possibilità di accrescimento dell'offerta e della domanda domestica).

In realtà, l'ipotesi di mercati del compratore dovrebbe essere la più diffusa, dato che il progresso tecnologico e l'evoluzione dei sistemi di produzione hanno portato a creare risorse potenziali quasi sempre esuberanti rispetto alle capacità di assorbimento della domanda. V'è però da rimarcare che, nonostante la prevalenza di mercati del compratore, le possibilità di influenzare e condizionare l'offerta sono di fatto limitate. Ciò sia per lo scarso peso assunto dai consumatori (fra i quali, almeno nel nostro Paese, i fenomeni di associazionismo sono ancora agli inizi), sia per l'elevato impatto esercitato dalle grandi imprese sui comportamenti di acquisto. Il ruolo rivestito dal consumatore nel mercato rappresenta uno dei punti più dibattuti a livello interdisciplinare ed assume una tale importanza nel contesto degli studi aziendali da consigliare un rinvio dell'argomento ⁽⁴⁷⁾.

Prima di concludere l'esame, giova sottolineare che l'analisi strutturale di un mercato non è sufficiente a far comprendere il comportamento di coloro (compratori e venditori) che operano al suo interno. Questo comportamento sarà influenzato dalle tendenze evolutive degli elementi di struttura esaminati. *Sotto tale profilo assume rilievo il tasso di sviluppo della domanda e dell'offerta poiché è soprattutto in funzione delle prospettive di espansione, stazionarietà e declino della domanda che si orienteranno i comportamenti imprenditoriali.*

L'analisi del settore, a fini previsionali, sarà cioè tanto più indicativa quanto più la struttura del settore tenderà a mantenersi stabile in avvenire. È, inve-

⁽⁴⁶⁾ V. capitolo sedicesimo.

⁽⁴⁷⁾ Questo argomento sarà sviluppato nell'analisi delle strategie competitive (capitolo nono).

3 I RAPPORTI TRA L'IMPRESA E IL MERCATO

SOMMARIO: 1. I concetti di mercato, settore o industria e filiera di produzione. - 2. L'evoluzione dei rapporti tra impresa e mercato: il paradigma «struttura-condotta-risultati». - 3. I rapporti tra organizzazione e mercato: la teoria dei costi di transazione. - 4. I fattori di competitività nel mercato. - 5. Il ruolo delle risorse intangibili (*intangible asset*) nel successo competitivo. - 6. La complessità dell'ambiente e la flessibilità dell'impresa.

1. I concetti di mercato, settore o industria e filiera di produzione.

Dopo avere definito ed analizzato il concetto di ambiente, bisogna ritornare su quello di mercato e completare la fase definitoria accennando anche ai concetti di «settore» e di «filiera».

La distinzione tra «mercato» e «settore» deriva dal fatto che «un mercato» è formato dagli acquirenti e dai venditori di un particolare prodotto, mentre i produttori vengono collettivamente denominati l'*industria* o il *settore*⁽¹⁾.

Nonostante la chiarezza della precedente definizione, in realtà non appare facile individuare i confini di un mercato o di un settore per effetto del fenomeno di *sostituibilità* dei prodotti: infatti, un «settore» in senso ristretto comprende i produttori i cui prodotti sono sostituibili da parte dei consumatori. Data l'indefinizione del concetto di sostituibilità, a ragione della sua relatività derivante dalle diversità di comportamento dei consumatori, scaturisce chiaramente la conclusione che il concetto di settore, e correlativamente quello di mercato, rappresenta sempre una semplificazione della realtà⁽²⁾. In altri termini, i limiti settoriali non sono dati, ma debbono essere definiti caso per caso, procedendo appunto all'analisi settoriale, tema centrale dell'economia aziendale⁽³⁾.

(1) V. CAVES, *Economia industriale*, p. 10.

(2) V. GRANT, *L'analisi strategica*, p. 88.

(3) Il problema dei confini settoriali nasce dalla *sostituibilità* dei materiali (ad es. il vetro e la banda stagnata nell'allestimento di contenitori) e dall'*alternatività* dei beni nella soddisfazione dello stesso tipo di bisogno (ad es. generi alimentari). Da ciò deriva che il concetto di settore o d'industria non coincide con quello di mercato (inteso come produttori tra loro in concorrenza). Per queste ragioni BAIN propone di definire un ramo produttivo come concorrente «un gruppo di prodotti che sono perfettamente succedanei gli uni degli altri per un gruppo comune di compratori e che sono succedanei molto imperfetti nei riguardi di tutti gli altri prodotti del sistema» (v. *Determinazione dei prezzi*, p. 35).

Sotto questo profilo assume importanza anche il dato territoriale, che finisce per limitare l'area geografica all'interno della quale si sviluppa la concorrenza in funzione dell'esistenza di barriere doganali e dell'elevatezza del costo di trasporto del particolare bene.

I confini settoriali diventano importanti soprattutto per la distinzione tra mercati domestici e internazionali, atteso che un settore diviene internazionale quando per il consumatore scatta l'opzione di sostituibilità dei prodotti nazionali con quelli di importazione e per il produttore diviene percorribile l'alternativa tra il collocamento dei beni all'interno del Paese di produzione o in altri Paesi⁽⁴⁾.

Mentre il concetto di settore è inteso in senso orizzontale poiché raggruppa entità omogenee (produttori di beni sostituibili), quello di *filiera di produzione* è definito in senso verticale, comprendendo la catena degli operatori che partecipano alla realizzazione di un certo bene⁽⁵⁾.

Il concetto diviene cioè più ristretto sotto il profilo merceologico (perché è riferito soltanto ad un determinato bene) e molto più ampio sotto quello dell'interrelazione delle fasi che si sviluppano dalla produzione delle materie prime alla realizzazione del prodotto finito da destinare al consumatore. In effetti, la filiera è sempre composta da più settori interrelati in funzione della produzione di un determinato prodotto finito⁽⁶⁾.

Come avremo modo d'illustrare approfonditamente in seguito, il concetto di filiera è divenuto di particolare importanza per effetto della diffusione delle forme di accordi tra produttori, che tendono a sostituire - all'integrazione verticale in senso proprio - intese contrattuali in grado di accrescere l'efficienza del sistema globale (filiera nella sua interezza).

Sulla base dei concetti tratteggiati in precedenza, è possibile ora affrontare alcuni temi centrali nell'economia aziendale. I rapporti tra lo studio dei sistemi d'impresa, all'interno di settori o mercati, e la gestione della singola impresa sono difatti molto stretti: la comprensione dei comportamenti imprenditoriali può essere pertanto indubbiamente facilitata dalla conoscenza di tendenze e nuove teorie che riguardano l'economia industriale.

Sotto questo profilo appare opportuno affrontare tre argomenti di grande rilievo teorico e pratico. Il primo concerne l'interrelazione tra strutture di mer-

(4) V. ib., p. 330.

(5) Per una migliore comprensione del concetto di «filiera» si rinvia a COLOMBO, *L'organizzazione delle relazioni verticali tra imprese*.

(6) Osservano GRILLO e SILVA che una filiera è un settore verticalmente integrato, composto in realtà da più settori tra loro raggruppati in base alla destinazione ultima del loro prodotto (v. *Intrapreneurship e organizzazione*, pp. 98-99).

cato e condotte aziendali; il secondo attiene ai rapporti tra organizzazione e mercati nella definizione del confine efficiente per la struttura dell'impresa; e il terzo riguarda i fattori di competitività e di sviluppo aziendale che hanno assunto il maggiore rilievo a cagione dell'evoluzione dell'ambiente.

2. L'evoluzione dei rapporti tra impresa e mercato: il paradigma «struttura-condotta-risultati».

I rapporti tra l'impresa e l'ambiente assumono un ruolo centrale nell'impostazione della teoria economico-aziendale, soprattutto in relazione alle condizioni di dipendenza o di indipendenza della prima nei confronti del secondo. In altri termini, uno dei problemi di fondo nella gestione dell'impresa concerne i vincoli esterni che essa deve rispettare, che può rimuovere o che può addirittura tentare di modificare mediante i comportamenti da adottare. Più in particolare, sono i rapporti tra l'impresa e il mercato che assumono una posizione centrale nella determinazione delle strategie (comportamenti di lungo termine o innovativi) aziendali, come si è già avuto modo di accennare in precedenza.

Secondo gli studiosi cosiddetti «strutturalisti», la struttura del mercato incide sul comportamento delle imprese e quest'ultimo, a sua volta, influenza il risultato della gestione aziendale. Il paradigma «struttura-condotta-performance» viene però criticato da coloro che ritengono che sia invece il comportamento delle imprese a determinare la struttura del mercato e che, quindi, sostengono che - al vecchio paradigma - dovrebbe sostituirsi il nuovo «condotta-struttura-performance».

L'impresa nella «nuova economia industriale» è vista, difatti, come elemento che influenza l'ambiente, che produce degli *outputs* che finiscono per modificare il settore in cui opera, e non come elemento che risente dell'ambiente e che deve «adattarsi» ad esso. Secondo tale impostazione teorica, le condotte aziendali influiscono quindi sulle strutture (ambiente) e producono, in base all'adattamento di queste, i loro risultati.

In questo nuovo inquadramento, come vedremo in seguito, le strategie aziendali sono orientate ad aumentare il potere di mercato e a creare rapporti di dominanza nei confronti dell'ambiente esterno. Ciò, oggi tende a prevalere il concetto dei *cambiamenti ambientali prodotti dalle innovazioni aziendali*. Il mutare del contesto entro cui operano le imprese dovrebbe spingere le imprese al cambiamento, ma quest'ultimo sarebbe anche in modo autonomo alla radice del mutamento del primo. In altre parole, poiché le imprese competono

fra di loro acquisendo dei vantaggi durevoli e poiché qualsiasi vantaggio cessa nel momento in cui diviene generale (perché diffuso a tutti i concorrenti), la produzione di innovazioni non è il risultato dei mutamenti ambientali, ma è l'effetto della ricerca e sfruttamento di nuove innovazioni da parte delle imprese. Queste ultime possono essere sollecitate dall'ambiente, ma derivano sostanzialmente dalle potenzialità dinamiche (*dynamic capabilities*) delle imprese e si riflettono, quindi, sull'ambiente stesso. In tal senso, la teoria dell'evoluzione economica avrebbe la sua matrice proprio nel comportamento delle imprese.

Dall'altro verso, viene però sostenuto che finanche l'impresa transnazionale, ovvero la grande impresa adusa ad operare a livello mondiale, ha perso parte del suo potere sull'ambiente e, più specificamente, sui mercati in cui opera per effetto dell'eccezionale allargamento delle aree di mercato ⁽¹⁾ e del ruolo degli organismi sovranazionali (nel nostro caso l'Unione Europea, la World Trade Organization) nella determinazione delle regole competitive. In pratica, il rapporto di cui si discorre, e qui si ritorna su quanto già affermato in precedenza, è sempre un *rapporto di interdipendenza* perché è raro potere rinvenire un'impresa del tutto libera da condizionamenti esterni nella formulazione dei suoi comportamenti di mercato; così com'è lontano dalla realtà immaginare un'impresa, piccola o grande che sia, incapace di influenzare almeno le condizioni del mercato specifico in cui ha scelto di operare.

Appare peraltro chiaro che l'impresa, in funzione della flessibilità della sua organizzazione e delle sue strategie di sviluppo, può sfuggire ai vincoli ambientali e tentare, di volta in volta, di ritagliarsi l'ambiente, soprattutto competitivo, nel quale le sue potenzialità sono in grado di assicurarle il successo. Il problema della flessibilità si pone, dunque, al centro delle strategie di sviluppo ed è condizionato dalle scelte di struttura organizzativa, che comunque pongono dei limiti al cambiamento della gestione.

3. I rapporti tra organizzazione e mercato: la teoria dei costi di transazione.

Il tema delle scelte di struttura si riflette sulle caratteristiche di operatività dell'impresa: più l'organizzazione è rigida più difficile sarà sfuggire ai vincoli ambientali. Ma cos'è che determina i confini dell'organizzazione? Ovvero perché un'impresa decide di attrezzarsi per compiere certe attività di trasformazione e per altre preferisce rivolgersi al mercato?

In altre parole, nella distribuzione delle funzioni da svolgere ogni impresa può decidere quali attuare all'interno dell'organizzazione e quali fare compiere da terzi (fornitori). Questa scelta, che definisce il confine dell'organizzazione aziendale, riposa, secondo la teoria dei costi di transazione, su un principio di

(1) V. Vacca, *La grande impresa in transizione*.

convenienza comparata tra i vantaggi offerti dalla produzione interna rispetto a quelli connessi con l'approvvigionamento sul mercato.

La teoria dei costi di transazione, dovuta a Williamson e a Coase, sostiene, infatti, che *la produzione viene organizzata implicitamente dal mercato ed esplicitamente dalle gerarchie dell'impresa*: quest'ultima sceglie di produrre anziché acquistare dall'esterno i beni e i servizi di cui ha bisogno allorché il costo di transazione si rivela più elevato del costo di produzione⁽⁹⁾. Questa comparazione, peraltro, è difficile perché la quantificazione del costo di transazione presenta parecchi ostacoli, tra i quali quello di «pesare» il rischio di errore nell'acquisizione delle informazioni sul mercato.

Il costo di «transazione», qui richiamato, è più ampio di quello di «scambio» perché ha uno spiccato orientamento al processo di trasferimento delle informazioni necessario per consentire lo scambio stesso. Al riguardo va precisato che, il costo del bene scambiato è uguale non soltanto al prezzo pagato per il suo acquisto, ma anche allo sforzo sostenuto dall'acquirente e dallo stesso venditore per ricercare le informazioni utili a perfezionare la contrattazione. I costi di transazione comprendono, quindi, tutti i costi necessari per progettare, negoziare e tutelare un accordo di scambio⁽¹⁰⁾.

L'asimmetria informativa, che domina in quasi tutti i mercati e che contrasta con la condizione teorica della trasparenza, fa sì che gli scambi comportino comunque dei costi di acquisizione delle informazioni e possano generare incertezza nel perfezionamento del contratto. Peraltro, poiché le informazioni vanno in ogni caso interpretate, non deve escludersi nemmeno la possibilità di errori. Ma anche la determinazione del costo di produzione non è semplice, essendo correlata al modello di organizzazione prescelto.

I costi di produzione, per quanto attiene ai volumi, sono difatti legati alle

⁽⁹⁾ «Se le risorse non sono specifiche, il mercato assicura maggiori vantaggi sia rispetto ai costi di produzione che rispetto ai costi di struttura, poiché le economie di scala possono essere meglio conseguite comprando invece che producendo: i mercati, infatti, possono aggregare la domanda non correlata, realizzando così i benefici derivanti dalla ripartizione dei rischi, e inoltre l'approvvigionamento all'esterno annulla molti dei rischi ai quali è invece soggetta la produzione interna» (V. Williamson, *Costi di transazione*, p. 297).

⁽¹⁰⁾ V. Grant, *L'analisi strategica*, p. 375. Il costo della transazione, dunque, «non va confuso con il costo (prezzo) dell'oggetto (o informazione) scambiato: esso è il costo sostenuto per potere attuare lo scambio (assunzione di informazioni sulla natura dell'oggetto scambiato e della controparte, stipulazione del contratto) più i costi sostenuti per controllare ed eventualmente imporre la realizzazione *ex-post* (controllo dell'esecuzione della transazione, danni derivanti dalla mancata esecuzione della transazione, oneri sostenuti per imporre l'esecuzione della transazione nel caso in cui una parte non rispetti l'impegno)» (V. Grillo-Silva, *Impresa concorrenza ed organizzazione*, p. 61).

economie di scala e ai costi di assortimento o di gamma. Per le prime, al crescere delle quantità prodotte, decrescono ovviamente i costi unitari di prodotto; i costi unitari che tendono invece a crescere allorché, a parità di volume complessivo, si amplia la gamma dei prodotti posti in essere. L'allargamento della gamma porta, infatti, ad un maggiore frazionamento del volume globale e comporta il sostenimento di maggiori oneri per l'attrezzaggio delle macchine operatrici, la diversità delle procedure di movimentazione, le differenze nelle operazioni di confezionamento, ecc..

In effetti «la somma dei costi di scala e di gamma rappresenta il costo totale di produzione», per cui per ciascun impianto si avrà un costo ottimale di produzione pari al costo minimo ottenibile dalla combinazione tra volumi e varietà di prodotti⁽¹¹⁾.

I modelli di mercato e di organizzazione dei settori produttivi possono essere dunque molteplici in funzione della specificità, della ripetitività e dell'incertezza delle transazioni economiche da compiere. È intuibile che nel caso di transazioni specifiche (che cioè richiedono risorse altamente specializzate), poco ricorrenti nel tempo e caratterizzate da un ridotto grado di informazioni, il meccanismo prevalente è quello dello scambio esterno o di mercato. Viceversa, quando delle transazioni (o contratti) sono frequenti, richiedono un maggior grado di controllo e possono sfruttare un più elevato livello di informazioni (ad es. l'esperienza accumulata nel tempo), l'internalizzazione delle transazioni appare come il modello prevalente⁽¹²⁾.

⁽¹⁰⁾ Sul concetto si rinvia a Stalk, *Il tempo: la nuova fonte di vantaggio competitivo*, p. 59. Osserva questo autore che nel caso di un'azienda con produzione più flessibile si riesce a godere «il vantaggio di una gamma più ampia a costi inferiori a quelli delle aziende tradizionali».

⁽¹¹⁾ Nel 1932 Coase trovò la risposta ai suoi interrogativi sui limiti del sistema dei prezzi al coordinamento della produzione industriale, constatando che «vi erano costi nell'utilizzo del meccanismo dei prezzi». Egli quindi sostenne: bisogna scoprire i prezzi; bisogna intraprendere negoziazioni, stipulare contratti, operare controlli; bisogna stabilire regole per la soluzione delle controversie, e così via. Questi costi sono stati definiti «costi di transazione». La loro esistenza implica che metodi di controllo alternativi al meccanismo ch'essi costosi e in vario grado imperfetti, possano tuttavia essere preferibili al meccanismo dei prezzi, unico metodo di coordinamento normalmente analizzato dagli economisti. L'esistenza dell'impresa si può spiegare proprio come un modo per evitare i costi delle transazioni di mercato, dato che nel suo ambito l'allocatione dei fattori è il risultato di decisioni di carattere amministrativo. (V. *Impresa, mercato e diritto*, pp. 334-335).

«In definitiva, la teoria delle transazioni di Williamson consente di dare una risposta generale al dilemma mercato-gerarchia inizialmente posto da Coase: il mercato è l'alternativa più efficiente in condizioni di certezza, di non specificità del capitale e di occasionalità delle transazioni; l'organizzazione gerarchica risulta invece più efficace nelle situazioni opposte» (V. Cozzi-Zamagni, *Economia politica*, p. 413).

In base a queste diverse situazioni l'impresa può scegliere di attuare direttamente certe produzioni (e quindi non ricorrere a transazioni esterne) oppure rivolgersi al mercato. Da queste scelte deriveranno i confini dell'organizzazione, che - in rapporto anche al variare delle condizioni - potranno indurre ad estendere il cosiddetto «nucleo tecnologico»⁽¹²⁾. Di conseguenza «i confini organizzativi sono ridefiniti costantemente, devono modificarsi al variare delle necessità, e quindi sono difficili da specificare»⁽¹³⁾.

Come vedremo in seguito, il ridisegno del confine efficiente, legato alla teoria dei costi di transazione, ha dunque prodotto il duplice fenomeno della concentrazione dell'attività aziendale sui processi chiave e della destrutturazione dell'organizzazione, con l'emergere di strutture più snelle e più orientate ad obiettivi produttivi coerenti con le competenze distintive possedute.

L'espulsione dalla gestione di attività precedentemente diversificate, il ricorso al decentramento di fasi produttive attuabili con migliore rendimento all'esterno dell'impresa (con il consolidarsi di rapporti di sub-fornitura), il rinvio a strutture di servizio per le operazioni di supporto (distribuzione, trasporti, pubblicità, ecc.), hanno raggiunto lo scopo di massimizzare l'efficienza dell'impresa, puntando soprattutto sull'efficienza del sistema.

4. I fattori di competitività nel mercato.

La competitività dell'impresa, secondo quanto si è descritto in precedenza, è legata alla sua *efficienza funzionale*⁽¹⁴⁾ e all'efficienza del sistema interaziendale di cui dovesse far parte. La politica delle intese o degli accordi rappresenta, difatti, una via ricorrente per la formazione di sistemi ordinati lungo la filiera di produzione. Questi sistemi possono avere differenti gradi di formazione, anche se sono destinati a sopravvivere, al di là della loro forma, soltanto se rispondono agli interessi di tutti coloro che vi fanno parte. Poiché l'efficienza del sistema nasce dalla combinazione dell'efficienza dei singoli *partner*, è chiaro che l'efficienza aziendale rappresenta il presupposto per la permanenza nel sistema stesso.

⁽¹²⁾ Questo concetto di «nucleo tecnologico» è al centro dell'opera di THOMSON, *Organization in action*.

⁽¹³⁾ V. BARNEY-OUCHI, *Costi delle informazioni*, p. 371.

⁽¹⁴⁾ Osserva CHANDLER che nei settori oligopolistici, all'interno dei quali si afferma la grande impresa manageriale, la concorrenza, più che fondarsi sul prezzo, si sviluppa sul piano dell'efficienza funzionale (miglioramento dei prodotti, processi, marketing, acquisti, ecc.) e strategica (entrando e uscendo rapidamente dai mercati in rapporto al loro andamento) (v. *Dimensione e diversificazione*, p. 25).

In sostanza, un'impresa può sopravvivere se mantiene un vantaggio competitivo nel mercato; per conservare il vantaggio competitivo essa deve innovare, deve cioè modificare la sua strategia, la sua struttura, i suoi processi operativi; la produzione d'innovazioni è frutto del dinamismo delle sue capacità o abilità professionali. Da questi postulati deriva che la differenza tra le imprese può essere spiegata in termini di *dotazione dinamica di capacità* ovvero in termini di attitudine a concepire e realizzare proficuamente il cambiamento, diretto a creare il vantaggio competitivo.

Le capacità possono essere intese in due modi: come abilità a creare delle *routine* (comportamenti codificati) per standardizzare le procedure operative; e come sapere o apprendimento in grado di produrre il cambiamento. In altre parole, il sapere in un'azienda può tradursi staticamente nelle *routine* e dinamicamente nel cambiamento⁽¹⁵⁾. Il valore di queste capacità dinamiche si misura nel successo dell'innovazione ossia nell'acquisizione, tramite essa, di un effettivo e durevole vantaggio competitivo.

Secondo la *teoria delle capacità dinamiche*, le imprese debbono, quindi, fondare il loro successo sulle caratteristiche organizzative piuttosto che sul possesso di tecnologie avanzate o sullo sfruttamento di una particolare innovazione. La vera forza è quella dell'organizzazione che riesce ad esprimere delle potenzialità dinamiche, in grado di generare e trarre sistematico vantaggio dalle innovazioni⁽¹⁶⁾. Questa conclusione trova conforto in due elementi: il primo è che le innovazioni possono essere imitate e il secondo che possono diventare superate. Cos'è, allora, che conferisce ad un'impresa una posizione di forza? Sono le sue potenzialità, o capacità dinamiche, d'innovare continuamente e di avvantaggiarsi mediante le innovazioni sviluppate⁽¹⁷⁾.

Un altro punto centrale, su cui s'interroga la teoria, è perché persiste l'eterogeneità tra imprese quando emergono chiaramente le strategie di successo, ovvero perché le imprese che non hanno successo insistono nei loro comportamenti? Le risposte a questo quesito possono essere molteplici e riguardare le aspettative di un miglioramento delle condizioni di mercato, l'incapacità di

⁽¹⁵⁾ Questi concetti sono chiaramente illustrati nello scritto di TEECE-PISANO-SHuen, *Dynamic capabilities*.

⁽¹⁶⁾ Sul punto si veda NELSON, *Why do firms differ?*, p. 267.

⁽¹⁷⁾ Su questo concetto appaiono chiare le parole di CHANDLER allorché afferma che l'obiettivo dell'impresa è quello di «mantenere, rinnovare o espandere le capacità organizzative...». Ciò che caratterizza la storia dell'impresa industriale moderna è il fatto che la creazione e la conservazione di tali capacità sono un processo continuo, di lungo periodo che richiede, ai dirigenti responsabili della crescita delle imprese, una prospettiva a lungo termine (v. *Dimensione e diversificazione*, p. 1022).

comprendere quali sono i fattori strategici di successo, l'incapacità di imitazione, i vincoli strutturali (politici, economici, sociali, ecc.), la precarietà attribuita al cambiamento ⁽¹⁸⁾.

L'imprenditorialità aziendale è «intimamente connessa alla disponibilità e al coordinamento di risorse uniche e idiosincratiche» ⁽¹⁹⁾. In altri termini, l'imprenditore deve ricercare il profitto mediante l'impiego di risorse specifiche ed eterogenee, tra le quali deve attuare una combinazione funzionale agli obiettivi di gestione che si prefigge. Il concetto di fondo riguarda, in effetti, la tipologia di risorse di cui ha bisogno l'impresa, perché è proprio attraverso l'uso di competenze distintive (risorse uniche, non facilmente imitabili e in contrapposizione tra loro) che si può ottenere il vantaggio competitivo aziendale ⁽²⁰⁾.

L'opportunità di conseguire dei vantaggi addizionali mediante l'innovazione della strategia si lega alla previsione e comprensione di eventi inattesi nel settore in cui l'impresa opera e alla conseguente capacità di creare dei *meccanismi d'isolamento* che tenderanno a preservare le rendite potenziali collegate a tali eventi ⁽²¹⁾. È molto realistica, dunque, l'affermazione che le imprese prima di competere con i prodotti competono tra di loro per le risorse, ossia per assicurarsi le risorse più idonee ad incontrare le esigenze di innovazione e di flessibilità imposte dalla complessità ambientale ⁽²²⁾.

Occorre tuttavia distinguere le risorse in *appropriabili* e *non appropriabili*: le prime disponibili per tutte le imprese in funzione delle capacità finanziarie, le seconde da creare nel tempo mediante l'accumulazione di abilità professionali, delle conoscenze e dei valori diffusi nell'organizzazione. Si può quindi comprendere come la vera lotta competitiva si imponga e si vince proprio su questo terreno, sacrificando spesso i risultati realizzati a quelli prospetticamente realizzabili.

In un ambiente complesso il «potenziale» di un'impresa assume, in sostan-

⁽¹⁸⁾ Questa analisi è interessante perché, come sostiene CARROLL, non è importante chiedersi perché le imprese si differenziano tra di loro, ma è molto più rilevante domandarsi perché le aziende di successo si differenziano (v. *Why firm differ*, p. 290).

⁽¹⁹⁾ V. RUMELT, *Teoria strategica d'impresa*, p. 154.

⁽²⁰⁾ Il concetto di competenze distintive (*core competences*) è dovuto a PRAHALAD e HAMMEL, i quali sostengono che: «Le vere fonti del vantaggio risiedono nell'abilità del management di consolidare capacità produttive e tecnologie al livello di tutta l'azienda in competenze che possono permettere alle singole attività di adattarsi velocemente a occasioni in continua evoluzione». (V. PRAHALAD-HAMMEL, *Le competenze distintive*, p. 309).

⁽²¹⁾ Per questo concetto si veda RUMELT, *Teoria strategica d'impresa*, p. 161. Il Rumelt ha messo a punto il concetto di *rendita imprenditoriale*, calcolata in base alla differenza tra il valore ex-post della combinazione di risorse specifiche ed il costo ex-ante delle risorse impiegate (*Teorie, strategia e imprenditorialità*, p. 192 e ss.).

⁽²²⁾ Sul punto si vedano le considerazioni di BUTTIGNON, *Processi e produzione d'impresa*, p. 70.

za, un'importanza preminente perché, come si è sottolineato, il fattore competitivo vincente è l'innovazione. Se in un periodo di stabilità o di evoluzione regolare (prevedibile) le risorse produttive di cui dispone l'impresa sono in grado di assicurarle un indubbio vantaggio (data la maggiore ripetitività dei processi di gestione e il massimizzarsi del valore dell'*efficienza statica*, vale a dire l'ottimale combinazione delle risorse disponibili), in un'epoca di intensa e imprevedibile variabilità sono le «competenze», ovvero le esperienze idonee a produrre il cambiamento, ad assumere il ruolo centrale nel successo competitivo. Quest'ultimo, riposa, in effetti, sull'*efficienza dinamica*, vale a dire sulla capacità di creare e ricreare nel tempo combinazioni sempre diverse di risorse sulla base di competenze che, nel fare, si arricchiscono e si potenziano ulteriormente. Da ciò la necessità di puntare alla crescita costante del «potenziale», anche a scapito dei risultati o valori economici immediatamente realizzati. Il concetto di potenziale si lega prevalentemente a quello delle risorse intangibili invisibili, ovvero ai valori culturali dell'impresa e alla sua carica creativa.

5. Il ruolo delle risorse intangibili (*intangible asset*) nel successo competitivo.

Di grande importanza nella vita dell'impresa e nell'efficienza dei sistemi industriali appaiono, dunque, le risorse cosiddette *intangibili*, ovvero quelle potenzialità aziendali che costituiscono investimento a reddito futuro. Quando si parla di attività intangibili occorre distinguere tra le attività che corrispondono a proprietà immateriali (brevetti, *know-how*, marchi), che trovano la loro valutazione nel bilancio di esercizio, e le altre attività di carattere intangibile, come ad esempio l'avviamento di mercato, l'immagine dell'azienda, il patrimonio di conoscenze tecnologiche, ecc., che non possono trovare espressione nel bilancio (fatto salvo il valore dell'avviamento che può essere inserito nell'attivo nel caso di fusione o acquisizione aziendale).

Da ciò deriva che il bilancio d'esercizio, oltre ad avere un raggio d'azione limitato perché raffigura la situazione di tempo breve dell'impresa, costituisce sempre un valore approssimato del capitale economico, valore che può essere corretto positivamente o anche negativamente da condizioni di potenziale sviluppo di redditi o perdite future (ipotesi di *badwill* o avviamento negativo).

Poiché le risorse intangibili sono correlate a progetti d'investimento (in risorse umane, in R. & D., in promozione, ecc.) destinate a produrre risultati in tempi non brevi, è chiaro che la valutazione aziendale non può non tenere conto delle *intangible asset*. Oggi, queste risorse – intese soprattutto come patrimonio di conoscenze e bagaglio di competenze professionali – possono essere rese disponibili all'uso nell'ipotesi di accordi tra imprese e, in senso più lato, di creazione di sistemi aziendali a rete. In tale caso, ciascun partecipante al sistema non è costretto a «comprare» le risorse di cui abbisogna, ma acquisisce

– per effetto della partecipazione alla rete – il diritto al loro utilizzo. Questo spiega il perché della diffusione di intese e alleanze strategiche, atteso che la condivisione delle risorse disponibili tra tutti i *partner* evita di effettuare investimenti cospicui, e comunque a rientro non breve, e costituisce quindi uno strumento poco costoso di promozione dello sviluppo aziendale. Al minore costo globale (per la pluralità delle imprese) corrisponde, in effetti, una superiore opportunità di mobilitazione delle risorse stesse per fini di carattere economico.

Possiamo infine rilevare che spesso la partecipazione ad una rete costituisce l'unico modo per acquisire risorse (come la competenza, le capacità professionali, ecc.) altrimenti non acquisibili mediante atti di transazione ⁽²³⁾.

Le risorse intangibili fanno, dunque, parte del codice genetico dell'impresa e si pongono alla base della creazione del sistema di valori. In fondo, come si è già rilevato, ogni azienda – più che essere un complesso di beni (peraltro fungibili ed estinguibili) – è un sistema di valori e di competenze, ovvero un patrimonio di qualità decisionali ed operative legate soprattutto agli uomini che ne hanno fatto la storia e che ne reggono le sorti.

L'assimilazione di questi valori, dopo che gli stessi sono divenuti forti ovvero palesemente riconoscibili, è facile da parte di chi entra nell'organizzazione soprattutto se non incontra ostacoli nel sistema di valori individuali, retaggio – ad esempio – di partecipazioni precedenti alla vita di altre imprese. Da ciò la maggiore facilità di plasmare sui valori aziendali risorse in via di formazione (giovani) e la difficoltà sovente incontrata, per potersi avvalere di risorse mature, nella conciliazione dei sistemi di valori aziendali e individuali.

L'importanza di far crescere il patrimonio conoscitivo all'interno dell'azienda richiede la creazione di vere e proprie «catene della conoscenza», attraverso le quali le informazioni si producono, si diffondono e si memorizzano, diventando patrimonio aziendale e non dei singoli. Ma per produrre conoscenza occorre stimolare le occasioni di apprendimento mediante una *leadership* efficace. Oggi, la *leadership* – pur rimanendo unitaria al livello più elevato – dev'essere presente ai vari piani dell'organizzazione: ciò significa che devono crescere le risorse direzionali all'interno della struttura aziendale. La qualità degli uomini, soprattutto di quelli più direttamente coinvolti nel processo decisionario, costituisce l'attività intangibile per eccellenza nell'ambito del patrimonio aziendale ⁽²⁴⁾.

⁽²³⁾ Sul punto si rinvia a LORENZONI, *Accordi*, pp. 42-46.

⁽²⁴⁾ In teoria si tende a fare riferimento, in modo non del tutto chiaro, ai concetti di «conoscenze» e di «apprendimento» delle organizzazioni, con l'effetto di conferire identità soggettiva ed autonoma al sistema d'impresa. Per questo motivo, può essere opportuno di-

Il ruolo assunto dalle risorse immateriali nell'economia della produzione esige un profondo mutamento dei concetti relativi alla creazione del valore economico, valore che si collega solo in parte alla produzione fisica – ossia al processo di trasformazione di risorse materiali – e che si riconduce, al crescere della complessità dei rapporti impresa-ambiente, alla qualità del produrre ovvero ai servizi che si accompagnano alla produzione dei beni.

Quest'emergere delle risorse immateriali comporta, di conseguenza, anche un differente apprezzamento del valore economico dell'impresa, valore che dev'essere correttamente riferito ai vantaggi competitivi creati e difendibili piuttosto che ai risultati di bilancio prodotti ⁽²⁵⁾.

6. La complessità dell'ambiente e la flessibilità dell'impresa.

Come si è accennato, le modificazioni avvenute nell'ambiente negli ultimi anni hanno toccato tutti gli aspetti della vita sociale, economica e politica. Il filo conduttore di questa evoluzione è stato senz'altro la «compressione» del tempo e dello spazio. La diffusione di mezzi sempre più veloci di trasporto di persone, cose e informazioni ha attenuato o addirittura eliminato il fattore «distanza» e ha consentito di attuare il processo di comunicazione in tempo reale. La caduta dei confini nazionali, avvenuta mediante la progressiva creazione di una rete di aree di libero scambio e con l'abbattimento della cosiddetta «cortina di ferro» (che s'interponeva tra l'Europa occidentale e orientale), ha accresciuto la permeabilità delle economie nazionali e sta rapidamente portando ad una riorganizzazione del sistema produttivo su scala mondiale.

Da ciò è derivato un processo di forte interrelazione all'interno del mercato dei capitali, delle materie prime, delle fonti di energia e dello stesso lavoro, con la ricerca di sempre nuovi equilibri di tipo dinamico.

Come si è già rilevato, la complessità dell'ambiente è figlia soprattutto del mutamento dei valori e della velocità dei cambiamenti strutturali, rapidi e, in certa misura, improvvisi ⁽²⁶⁾. Ed è proprio questa *turbolenza* ambientale che

singuiere tra produzione di nuove conoscenze nelle organizzazioni, attraverso le organizzazioni e delle organizzazioni (v. SOLIMA, *Processo decisionale*, pp. 242-246).

⁽²⁷⁾ Sul tema delle risorse invisibili si rinvia al classico testo di ITRAMI, *Le risorse invisibili*.

⁽²⁸⁾ «Complesso è ogni ambiente imprevedibile, rispetto al quale l'unica reazione che possa garantire la sopravvivenza è quella di mantenere un alto tasso di esplorazione e la capacità di sviluppare rapidamente strutture temporanee adatte per valutare ogni occasione favorevole che possa nascere» (v. TAGLIAGAMBE-USAI, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, p. 61).

porta al successo un nuovo tipo di impresa, contraddistinta dalla felice combinazione di caratteristiche di *flessibilità* e di *efficienza*. Per comprendere meglio le risposte sul fronte aziendale, oggetto del nostro studio successivo, occorre, dunque, chiarire meglio i mutamenti verificatisi nell'ambiente competitivo. La maggiore complessità è discesa, infatti, non solo dai diffusi fenomeni di turbolenza, a cui prima si è accennato, ma anche dai processi di *internazionalizzazione* dell'economia e di *globalizzazione* dei mercati.

Il fatto nuovo di maggior peso, affermatosi nell'ultimo ventennio è senz'altro l'*internazionalizzazione* dell'economia. Lo sviluppo mondiale degli scambi, la diffusione sul piano internazionale delle informazioni, l'interdipendenza delle economie o di blocchi di economie di più Paesi hanno imposto a tutte le imprese un respiro internazionale. Non solo dunque la grande impresa abituata a muoversi al di fuori del mercato domestico, ma anche le piccole e medie imprese hanno dovuto imparare a proteggersi dalla concorrenza sempre più agguerrita delle imprese straniere, per potere concorrere, su scala internazionale, all'acquisizione delle risorse e al collocamento delle produzioni realizzate. Al riguardo, basti pensare allo sviluppo di un mercato internazionale dei capitali e alla diffusione di alleanze ed accordi interaziendali su scala plurinazionale.

Nell'ambito di questo crescente processo d'internazionalizzazione dell'economia, che è il riflesso principalmente di scelte politiche dei Paesi più sviluppati, si sono affermati processi di *globalizzazione* dell'offerta e della domanda. Questo è accaduto in particolare in alcuni settori produttivi, caratterizzati già oggi da un mercato globale.

Il concetto di globalizzazione, tuttavia, può essere visto sotto due aspetti: quello dell'interrelazione su scala mondiale di certi mercati, che amplia la concorrenza a livello internazionale; e quello della omogeneità della domanda, che rende possibile la standardizzazione delle politiche aziendali nei vari Paesi serviti⁽²⁷⁾.

Al riguardo, bisogna rilevare che mentre il primo concetto è condiviso in modo ampio, sul secondo si riscontrano opinioni differenti. In altri termini, la globalizzazione è intesa quale ampliamento dei confini del mercato, da cui scaturiscono effetti rilevanti per tutte le scelte aziendali, ma non necessariamente quale fenomeno di «omogeneizzazione» dei consumi. Questo secondo aspetto può certamente essere presente in determinati settori, ma non è quello prevalente rispetto all'interrelazione su scala mondiale delle strategie aziendali.

La globalizzazione, dunque, può essere intesa come superamento delle

(27) In questo secondo aspetto è interpretato il concetto da LEVITT, *Globalizzazione*.

barriere geografiche, per effetto del quale il mercato aziendale finisce per essere rappresentato da tutti i gruppi di consumatori caratterizzati da comportamenti di acquisto simili, a prescindere dai Paesi in cui risiedono.

In sostanza, la *globalizzazione* si riferisce ad un mercato senza confini geografici, piuttosto che ad un mercato mondiale omogeneo. È il dilatarsi della concorrenza in senso geografico che fa crescere le dimensioni della concorrenza stessa. Questo ampliamento viene ovviamente facilitato dall'evoluzione dei mezzi di trasporto, dalla velocità di trasmissione dell'informazione, dalla caduta di ostacoli allo spostamento internazionale delle persone (barriere di lingua, di razza, economiche, ecc.).

In altri termini, si può sostenere che le differenze tra i consumatori permangono, anche se aumentano le omogeneità tra classi di consumatori di Paesi diversi. Da ciò si può concludere che non esiste contraddizione tra la diversità strategica delle imprese (dovuta al fatto che servono strati diversi di consumatori) e la convergenza verso un unico mercato⁽²⁸⁾.

Si parla oggi di *industria globale* per intendere un settore produttivo all'interno del quale la posizione competitiva di un'impresa di un certo Paese viene influenzata in modo rilevante dalla posizione che essa è in grado di conquistare e di mantenere in altri Paesi⁽²⁹⁾. In proposito, si citano gli esempi dell'industria aeronautica, degli elaboratori elettronici, degli apparecchi televisivi, dei semiconduttori, delle macchine fotocopiatrici, dell'automazione industriale, dell'automobile e degli orologi. Si tratta di settori in cui le imprese eccellenti sono quelle che hanno integrato le loro attività su scala mondiale, conseguendo per questa via una posizione di vantaggio competitivo.

In sostanza, il concetto nuovo è rappresentato dalla «concorrenza allargata», che amplia il concetto stesso di mercato e induce appunto a parlare di mercati senza confini⁽³⁰⁾.

L'affermarsi di fenomeni d'internazionalizzazione e di globalizzazione, nell'estendere dunque i confini dei mercati, rende più difficile – come si è già rilevato in precedenza – la delimitazione dei settori industriali e impone all'impre-

(28) «La globalizzazione non è tanto il risultato delle omogeneità di un consumatore uguale in tutto il mondo, di una tecnologia omogenea, di strutture organizzative omogenee a livello mondiale, ma dipende dal fatto che la varietà di consumatori, di strutture organizzative, di prodotti, di soluzioni tecnologiche non ha più separazioni spaziali, ma diviene «con-presente» nello stesso luogo, grazie all'annullamento (logico) delle distanze che le reti di comunicazione consentono» (v. VICARI, *Mercati senza confini*, p. 68).

(29) V. PORTER, *Competizione internazionale*, p. 62.

(30) V. VICARI, *Mercati senza confini*, p. 123. Il VICARI afferma chiaramente che «il concetto di concorrenza allargata rende superati i tradizionali confini della concorrenza costruita intorno al concetto di settore e rende obsoleti concetti classici come quelli di economie di scala e di barriere all'entrata» (v. p. 77).

ARGOMENTI CENTRALI DEL CAPITOLO TERZO

1. Il rapporto di interdipendenza tra ambiente, mercato e impresa (paradigma «struttura-condotta-risultato»).
2. La determinazione del confine efficiente dell'organizzazione (teoria dei costi di transazione).
3. I fattori di competitività e il ruolo delle risorse intangibili.
4. La flessibilità dell'impresa quale risposta alla complessità dell'ambiente.

NOTE

sa una maggiore mobilità. Ciò significa dover disporre di più ampia libertà nella scelta delle aree e delle posizioni di mercato e sapere promuovere un rapporto più attivo di interscambio con l'ambiente in senso generale e specifico. In questo senso, si è sottolineato che, rispetto al rapporto impresa-ambiente, si può, quindi, giungere anche ad ipotizzare una situazione di indipendenza dell'impresa dall'ambiente, allorché la flessibilità dell'impresa risulti tale da farle scegliere l'ambiente competitivo in cui inserirsi. Il concetto di flessibilità si lega in sostanza all'*adattabilità* delle risorse, cioè alla capacità di modellare queste ultime in funzione delle condizioni esterne preferibili per lo sviluppo aziendale.

4 LE FUNZIONI DELL'IMPRESA E LE TEORIE SULLE FINALITÀ IMPRENDITORIALI

SOMMARIO: 1. Le funzioni dell'impresa. - 2. Le finalità dei comportamenti imprenditoriali. - 3. La teoria della massimizzazione del profitto. - 4. La teoria della sopravvivenza aziendale. - 5. La teoria della «creazione» e «diffusione» del valore. - 6. La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale. - 7. La teoria comportamentistica o dei «limiti sociali» alla massimizzazione del profitto. - 8. La teoria del «successo sociale» ed i rapporti con l'etica d'impresa.

1. Le funzioni dell'impresa.

L'impresa rappresenta una realtà complessa intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti non solo di scambio, ma anche di collaborazione, d'informazioni, di interessi. Essa, infatti, svolge una varietà di ruoli nei confronti di chi vi partecipa, del mercato e dell'ambiente socioeconomico e costituisce, allo stesso tempo, una realtà giuridica, economica ed organizzativa.

Il fenomeno «impresa», ai fini dello studio dei comportamenti imprenditoriali, presenta comunque tre profili di maggiore rilievo, a ciascuno dei quali si collega un diverso ruolo. Ogni azienda può essere infatti vista come:

- a) *organizzazione economica;*
- b) *sistema sociale;*
- c) *struttura patrimoniale.*

In quanto *organizzazione economica*, il suo scopo è il soddisfacimento dei bisogni umani mediante la messa a frutto di risorse rinvenibili in natura in misura limitata. Si tratta della funzione economico-generale, che legittima il ruolo fondamentale da essa assunto nello sviluppo della vita organizzata. Mediante l'organizzazione e il funzionamento di un apparato di imprese si generano delle maggiori utilità per la collettività nel suo complesso, in virtù del principio di divisione e di specializzazione del lavoro, che rende possibile un più razionale uso delle risorse esistenti. Ogni impresa non opera solo a vantaggio della schiera, più o meno ampia, di clienti che serve, ma contribuisce a far sì che altre aziende possano dedicarsi a soddisfare altri bisogni dell'umanità. Un'impresa alimentare o tessile svolge una funzione che, sotto un profilo diretto, si traduce nel risolvere i problemi di nutrimento o di abbigliamento di certi consumatori; ma che, in una visione più ampia, si riflette sul piano operativo in

una specializzazione dei compiti di produzione rispetto ad altre organizzazioni aziendali. In questo quadro risalta appunto l'insostituibile ruolo economico dell'impresa, la cui vitalità si dispiega a beneficio dell'intera società.

Un secondo aspetto, che è stato già posto in evidenza, è quello dell'impresa quale *sistema sociale*. Sotto questo profilo essa adempie ad una funzione, più limitata rispetto alla precedente, ma certamente non meno essenziale. L'impresa, in quanto centro di coagulazione degli sforzi di un insieme di gruppi sociali, va vista anche come distributrice della ricchezza creata, rappresentando uno strumento per il soddisfacimento delle necessità soprattutto di coloro che operano al suo interno. La vita aziendale si dipana, infatti, intorno ad una serie di rapporti di scambio, che investono non soltanto i destinatari delle produzioni allestite, ma tutte le categorie che prendono parte, direttamente o indirettamente, alle sue vicende. Per il suo funzionamento ha bisogno di forza lavoro, denaro, materie, macchinari, servizi, cioè deve rivolgersi a lavoratori, finanziatori, fornitori, ecc., per poter acquisire il complesso differenziato di risorse di cui necessita. Tenendo tuttavia presenti soprattutto i gruppi interni, è evidente che un'altra sua funzione primaria è quella di rappresentare la fonte di lavoro e di sostentamento per coloro che fanno parte della sua organizzazione.

L'impresa, infine, può essere vista quale *struttura patrimoniale*, ossia quale complesso di beni organizzati e retto per lo svolgimento di processi produttivi. Questo aspetto richiama due elementi impliciti nella vita di qualsiasi organismo aziendale: il capitale e la capacità imprenditoriale. Supponendo che entrambi facciano capo alla stessa persona o gruppo, l'impresa appare l'emanazione di un imprenditore, cioè di qualcuno che impegna in essa le proprie sostanze e la propria abilità professionale. Intesa, in questo senso, come intrapresa che richiede un investimento di capitale a certi coefficienti di rischio, l'azienda deve soddisfare un'altra funzione: la produzione di reddito. Sull'argomento, che assume un'importanza particolare nello sviluppo del nostro studio, è però opportuno rinviare l'esame, in modo da riprenderlo nella seconda parte del capitolo.

Una prima conclusione, che è possibile trarre da quanto si è detto, concerne la *molteplicità di funzioni* dell'impresa in rapporto ai differenti ruoli da essa assunti nel sistema economico-sociale. Tale conclusione dev'essere tuttavia completata accennando alla *complementarietà* esistente tra le funzioni indicate, ciascuna delle quali è essenziale per l'espletamento delle altre e, quindi, per la continuità della stessa vita aziendale.

Un'azienda che non sia in grado di soddisfare bisogni della collettività è un'organizzazione inutile, che non risponde a finalità economiche e che non acquisisce alcuna legittimazione a sopravvivere. Così, un'organizzazione che non assicuri il dovuto corrispettivo a quanti in essa operano è destinata a disgregarsi, non potendo rispettare alcuna condizione di equilibrio tra sforzi e risultati correlati al suo funzionamento. Infine, un'azienda che non è in grado di generare un profitto di gestione, non può riuscire – sotto il profilo puramente economico – ad alimentare i suoi processi di rinnovamento e sviluppo e, in tempi più o meno lunghi, vede fuggire il capitale in essa investito, attratto da più fruttuose opportunità di impiego.

Queste tre funzioni, dunque, sono strettamente legate perché se l'impresa trova il suo spazio nel mercato, cioè soddisfa i bisogni dei consumatori, può remunerare i vari fattori della combinazione produttiva. Ma tra di esse intercorrono anche dei rapporti antagonistici, nel senso che il privilegiare una, comporta necessariamente una subordinazione delle altre. Difficile appare, perciò, la ricerca di un equilibrio soddisfacente e durevole, in quanto la vita dell'azienda si sviluppa mediante la composizione di tensioni o conflitti, che si creano al suo interno e nei confronti dei gruppi esterni con i quali viene in contatto.

Diciamo pure che un ordine di priorità tra le funzioni indicate è formulabile, ma notiamo subito che esso tende a variare a seconda del punto di osservazione del fenomeno. Se, infatti, la considerazione preminente è quella dell'interesse generale, la funzione primaria è senz'altro quella di soddisfare nel miglior modo possibile i bisogni della collettività, producendo beni idonei per qualità e prezzo alle esigenze degli utilizzatori. Nel caso, invece, di una valutazione incentrata sul ruolo particolare dell'impresa come fonte di reddito per i partecipanti all'organizzazione, balza in evidenza la funzione di assicurare il giusto corrispettivo soprattutto alla forza lavoro. Partendo, infine, dal punto di vista imprenditoriale, la funzione più importante diviene quella di produrre un reddito.

In realtà, le funzioni considerate rispondono ad interessi via via più limitati, da quelli della collettività nel suo complesso, a quelli dei partecipanti all'organizzazione e, in ultimo, a quelli del solo imprenditore, per cui, in una visione socialmente più corretta, il loro ordinamento dovrebbe seguire la scala d'interessi descritta. In proposito, però, bisogna osservare che, nei periodi di persistente crisi economica, sembra preminente la funzione dell'impresa come fonte di sostentamento per coloro che vi partecipano, poiché ad essa appaiono sovente sacrificate l'economicità e la redditività di gestione, espressioni sia pure parziali delle condizioni di efficienza sociale ed economica dell'impresa stessa. Ciò risponde all'obiettivo di evitare la disgregazione dell'organizzazione e trova anche una giustificazione morale nel fare sopportare le conseguenze della

crisi a chi corre il rischio d'impresa e che, pertanto, può aspirare a concorrere soltanto in via residuale alla ripartizione della ricchezza creata.

2. Le finalità dei comportamenti imprenditoriali.

Aspetto di particolare interesse nell'economia aziendale è quello dei fini imprenditoriali perché la spiegazione delle strategie e delle politiche adottate da un'impresa non può che essere fornita in termini di obiettivi da raggiungere. Un'azienda è, in ogni caso, l'espressione di una volontà imprenditoriale, tesa all'ottenimento di determinate finalità. Il punto di partenza nello studio della gestione aziendale, quindi, non può che essere rappresentato dagli scopi che spingono certi soggetti (gruppo imprenditoriale) ad organizzare, prima, e dirigere, poi, un'attività produttiva.

Spesso, in dottrina si parla dei fini dell'impresa per intendere gli obiettivi perseguiti dall'imprenditore. Questa impostazione appare però poco corretta sotto un profilo concettuale perché l'impresa, in quanto tale, non può avere dei fini, essendo questi ultimi il frutto di una scelta di coloro che la governano. In altri termini, l'impresa – quale entità economica e sociale – ha delle funzioni da svolgere, come del resto si è visto nel paragrafo precedente, piuttosto che delle finalità da raggiungere. La precisazione, che può forse apparire dettata solo da motivi terminologici, è opportuna per ribadire una distinzione fondamentale tra l'azienda come fatto oggettivo, cioè come una realtà costituita da un coacervo di risorse o di potenzialità, e la stessa azienda vista come fatto soggettivo, ossia quale emanazione e strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata verso certi risultati.

Il problema dei fini investe, in sostanza, gli individui che operano nell'impresa e, soprattutto, coloro che ne detengono la proprietà ed il governo. La sciando per ora da parte la considerazione dell'organizzazione quale coalizione di partecipanti interni ed esterni legati da rapporti cooperativo-conflittuali e, pertanto, incidenti sulle finalità da raggiungere nell'attuazione della gestione, rivolgiamo l'attenzione alle motivazioni che possono guidare il comportamento del gruppo imprenditoriale (¹).

Prima però di affrontare il problema, è necessario svolgere alcune considerazioni preliminari sulla figura dell'imprenditore. In particolare, intendiamo fermarci sul fenomeno di dissociazione fra gli organi di proprietà e di governo dell'impresa. Questo fenomeno, più approfonditamente analizzato nel capitolo successivo, proietta delle importanti conseguenze sul tema che stiamo trattando. Quando parliamo di fini imprenditoriali a chi ci riferiamo: all'imprenditore

(¹) All'analisi degli interlocutori (*stakeholder*) dell'impresa sarà dedicato l'intero capitolo successivo.

di tipo classico o all'imprenditore delegato (*manager*), che detiene nelle sue mani il potere di gestione senza la proprietà?

In precedenza, volutamente abbiamo parlato di gruppo imprenditoriale poiché il concetto del gruppo dà già un'idea di questa diffusione, abbastanza comune nelle maggiori aziende, dell'imprenditorialità e del superamento, in certi casi, del rapporto tradizionale tra proprietà e governo dell'impresa. Sulle finalità del soggetto economico (vale a dire di chi materialmente controlla l'azienda) esiste, dunque, una diversità d'interpretazioni, collegata alla natura del soggetto economico stesso (se, ad esempio, privato o pubblico) e all'eventuale delega del governo dell'impresa da parte della proprietà a quadri direzionali dipendenti. Ed è comprensibile, di conseguenza, che per una corretta analisi dei comportamenti imprenditoriali, intesi questi ultimi come modelli di azione degli organi deliberanti, giova tener conto delle diverse situazioni di composizione del gruppo imprenditoriale. In particolare, le distinzioni di maggior rilievo sono due: imprenditoria privata e pubblica, imprenditoria diretta e delegata (*manageriale*). Non perdendo di vista questo rapporto tra i soggetti e l'orientamento della gestione aziendale, procediamo ora all'analisi delle teorie più note sui fini imprenditoriali, cominciando da quella della massimizzazione del profitto.

3. La teoria della massimizzazione del profitto.

Il profitto, secondo la teoria economica classica, è il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi. Esso, peraltro, non è interpretato allo stesso modo dalle varie correnti o scuole di pensiero. Mentre alcune impostazioni concettuali sembrano aggregarsi intorno al concetto classico, altre inseriscono elementi nuovi, tesi a dimostrare che il profitto è il corrispettivo per il fronteggiamento dell'incertezza naturalmente connessa con le intraprese economiche o che esso dipende dall'imperfezione del mercato oppure che si pone come il premio per l'innovazione promossa nella combinazione aziendale.

Una prima teoria considera, infatti, il reddito quale corrispettivo che spetta a colui che ordina l'impiego dei vari fattori di produzione. In tal senso, esso costituisce una categoria economica affine al salario, alla rendita e all'interesse, che rappresentano — come è noto — i compensi destinati al lavoro, alla terra e al capitale. Un'altra teoria pone in evidenza che il profitto va considerato come la quota destinata a ripagare il rischio corso nell'attività aziendale, cioè come un vero e proprio premio di assicurazione per l'investimento del capitale. Secondo, invece, la nota impostazione schumpeteriana, il profitto è sì un premio, ma un premio che spetta a colui che promuove l'innovazione. Lo Schumpeter, cioè, partendo da una distinzione dei ruoli dell'investitore e dell'imprenditore, sostiene che il profitto, in quanto frutto dell'abilità innovativa di chi governa

l'impresa, non rappresentava una categoria stabile nella vita aziendale, ma si legava a particolari circostanze di mutamento dei prodotti, delle strutture, delle procedure tecnologiche, ecc., tali da assicurare una condizione di vantaggio nei confronti della concorrenza. Un'ultima impostazione dottrinale, infine, tende a spiegare la sua origine in funzione dell'imperfezione del mercato, cioè quale risultato dell'acquisizione di posizioni monopolistiche rispetto agli altri produttori. Anche secondo questa teoria il profitto sarebbe, dunque, un qualcosa di subordinato a certe condizioni esterne, poiché — nell'ipotesi di mercati perfetti — finirebbe con lo sparire.

Queste quattro impostazioni concettuali, come accade sovente nei nostri studi, più che alternative risultano complementari, in quanto il profitto può essere in effetti considerato un'entità composita, in cui rientrano il compenso per il lavoro imprenditoriale, il premio per il rischio, la contropartita dell'innovazione e la rendita connessa con la posizione monopolistica. Ma c'è da dire che, mentre l'esistenza dell'impresa si giustifica socialmente in base alla sua capacità di soddisfacimento dei bisogni umani, quella del profitto, quale particolare categoria economica, si legittima soprattutto per il rischio connesso con l'investimento di capitali. Infatti, anche se la funzione imprenditoriale fosse demandata completamente ad organi legati all'impresa da rapporti d'impiego (dirigenti), cioè in altri termini se si annullasse la quota di profitto relativa al salario di direzione, rimarrebbe un reddito quale contropartita del capitale investito e del rischio d'impresa. Esso dovrebbe essere tanto più elevato rispetto all'interesse corrente sul mercato dei capitali, quanto maggiore fosse l'alea corsa nell'organizzazione della combinazione produttiva.

Il profitto in sé e per sé non è pertanto suscettibile di critiche, né perde la sua ragione di essere in rapporto alla natura giuridica della proprietà (azienda privata o pubblica, azienda *profit-oriented* o *non profit*) o al tipo di economia (economia collettivistica o di mercato). Quello che si può porre in discussione è la *misura* secondo cui dovrebbe essere lucrato e la sua *destinazione*. Su questi aspetti incidono i fattori precedentemente menzionati, in quanto sia l'altezza sia l'impiego del profitto saranno orientati diversamente nell'azienda privata o pubblica, *profit* e *non profit*, in un'economia chiusa o aperta ⁽²⁾.

(2) La Chiesa riconosce la *giusta funzione del profitto*, come indicatore del buon andamento dell'azienda: quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti (v. *Concervus annus*, prec. cit.).

Il fine della redditività si collega, del resto, a qualsiasi processo d'investimento, dato che risponde alla legge del tornaconto individuale, comune all'intera società umana. Per quanto concerne, poi, la critica rivolta all'obiettivo della massimizzazione del profitto rispetto alla necessità di conciliare funzioni economiche e sociali dell'azienda, non si può sostenere che essa infici il principio dell'esistenza del profitto in quanto tale nello sviluppo della vita aziendale. Questo, infatti, può essere visto secondo un'ottica diversa (fine dell'imprenditore, condizione per assicurare la sopravvivenza dell'azienda, misuratore dell'efficienza della gestione, ecc.), ma sempre come elemento qualificante dello stesso concetto di impresa.

Difficile appare, dunque, il tentativo di pervenire ad una teoria che sia in grado di interpretare soddisfacentemente i comportamenti imprenditoriali, che valga cioè a fornire un quadro esauriente sulle finalità perseguite nella gestione. Ciò induce ad esaminare, in questa sede, più di una teoria, partendo comunque da quella del massimo profitto, che occupa un posto centrale in economia aziendale.

Secondo questa particolare costruzione teorica, i comportamenti del gruppo imprenditoriale sarebbero orientati al conseguimento del più ampio divario positivo tra i ricavi e i costi di gestione. La logica delle scelte, assunte dagli organi di governo, sarebbe quella di *massimizzare* il risultato reddituale ottenibile dall'attività aziendale, cioè di adottare in ogni caso, tra le alternative possibili, quella suscettibile di produrre il maggior reddito ⁽¹⁾.

Questa teoria potrebbe apparire convincente in senso astratto, in quanto risponde ai principi che, in generale, guidano le scelte d'investimento e che, comunque, orientano il comportamento umano. Se, però, si passa sul piano pratico, incontra una serie di limiti, che ne condizionano l'utilità interpretativa dei comportamenti imprenditoriali. Innanzi tutto, la sua applicazione richiede la precisazione di alcune condizioni di tempo e di rischio. Ci si può infatti chiedere quale profitto l'imprenditore vuole rendere massimo: quello di un esercizio, di due esercizi, di una specifica operazione, di un complesso di operazioni? Ed ancora: intende egli puntare al massimo profitto, sostenendo altresì il rischio più elevato circa il risultato dell'attività dell'impresa?

Da ciò deriva che, per conferire un valore operativo alla teoria, in modo

⁽¹⁾ Il concetto di massimizzazione del profitto potrebbe trovare poco riscontro soprattutto nella realtà delle piccole imprese allorché parte del risultato economico si destina a compensi ai soci nella loro qualità di amministratori o comunque si imputano al conto economico dell'azienda oneri relativi all'acquisto di beni e servizi utilizzati promiscuamente dai titolari all'interno ed all'esterno dell'impresa stessa. È peraltro il caso di osservare che quando, in teoria economica, si parla di profitti, si vuole correttamente intendere la differenza tra ricavi e costi d'impresa (per i quali sussistono cioè gli attributi di inerenza e pertinenza alla gestione aziendale).

da potere effettivamente spiegare, alla luce di essa, le motivazioni del comportamento imprenditoriale, è necessario introdurre il fattore tempo (*time preference*) e il fattore rischiosità (*uncertainty conditions*).

Così che l'imprenditore tende, infatti, a massimizzare? Non già il risultato di una certa operazione o delle operazioni condotte in un limitato periodo di tempo (ad es. l'esercizio annuale), ma quello della gestione nel lungo andare, al limite della gestione esplicata durante tutta la vita dell'impresa ⁽²⁾. Allora, questo obiettivo può essere anche sacrificato nel breve termine ad altri scopi, con l'intento però di pervenirvi più agevolmente nel tempo lungo. Sotto questo profilo si può, ad esempio, giustificare una politica di vendita a prezzi di costo o inferiori al costo, intesa a far conquistare un'ampia porzione di mercato e a far recuperare in seguito le quote di reddito sacrificate, o una politica di ingresso in mercati non remunerativi, ma che consentono il controllo di certe fonti di materie prime e, quindi, assicurino, fra l'altro, una conveniente alimentazione agli impianti dell'impresa ⁽³⁾. Non solo, ma le considerazioni, che in seguito verranno approfondite sulle risorse intangibili e, quindi, sul sostenimento di investimenti anticipati e durevoli atti a creare un'immagine positiva per l'impresa, fanno rendere conto della difficoltà di isolare periodi di vita dell'impresa e di esprimere giudizi che non siano proiettati nel tempo lungo. Comportamenti che, dunque, possono sembrare contrari al perseguimento del massimo profitto, visti in un'ottica più ampia, risultano invece aderire perfettamente a tale motivazione.

Così, è importante includere nell'esame il fattore rischio, in quanto l'imprenditore tende a condizionare le sue aspirazioni reddituali ad un determina-

⁽²⁾ Forse il limite maggiore della teoria consiste nell'indeterminatezza del concetto di tempo lungo. Per questo è accettabile la definizione che l'uguaglia alla vita intera dell'impresa solo nell'ipotesi di una completa integrazione degli uomini di comando nell'azienda. Soltanto allorché coloro che decidono non considerano i benefici personali, ma il vantaggio di questa entità astratta che è l'impresa, si può accettare il concetto di tempo lungo proposto dalla teoria (anche se esso non consente certamente di definirlo in termini assoluti). Altrimenti, il lungo termine dovrebbe essere quello in cui l'individuo ritiene di restare legato alle vicende dell'impresa, traendone i maggiori benefici. Alla vita dell'impresa si sostituirebbe il concetto di vita dell'individuo nell'impresa, in quanto questi sarebbe teso a massimizzare i vantaggi durante la sua permanenza nell'organizzazione, interessandogli meno cosa accadrà dopo il suo distacco. Anche in questa circostanza, però, non si avrebbero elementi precisi per definire il tempo lungo, dato che esso potrà ovviamente variare secondo le scelte dell'imprenditore.

⁽³⁾ Si pensi ad un'impresa cartotecnica che decide di entrare nel settore cartario, settore caratterizzato da forti oscillazioni congiunturali e, quindi, ad alto rischio di mercato. Quest'operazione potrebbe tuttavia avere lo scopo di acquisire il controllo della fonte di approvvigionamento della materia prima, in modo da attenuare i rischi di fornitura e, nello stesso tempo, di divenire venditori in un altro mercato.

to grado di rischiosità globale della gestione ⁽⁶⁾. Sotto questo profilo, l'espansione in altri settori produttivi o in mercati esteri potrebbe, ad esempio, rispondere non tanto al fine di massimizzare il profitto, quanto piuttosto a quello di diversificare e compensare merceologicamente e geograficamente i rischi di gestione. Nell'ambito di queste condizioni, dunque, la teoria sembra rispondere meglio alle esigenze d'interpretazione dei comportamenti imprenditoriali. Ma, come vedremo, le principali obiezioni che si possono muovere riguardano non solo il fattore «incertezza», che in pratica impedisce il raggiungimento del massimo profitto, ma anche la necessità di rispondere alle esigenze di tutti i gruppi sociali con cui l'impresa viene in contatto. Questo senza tenere conto che la massimizzazione del profitto non sarebbe comunque compatibile con altre finalità di carattere etico che l'imprenditore può porre a base della sua azione ⁽⁷⁾.

Il profitto è sicuramente un obiettivo di fondo da perseguire se si vuole assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, ma può in realtà essere considerato come uno degli elementi rientranti nelle finalità imprenditoriali. È stato osservato che l'obiettivo che il gruppo proprietario pone alla gestione non è la massimizzazione del profitto, inteso quale risultato contabile di fine esercizio, ma è la massimizzazione del *cash-flow*, cioè delle fonti della gestione ⁽⁸⁾. Questo perché la scelta della destinazione del *cash-flow* agli ammortamenti, agli accantonamenti e al profitto scaturisce, almeno per una quota parte, dalla volontà dello stesso gruppo proprietario di rafforzare la struttura patrimoniale dell'azienda o di godere immediatamente dei frutti prodotti dalla sua attività operativa. In effetti, per precisare meglio il concetto, si parla di massimizzazione del *surplus*, che è una grandezza più ampia, definita genericamente come la differenza tra ricavi globali e totale dei costi strettamente necessari alla produzione. Naturalmente, il gruppo proprietario tende alla massimizzazione del *surplus*, ma non riesce ad ottenere questo fine per la condizione di conflittualità che contraddistingue la vita di qualsiasi azienda ⁽⁹⁾.

⁽⁶⁾ Infatti, alla base della teoria della massimizzazione del profitto vi è «il concetto tradizionale di un'impresa olistica, che massimizza i profitti in condizioni di completa certezza» (v. HAY-MORRIS, *Economia industriale*, p. 311).

⁽⁷⁾ Vedi il successivo paragrafo ottavo.

⁽⁸⁾ Il concetto di *cash-flow*, sul quale si ritornerà più volte di seguito, può essere definito contabilmente come la sommatoria del reddito netto di esercizio e delle quote di ammortamento e di accantonamento al netto degli usi.

⁽⁹⁾ Lo CHEVALIER definisce chiaramente il concetto di *surplus*, precisando che esso include «non solo i profitti contabili, distribuiti e non distribuiti, ma anche le eccedenze di ammortamento, le spese di rappresentanza, di *standing*, di potere e, più in generale, tutti i costi volontariamente gonfiati che riflettono un profitto occulto la cui allocazione si compie a seconda delle scelte dell'oligarchia» (v., *Economia industriale*, pp. 75-76).

4. La teoria della sopravvivenza aziendale.

Il punto più consistente di critica alla teoria della massimizzazione del profitto è stato illustrato dagli economisti sociali, i quali hanno rilevato che essa non regge più a cagione dell'ormai avvenuta dissociazione fra livello di proprietà e di governo dell'impresa. Il fatto, essi dicono, che la gestione sia attuata da dirigenti o tecnocrati comporta un mutamento dei fini della gestione stessa. Mentre, infatti, i proprietari potevano essere interessati ad ottenere il massimo profitto dall'impresa, i dirigenti sono preoccupati in primo luogo della sopravvivenza dell'organizzazione.

Secondo la teoria della *sopravvivenza*, il fine del gruppo imprenditoriale è soprattutto quello di assicurare la continuità dell'organismo aziendale. Ciò si traduce, da un lato, nel puntare al profitto come mezzo per irrobustire la struttura patrimoniale dell'impresa e, dall'altro, nel rifiutare attività gestionali con coefficienti di rischio che possano porre in pericolo la vita dell'organizzazione. In altri termini, essa assegna al profitto un ruolo strumentale nei confronti dello scopo ultimo, che è quello di non pregiudicare la continuità di funzionamento dell'impresa. Questa teoria, cui si collega quella della «massima sicurezza» del Marris ⁽¹⁰⁾, ha trovato uno dei principali sostenitori nel Drucker, il quale ha proposto di misurare il raggiungimento della finalità suindicata sulla base di obiettivi legati a cinque aspetti fondamentali: posizione occupata nel mercato, innovazioni, risorse fisiche, risorse finanziarie e redditività dell'impresa ⁽¹¹⁾.

È infatti intuibile che la sopravvivenza dell'impresa è legata alla posizione occupata nel mercato, cioè al rapporto di forza o di debolezza nei confronti della concorrenza; alle innovazioni, cioè alla capacità di adeguare costantemente le tecnologie utilizzate e i prodotti realizzati; alle risorse fisiche e finanziarie, ossia alla professionalità del fattore umano e alla disponibilità di mezzi da impiegare nel finanziamento degli investimenti e del capitale circolante; alla redditività, in quanto fonte dello sviluppo e dell'incremento di patrimonialità dell'impresa.

Più recentemente, il tema della sopravvivenza è stato ripreso dal Galbraith ⁽¹²⁾, il quale ha sottolineato che questo obiettivo trova la sua prima condizione di verificazione nell'autonomia decisionale della struttura direzionale di governo (tecnosuttura). L'esigenza primaria è, dunque, quella di realizzare un livello stabile di profitto, che consenta all'impresa di non correre rischi eccessivi e di destinare risorse sufficienti all'autofinanziamento. All'accrescersi di quest'ultimo, si riduce, infatti, la dipendenza da fonti esterne di finanziamento e s' amplia, conseguentemente, l'autonomia del gruppo manageriale. Nella teoria della sopravvivenza s'inseriscono, quindi, elementi attinenti alle motivazioni dei «mana-

⁽¹⁰⁾ V. *Capitalismo manageriale*, cap. 1.

⁽¹¹⁾ V. *Potere dei dirigenti*, p. 64.

⁽¹²⁾ V., *Il nuovo Stato industriale*.

ger», tra le quali soprattutto quelle di aspirazione alla sicurezza e al prestigio, che portano a privilegiare i fini della continuità e dello sviluppo aziendale.

5. La teoria della «creazione» e «diffusione» del valore.

Con la formulazione della teoria del valore si compie un salto sostanziale nella teoria dell'impresa perché la finalità della creazione del valore risponde agli obiettivi di *tutti* i partecipanti all'impresa e non soltanto a quelli dell'imprenditore proprietario o del *manager*.

La teoria del valore sostiene, difatti, che la finalità da assegnare alla gestione è quella di far crescere il valore economico dell'impresa. Con essa la visione dei risultati aziendali è orientata al futuro, perché ciò che conta non è il differenziale positivo tra ricavi e costi (profitti), ma le potenzialità di produrre risultati sempre migliori ⁽¹⁵⁾.

Chi gestisce l'impresa rivolge la sua attenzione alla creazione del valore e, soprattutto, in determinati contesti (v. Stati Uniti) alla diffusione dello stesso, ovvero al suo trasferimento nel valore di mercato, espresso dalle quotazioni azionarie. L'azionista, infatti, aspira ad acquisire il dividendo e, nello stesso tempo, è interessato alla crescita del corso delle azioni possedute. Ed è proprio per tale motivo che il concetto di «creazione» del valore si sposa con quello di «diffusione» del valore stesso ⁽¹⁶⁾ e può contribuire a fornire un'interpretazione convincente dei comportamenti imprenditoriali.

Legata alla teoria del valore è sicuramente la filosofia della *qualità totale*, intesa a sottoporre a stretto controllo e ad intervenire su tutti i processi attuati dall'impresa per mirare al loro miglioramento qualitativo e, quindi, per potere costruire una più favorevole immagine aziendale. Ritorna qui, implicitamente, il tema dell'investimento in immobilizzazioni immateriali quale via spesso obbligata per fare crescere il valore economico dell'impresa.

La teoria della creazione del valore appare, dunque, più accettabile di quella della massimizzazione del profitto, sia perché trova il consenso di tutti gli interlocutori interessati alla vita dell'impresa sia perché può essere più agevolmente tradotta in misurazioni economiche. Anche se le due teorie nel tem-

⁽¹⁵⁾ Si tratta, come si può intuire, di una riproposizione della teoria della massimizzazione del valore economico del capitale, espresso dalla massimizzazione dei redditi futuri attesi, propria della Scuola italiana di Economia Aziendale, legata al nome dello Zappa. Sulla strategia del valore il testo più noto è quello di RAPPAPORT, *La strategia del valore*.

⁽¹⁶⁾ Afferma al riguardo il GUARINI: «Creare valore» significa accrescere la dimensione del capitale economico, cioè in breve il valore dell'impresa intesa come investimento. Ma il maggior valore che via via si forma, in non pochi casi, per essere percepito e misurato dagli azionisti-risparmiatori deve passare anche nel valore di mercato, cioè trasferirsi sui prezzi delle azioni. *Creazione e diffusione* del valore sono perciò momenti complementari» (v. *Creazione del valore*, p. 6).

po lungo tendono inevitabilmente a coincidere, quella della creazione del valore appare più stimolante e generale ⁽¹⁵⁾. Tutto ciò porta tuttavia ad escludere l'indirizzo ad essa dato nella pratica nordamericana, che potremmo definire di creazione del valore *azionario*.

La teoria del valore azionario si collega soprattutto al concetto patrimoniale dell'impresa, vista, quest'ultima, come un valore reale (rappresentato dalla capitalizzazione in base al corso dell'azione) piuttosto che come fonte di un futuro valore reddituale. In altri termini, la strategia del valore tenderebbe a guidare l'opera dell'imprenditore e/o del manager, inducendolo a preferire le scelte tese a massimizzare il valore del capitale azionario (cioè, ad accrescere il valore reale dell'impresa), perché in tal modo quest'ultima diventerebbe più appetibile, più affidabile, conferirebbe maggiore prestigio e assicurerebbe, quasi sempre, migliori retribuzioni a chi la governa.

La teoria del valore in questa matrice nordamericana si collega ad una realtà molto diffusa in quel contesto, vale a dire alle *public company* ⁽¹⁶⁾ amministrate da manager professionisti e quotate in Borsa. Queste due condizioni spingerebbero ad adottare la strategia del valore, intesa a migliorare il corso dell'azione secondo un'ottica anche di difesa della società da scalate ostili ⁽¹⁷⁾.

C'è quindi da chiedersi se, da questo punto di vista, essa sia più generalmente applicabile, includendo anche i casi, da noi molto più frequenti, di imprenditori-proprietari dell'impresa e di aziende non quotate in Borsa.

Al quesito riteniamo di potere rispondere in modo negativo perché all'imprenditore-gestore interesserà la redditività di lungo termine e non la massimizzazione dei vantaggi per gli azionisti ⁽¹⁸⁾. Egli, quindi, sceglierà la strategia che consentirà di massimizzare le potenzialità reddituali dell'impresa. Anche se un criterio di più breve termine, orientato in termini patrimoniali a perseguire l'incremento del valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali, può rientrare nella logica delle decisioni imprenditoriali, non è su di esso che si può costruire una teoria generale dell'impresa.

La teoria del valore azionario sembra infatti rispondere a calcoli precisi, sviluppati entro confini temporali più limitati, sulla base della previsione del differenziale tra redditività dell'investimento e costosità del capitale. Essa riduce, quindi, i problemi di scelta ad ipotesi più semplificate e circoscritte, mentre i comportamenti imprenditoriali appaiono in realtà più globali e più diffusi nel tempo.

⁽¹⁵⁾ V. GUARINI, *Creazione del valore*, pp. 27-29.

⁽¹⁶⁾ Per *public company* s'intendono le società a capitale fortemente frazionato, rette da un management professionale.

⁽¹⁷⁾ Per «scalate ostili» s'intendono le operazioni di rastrellamento in Borsa delle azioni al fine di acquisire il controllo della società e di sottrarlo, quindi, al gruppo di comando.

⁽¹⁸⁾ In effetti, il vantaggio per gli azionisti si collega alla creazione di plusvalenze sul corso delle azioni e alla distribuzione di dividendi.

6. La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale.

Un'altra teoria, che si fonda sull'evoluzione in senso manageriale della struttura imprenditoriale, privilegia la finalità dello sviluppo dimensionale. Secondo tale teoria, i manager sono più interessati all'espansione dell'impresa perché quest'ultima si traduce quasi sempre in un irrobustimento dell'organizzazione (garanzia di sopravvivenza), nell'assunzione di una maggiore forza nei confronti della concorrenza (garanzia di redditività aziendale) e, sovente, nell'incremento delle retribuzioni ai livelli più elevati di direzione. Di conseguenza, con lo sviluppo dimensionale si riescono ad ottenere simultaneamente obiettivi di stabilità, di prestigio e di miglioramento economico⁽¹⁹⁾.

Tutto ciò contribuirebbe a favorire comportamenti imprenditoriali tendenti ad un ampliamento del volume di affari rispetto a quello dei profitti globali. Pertanto, al posto del profitto si sarebbe sostituito il *fatturato* quale obiettivo primario della conduzione aziendale. Questa è la tesi di Baumol, il quale sostiene che il gruppo di governo tende a massimizzare il fatturato perché questo è l'indicatore del suo successo, perché consente di migliorare gli sviluppi di carriera di tutti i dirigenti, perché facilita i rapporti con le banche, i fornitori, il personale dell'impresa, ecc. L'ipotesi di questo economista è che gli oligopolisti cercano di massimizzare il volume di vendita dei loro prodotti con il vincolo di un livello minimo di profitto. In sostanza, si ha un'inversione di posizioni, per cui le imprese tendono a realizzare il flusso di profitti che consente di finanziare il massimo sviluppo delle vendite nel lungo periodo. È bene chiarire, però, che, secondo Baumol, massimizzare le vendite significa massimizzare il fatturato e non necessariamente la quantità fisica del venduto. Ciò vuol dire, in altri termini, che l'obiettivo da raggiungere si concretizza nella ricerca della combinazione, tra quantità da vendere e prezzi di vendita, che massimizzi il volume d'affari dell'azienda.

Il rapporto assai stretto intercorrente tra la massimizzazione del profitto e il tasso di sviluppo dell'impresa può essere letto anche attraverso il legame dell'autofinanziamento.

Posto che per crescere l'impresa deve comunque promuovere processi d'investimento in risorse addizionali, è più realistico collegare questi processi alla creazione di autofinanziamento mediante reinvestimento del profitto (o di parte di esso), che immaginare l'alimentazione dell'investimento attraverso l'indebitamento. L'imprenditore, cioè, è portato ad investire soprattutto quando lucra un profitto sufficiente a costituire un'adeguata fonte di autofinanziamento degli investimenti. In questo senso, si dovrebbe poter concludere che

⁽¹⁹⁾ Le teorie di BAUMOL, MORRIS e WILLIAMSON sono raggruppabili fra le teorie manageriali, a differenza delle teorie di SIMON, CYERT e MARCH classificabili tra le teorie comportamentali.

crescita del profitto, aumento dell'autofinanziamento e incremento degli investimenti rappresentino maglie della stessa catena di comportamento imprenditoriale. È questa la teoria della crescita sostenibile, che largo seguito ha trovato tra gli studiosi di finanza aziendale⁽²⁰⁾.

Piuttosto che dilungarci sull'impostazione del Baumol⁽²¹⁾, basta qui osservare che, nel tempo lungo, non dovrebbe esservi antinomia fra la teoria della massimizzazione del profitto e quella della massimizzazione delle vendite.

Com'è stato affermato, «la continuità del reddito, la crescita e la massimizzazione del volume delle vendite non costituiscono delle alternative alla massimizzazione del reddito, ma sono condizioni da osservare affinché la gestione sia, nel complesso, massimamente redditizia»⁽²²⁾. Questa considerazione richiama uno dei concetti in precedenza accennati: l'esistenza nell'impresa di un *sistema* di obiettivi e la necessità di stabilire fra di essi un criterio di gerarchia. Si tratta, cioè, di determinare se il fine dello sviluppo delle vendite debba prevalere su quello del massimo profitto oppure se debba accadere il contrario. Tale gerarchia è destinata ad essere ordinata prevalentemente in funzione dell'elemento tempo.

Nel corso della gestione si potranno perseguire, infatti, obiettivi di breve e lungo termine, per cui – a seconda del periodo osservato – sarà possibile riscontrare la preminenza dell'uno o dell'altro comportamento. Si tratta, dunque, di individuare qual è l'obiettivo di lungo termine, legato si può dire all'intera esistenza dell'impresa. Questo, secondo alcuni, è il massimo profitto; se, con altri, il massimo sviluppo dimensionale. Se tra i due si ravvisa un rapporto strumentale, il punto di differenza si rinviene nel ruolo attribuito ai due termini del rapporto: per i sostenitori della teoria della massimizzazione del profitto lo sviluppo delle vendite dovrebbe essere un *mezzo* per ottenere il massimo profitto; per quelli della teoria dello sviluppo dimensionale quest'ultimo sarebbe il *fine*, mentre la massimizzazione del profitto costituirebbe il mezzo per conseguirlo.

Relativamente alle due teorie rimarrebbero comunque in essere tutte le critiche sollevate in precedenza e che, in buona sostanza, concernono l'impossibilità di accettare ipotesi di massimizzazione in un contesto caratterizzato da forti rapporti antagonistici tra i partecipanti e trascurando del tutto le motivazioni legate a fattori morali.

⁽²⁰⁾ In proposito, si veda l'applicazione aziendale curata da MUSTURI M., inserita nell'appendice finale.

⁽²¹⁾ V. *Strategie delle imprese*, cap. VI. Questa stessa impostazione è prospettata, fra gli altri, dal GALBRAITH, *Nuovo Stato industriale*, pp. 146-149. Per una chiara descrizione del modello di BAUMOL si rinvia a HAY-MORRIS, *Economia industriale*, p. 356 e ss..

⁽²²⁾ V. SARACENO, *Produzione industriale*, p. 70.

7. La teoria comportamentistica o dei «limiti sociali» alla massimizzazione del profitto.

La vita aziendale si svolge entro un complesso di vincoli, più o meno rilevanti, a seconda delle influenze esterne ed interne alla gestione. Soprattutto la necessità di assicurare un giusto equilibrio tra le aspirazioni dei vari gruppi che sono coinvolti nel funzionamento del sistema aziendale, genera una serie di limitazioni nella scelta degli obiettivi e delle strategie imprenditoriali.

Come si è già avuto modo di accennare, ogni impresa rappresenta un'organizzazione cooperativa, la cui vita è contrassegnata, però, da situazioni potenziali di conflitto d'interessi. Le occasioni di contrapposizione possono prodursi nei confronti di forze esterne (compratori dei beni e servizi, produttori di beni e servizi similari, fornitori di materiali e servizi da impiegare nella produzione, distributori commerciali, finanziatori esterni, organi della pubblica amministrazione, ecc.) o tra gruppi interni (proprietari, dirigenti, maestranze).

Rispetto all'esterno il conflitto può sorgere per motivi diversi, cioè riguardare il prezzo e le modalità di vendita delle produzioni nei rapporti con i clienti, le politiche concorrenziali nei confronti degli altri produttori, i prezzi e le condizioni d'acquisto rispetto ai fornitori, i margini commerciali rispetto ai distributori, il costo del denaro rispetto ai finanziatori, la misura del reddito imponibile rispetto agli organi fiscali, la possibilità di manovra di certi strumenti aziendali (prezzo, investimenti, ecc.) rispetto agli organi legislativi e amministrativi. Per quanto attiene, invece, ai conflitti interni, essi possono essere generati soprattutto dalle modalità di distribuzione dei ricavi fra le varie categorie sociali legate all'azienda e dalle modalità di prestazione del lavoro.

Fra i due tipi di conflitti sussistono delle differenze non solo in ordine alla loro genesi, ma anche alle effettive possibilità di composizione esercitabili dall'impresa. Nel caso in cui non si riescono a stabilire legami durevoli di collaborazione, i conflitti esterni sono risolvibili, infatti, sulla base del rapporto di forza esistente tra l'impresa e le altre organizzazioni economico-sociali con cui entra in contatto. L'impossibilità di risolvere il conflitto comporta, in questo caso, la ricerca di un modo nuovo per soddisfare certe esigenze (per es. nell'ipotesi di un conflitto con un fornitore, all'impresa si prospettano tre possibilità: pervenire ad un nuovo accordo di reciproca soddisfazione, cambiare fornitore, produrre anziché acquistare il bene di cui si tratta). È chiaro, cioè, che nella soluzione dei conflitti esterni le opportunità di risoluzione sono sovente molteplici, anche se l'azienda non ha quasi mai la forza di imporre totalmente le proprie condizioni all'opponente.

Nel caso dei conflitti interni, invece, le possibilità di manovra dell'imprenditore risultano spesso inferiori, nonostante ch'egli, almeno in teoria, abbia il potere di risolvere il conflitto escludendo l'opponente dall'organizzazione. L'esempio classico è quello dei conflitti di lavoro, in cui la forza imprendito-

riale non può esercitarsi a cagione della tutela sindacale del lavoratore. In realtà, difatti, la salvaguardia del posto di lavoro e dei diritti acquisiti dalle maestranze riduce la mobilità esterna ed interna del fattore umano ed impedisce quel «cambio» dell'opponente che, in linea di massima, è sempre possibile nell'ipotesi di conflitto con gruppi esterni.

Queste considerazioni andrebbero comunque approfondite sia sul piano generale sia in rapporto a singole categorie o classi sociali con cui l'impresa entra in contatto poiché il funzionamento del sistema aziendale può essere appieno compreso soltanto in termini di cooperazione, conflitti ed equilibri organizzativi. Il nostro scopo, peraltro, è per il momento più limitato, in quanto il richiamo alla situazione cooperativo-conflittuale, tipica dell'impresa, è strumentale ai fini della dimostrazione dei limiti, anche operativi, della teoria della massimizzazione del profitto. La contrapposizione d'interessi può essere infatti interpretata, seppure in una forma estremamente semplificata, in termini di costi e di ricavi, cioè analizzando l'equazione del profitto e rilevando quali sono i condizionamenti sociali che si oppongono all'ottenimento, da parte dell'imprenditore, del massimo reddito ⁽²³⁾.

I gruppi sociali in relazione diretta con l'impresa possono essere così individuati:

- G.1) consumatori o utilizzatori dei beni o dei servizi prodotti;
- G.2) concorrenti;
- G.3) forze di lavoro occupate nell'impresa;
- G.4) fornitori di beni e di servizi (compresi impianti e macchinari);
- G.5) finanziatori;
- G.6) distributori commerciali;
- G.7) organi della pubblica amministrazione;
- G.8) conferenti il capitale di proprietà dell'azienda ⁽²⁴⁾.

⁽²³⁾ L'analisi prende lo spunto da un contributo del FABRIZI, *Tecniche e politiche di vendita*, pp. 37-41. Essa, in senso più generale, si riallaccia alla teoria dell'equilibrio organizzativo di BARNARD e SIMON e alla teoria della partecipazione ai risultati dell'impresa, messa a punto dagli economisti. La teoria comportamentistica, sviluppata tra gli altri da CYERT e MARCH, sostiene difatti che l'impresa è costituita da una coalizione di individui (manager, operai, fornitori, finanziatori, clienti, ecc.) tra i quali sussiste un processo di trattativa sugli obiettivi da raggiungere (per l'impresa e per ciascuna sub-coalizione) (v. *Teoria dell'impresa*). In effetti, «nella teoria sistematico-comportamentistica di Barnard, Simon e March si definisce in equilibrio l'organizzazione gerarchica nella quale si verifica il perfetto bilanciamento tra *incentivi* e *contributi* ovvero tra ciò che chiedono (e ricevono) i suoi membri e ciò che viene offerto (e dato) dall'organizzazione cui questi appartengono» (v. CAFFERATA, *Sistemi*, p. 243). La divergenza di interessi e, più in generale, la conflittualità fra i membri dell'organizzazione è ben rappresentata dalla teoria dell'agenzia, sulla quale ci fermeremo nel capitolo successivo.

⁽²⁴⁾ Un'ipotesi sostanziale al modello costruito è l'attribuzione al solo produttore del

Bisogna sottolineare che in situazioni particolari alcuni di questi gruppi possono non essere presenti (ad esempio, i concorrenti nell'ipotesi di monopolio; i distributori commerciali nel caso di collegamento diretto con il mercato ultimo di sbocco; i finanziatori esterni nell'eventualità di un utilizzo esclusivo di capitali propri). Di regola, comunque, tutti i gruppi indicati svolgono un ruolo attivo nei confronti dell'impresa e ciascuno di essi, come appare dal grafico (v. fig. 2), influisce sull'ampiezza finale del profitto.

L'imprenditore, si è supposto, tenta di massimizzare il risultato economico della gestione: per far ciò può cercare di ampliare i ricavi (segmento AB) e/o di ridurre i costi (segmento CD), in modo da far crescere il segmento DE (reddito). A tale scopo, egli può promuovere delle innovazioni nei prodotti, nella tecnologia e nei mercati oppure può tentare di modificare l'equilibrio esistente senza adottare processi innovativi. Per svolgere il nostro ragionamento, dobbiamo accogliere questa seconda ipotesi, cioè sviluppare un'analisi dei comportamenti imprenditoriali in una situazione di stabilità dei rapporti prodotti/mercato. Non solo, ma dobbiamo anche ipotizzare che l'impresa tratti un unico prodotto perché, se così non fosse, tutto il ragionamento sull'equilibrio tra costi e ricavi dovrebbe comprendere un'altra incognita rappresentata dalla variazione della composizione interna del *mix* di prodotti immessi nel mercato. Infine, dobbiamo escludere l'ipotesi che l'azienda debba obbligatoriamente distribuire un dividendo agli azionisti per soddisfare gli investitori e concorrere a mantenere alto il valore dell'azione.

Partendo da questi assunti, che configurano – è bene sottolineare – una grande semplificazione della realtà, possiamo cominciare ad osservare che l'imprenditore, se vuole aumentare i ricavi, deve tentare di influire su due variabili: il prezzo e la quantità dei beni venduti. Ma un rialzo del prezzo incontra l'opposizione dei compratori, i quali possono rinunciare all'acquisto del bene, rivolgendosi ad altro fornitore, oppure ridurre la quantità domandata e far contrarre anziché aumentare il volume globale dei ricavi. Pertanto, l'effettiva possibilità di far leva sul fattore prezzo risulta limitata dall'elasticità della do-

potere di manovrare il prezzo di vendita del bene. Se, infatti, si riconoscesse questo potere anche al distributore commerciale, sorgerebbe un altro tipo di conflitto, molto importante e diffuso, concernente i rapporti industria-distribuzione, ma con effetti diretti sul consumo. Per semplificare la costruzione concettuale, si è pertanto supposta una situazione in cui il prezzo finale è deciso dal produttore e il margine commerciale rappresenta il costo che questo deve sopportare per avvalersi di distributori indipendenti. D'altra parte, se il produttore determinasse dei prezzi di vendita alla distribuzione, si troverebbe a fronteggiare quali compratori intermedi i distributori e quali acquirenti finali i consumatori o utilizzatori industriali, con l'esistenza di conflitti verticali a più livelli. Nella categoria degli *stakeholder* non sono stati considerati i gruppi non legati specificamente all'impresa, ma rappresentanti interessi più generali (gruppi politici, sindacati, associazioni di consumatori, rappresentanti di categoria, ecc.) di cui, come si è visto in precedenza, comunque l'imprenditore deve tenere conto nel disegno dei comportamenti gestionali.

FIGURA 2
Analisi dell'equazione aziendale del profitto in rapporto ai gruppi sociali

RICAVI (G. 1: CONSUMATORI; G. 2: CONCORRENTI)		COSTI	
A	B	C	D
			PROFITTO E
COSTI DI LAVORO (G. 3)	COSTI DI FINANZIAMENTO (G. 5)	COSTI DI APPROVVIGIONAMENTO (G. 4)	COSTI DI RICERCA E SVILUPPO
COSTI DI DISTRIBUZIONE (G. 6)	COSTI DI FINANZIAMENTO PUBBLICO (G. 7)	COSTI DI ORGANIZZAZIONE	COSTI DI PROPRIETARI (G. 8)

manda e dalla pressione concorrenziale (in quanto un aumento del prezzo può indirizzare i compratori verso le marche concorrenti).

Se si scarta la strada del prezzo, rimane disponibile quella dell'incremento della quantità da far assorbire al mercato. Questa via, però, si presenta più o meno facilmente percorribile in funzione del ritmo di sviluppo della domanda. Se, infatti, ipotizziamo una staticità della domanda globale, appare comprensibile che ogni tentativo di ampliare la quantità venduta susciterà le reazioni della concorrenza, alla quale si mirerà in sostanza a sottrarre degli affari. E quindi intuibile che la manovra di allargamento della quota di mercato potrà indurre delle reazioni da parte delle aziende concorrenti, le cui contromisure potrebbero addirittura portare ad una compressione dei ricavi complessivi della nostra impresa. Tutto ciò lascia intendere che anche questa strada è pericolosa e può essere di fatto preclusa ai fini della massimizzazione dei ricavi di vendita ⁽²⁵⁾.

Volendo allora operare sui costi, l'imprenditore è fronteggiato da altri gruppi sociali che contrastano la sua manovra. Anche per i costi, una variazione può essere ottenuta per due vie: l'abbassamento del costo unitario o l'impiego di una minore quantità di risorse. Sotto il primo aspetto, si tratta di ridurre le remunerazioni del lavoro, i prezzi pagati ai fornitori, gli interessi corrisposti ai finanziatori, i margini concessi ai distributori. Nessuna variazione è ovviamente possibile per le aliquote impositive fissate dalle pubbliche autorità. Relativamente alla riduzione della quantità impiegata di ciascun fattore, si può incidere sui costi di lavoro, di approvvigionamento, di finanziamento ma non sugli altri. È chiaro, infatti, che una riduzione delle quantità di prodotti trasferiti ai distributori si ripercuote direttamente sui ricavi, mentre per gli oneri fiscali una riduzione della quantità (reddito imponibile) configura un comportamento illecito.

Per quanto concerne un'azione sul costo unitario, l'imprenditore trova dunque delle naturali opposizioni nei gruppi sociali dei lavoratori, dei finanziatori e dei distributori, per cui difficilmente potrà ottenere dei vantaggi economici consistenti e durevoli. Questo ridursi delle possibilità di manovra dei costi (sia in termini di costi unitari sia per la quantità dei fattori impiegati) è, del resto, rappresentativo del generale fenomeno di trasformazione nell'azienda di oneri variabili in oneri fissi o quasi fissi. Si pensi al costo del lavoro, considerato in dottrina quale costo variabile in rapporto al mutare del volume di produzione e di vendita, ma che da tempo è forse il costo meno elastico che l'azienda sostiene. Le sue variazioni, infatti, più che essere legate all'indice di attività aziendale, derivano dalle decisioni assunte all'atto del rinnovo dei contratti di lavoro. D'altro canto, l'affermazione largamente condivisa che l'imprenditore lavora a «teste costanti», dato che per motivi sociali incontra forti difficoltà

⁽²⁵⁾ È inoltre da tener presente che un aumento della quota di mercato può richiedere dei costi promozionali addizionali e ripetitivi che, in effetti, riducono i vantaggi in termini reddituali di questa azione imprenditoriale.

a ridurre gli organici, giustifica la considerazione di questo costo come un classico costo di periodo. Anche per quanto riguarda, infatti, le variazioni dovute ad un incremento dell'attività aziendale, si deve osservare che esse seguono dopo un certo tempo l'espansione del volume di affari, visto che l'azienda cerca innanzi tutto di recuperare in termini di produttività la maggiore quantità di lavoro necessaria e, solo dopo aver sfruttato eventuali capacità inutilizzate d'impianto, decide di accrescere l'organico di personale. La vischiosità d'impiego del fattore lavoro, nonostante le recenti innovazioni relative a formule più flessibili di impiego (*part-time*, *job-sharing*, contratti a tempo determinato, lavoro in affitto, ecc.), riduce, perciò, il rapporto di variabilità nei confronti dell'indice di attività aziendale e rafforza la trasformazione del relativo costo in un costo fisso o di periodo ⁽²⁶⁾. Queste considerazioni potrebbero naturalmente essere estese anche ad altri casi, poiché s'inquadrano nel fenomeno più generale richiamato all'inizio del discorso.

Nello schema precedente sono state inserite altre due voci di costo sulle quali è ora opportuno fermare l'attenzione. Si tratta dei costi organizzativi e di ricerca e sviluppo. I primi inestinguono all'analisi, progettazione, controllo e adattamento delle strutture, procedure e tecniche di ordinamento del lavoro direzionale ed esecutivo; mentre i secondi sono relativi all'individuazione di nuove opportunità tecnologiche (per es. ristrutturazione del processo produttivo, sviluppo di procedure più avanzate di lavorazione, ecc.) o di mercato (per es. messa a punto di nuovi prodotti e servizi per la clientela), alla creazione dell'immagine, all'avviamento commerciale.

In corrispondenza di questi costi non troviamo un particolare gruppo sociale, anche se è chiaro che in tutte e due le funzioni sono quasi sempre impegnati dei dipendenti dell'azienda. Il peso più forte si ha, infatti, per gli investimenti da effettuare nei progetti specifici di ricerca e sviluppo, di studio e di valutazione organizzativa.

Le voci richiamate vanno dunque considerate sotto due aspetti:

- a) quali costi sganciati da uno specifico gruppo sociale e, in quanto tali, comprimibili con minore difficoltà da parte dell'impresa;

⁽²⁶⁾ La rigidità del fattore lavoro può essere attenuata, pro-tempore, mediante il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, che rappresenta lo strumento per ovviare a crisi dovute a mancanza di commesse o a processi di ristrutturazione. Meno agevole appare la via della riduzione definitiva dell'organico, a meno che non sussista la possibilità di attuare il principio della mobilità interna ed esterna, cioè del trasferimento del lavoratore da impianto ad impianto oppure da impresa ad impresa dello stesso gruppo. In linea generale, comunque, si può ribadire che una riduzione del personale non è mai facile e che le imprese puntano ad essa soprattutto mediante formule di prepensionamento, premi di buona uscita e mancato rinnovo del *turnover*.

b) quali fattori di economicità e di maggior ricavo per l'impresa e, in quanto tali, non comprimibili se non a detrimento della produttività e della redditività aziendale di lungo periodo.

Da ciò appare chiaro che anche per essi le possibilità di manovra dell'imprenditore sono molto limitate ai fini della riduzione complessiva dei costi di gestione. Però, accade di fatto che nei periodi di crisi sono gli unici costi (insieme forse con quelli di pubblicità) ad essere tagliati, in quanto ritenuti non strettamente necessari. Ora è chiaro che proprio l'alterarsi dell'equilibrio tra i costi e i ricavi aziendali richiederebbe un incremento della produttività (mediante miglioramenti organizzativi) e un'espansione dei mercati (mediante la messa a punto di nuovi prodotti); risultati, questi, raggiungibili con un aumento consistente e non con una riduzione delle spese di organizzazione e di ricerca. È infatti intuibile che gli investimenti organizzativi e in ricerca e sviluppo concorrono, in misura molto consistente, all'arricchimento di quelle risorse immateriali, che rappresentano la premessa necessaria per lo sviluppo aziendale.

L'espansione del volume di attività è quasi sempre la via obbligata per un recupero di maggiori costi dovuti all'accresciuta incidenza di singole voci di spesa (costi di lavoro, di approvvigionamento, ecc.). Un'alterazione dell'equilibrio strutturale tra costi e ricavi può infatti essere più facilmente assorbita mediante un riadeguamento dei ricavi dovuto all'aumento della quantità venduta dei vari prodotti. Cioè, più che operare sui prezzi di vendita, spesso all'impresa conviene ricercare occasioni di espansione del volume di affari nel mercato in cui opera o in mercati nuovi, vale a dire percorrere la via dell'innovazione ⁽²⁷⁾.

In altri termini, il ragionamento precedente conduce a tre conclusioni:

- a) *l'equilibrio tra costi e ricavi aziendali è difficilmente modificabile in assenza di innovazioni nella gestione;*
- b) *le innovazioni nell'organizzazione e nel mercato richiedono il sostenimento di costi che, invece, sono solitamente ridotti in periodi di crisi aziendale;*
- c) *il profitto è una quantità residuale che risente delle situazioni di crisi, data la rigidità delle altre grandezze economiche e l'assenza di processi innovativi.*

Riferendoci ora specialmente al tema centrale dell'analisi sviluppata in questo capitolo, è possibile concludere osservando che il reddito è un risultato che deriva da accordi di cooperazione o dalla composizione di conflitti interni ed esteri.

⁽²⁷⁾ La teoria dei limiti sociali al massimo profitto, oltre a far comprendere la situazione di vincolo entro cui si manifesta la volontà imprenditoriale di massimizzazione dei risultati di gestione, è utile per spiegare il perché della crisi di molte imprese nell'ultimo ventennio (aumento dei costi di lavoro, di approvvigionamento, finanziari e fiscali senza possibilità di corrispondente traslazione sui prezzi) e, infine, per capire che la principale via di uscita dalla crisi è l'innovazione (quindi l'aumento degli investimenti di ricerca, sviluppo ed organizzazione).

ni e che la sua misura non è mai liberamente determinabile dall'imprenditore. Il fine del massimo profitto diviene, così, il fine del massimo profitto condizionato.

La teoria dei limiti sociali al massimo profitto pone in rilievo l'aspetto conflittuale dell'organizzazione aziendale, che è sì una coalizione, ma una coalizione di tipo particolare poiché fra i suoi componenti intercorre un duplice rapporto di collaborazione-contrapposizione. Ma la conclusione più importante è che la massimizzazione del profitto incontra due serie di vincoli i primi sono quelli sociali descritti in questo paragrafo e su cui siamo costretti a ritornare, i secondi sono i limiti di conoscenza in ordine all'evoluzione dell'ambiente e dei mercati.

In particolare su questa limitazione s'incentra la teoria del Simon, secondo la quale l'imprenditore tenderebbe ad un profitto *validissimo* più che massimo ⁽²⁸⁾. Un'eventuale massimizzazione del profitto incontrerebbe, cioè, dei limiti insuperabili nelle condizioni di ridotta conoscenza in cui sono costretti ad operare gli amministratori aziendali. Per questo motivo l'obiettivo delle singole scelte, e quindi in senso più lato dell'intera gestione, sarebbe quello di individuare, per ciascun problema, le alternative soddisfacenti piuttosto che quelle ottimali.

8. La teoria del «successo sociale» ed i rapporti con l'etica d'impresa.

Dopo avere rapidamente passato in rassegna le varie teorie relative alle finalità imprenditoriali, riportiamo l'attenzione sulla teoria della «creazione del massimo valore economico nel tempo lungo». Come si è già osservato, questa teoria occupa, difatti, un posto di sicuro rilievo nell'analisi dottrinale e rappresenta uno dei punti centrali della letteratura economico-aziendale.

A questo punto, occorre difatti ritornare, in particolare, sul concetto di «valore economico» perché, alla luce di quanto sostenuto anche in altri campi disciplinari (psicologia, sociologia, economia e teoria dell'organizzazione), è forse il caso di dare un contenuto più ampio al termine «valore», in modo da evitare di confinarlo al campo solo economico.

Per pervenire ad una conclusione del genere, è indispensabile approfondire ulteriormente l'analisi sulle motivazioni imprenditoriali. Il quesito di fondo da porsi è il seguente: l'imprenditore è mosso soltanto da interessi economici oppure, come tutti gli altri individui, tende a raggiungere anche altri traguardi appartenenti alla sfera del «sociale»? E, se così fosse, come potrebbe giungere

⁽²⁸⁾ V. *Comportamento amministrativo*, passim.

ad una combinazione «ottimale» tra questi due ordini di finalità, atteso che tra di essi sussistono in realtà delle contrapposizioni e dei vincoli?

Le motivazioni o meglio le finalità che spingono un individuo, da solo o insieme con altri soggetti, a promuovere la costituzione di un'impresa e a svilupparne nel tempo l'attività possono essere inquadrare, con qualche necessario adattamento, secondo la famosa scala dei bisogni teorizzata dal Maslow (²⁹). A nostro avviso, invero, le finalità dell'imprenditore appaiono, in ordine crescente d'importanza, quelle di assicurare la sopravvivenza dell'impresa (mediante il perseguimento del fondamentale equilibrio economico tra costi e ricavi), di affermarsi nell'ambito della classe sociale di appartenenza e di assumere posizioni di preminenza nella comunità.

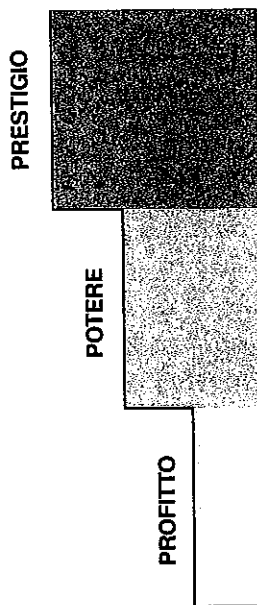
L'imprenditore, in altri termini, tende – come tutti gli individui – al successo e il successo è rappresentato dai risultati raggiunti dall'impresa e dal ruolo che, con esso, si riesce a conquistare rispetto ai concorrenti e, più in generale, all'interno della comunità (³⁰). Questa, peraltro, non è una posizione concettuale originale perché già in passato, soprattutto gli economisti generali, hanno posto in rilievo che tra le tre principali motivazioni imprenditoriali rientrano il reddito, la posizione sociale e il potere. L'aspetto, che può presentare degli elementi di novità, è quello dell'ordinamento interno tra motivazioni di natura differente, alla luce dell'accresciuta esigenza etica nel governo dell'impresa. In altre parole, l'opinione che reputiamo opportuno avvalorare in questa sede è che lo stimolo economico non rappresenta né il solo né il richiamo più importante della funzione imprenditoriale: secondo noi, invece, il fine economico si trasforma spesso in un mezzo per il raggiungimento anche di obiettivi morali e sociali. È dimostrabile, difatti, che l'imprenditore – inteso in senso classico quale proprietario e gestore – traspare gran parte di sé nell'impresa e che il suo obiettivo fondamentale è quello di avere un'impresa forte, in grado di svilupparsi e di assicurargli rispetto e ammirazione nella cerchia competitiva più ristretta in cui opera e in quella più ampia della collettività nella quale e per la quale l'impresa attua la sua specifica operatività (³¹).

(²⁹) La teoria della soddisfazione dei bisogni dovuta al MASLOW, su cui si ritornerà nel capitolo dodicesimo, pone in ordine di successione i bisogni di sopravvivenza, di sicurezza, di socialità, di affermazione e di autorealizzazione.

(³⁰) Lo stretto legame tra aspirazione al successo e svolgimento di un'attività imprenditoriale è stato approfondito da MC CLELLAND, *Achieved motivation*.

(³¹) Le motivazioni all'attività imprenditoriale provengono, secondo Schumpeter, esclusivamente dalla personalità psicologica dell'imprenditore. Ci può essere – egli afferma – «... il sogno e la volontà di fondare un regno personale ... la volontà di conquista ... l'impulso di battersi per dimostrarsi superiore agli altri ... la volontà di aver successo non per i frutti del successo, ma per il successo stesso ... la gioia creativa, ecc.» (v. *Teoria dello sviluppo economico*, prefazione a cura di SMOOS LABINI, pp. XIV-XV).

FIGURA 3
La scala delle finalità imprenditoriali



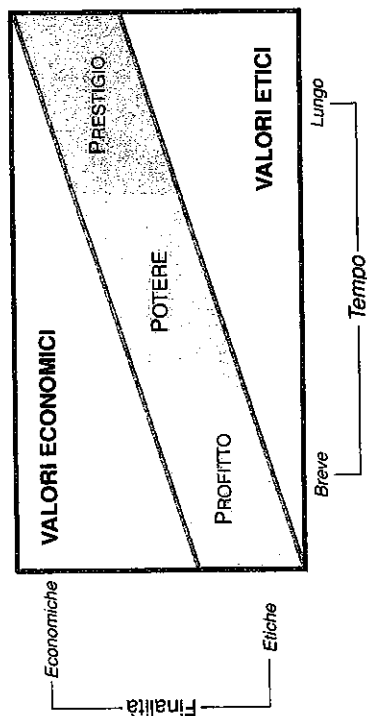
Partendo da questo assunto, possiamo allora individuare e ordinare le finalità imprenditoriali in funzione di una combinazione o «mix» costituita dalla massimizzazione del profitto, del potere e del prestigio. Questa combinazione delle tre «P» sarebbe così rappresentativa del *successo sociale* ottenuto dall'imprenditore mediante il successo della sua impresa (o gruppo di imprese). A nostro avviso, il *prestigio* (*leadership* sociale) rappresenta il traguardo di più elevato valore, che appare come il vero punto di arrivo dell'attività imprenditoriale; accanto ad esso, in posizione strumentale, si pongono il *potere di mercato* (*leadership* competitiva) e il *profitto*, che consentono all'impresa di svilupparsi rispetto alla concorrenza, preservando il fondamentale equilibrio economico.

La possibilità di «scalata» dell'imprenditore si costruisce, dunque, su una corretta applicazione di valori nel governo dell'impresa e, cioè, combinando in modo opportuno valori economici e valori etici. Il successo aziendale, difatti, per essere costruito in modo solido e per potere ampliare la sua ricaduta positiva sullo «status» sociale dell'imprenditore, deve poggiare – allo stesso tempo – sul rispetto di equilibri economici e di valori morali. Il riconoscimento del consenso nel mercato e nella società non può non fare crescere il peso di valori etici nella protezione di lungo termine dell'attività dell'impresa. In effetti, il *mix* tra valori economici ed etici tende appunto a modificarsi in rapporto all'orizzonte delle scelte aziendali e, quindi, all'elevarsi di grado delle finalità da raggiungere (v. figura 4).

Prima di concludere l'esame su questo punto (³²), è il caso di sottolineare che la scala dei fini imprenditoriali da noi indicata in precedenza (figura 3), si riferisce soprattutto all'imprenditore proprietario dell'impresa, per il quale il

(³²) Per un approfondimento dell'esame sviluppato in questa sede, si rinvia a SCARIELLI, *Etica aziendale*.

FIGURA 4
Il rapporto finalità-valori imprenditoriali



legame tra successo dell'impresa e successo personale è molto più stretto e visibile rispetto ai casi di diffusione della proprietà e, quindi, dell'esistenza di un management delegato. In questa ipotesi, l'analisi delle finalità imprenditoriali richiede un'ulteriore precisazione.

Non essendoci difatti lo stesso grado di immedesimazione tra l'impresa e il manager-imprenditore, il successo aziendale potrebbe essere visto come una finalità intermedia o strumentale. Non ci sarebbe, cioè, la necessaria persistenza del rapporto con l'impresa e, quindi, lo stesso grado d'integrazione tra successo aziendale e manageriale, ma anzi il raggiungimento di risultati particolarmente brillanti in campo economico e sociale potrebbe essere il mezzo per il passaggio ad aziende di maggiore importanza. Nella teoria delle finalità imprenditoriali s'inserirebbe così l'aspirazione alla mobilità quale via per riuscire a conquistare più rapidamente livelli superiori delle tre «P». Questo varrebbe soprattutto per manager operanti in imprese di piccole dimensioni, caratterizzate da una minore rilevanza sotto il duplice profilo economico e sociale.

Dal contatto con la realtà si rileva, invece, che le motivazioni dell'imprenditore tendono a variare a seconda dello stadio e delle prospettive di crescita dell'impresa, del grado d'integrazione rispetto all'impresa gestita, della visibilità del ruolo esercitato, del rapporto di interdipendenza rispetto ad altre imprese (aggregazioni) e, infine, ma in posizione certo non marginale, del senso morale posseduto.

Senza diffonderci qui in casistiche, che in effetti rischierebbero sempre di essere incomplete, potremmo individuare le tre seguenti situazioni più rilevanti per la caratterizzazione della teoria sulle finalità imprenditoriali:

- a) l'imprenditore «visibile» e strettamente integrato nell'impresa, a cui sembra potersi applicare la *teoria del successo sociale*;
- b) l'imprenditore meno visibile e meno integrato (perché spesso amministratore di un'impresa di piccola dimensione o che comunque non costituisce il centro della sua attività), a cui appare meglio riferibile la *teoria della massimizzazione del valore economico dell'impresa nel tempo lungo*;
- c) l'imprenditore delegato (manager), al quale — specie se operante in realtà di minore rilievo — sembra potersi applicare la *teoria della mobilità*, in quanto spesso il successo dell'impresa deve, attraverso la mobilità, consentirgli l'affermazione sociale.

In linea generale, si deve però osservare che in tutti i casi le gratificazioni morali si accomunano a quelle economiche perché l'uomo — vivendo in gruppo e a prescindere dalla professione esercitata — non può essere insensibile al riconoscimento del consenso e dell'apprezzamento da parte dei suoi simili. Ciò comporta che chi è al vertice dell'impresa dev'essere attento non solo agli equilibri economici, ma anche alla coesione di interessi tra tutti i partecipanti all'organizzazione. Nell'ottica di tempo lungo, che premia chi è riuscito a «fidelizzare» meglio il suo mercato, ad instaurare rapporti reciproci di collaborazione con i fornitori, a rafforzare il senso di lealtà delle maestranze, ad instaurare rapporti proficui con la comunità locale, emerge dunque l'importanza di applicare un «codice etico» nella gestione aziendale. La soluzione di dilemmi morali che sono propri di sistemi di interessi differenziati, sulla base di principi che attingono anche al campo dell'etica aziendale, si rivela, oggi, quale fattore positivo caratteristico di una superiore interpretazione della funzione imprenditoriale.

Al termine di questa breve disamina sulle teorie dell'impresa, si può dunque concludere che non sempre la teoria del massimo profitto appare la più condivisibile nell'analisi del comportamento imprenditoriale nel lungo termine. A seconda della natura dell'imprenditore e del contesto istituzionale entro cui si muove, le motivazioni prevalenti del suo operare possono difatti essere l'accrescimento del prestigio dell'impresa, la diversificazione dei rischi di gestione, il successo sociale, ecc.. Nelle concrete esperienze di contatto con il mondo aziendale, si può, in particolare, constatare che, accanto al profitto, l'imprenditore pone spesso l'espansione e l'ammodernamento dell'impresa quale strumento per migliorare la sua posizione sociale e il grado di successo nella comunità in cui vive. In questi casi lo sviluppo qualitativo e quantitativo dell'attività aziendale finisce per essere un fine mediato non solo rispetto al reddito ma anche nei confronti di gratificazioni sociali alle quali chi è a capo di un'azienda appare segnatamente sensibile. D'altro canto, l'immedesimazione tra l'imprenditore e

TABELLA 4

Principali teorie sulle finalità imprenditoriali

Massimizzazione del profitto nel tempo lungo

Sopravvivenza dell'impresa

Sviluppo dimensionale dell'impresa

Creazione e diffusione del valore economico

Massimizzazione "sociale" del profitto

Ottenimento del successo sociale

l'impresa può spesso portare ad anteportare l'aspirazione all'innovazione e al potenziamento dell'organizzazione aziendale rispetto a valutazioni di carattere strettamente economico. Ciò significa che, nell'analisi dei comportamenti imprenditoriali, il compito forse più difficile consiste nell'individuazione del sistema di fini od obiettivi che guidano *pro-tempore* le scelte aziendali.

A questo proposito è opportuno stabilire un'ultima distinzione tra il concetto di «fini» ed «obiettivi», assegnando al primo un contenuto più ampio e generale rispetto al secondo. I *fini* sono cioè caratterizzati da alcuni attributi fondamentali, vale a dire universalità, generalità e permanenza nel tempo. Un fine dev'essere comune a tutte le organizzazioni della stessa natura, comprendere gli scopi più specifici di certi gruppi o attività e, infine, rimanere costante nel tempo. Se, in altri termini, si assume che la massimizzazione del profitto è la finalità cui tende l'impresa, si accetta contemporaneamente ch'essa dev'essere propria di tutte le imprese, compatibile con finalità settoriali e valida per l'intera vita aziendale.

Per converso, un *obiettivo* va considerato come una meta particolare, fissata in certe circostanze e in rapporto ad un periodo di tempo determinato. Esso, insomma, è caratterizzato dalla mutevolezza nel tempo e nello spazio e risulta comunque subordinato alla finalità ultima perseguita. Questa distinzione concettuale assume una particolare importanza nell'analisi dei comportamenti imprenditoriali, in quanto aiuta a chiarire i nessi che avvincono gli scopi finali assegnati all'organizzazione con i traguardi, di volta in volta, definiti per la gestione aziendale.

5 L'EVOLUZIONE DELLA TEORIA DELL'IMPRESA: TEORIA DEGLI «STAKEHOLDER» E TEORIA DELL'AGENZIA

SOMMARIO: 1. La visione sociale dell'impresa - 2. Gli interlocutori dell'impresa (*stakeholder*). - 3. L'individuazione e la classificazione degli «*stakeholder*» aziendali. - 4. La teoria degli «*stakeholder*» e la teoria dell'agenzia.

1. La visione sociale dell'impresa.

Nelle analisi precedenti più volte si è fatto riferimento ai soggetti che operano all'interno dell'impresa e ai gruppi sociali con i quali l'impresa stessa entra in contatto durante lo svolgimento della sua attività. Si è così avuto modo di sottolineare il rilievo che in particolare alcuni di essi possono assumere nelle scelte di gestione, orientando o di fatto vincolando le finalità imprenditoriali.

Nell'ampia schiera di soggetti presenti e operanti, all'interno e all'esterno dell'impresa, occorre tuttavia distinguere gli organi di governo, ovvero coloro che debbono mirare al conseguimento degli obiettivi di gestione, da quelli che agiscono in posizione subordinata o che, pur non facendo parte dell'organismo aziendale, hanno degli interessi diretti o indiretti alla sopravvivenza e alle caratteristiche di operatività del sistema aziendale.

In realtà, già dai brevi cenni fatti, si è venuta a configurare una nuova visione dell'impresa, più proiettata nel «sociale» e governata, in effetti, in un regime di poteri contrapposti, al centro dei quali rimane sempre il soggetto imprenditoriale. Si può cioè affermare che l'evoluzione fondamentale nella teoria d'impresa è segnata dal passaggio dalla visione *imprenditoriale* a quella *sociale* dell'impresa stessa.

Una impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario. Essa deve essere più appropriatamente considerata come un sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che dev'essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali. La rilevanza sociale dell'impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera.

(ricadute occupazionali, d'investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull'ambiente, ecc.), mentre quella economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività.

Accogliendo questa visione aggiornata dell'impresa, occorre quindi estendere la platea dei soggetti interessati, all'interno della quale rimane pur sempre una figura dominante (imprenditore o manager), chiamata però ad esercitare una funzione di coordinamento e di coinvolgimento piuttosto che di dominio o guida assoluta nei confronti di tutti gli altri partecipanti.

Dall'estensione del concetto discende ch'essa va correttamente considerata come un'*istituzione sociale a finalità plurime* (¹), il cui compito è di creare valore in senso ampio, ovvero non solo valore economico, ma anche valore sociale. Come si è visto in precedenza, l'apparente dicotomia tra principi economici e sociali deve infatti trovare un corretto punto di equilibrio, in modo da consentire all'impresa, in quanto tale, di sopravvivere e svilupparsi nel tempo lungo.

Soprattutto oggi, in un'epoca di accentuata sensibilità verso i problemi dell'ambiente e di rivalutazione del ruolo innovatore dell'imprenditore, l'unica garanzia di continuità aziendale deriva dalla capacità dell'impresa di interpretare e rispondere adeguatamente alla varietà di bisogni collegati al suo funzionamento. Questi bisogni si dilatano da quelli più diretti e ristretti della priorità a quelli via via più ampi dei consumatori, dei lavoratori, dei fornitori di beni e di capitali, dei membri della comunità intera.

2. Gli interlocutori dell'impresa (*stakeholder*).

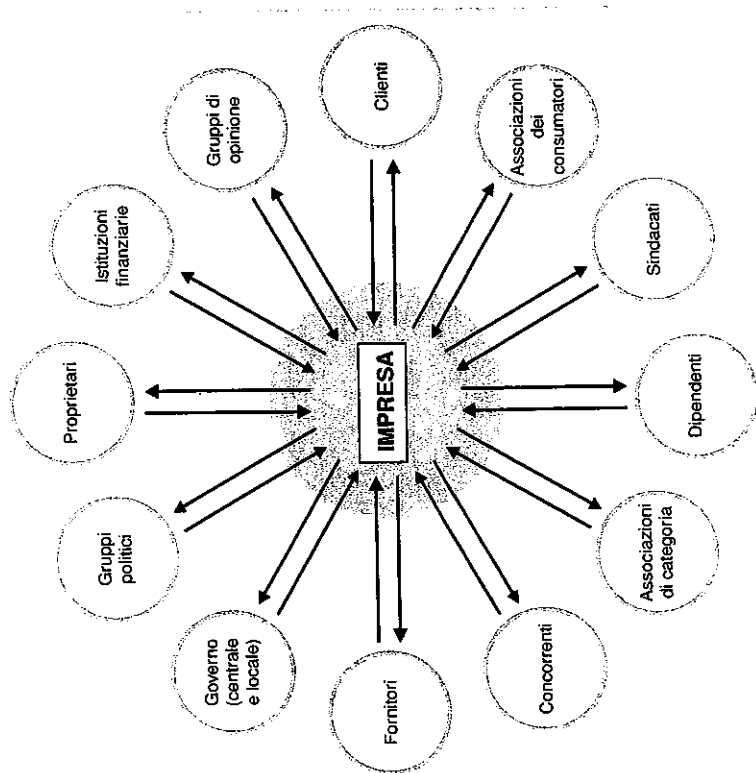
Come appare visivamente dal grafico riportato alla pagina seguente (²), l'impresa si pone dunque al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza. Questi gruppi finiscono per costituire dei veri e propri interlocutori dell'impresa o portatori di interessi (con termine inglese, ormai entrato diffusamente nella nostra letteratura economico-aziendale, detti anche *stakeholder*), che influenzano e sono influenzati dall'attività dell'impresa stessa.

(¹) La definizione è tratta da CARROLL, il quale osserva appunto che l'impresa è divenuta «a multipurpose social institution» (v., *Business & society*, p. 59) e che oggi si può parlare di «societized corporation» (v. ib., p. 624).

(²) Il grafico è ripreso da FREEMAN, *Strategic management*, p. 55. «A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation» (v. ib., p. VI).

Il concetto di *stakeholder*, originariamente ristretto solo a coloro che avevano degli interessi diretti nella vita dell'impresa, si è ampliato per comprendere anche coloro che possono esercitare un'influenza sulle decisioni aziendali. I primi sono, dunque, i lavoratori, i finanziatori, ecc., vale a dire chi si collega con l'impresa mediante contratti e che, quindi, è interessato al rispetto dei contratti stessi, da cui deriva ovviamente il raggiungimento di un proprio specifico interesse. I secondi sono, invece, le istituzioni, gli ambientalisti, le associazioni dei consumatori e tutti gli altri gruppi di pressione di cui chi governa l'impresa non può non tenere conto. Da ciò l'ampliamento del gruppo

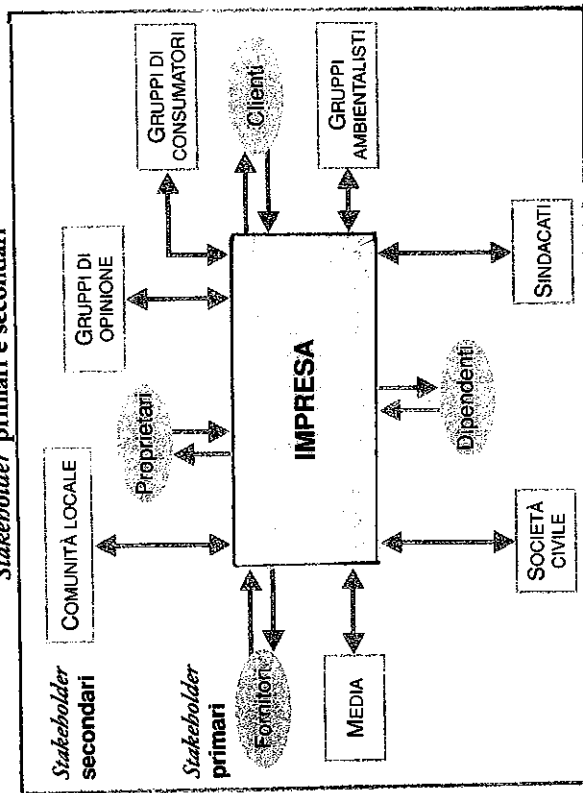
FIGURA 5
Mappa degli *stakeholder* di una grande impresa



degli *stakeholder* nell'ambito del quale, è tuttavia opportuno, come appare dalla figura 6, distinguere tra *stakeholder primari* e *secondari*: i primi destinati ad esercitare una pressione più diretta e immediata sulla gestione aziendale; i se-

condi in grado di influenzare i comportamenti di lungo termine, potendo incidere soprattutto sul clima sociale delle relazioni aziendali ⁽¹⁾.

FIGURA 6
Stakeholder primari e secondari



L'individuazione di una serie di *stakeholder*, interessati alla vita dell'impresa, fa comprendere la necessità di rispondere positivamente alle pressioni da essi scaturenti, salvaguardando comunque l'equilibrio generale della gestione. Come si vedrà meglio successivamente, tra questi gruppi sussistono difatti interessi convergenti e contrapposti, per cui si formano coalizioni più o meno forti con cui chi amministra l'impresa deve misurarsi.

Il governo dei rapporti con tutti gli *stakeholder* rappresenta una responsabilità primaria per l'imprenditore o manager, perché influenza direttamente i risultati della gestione aziendale. Individuare gli *stakeholder*, stabilirne il peso prioritario, valutarne gli interessi e orientare la «*mission*» dell'impresa anche tenendo conto di questi ultimi, sono passaggi di fondamentale importanza nel

⁽¹⁾ «The idea of a stake, therefore, can range from simply an interest in an undertaking at one extreme to a legal claim of ownership at the other extreme. In between these two extremes is a right to something. This right might be a legal right ... or a moral right» (v. CARROLL, *Business & Society*, p. 60).

disegno del progetto strategico da perseguire ⁽⁴⁾. Tutto ciò esalta ancora di più il ruolo preminente giocato dall'imprenditore, le cui finalità influenzeranno obiettivi e condizioni di sviluppo dell'impresa. L'imprenditore (definibile, anch'egli con un termine inglese, come *stockholder*) si qualifica in realtà come il primo degli *stakeholder*, sul quale ricade la responsabilità di valutare i vari rapporti con gli altri interlocutori aziendali e di definire dei comportamenti che consentano di accrescere la convergenza di interessi intorno all'impresa.

Alla luce di quella che può essere definita la «teoria degli *stakeholder*» e partendo dal concetto d'impresa descritto in precedenza ⁽⁵⁾, si può dunque ora pervenire ad una nuova definizione dell'impresa quale *organizzazione economica, costituita da un complesso d'interlocutori interni ed esterni, che - mediante la combinazione di risorse differenziate - svolge processi di acquisizione e di produzione di beni e servizi allo scopo di creare e distribuire valore tra tutti i suoi partecipanti*.

3. L'individuazione e la classificazione degli «stakeholder» aziendali.

Non in tutte le imprese la composizione e il ruolo degli *stakeholder* assumono identiche caratteristiche. A seconda dell'attività esercitata, dell'organizzazione e della natura della proprietà, della dimensione della struttura, delle condizioni dell'ambiente in senso generale, alcuni interlocutori possono acquisire una maggiore o minore rilevanza e richiedere, quindi, una più o meno attenta cura da parte degli organi di governo aziendale. Questa situazione, peraltro, è destinata anche a variare nel tempo a cagione sia del mutamento del contesto entro cui opera l'impresa sia delle stesse vicende aziendali. È immaginabile, infatti, che il verificarsi di un evento critico durante la vita di un'impresa (ad es. il disastro ecologico prodotto dal naufragio di una petroliera gigante, il ritiro dal commercio di un prodotto trovato inquinato, ecc.) fa aumentare enormemente, nei suoi confronti, il peso degli *stakeholder* chiamati a difendere l'ambiente o i consumatori. Allo stesso modo, movimenti di opinione che portino alla creazione di associazioni dei consumatori o di gruppi di difesa dell'ambiente conferiscono, di fatto, un peso più rilevante a questi interlocutori definiti «secondari».

È stato pertanto giustamente osservato che, tenuto conto della visione allargata dell'impresa, è importante ai fini del successo aziendale rispondere a cinque quesiti di fondo:

- a) chi sono i gruppi portatori d'interessi con cui l'impresa deve misurarsi;

⁽⁴⁾ Il concetto di «mission» verrà approfondito nel capitolo settimo: esso, per il momento, può essere definito quale orientamento di fondo della gestione aziendale.

⁽⁵⁾ V. il paragrafo secondo del capitolo primo.

- b) quali sono questi interessi;
- c) quali opportunità o sfide questi portatori d'interessi creano per l'impresa;
- d) quali responsabilità l'impresa ha verso tutti i suoi portatori d'interessi;
- e) quali strategie o politiche dovrebbero essere adottate dall'impresa per rispondere alle sfide e alle opportunità legate ai suoi portatori d'interessi ⁽⁶⁾.

L'individuazione degli *stakeholder* aziendali, compiuta ogniqualvolta l'impresa decide di avviare nuove iniziative o comunque di modificare quelle già in essere, deve consentire di stabilire come gestire i relativi rapporti, valutando se da ciascuno di essi potrà derivare un atteggiamento collaborativo (o di supporto per le iniziative da avviare) oppure un ostacolo, se non addirittura una minaccia, per la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Sotto questo profilo gli interlocutori aziendali possono essere classificati in quattro gruppi ⁽⁷⁾:

- 1) *stakeholder amichevoli (supportive)*, dai quali si può ottenere un sostegno decisivo per l'attività dell'impresa;
- 2) *stakeholder avversari (non supportive)*, dai quali si generano difficoltà sostanziali per l'attività aziendale;
- 3) *stakeholder non orientati (mixed blessing)*, da cui si potrà avere, a seconda dei casi, un sostegno o un atteggiamento negativo;
- 4) *stakeholder marginali*, il cui peso nei confronti dell'impresa risulta del tutto modesto.

Questo raggruppamento è utile perché serve a definire la strategia che l'impresa dovrà adottare per «amministrare» efficacemente le relazioni con i suoi *stakeholder*. È difatti comprensibile che, a seconda dell'atteggiamento di ciascun interlocutore, occorrerà determinare le modalità giuste per evitare ostacoli ed, anzi, per ottenere la collaborazione necessaria alla proficua realizzazione delle iniziative imprenditoriali. Pur essendo ovvio che in linea di principio la ricerca di un rapporto collaborativo vada sempre privilegiata, non si può evitare il ricorso ad azioni di altro tipo allorché la cooperazione appaia molto difficile oppure molto costosa.

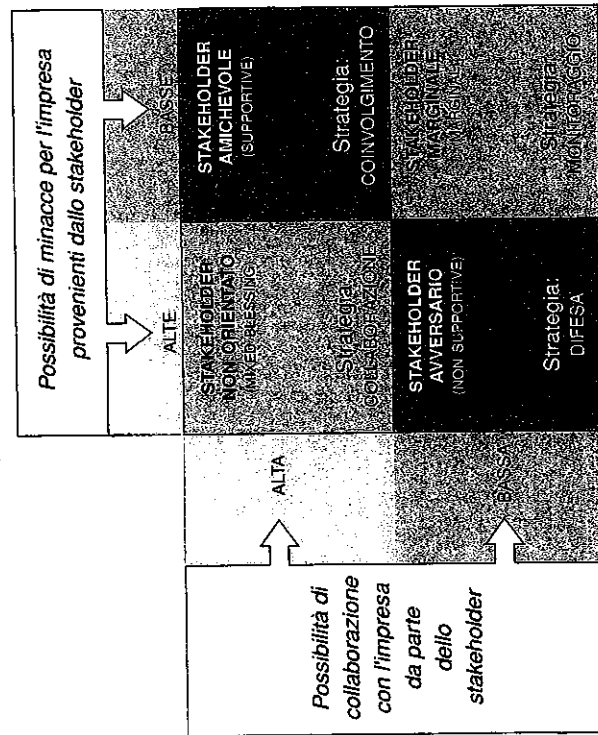
Tenendo dunque conto del peso rivestito e della propensione dei vari *stakeholder* nei confronti dell'impresa, si può cioè decidere di perseguire strategie di *coinvolgimento*, di *collaborazione*, di *difesa* o di «*monitoraggio*». Come

⁽⁶⁾ V. CARROLL, *Business & Society*, pp. 66-67.

⁽⁷⁾ V. ib., pp. 78-79.

appare difatti dalla matrice riportata di seguito ⁽⁸⁾, per un interlocutore amichevole la via del coinvolgimento appare senz'altro come la più opportuna, per un interlocutore non orientato è invece da tentare in ogni caso la ricerca di collaborazione, mentre con *stakeholder* avversari o marginali gli atteggiamenti preferibili risultano essere le misure di difesa o di monitoraggio.

FIGURA 7
Tipologia di rapporti strategici con gli *stakeholder*



È bene comunque precisare, a questo proposito, che l'analisi precedente si riferisce o dovrebbe riferirsi agli *stakeholder* secondari, perché posizioni di contrasto o marginali non dovrebbero essere certo attribuibili agli interlocutori primari. Questi ultimi, almeno potenzialmente, dovrebbero inquadrarsi sempre tra gli *stakeholder* «supportive», facendo parte del sistema aziendale. L'esistenza di rapporti di ostilità con lavoratori, fornitori, ecc. denoterebbe, in verità, uno stato patologico, in grado di porre in crisi il normale svolgimento della gestione aziendale. Rispetto, invece, agli interlocutori cosiddetti secondari la gamma delle situazioni può naturalmente ampliarsi a tutte quelle riportate nel-

⁽⁸⁾ La matrice, costruita da SAVAGE-NIX-WHITEHEAD-BLAIR, è stata ripresa da Carroll, *Business & Society*, p. 79.

la matrice e comporta, quindi, la necessaria messa a punto di specifiche strategie da parte degli organi aziendali di governo.

Naturalmente, gestire un'impresa secondo la visione allargata a tutti gli *stakeholder* è certamente più complesso rispetto al governo in funzione delle sole finalità imprenditoriali, ma è indubbiamente più produttivo nel lungo periodo. Nella teoria degli *stakeholder* il ruolo centrale rimane sempre quello dell'imprenditore: e questi, infatti, che deve gestire il rapporto con tutti gli interlocutori (primari e secondari) ed è sempre questi che deve creare e ricreare l'equilibrio generale che consente all'impresa di continuare a produrre e distribuire ricchezza. L'antagonismo, proprio di tutte le situazioni in cui bisogna ripartire delle risorse limitate o rispondere ad interessi in conflitto, esige in ogni caso un arbitro o comunque un soggetto a cui spetta la decisione finale circa gli obiettivi da raggiungere e le strategie da adottare.

4. La teoria degli «stakeholder» e la teoria dell'agenzia.

Nella teoria degli *stakeholder* un punto problematico concerne il ruolo della proprietà. Può accadere, difatti, che quest'ultima — come si è già osservato — detenga nelle sue mani il governo dell'impresa oppure che si vengano a costituire due soggetti distinti: la proprietà investitrice, da un lato, e il management, dall'altro.

Nel primo caso l'imprenditore, rappresentando l'impresa, è colui che deve curare il rapporto con gli *stakeholder* e, quindi, non figura tra questi ultimi. Nel secondo, invece, l'imprenditore è rappresentato dal management a cui è stata confidata l'amministrazione dell'impresa, ma la proprietà risulta giustamente ricompresa tra gli *stakeholder* perché costituisce uno degli interlocutori primari del management stesso. Ciò appare chiaramente nella figura 6 che, essendo stata ripresa da un testo americano, fa riferimento alla situazione istituzionale più frequente in quel particolare contesto (*public company*). Se, difatti, non si dovesse presentare la dissociazione tra proprietà e governo dell'impresa, nel grafico richiamato gli *stakeholder* primari dell'imprenditore (impresa) si ridurrebbero ai lavoratori, ai fornitori e alla clientela.

Ai fini della teoria degli *stakeholder* l'esistenza di investitori diversi dai gestori aziendali pone, insomma, un problema centrale sul quale occorre soffermarsi. In questa ipotesi, il rapporto tra l'impresa e l'investitore si risolve nel conferimento di capitali e nella corrispondente attribuzione di dividendi. Ac-

cade, cioè, che rispetto all'impresa vi sono *stakeholder*, la cui remunerazione è fissata da un contratto, e *stakeholder* (che, in questo caso, sono rappresentati dagli azionisti o *stockholder*) la cui ricompensa è di tipo residuale, vale a dire essa sarà riconosciuta nella misura e se – dopo avere corrisposto tutte le remunerazioni contrattuali – dovesse rimanere un «residuo» di ricchezza. Ciò, tuttavia, è valido solo in teoria perché, proprio quando l'imprenditore (*manager*) deve fare i conti con una proprietà investitrice, la relativa remunerazione non può assumere carattere residuale o almeno non lo può assumere nel tempo lungo o senza contropartite in termini di maggiore valore di Borsa delle azioni della società.

Qui è perciò indispensabile accennare alla teoria dell'agenzia, che integra quella degli *stakeholder* nel caso in cui si ha dissociazione tra proprietà e governo dell'impresa.

La teoria dell' *agenzia* richiama, infatti, la situazione in cui il potere di amministrazione aziendale è esercitato da un agente (*agent*) su mandato ricevuto dalla proprietà (*principal*). Per effetto del mandato fiduciario, in base al quale un delegato amministra per conto del delegante, si viene a creare una relazione singolare che tende a ridurre se non ad annullare il carattere residuale (e, quindi, in un certo senso il rischio) della remunerazione dell' agente. Quest'ultima, infatti, incentiverà l'agente a massimizzare la ricchezza della proprietà, anziché la ricchezza della società, e a massimizzare la ricchezza personale, anziché la ricchezza della proprietà. Per questo, la remunerazione dell' agente deve essere legata alla performance della proprietà, e non alla performance della società. La remunerazione dell' agente deve essere legata alla performance della proprietà, e non alla performance della società. La remunerazione dell' agente deve essere legata alla performance della proprietà, e non alla performance della società.

Una situazione del genere indurrà, quindi, l'agente ad assicurare comunque una congrua remunerazione alla proprietà, dopo avere ugualmente soddisfatto gli altri *stakeholder*, distribuendo - qualora necessario - la ricchezza accumulata anziché quella creata. Ciò potrà avvenire, come avremo modo di richiamare più innanzi, sacrificando gli obiettivi di lungo periodo (investimenti di sviluppo) o addirittura distribuendo quote del patrimonio aziendale.

La teoria dell'agenzia ⁽⁹⁾ rappresenta un riferimento di grande importanza negli studi sull'organizzazione e sulle strategie d'impresa. Come vedremo difatti nelle successive parti del volume, più volte si avrà occasione di ritornare sui rapporti tra «*agenti*» e «*principals*» per interpretare i comportamenti imprenditoriali, soprattutto per quanto concerne la scelta degli obiettivi di breve e di lungo periodo da perseguire nello svolgimento della gestione dell'impresa.

(²) Sua teoria dell'agenzia gli studi di maggiore rilievo sono stati svolti da JENSEN (v. JENSEN-MECKLING, *Theory of the firm*). Tra gli studi di autori italiani si segnala quello recente di SORRENTINO, *L'imprenditorialità interna per l'innovazione*.

ARGOMENTI CENTRALI DEL CAPITOLO QUINTO

1. L'evoluzione dalla visione «imprenditoriale» alla visione «sociale» dell'impresa.
2. Il concetto di *stakeholder* nella teoria dell'impresa.
3. La classificazione degli *stakeholder* in funzione degli atteggiamenti verso l'impresa (strategie di amministrazione dei vari tipi di rapporti).
4. Il ruolo della proprietà nella teoria degli *stakeholder* (la teoria dell'agenzia).

NOTE

[illegible]

10 IL «CICLO» DI DIREZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

SOMMARIO: 1. Il processo di direzione aziendale. - 2. La funzione organizzativa. - 3. La progettazione della struttura organizzativa. - 4. La definizione delle procedure decisionali ed operative. - 5. Lo sviluppo organizzativo e l'efficienza aziendale. - Appendice: la documentazione organizzativa.

1. Il processo di direzione aziendale.

Il crescere delle dimensioni aziendali, il complicarsi dei rapporti con il mercato, il progressivo tecnicizzarsi delle procedure di gestione hanno fatto assumere all'attività di direzione contenuti molto più ampi rispetto alla funzione di conduzione del fattore umano impegnato nell'impresa. Nella maggior parte dei casi il dirigere non consiste più, come nella visione tradizionale, nel dare degli ordini e controllare che siano eseguiti, ma si concreta nel partecipare attivamente alla formulazione delle strategie e delle politiche di gestione, una volta campo esclusivo di competenza dell'imprenditore. Ciò comporta, per l'intera struttura direttiva, un continuo coinvolgimento nel processo di programmazione, di organizzazione e di controllo della gestione aziendale.

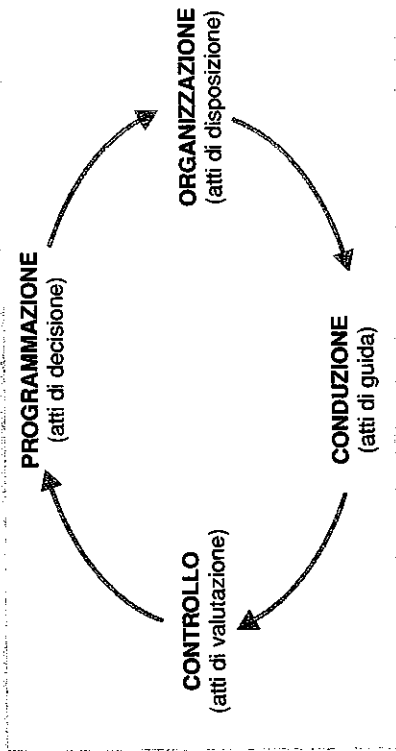
La funzione di direzione, in senso moderno, richiede cioè l'assunzione simultanea di atti di decisione, di impiego delle risorse, di conduzione degli uomini e di valutazione delle prestazioni, secondo un ciclo integrato che prevede, per ciascuna attività, lo sviluppo di più momenti o fasi strettamente interdipendenti. Ogni attività va infatti *programmata*, stabilendo in anticipo gli obiettivi da raggiungere, le modalità di svolgimento da rispettare e le risorse da impiegare; *organizzata*, individuando chi e con quali responsabilità dovrà curarne la realizzazione; *guidata*, fornendo le direttive e motivando gli organi operativi; ed, infine, *controllata*, valutando i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati.

Da ciò scaturisce il concetto di un vero e proprio «ciclo di direzione», le cui fasi sono la programmazione, l'organizzazione, la conduzione ed il controllo (v. figura 16) ⁽¹⁾. Ma queste fasi, che si rinnovano incessantemente durante la gestione, danno corpo a distinte funzioni di direzione, meritevoli di essere

⁽¹⁾ Nei manuali nordamericani nel ciclo di direzione è ricompresa la funzione di «*staffing*», concernente il reclutamento, la selezione, l'addestramento e l'assegnazione del personale alle varie unità organizzative. Noi riteniamo che questi compiti siano di compe-

esaminate in modo approfondito. Ognuna di esse comporta procedure e tecniche diverse ed impegna non solo l'alta direzione aziendale, ma anche i livelli inferiori della piramide organizzativa. In particolare, le funzioni di organizzazione, programmazione e controllo richiedono meccanismi procedurali e pongono problemi strutturali di più rilevante complessità, mentre quella di conduzione s'impenna soprattutto sulla gestione di rapporti interpersonali e spazia sul terreno psico-sociologico piuttosto che su quello tecnico-economico.

FIGURA 16
Il ciclo di direzione aziendale



È però opportuno osservare che, nel nostro caso, il concetto di «funzioni di direzione» dev'essere accolto in un modo particolare perché, a differenza delle funzioni organiche di gestione, che — come si vedrà — rappresentano gruppi di compiti specializzabili all'interno dell'organizzazione aziendale, le funzioni direttive costituiscono momenti integrati di un processo unitario non segmentabile. Ciò, mentre la funzione di vendita o di produzione dev'essere affidata ad esecutori differenti, dotati delle competenze più vicine alla natura dei problemi commerciali o tecnici da affrontare, la funzione di organizzazione o di programmazione non può trovare dei responsabili esclusivi, in quanto i compiti di organizzazione o di programmazione rientrano tra le responsabilità di tutti i dirigenti di un'impresa. In altri termini, l'articolazione del processo o ciclo di direzione per funzioni si giustifica solo sul piano procedurale perché

tenza di una Direzione del personale, collocata, là dove necessario, in linea con le altre funzioni operative (Produzione, Vendita, ecc.), come vedremo nella successiva sezione del volume.

deve consentire di esaminare separatamente momenti del ciclo, diversi l'uno dall'altro.

Nelle aziende, soprattutto di grandi dimensioni, vi sarà un responsabile della programmazione oppure dell'organizzazione o ancora del controllo di gestione, ma ciò non starà a significare che ad esso soltanto competerà la pianificazione, l'organizzazione e il controllo dell'attività aziendale. La funzionalizzazione organizzativa di fasi del processo direttivo risponderà, infatti, all'esigenza di progettare e sorvegliare il sistema di programmazione, organizzazione e controllo; sistema che dovrà essere però gestito con il concorso del gruppo dirigente nel suo complesso.

Le brevi considerazioni introduttive servono a far comprendere che l'esame successivo sarà portato soprattutto sugli aspetti e problemi della progettazione del sistema direzionale nelle sue varie componenti. In questa sede c'intenderà cioè chiarire il contenuto del processo direttivo e il metodo secondo cui esso dovrà essere attuato, per far sì che un'impresa razionalizzi le sue strutture e il suo modo di operare.

2. La funzione organizzativa.

L'impresa opera come un sistema mediante una pluralità di organi. Come abbiamo visto nella prima parte, le sue caratteristiche essenziali sono quelle di agire all'interno di un sistema più ampio (definito macroambiente) mediante l'espletamento di funzioni specializzate ed affidate ad esecutori diversi. L'impresa, dunque, è una struttura composita (formata da uomini e da mezzi tecnici), organizzata nelle sue varie parti (organi) per raggiungere una finalità comune. Essa, per poter raggiungere gli obiettivi che le sono stati assegnati, dev'essere organizzata, cioè ordinata nelle sue varie componenti, disciplinata nel suo funzionamento e dotata delle risorse umane necessarie per operare in condizioni di efficienza.

Nel linguaggio corrente *organizzare significa appunto ordinare un sistema in parti interdependenti e correlate*, ciascuna avente una specifica funzione o rapporto rispetto al complesso. In senso aziendale, le parti sono gli organi dell'impresa e l'organizzazione si rivolge in primo luogo a disciplinare i compiti, i poteri e le responsabilità che ciascuno di questi dovrà assumere nel corso della gestione.

Il primo punto da chiarire concerne il contenuto della funzione, ossia gli scopi che si attribuiscono specificamente ad essa e gli aspetti per i quali si distinguono dalle altre responsabilità. In dottrina, infatti, sono accolti due concetti diversi: un primo che la inquadra in senso assai ampio come funzione di ordinamento di tutti i fattori produttivi, materiali e immateriali, presenti nel sistema d'azienda; e un secondo che la definisce in senso stretto quale attività rivol-

ta all'ordinamento del solo fattore umano. Seguendo il concetto *lato o marshaliano*, la problematica organizzativa si amplia quindi considerevolmente, comprendendo in generale tutti i problemi connessi con la disposizione e la combinazione, in strutture organiche, patrimoniali e finanziarie, del complesso delle risorse da impiegare nella gestione aziendale. Un inquadramento del genere, tuttavia, tende ad identificare il momento organizzativo con quello direzionale nel suo complesso, assegnando all'organizzazione i compiti dell'intero processo direttivo e rendendo superata la divisione di quest'ultimo nelle quattro fasi precedentemente indicate.

Per questo motivo, la concezione generalmente accolta è quella *ristretta*, che attribuisce all'organizzazione lo scopo di ordinare compiti, responsabilità e relazioni delle forze personali presenti nell'impresa. Essa, insomma, concerne i *soggetti* dell'attività aziendale e si rivolge all'impiego più razionale del lavoro umano rispetto agli obiettivi di gestione da raggiungere.

Intesa in tal senso, la funzione organizzativa si pone lo scopo di definire:

- 1) i centri decisionali, di controllo ed esecutivi da istituire nell'impresa;
- 2) l'autorità e la responsabilità da attribuire a ciascuno di essi;
- 3) le relazioni formali da attivare fra i vari centri;
- 4) le procedure di decisione, di informazione e di esecuzione, necessarie per l'ordinato svolgimento della gestione.

L'ordinamento dell'attività aziendale ha, come premessa fondamentale, la creazione di una struttura di organi, ossia la determinazione del complesso di centri direttivi, di controllo e di esecuzione. Questa struttura dev'essere posta in grado di funzionare mediante la specificazione dei compiti, dei poteri e delle responsabilità dei singoli centri e attraverso l'istituzione di un'adeguata rete di relazioni, ossia di rapporti direttivi, d'informazione e di controllo, indispensabili per preservare l'unitarietà di svolgimento della gestione.

Lo scopo della funzione organizzativa è l'ottenimento di condizioni di massima efficienza operativa mediante la suddivisione e specializzazione delle attività e l'opportuna loro coordinazione in un sistema integrato di obiettivi, poteri e responsabilità. In altri termini, il suo contributo si estrinseca nel conseguimento di una maggiore *produttività* del lavoro; il che significa far raggiungere un migliore risultato, a parità di sforzo sostenuto, oppure un identico risultato, ma con uno sforzo minore. Con ciò si richiama l'effetto «sinergico» del processo organizzativo, che è rivolto a stabilire una situazione di collaborazione fra le varie parti in cui si articola la struttura aziendale. A causa di esso, il risultato dell'attività di un gruppo di persone risulta superiore alla somma dei risultati ottenibili da ciascuno dei membri

del gruppo stesso, operanti isolatamente. La specializzazione e la coordinazione del lavoro consentono, cioè, di conseguire dei risultati globali maggiori di quelli ottenibili sommando le prestazioni individuali, realizzate in assenza di qualsiasi supporto organizzativo ⁽²⁾.

Ma l'organizzazione ha anche un altro scopo, che in certa misura è legato al primo: quello di soddisfare le attese di coloro che lavorano nell'impresa. Questo scopo si traduce nell'impiegare in modo appropriato le risorse umane disponibili, consentendo così di accrescere la motivazione al lavoro e migliorare il rendimento globale dell'organizzazione stessa.

L'organizzazione è uno strumento fondamentale della gestione, in quanto rappresenta la via necessaria, soprattutto al superamento di certe soglie dimensionali, per disciplinare il funzionamento di qualsivoglia tipo di impresa. La concezione strumentale o subordinata del momento organizzativo è fatto di estrema importanza nella risoluzione dei problemi aziendali, poiché riconosce la dipendenza delle soluzioni ricercate dagli obiettivi di gestione da perseguire. Essa, inoltre, dà enfasi alla particolarità dei modelli organizzativi, negando la possibilità di pervenire a modelli di validità generale, applicabili indifferentemente ad ogni situazione aziendale. Appare infatti chiaro che l'efficacia di ciascuna soluzione dipende dal contributo che può arrecare al raggiungimento degli obiettivi della specifica impresa, dovendosi il quadro organizzativo adattare alle esigenze della gestione. Come si è più volte detto, il rapporto tra strategia e struttura si pone, del resto, alla base dei comportamenti imprenditoriali e merita di essere ulteriormente analizzato in séguito.

Per completare la parte introduttiva dell'esame, rimane da accennare al fatto che lo studio dell'organizzazione può essere condotto secondo un duplice profilo, guardando cioè all'aspetto *strutturale* di ordinamento di compiti e responsabilità, e badando, ancora, al *comportamento* del sistema organizzativo. Il primo è il profilo statico del problema, analizzabile in termini obiettivi sulla base delle relazioni fra la strategia e le risorse umane disponibili; il secondo ri-

⁽²⁾ I vantaggi della divisione del lavoro sono stati posti in rilievo dai primi scrittori di economia (il PERRY, lo SMITH, ecc.). L'esempio più famoso è senz'altro quello della fabbricazione degli spilli, cioè di un prodotto estremamente semplice, proposto dallo SMITH nelle pagine introduttive della sua monumentale opera sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni. L'illustre economista osservò, infatti, che il processo di fabbricazione di uno spillo poteva essere scisso in 18 operazioni distinte da affidare a persone diverse in modo da farle specializzare nell'esecuzione di una fase soltanto del lavoro. Egli rilevò, in una fabbrica che occupava solo dieci uomini, che la specializzazione consentiva di raggiungere una produzione giornaliera di 48.000 spilli, cioè 4.800 per persona, mentre un operaio isolato, incaricato di attuare tutte le operazioni, non avrebbe potuto produrre più di 20 spilli al giorno (v. *Ricchezza delle nazioni*, pp. 1-2).

chiede, invece, un esame della dinamica dell'organizzazione, cioè dei rapporti interpersonali di conflitto e di equilibrio che si creano per effetto del suo stesso funzionamento. Su questo interessante aspetto, che involge prevalentemente problemi di tipo psico-sociologico, alcune considerazioni sono state già avanzate in precedenza allorché si è parlato del carattere cooperativo-conflittuale del sistema aziendale ed altre saranno sviluppate nel capitolo sulla conduzione del personale. Ora, quindi, l'esame sarà centrato sui problemi di progettazione e sviluppo della struttura organizzativa.

3. La progettazione della struttura organizzativa.

3.1. Organizzazioni non formali e strutture pianificate.

Ogni impresa opera con una particolare struttura di organi, che nella forma più semplice si basa sulla presenza di un centro di comando (imprenditore) e di più centri di esecuzione, e in quelle più complesse si articola in una molteplicità di unità differenziate di decisione, di controllo ed operative. Nel passaggio dalla prima alle seconde cresce naturalmente la necessità di pervenire ad una definizione formale dell'assetto strutturale, cioè in altri termini si afferma sempre di più l'esigenza di «pianificare» l'organizzazione.

Nella realtà, infatti, ci si può imbattere in due situazioni del tutto opposte: quella solitamente delle aziende più piccole in cui, a causa della semplicità dei processi di gestione e del ridotto organico di personale, non esiste una ripartizione formale di compiti e responsabilità né una definizione dei circuiti di comunicazione; e quella, più comune al di là di una certa dimensione d'impresa, in cui entrambi gli aspetti trovano un ordinamento ufficiale e durevole in un apposito piano organizzativo. Nei due casi, cioè, si passa da una *struttura spontanea*, fondata sui rapporti personali fra gli individui che operano nell'azienda, ad una *struttura di piano*, definita formalmente e stabilmente dal *management* aziendale.

La prima si costruisce intorno alle relazioni che di fatto prendono corpo tra coloro che vivono all'interno dell'impresa, relazioni che discendono dall'insieme dei compiti che ciascuno di essi è abitualmente preposto a svolgere e, soprattutto, dai rapporti di autorità e di subordinazione che s'instaurano nei confronti degli altri organi. L'attribuzione di poteri e di responsabilità deriva, dunque, dal tessuto di relazioni informali che si creano nell'ambito dell'organizzazione e che si traducono nella spontanea accettazione di certi «ruoli» da parte dei singoli partecipanti al sistema aziendale.

Un problema fondamentale nelle imprese di piccole dimensioni concerne, dunque, il grado di formalizzazione da dare all'organizzazione in rapporto alle caratteristiche di specializzazione o di flessibilità di impiego del personale.

Una piccola impresa può infatti trarre vantaggio dalla maggiore flessibilità d'impiego del personale perché, a fronte di esigenze che possono porsi di momento in momento, sussiste la capacità di coordinamento direzionale e operativo delle risorse umane. L'azienda piccola, a differenza della grande in cui la codifica dell'organizzazione è un essenziale strumento preventivo di coordinamento e controllo, può cioè perseguire il migliore adattamento tra esigenze oggettive della gestione e caratteristiche soggettive del personale disponibile. Tutto ciò, anche se va sicuramente a detrimento della specializzazione e quindi della produttività individuale, favorisce i processi di apprendimento (e di sviluppo) del personale e consente una migliore flessibilità di gruppo.

Questa caratteristica, importante ai fini del fronteggiamento dell'estremo dinamismo dell'ambiente e dei mercati, dev'essere tuttavia combinata, al crescere della dimensione aziendale, con strumenti idonei a preservare il coordinamento generale dell'organizzazione. È innuibile, infatti, che la maggiore complessità del processo di conduzione delle risorse umane rende indispensabile la conoscenza dei ruoli attribuiti ai vari organi.

È dunque con il passaggio da forme strutturali legate principalmente a rapporti personali, a forme di pianificazione in funzione soprattutto delle strategie di gestione, che la problematica organizzativa si pone in primo piano nel processo direzionale. In questo caso, infatti, l'obiettivo è di pervenire ad una *struttura codificata*, che delinei in modo formale e relativamente permanente nel tempo (dati, comunque, i necessari periodici aggiustamenti e le esigenze comunque di favorire l'iniziativa personale) il sistema di ripartizione e di coordinamento di compiti autorità e responsabilità tra i molteplici organi aziendali.

La programmazione comporta, in sostanza, l'ordinamento di tre sistemi endo-aziendali, ciascuno dei quali riguarda un aspetto dell'organizzazione. Essi sono un *sistema di poteri-responsabilità*, un *sistema di relazioni* e un *sistema di informazioni*.

Il primo concerne la ripartizione dei poteri e delle responsabilità inerenti alle varie funzioni di gestione fra i centri da creare nell'ambito della struttura aziendale. L'ordinamento di questo sistema si concreta nella specializzazione delle mansioni e nella delega dell'autorità dal vertice alla base della piramide organizzativa. Accanto ad esso va definito un sistema di relazioni, cioè un complesso di collegamenti tale da porre la struttura in grado di funzionare in modo coordinato. Quest'ultimo appare strettamente complementare al sistema dei poteri-responsabilità perché, senza l'istituzione di adeguati legami fra i vari organi, diventa problematico il funzionamento di qualsiasi organizzazione complessa. È peraltro agevole intuire che la creazione del sistema di relazioni non risolve il problema dell'operare coordinato della struttura, ma pone le premesse indispensabili per la sua soluzione. L'esistenza di un'efficiente rete di

comunicazioni costituisce la «conditio sine qua non» per ottenere la coordinazione delle funzioni d'impresa. Ma perché questa si realizzi, è necessario organizzare efficientemente il sistema informativo (*). L'informazione rappresenta, infatti, la linfa vitale in grado di attivare i centri direzionali ed esecutivi presenti nella struttura. È con il suo passaggio che si riconduce ad unità lo sforzo prodotto dai vari organi e si conferisce finalizzazione e coordinamento al funzionamento di tutto il sistema aziendale.

Pianificare la struttura organizzativa significa, quindi, pervenire in modo formale all'ordinamento della complessa gamma di rapporti di autorità, di cooperazione e di competenza intorno ai quali si sviluppa la vita dell'impresa, risolvendo congiuntamente problemi di suddivisione di compiti e responsabilità e di creazione della rete di relazioni per il passaggio delle informazioni.

3.2. Le scelte organizzative.

La progettazione (o riprogettazione) dell'organizzazione richiede, prima di assumere le varie scelte, di fissare gli obiettivi da raggiungere mediante il processo organizzativo. Si è già detto in precedenza, che lo scopo fondamentale dell'organizzazione è l'ottenimento della più elevata produttività delle risorse a disposizione. In tal senso, la funzione organizzativa deve concorrere a creare le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività di gestione. Ma il tema della produttività dev'essere correttamente inteso con riguardo al tempo lungo, in quanto miglioramenti temporanei, destinati non solo a non consolidarsi ma addirittura a comprimere le future potenzialità di crescita dell'efficienza aziendale, potrebbero essere frutto di sacrifici in termini di investimenti di sviluppo.

Per inquadrare nel modo appropriato gli obiettivi della progettazione organizzativa, occorre dunque fare riferimento all'organizzazione quale strumento di arricchimento della conoscenza dell'impresa e alla necessità, dovuta al crescere della complessità della gestione, di valutare attentamente l'elemento della flessibilità strutturale.

(*) V. capitolo quattordicesimo.

- c) le risorse umane disponibili nel mercato e acquisibili nell'ambito dell'investimento programmato.

In questo caso la scelta del confine efficiente dell'organizzazione si pone a cavallo tra le scelte strategiche e quelle strutturali e la determinazione dell'organico è fortemente influenzata dal vincolo massimo dei costi di struttura.

Allorché l'azienda è già funzionante, la riorganizzazione dovrà invece attuarsi entro un sistema di vincoli, di cui il principale è quello rappresentato dalla composizione quali-quantitativa dell'organico. Anche se questo vincolo non può essere considerato in senso assoluto, è intuibile che la difficoltà di modificare l'organico peserà sulle scelte di ristrutturazione da realizzare. Bisogna peraltro osservare che in non pochi casi obiettivo della riorganizzazione è non solo quello di allocare nel modo più efficiente il personale disponibile, ma anche e soprattutto quello di ridurre i costi di struttura. In questo caso, dunque, la riorganizzazione dovrà proporsi, quale proprio obiettivo, quello della riduzione dell'organico.

In generale, possiamo dunque sostenere che l'assetto organizzativo da conferire all'impresa sarà legato alle caratteristiche operative del processo di gestione e agli obiettivi di sviluppo da raggiungere. La struttura determinerà la potenzialità di servizio disponibile per attuare certi tipi di strategie e, quindi, per conseguire determinati traguardi.

Nella definizione della struttura peseranno ancora le caratteristiche del macro e micro-ambiente in cui l'azienda dovrà operare. Più il contesto esterno risulterà caratterizzato da condizioni di instabilità e di dinamismo, maggiore dovrà essere la flessibilità dell'organizzazione.

A questo proposito sono state distinte quattro situazioni, che generano esigenze differenti nell'ordinamento del sistema produttivo e del sistema direzionale ^(*).

La gestione può difatti svolgersi in condizioni di:

- a) *stabilità*, allorché il livello e il tipo di prestazioni tendono a mantenersi costanti nel tempo;
- b) *elasticità operativa*, quando durante la vita aziendale si modificano con rapidità le caratteristiche quali-quantitative della produzione;
- c) *elasticità strategica*, quando i mutamenti dell'ambiente richiedono all'azienda una pronta modificazione delle strategie complessive di gestione;
- d) *elasticità strutturale*, allorché i cambiamenti della strategia debbono

^(*) V. ANSOFF-BRANDENBURG, *Definizione e programmazione della struttura organizzativa*.

L'organizzazione è uno strumento fondamentale di produzione e di accumulazione di conoscenze: la prima può derivare dall'osservazione all'interno dell'impresa (esperienza che si trasmette e si moltiplica) e all'esterno (decodifica di segnali forti e deboli provenienti dall'ambiente). L'accumulazione si ottiene invece, dal trasferimento delle informazioni dagli individui all'intero gruppo di operatori aziendali. Al riguardo, come si è anche osservato in precedenza, si parla appropriatamente di «*osmose*» per indicare comportamenti ripetitivi codificati e validi per tutti coloro che operano all'interno dell'impresa.

L'organizzazione è, in sostanza, strumento di produzione di conoscenza sia sotto l'aspetto *statico*, perché predispone le strutture più idonee per l'acquisizione e trasmissione delle informazioni, sia sotto quello *dinamico* o «comportamentale», che consente — tramite l'osservazione e la riflessione — il trasferimento dell'esperienza. È intuibile infatti che strutture allungate o snelle con ricorso frequente o meno frequente ad organi collegiali, con gradi di maggior o minor flessibilità, possono produrre risultati differenti in termini di sviluppo di processi cognitivi. In questo contesto l'elemento «flessibilità» assume un ruolo centrale.

Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere, la prima scelta, che può essere considerata la premessa per la costruzione della struttura organizzativa, è quella di disegnare il grado d'integrazione verticale dell'impresa, cioè di risolvere il problema della determinazione del *confine efficiente* dell'organizzazione. Quest'ultimo — come si è già visto — scaturirà dall'opzione tra produzione interna e ricorso al mercato nell'allestimento della struttura, ossia nella scelta di quali funzioni dovranno essere attuate all'interno e per quali altre funzioni si vorrà far ricorso a fornitori esterni di prodotti o servizi.

Il problema organizzativo dell'impresa si pone, quindi, con modalità molto diverse a seconda se si tratta di *organizzare una nuova azienda* o se bisogna *riorganizzare un'azienda già funzionante*.

Nel primo caso si dovrebbe infatti operare entro più ampi gradi di libertà perché non sussistono vincoli pregressi di struttura e di organico; vincoli che invece s'incontrano nell'ipotesi di riorganizzazione.

Per organizzare una nuova impresa gli elementi fondamentali di riferimento devono essere tre:

- a) il tipo e le modalità di realizzazione dell'attività aziendale (ovvero gli obiettivi e la strategia che si prefigge l'impresa);
- b) l'investimento organizzativo ovvero l'altezza dei costi di struttura ritenuti sopportabili;

trovare immediato riscontro nell'evoluzione della struttura organizzativa.

In effetti, nella classificazione precedente si passa da un modello di gestione di tipo prevalentemente ripetitivo, destinato a puntare sull'efficienza in condizioni di stabilità, a modelli via via più dinamici, che si riflettono sui comportamenti strategici. La struttura dell'organizzazione, pertanto, dovrà essere più o meno elastica in rapporto alle differenti condizioni di gestione e l'ordinamento del sistema produttivo e direzionale saranno destinati ad assumere connotati diversi da caso a caso.

È opportuno tuttavia sottolineare di nuovo che, in pratica, la progettazione organizzativa non può non tenere conto di un complesso di vincoli, che possono fare rinunciare a scelte «teoricamente» ottimali. I vincoli fondamentali sono rappresentati:

- a) dalle *capacità professionali* disponibili nel mercato del lavoro ed acquisibili da parte dell'impresa sia in funzione del costo da sostenere sia in rapporto all'attrattività dell'impresa stessa;
- b) dall'*investimento* che si è in grado di sostenere per la progettazione e messa a punto dell'organizzazione, che richiederà sovente l'impiego di consulenti, la conduzione di appositi studi, la produzione di documentazione organizzativa;
- c) dai *costi fissi* di lavoro sopportabili nell'economia della gestione, che influiranno ovviamente anche sul grado di rigidità della struttura.

Questi vincoli sono dunque di natura umana ed economica, atteso che ogni soluzione organizzativa si traduce in costi prevalentemente fissi, che debbono essere sfruttati al meglio nel funzionamento dell'impresa. D'altra parte, nell'assunzione delle scelte organizzative ci s'imbatte sempre nel conflitto tra *potenzialità, elasticità ed economicità* della struttura. Quest'ultima, in sostanza, rappresenta l'investimento in capacità potenziali, che l'impresa decide di sostenere per poter disporre di determinati livelli di servizio (in termini sia di qualità sia di volumi operativi). La scelta di una certa struttura rappresenta il vincolo maggiore per un'espansione che voglia andare al di là della sua potenzialità massima di servizio. Da ciò la necessità di un opportuno bilanciamento tra potenzialità, elasticità ed economicità dell'organizzazione, che permetta di sfruttare al meglio le opportunità connesse con la strategia aziendale e che consenta di far evolvere la struttura aziendale in funzione dei mutamenti del contesto esterno e, quindi, dei comportamenti imprenditoriali. Si tratta, com'è intuibile, di scelte non facili perché potenzialità ed elasticità sono attributi che costano e che, pertanto, debbono conciliarsi con le esigenze di economicità dell'organizzazione.

3.3. La procedura di progettazione dell'organizzazione.

La difficoltà di soluzione dei problemi organizzativi risiede non solo nella complessità delle scelte da assumere e nelle strette interrelazioni ch'esse presentano rispetto alla problematica di gestione, ma anche nel fatto che si riflettono direttamente sull'impiego delle risorse umane. I problemi organizzativi, infatti, non toccano esclusivamente aspetti di convenienza economica comparata, ma s'ampliano alla sfera del comportamento di gruppi sociali. Quest'ultimo, come si è avuto modo di rilevare in precedenza, assume un carattere predominante nell'ipotesi di riorganizzazione aziendale, allorché individui e gruppi ostacolano il cambiamento sia per il principio dell'inerzia sia per il timore di perdere potere. Le incognite del nuovo rispetto alla sicurezza del noto e la preoccupazione di cedere anziché acquistare nuovo potere, finiscono per rappresentare i vincoli di maggior peso in qualsiasi operazione di ristrutturazione aziendale.

Ciò premesso, possiamo affermare che la progettazione della struttura si sviluppa, schematicamente, attraverso le seguenti fasi ⁽¹⁾:

- 1) *individuazione degli obiettivi e delle funzioni organiche della gestione aziendale*: la pianificazione organizzativa deve cioè partire dalla chiarificazione degli obiettivi della gestione, vale a dire dei traguardi di sviluppo in senso qualitativo e quantitativo che l'azienda si pone; il quadro strutturale dovrà infatti essere idoneo a favorire il raggiungimento di tali traguardi, che potrebbero essere un ampliamento delle dimensioni aziendali, una diversificazione delle produzioni, un aumento dell'automazione, ecc.. Poiché l'organizzazione va definita in funzione della gestione e non viceversa, è logico che qualsiasi decisione inerente alla struttura da creare debba tener innanzi tutto conto delle esigenze della

(1) Secondo Mintzberg la progettazione organizzativa si articola in quattro fasi fondamentali:

1. la progettazione delle posizioni individuali attraverso la definizione delle mansioni, la formalizzazione del comportamento (standardizzazione dei processi di lavoro), la formazione e l'indottrinamento;
2. la progettazione della macrostruttura mediante il raggruppamento in unità delle posizioni individuali secondo schemi funzionali, di mercato e a matrice;
3. la progettazione dei collegamenti laterali mediante i sistemi di pianificazione e controllo e la creazione di meccanismi appropriati di collegamento tra le unità organizzative;
4. la progettazione del sistema decisionale mediante le scelte di decentramento verticale e orizzontale (inteso come attribuzione di poteri ad analisti, esperti, ecc.).

Questo processo di progettazione è esposto, con molta chiarezza e linearità, nei primi cinque capitoli del volume *La progettazione dell'organizzazione aziendale*.

gestione aziendale. Sulla base di tali esigenze sarà anche agevolata l'identificazione delle funzioni organiche, cioè delle aree funzionali a cui dare, per l'importanza rivestita rispetto agli obiettivi di gestione, il maggiore rilievo nella costruzione del quadro organizzativo. In altri termini, l'individuazione degli obiettivi e delle funzioni fondamentali indurrà l'impostazione della struttura direzionale e fornirà utili elementi di guida per le fasi successive di definizione del piano organizzativo;

2) *scelta del modello di base (macrostruttura) per la ripartizione delle responsabilità decisionali*⁽⁶⁾: questa scelta del modello strutturale, su cui ci fermeremo più a lungo in seguito, concerne i criteri di ripartizione delle responsabilità ai livelli più elevati della gerarchia aziendale e consente di differenziare le unità primarie intorno a cui sviluppare l'intera struttura organizzativa;

- 3) *scelta dei criteri di suddivisione delle responsabilità operative*: il criterio base di ripartizione delle responsabilità a più alto livello va completato con la scelta dei criteri di suddivisione dei compiti all'interno delle unità primarie, criteri che possono essere differenti da unità ad unità: si pensi, infatti, ad un'organizzazione di vendita frazionabile per prodotti, ad una di produzione segmentabile per processi, ad una di approvvigionamento suddividibile per tipo di fornitori, ecc.;
- 4) *articolazione gerarchica delle unità primarie (microstrutture)*: questa fase consiste nell'ulteriore sviluppo della struttura in termini di livelli e posizioni gerarchiche ed è orientata dalla necessità di frazionamento direttivo dei compiti assegnati alle unità primarie e dal grado di decentramento da conferire al processo di direzione;
- 5) *definizione del sistema di relazioni da istituire fra i vari organi aziendali*: lo scopo è quello di stabilire i collegamenti tra le varie unità inserite nella struttura, creando una rete di rapporti orizzontali, verticali e trasversali, atti a consentire il passaggio delle informazioni.

La definizione della struttura, si torna a ripetere, non potrà certamente prescindere da due elementi di fondo: *la disponibilità delle professionalità necessarie* (soprattutto per i livelli direttivi) e *l'organico di personale compatibile con il conto economico aziendale*.

Problema di fondo, che si lega ovviamente all'assetto da conferire all'organizzazione dell'impresa, è quello della determinazione quali-quantitativa del-

⁽⁶⁾ Il termine «macrostruttura» è usato dal MINTZBERG per indicare l'assetto di specializzazione e di coordinamento delle principali unità organizzative (unità primarie), in modo da distinguere i problemi di definizione della struttura di base dell'organizzazione da quelli di determinazione delle mansioni attribuibili a unità elementari costituite da singoli individui (aspetto «micro»), (v. *Progettazione delle organizzazioni*, cap. III).

l'organico di personale (dirigenti, quadri, impiegati e operai). La corretta soluzione di questo problema va ricercata tenendo conto, in sostanza, di cinque fattori:

- 1) la complessità e difficoltà dell'attività caratteristica, che comporta l'esigenza nell'organico di determinate professionalità;
- 2) il volume delle operazioni da porre in essere, che richiede l'allestimento di certi mezzi tecnici e la corrispondente presenza di adeguate forze di lavoro;
- 3) la possibilità (e convenienza) di procedere a forme di *outsourcing* (affidamento all'esterno di funzioni e compiti specifici);
- 4) il grado di rigidità da conferire alla struttura e, correlativamente, ai costi di struttura (ovvero quelli che si sostengono a prescindere dalle variazioni del volume delle operazioni);
- 5) il reclutamento delle risorse professionali necessarie per il buon funzionamento del modello organizzativo prescelto.

Tra questi elementi si può operare una distinzione, osservando che i primi due pertengono alle scelte strategiche di gestione, i secondi due si riferiscono ad opzioni prevalentemente organizzative, mentre l'ultimo si collega alla consistenza del mercato del lavoro da cui l'impresa può reclutare il suo organico.

Più in particolare, il rapporto tra possibilità di *outsourcing* e l'internalizzazione di funzioni o fasi di attività si collega, per certa parte, alla decisione dell'imprenditore di alleggerire il carico di costi fissi e, in altra parte, all'effettiva opportunità di decentrare all'esterno le operazioni aziendali.

Il processo di progettazione dell'organizzazione, dunque, non è semplice né è agevolmente configurabile in uno schema teorico generale. Le analisi e le conseguenti scelte sul piano della macrostruttura (struttura di base o di primo livello) e della microstruttura (struttura di specializzazione della macrostruttura), lo studio delle procedure di tipo decisionale ed operativo, i problemi dell'attivazione del sistema delle relazioni necessario per il funzionamento del sistema informativo, richiedono un processo articolato, costituito da fasi tra loro interdipendenti, che vanno attuate in modo iterativo (ipotesi e verifica) per approssimare la soluzione ottimale. Quest'ultima sarà quella che riuscirà a massimizzare il rendimento delle risorse disponibili, che cioè produrrà il livello più elevato di efficienza aziendale nel tempo lungo.

Nel considerare, in particolare, l'aspetto strutturale, è tuttavia opportuno scindere le decisioni relative all'assetto dell'alta direzione, che si legano sostanzialmente alla struttura della proprietà, da quelle dell'organizzazione direzionale ed operativa, che sono orientate prevalentemente dalle esigenze della gestione caratteristica.

3.4. L'assetto dell'alta direzione.

L'assetto dell'alta direzione deriva, in effetti, dalle scelte assunte al momento della costituzione dell'impresa e si lega anche al modello societario adottato. A seconda, infatti, del tipo di società e della volontà della proprietà, si potrà assistere alla concentrazione di poteri e responsabilità nelle mani di un Amministratore unico oppure alla loro diffusione in organi collegiali di diverso livello ed ampiezza (Assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, comitato esecutivo).

Si tratta, dunque, di decisioni che rientrano nella progettazione societaria piuttosto che nella progettazione organizzativa e che vedono protagonista la proprietà aziendale. Poiché, peraltro, finiscono per incidere sostanzialmente sulla struttura direttiva, soprattutto ai livelli più elevati, è opportuno soffermarvisi in questa sede.

Se prendiamo per riferimento il modello della società per azioni, modello obbligato per le imprese di maggiori dimensioni, possiamo procedere a delineare il ruolo e i poteri degli organi previsti dalla legge e dallo statuto (regolamento) aziendale.

Gli organi obbligatori per legge sono difatti l'Assemblea degli azionisti, l'organo amministrativo e l'organo di controllo (Collegio sindacale); quelli previsti dallo Statuto riguardano le cosiddette cariche sociali (Presidente, Vice Presidente, Amministratore Unico o Amministratore Delegato, ecc.).

All'assemblea degli azionisti sono attribuiti, per legge o mediante disposizioni statutarie, poteri di deliberazione molto ampi, tali cioè da permettere a questo organo di governare direttamente e indirettamente lo svolgimento della gestione aziendale. Questi poteri concernono, in sostanza, l'approvazione del bilancio d'esercizio, la scelta degli amministratori e dei sindaci, la determinazione dei compensi di tali organi, le modifiche statutarie, l'emissione di obbligazioni, la nomina dei liquidatori e tutti quegli altri oggetti che la normativa generale sulle società per azioni e lo statuto riservano alla sua competenza. Si tratta chiaramente delle decisioni di maggiore momento nella vita aziendale, che dovrebbero assicurare a quest'organo collegiale un'ampia sfera di potere decisionale.

All'assemblea degli azionisti è attribuito, in sostanza, un ampio *potere di ratifica*, ma un limitato *potere decisorio*. Ad essa, cioè, non compete in generale la funzione di formulare delle decisioni, vale a dire di porre in essere atti di scelta in senso compiuto (selezione fra più alternative di comportamento); ma bensì l'approvazione o il rigetto di scelte da altri organi formulate e ad essa presentate dal consiglio di amministrazione. In realtà, i poteri dell'assemblea sono funzione dell'assetto proprietario e degli accordi presi tra gli azionisti. Il

loro spessore tende infatti a crescere nell'ipotesi di formazione di sindacati di voto e della stipula di patti parasociali, che stabiliscono le regole adottate dalla maggioranza (o dai firmatari dei patti parasociali) nella conduzione degli affari societari. Questi poteri, come si è già detto, sono tuttavia esercitati per lo più indirettamente mediante la nomina degli amministratori e, soprattutto, delle cariche sociali.

A prescindere dunque dagli accordi tra i soci (o parte di essi), resta il fatto che l'assemblea rappresenta un organo di *controllo* piuttosto che di decisione. A causa, infatti, del suo particolare funzionamento, oltre alla limitazione del potere deliberativo all'esercizio di un diritto di ratifica o di veto di decisioni formulate in altra sede, sussiste anche l'impossibilità di controllare efficacemente, ossia in modo continuativo e penetrante, la fedele attuazione delle deliberazioni assunte. In realtà, gli amministratori sono i soggetti primi della funzione imprenditoriale; funzione che, direttamente o a mezzo di successive deleghe, esercitano di fatto nella conduzione delle imprese. Ad essi è infatti delegato il potere di definire obiettivi e politiche generali di gestione, di predisporre i programmi di lungo termine e di nominare le più alte cariche direttive, cui affidare la guida e il coordinamento dell'attività dell'organizzazione. La loro responsabilità si sostanzia nel formulare le decisioni necessarie per lo sviluppo della società, cioè nell'adottare direttamente o nel far adottare all'assemblea degli azionisti le modifiche di maggiore momento nella strategia e nella struttura organizzativa, indispensabili per assicurare all'azienda quel moto evolutivo che possa far fronteggiare efficacemente la vivace dinamica delle condizioni ambientali e di mercato.

Anche per gli amministratori differenti sono le funzioni e i poteri effettivamente esercitati sotto forma di organo collegiale (Consiglio di amministrazione) e di organi di rappresentanza (Comitato esecutivo) o individuali (Presidente e Amministratore Delegato).

All'interno del Consiglio di amministrazione si crea, difatti, una distinzione sostanziale tra coloro che ricoprono particolari cariche sociali (Presidente, Vice-presidente, Amministratore o Consigliere Delegato) o partecipano ad organi deliberanti più ristretti (Comitato Esecutivo) e coloro che non hanno altro ruolo che quello di consigliere. Questi ultimi finiscono, in realtà, per avere poteri molto limitati, non partecipando con continuità alla vita della società e non disponendo delle informazioni (e, a volte, della competenza) necessarie per interloquire efficacemente con gli altri membri del Consiglio. Su di essi, che si potrebbero definire come *non-executive director*, ricade una più generale responsabilità di controllo dell'operato degli *executive-director*, soprattutto in rapporto al rispetto della molteplicità di responsabilità che sono attribuiti all'impresa.

Al Consiglio è attribuito il supremo potere di governo, ossia gli è ufficialmente riconosciuta la potestà deliberativa e di comando più ampia rispetto a

qualsiasi altro organo aziendale; ma di fronte ad una così estesa attribuzione di poteri, nella grande impresa si riscontra quasi sempre un esercizio di fatto ridotto, nell'estensione e nella sostanza. A somiglianza, cioè, di quanto avviene per l'assemblea degli azionisti, le caratteristiche di questo organo collegiale rendono non solo necessaria una diffusa delega dei compiti ad esso assegnati, ma caratterizzano anche l'esercizio di gran parte dei poteri deliberativi «residuali» in termini di ratifica piuttosto che di formulazione di scelte.

Il Consiglio, quindi, finisce per delegare parte rilevante dei suoi poteri ad uno o più dei suoi membri (presidente, amministratore delegato, comitato esecutivo). Con la nomina di organi delegati l'azione amministrativa può così esplicarsi più compiutamente e con caratteri di maggiore efficacia. In sostanza, cioè, il Consiglio di amministrazione si spoglia di parte considerevole dei suoi poteri decisori, pur serbando la responsabilità degli atti di scelta che in base ad essi sono assunti, mediante la loro delega ad uno o più dei suoi membri e anche ad organi elevati di direzione, e limita per lo più l'esercizio dei poteri non delegati al diritto di approvazione o di veto delle scelte da altri formulate. Anche in questo caso, dunque, ci si trova di fronte ad un organo collegiale, il cui precipuo potere si concreta, sovente, nella «conferma» di atti di decisione altrui anziché nella vera e propria formulazione di decisioni. Per contro, il presidente, l'amministratore o gli amministratori delegati, proprio a cagione dell'ininterrotta presenza al vertice dell'azienda, dell'approfondita conoscenza delle sue vicende, della costante possibilità d'intervento nella gestione, hanno la possibilità di esercitare in modo compiuto la *leadership* aziendale (7).

C'è comunque da osservare che quest'ultima, anche nelle società più grandi, è di solito assunta da una sola persona (a seconda dei casi il presidente, l'amministratore delegato o il direttore generale), che assume il ruolo di «capo» di azienda. Con ciò si vuole sottolineare che, nonostante la tendenza a collegalizzare il governo, accade necessariamente che il potere di comando si concentri in grado elevato nelle mani di uno degli organi dell'alta direzione. Spesso, però, accanto al *leader* aziendale opera un ristretto comitato di amministratori (denominato Comitato esecutivo o direttivo), al quale il Consiglio delega parte dei suoi poteri. Non è rara, infine, la concentrazione nella stessa persona di più cariche alto-direzionali (per es. presidente e amministratore delegato, amministratore delegato e direttore generale, ecc.), di modo che, anche di fatto, non si abbiano illusorie pluralità di centri decisionali al vertice dell'impresa.

(7) Sull'utilità di valorizzare il ruolo del Consiglio di amministrazione si diffonde l'articolo di Lonsca, *Il potere del board non limita il manager*. Molte delle considerazioni relative all'ambiente anglosassone possono invero essere estese ai Consigli di amministrazione italiani, i cui poteri — quali organi collegiali — come si è rilevato, soffrono di notevoli limitazioni.

Tra le due cariche a cui più spesso si riconosce la *leadership* aziendale, si può operare un'ulteriore distinzione, atteso che, mentre al presidente possono in certi casi essere affidati solo compiti di rappresentanza della società, all'amministratore delegato spettano sempre funzioni di governo effettivo. Il presidente, cioè, può essere una figura puramente rappresentativa, a differenza dell'amministratore delegato che è, in tutti i casi, un «manager» operativo.

Prima di concludere, bisogna sottolineare che i dirigenti formano certamente il gruppo più numeroso di organi di governo aziendale. Come appare dalla tabella 11, si può infatti ipotizzare che nelle società di maggiori dimensioni la struttura organizzativa si sviluppi, grosso modo, su sei distinti piani, di cui almeno due riguardano organi e competenze di natura direzionale.

Nell'ambito del *management* aziendale è infatti possibile distinguere l'alta direzione dalla direzione operativa e da quella supervisoriale. La prima, che risulta costituita dalle posizioni di grado più elevato non solo della carriera direttiva ma anche dalle cariche amministrative più direttamente coinvolte nella vita dell'azienda (ad es. presidente e amministratore delegato), assume la responsabilità di formulare le strategie e le politiche generali, che dovranno essere appunto approvate ai livelli superiori (8). L'alta direzione si pone, dunque, in limiti più ampi rispetto a quella che nello schema è denominata «direzione superiore» e che comprende solo i dirigenti di grado più elevato (direttore generale, direttori di linee o funzioni fondamentali).

La direzione operativa è, invece, quella più fortemente impegnata nella promozione della gestione corrente, cioè nel coordinamento e nel controllo delle operazioni da porre in essere nei vari settori aziendali. Infine, la direzione supervisoriale, che forse dovrebbe essere considerata sul piano del controllo piuttosto che su quello direttivo, è direttamente coinvolta nel processo di conduzione degli uomini, ossia nell'espletamento soprattutto di compiti organizzativi e di sorveglianza a contatto immediato con i livelli dell'esecuzione. In pra-

(8) Fra amministratori e dirigenti esistono, del resto, delle differenze sostanziali, in termini di rapporti con l'impresa, e delle distinzioni, meno nette, in termini di ruoli rivestiti nell'organizzazione. Gli amministratori sono, infatti, i rappresentanti della proprietà, sono legati all'impresa non da un rapporto d'impiego e risultano, nella maggior parte, impegnati a tempo parziale, con un compenso fissato dall'assemblea dei soci; i dirigenti sono invece dei dipendenti della società, vincolati professionalmente e a tempo pieno nell'azienda, con un compenso e una normativa di carriera stabiliti in un contratto di lavoro.

È chiaro, dunque, che sotto il profilo giuridico la figura dell'amministratore va distinta nettamente da quella del dirigente, mentre in termini di funzioni esercitate la separazione di ruoli appare meno marcata.

In particolare, in ogni azienda è importante l'attribuzione del cosiddetto *potere di firma*, cioè del potere di impegnare l'azienda nei confronti di terzi. Bisogna ancora osservare che nelle piccole imprese i poteri di firma si associano normalmente alla figura degli amministratori (che per certi atti possono avere firma congiunta o disgiunta), mentre più di rado vengono attribuiti ai dirigenti aziendali.

TABELLA 11

Suddivisione dei livelli e degli organi aziendali in una società per azioni

Livelli dell'organizzazione		Organi aziendali
Proprietà	Amministrazione	Assemblea degli azionisti
		Presidente della Società
		Consiglio di amministrazione
		Amministratore delegato e/o Comitato esecutivo
		Direttore generale
		Direttori divisionali (prodotti, territori, ecc.)
Direzione superiore		Direttori di linee funzionali (produzione, vendita, finanza, ecc.)
Direzione operativa		Direttori di sezioni o reparti aziendali
Direzione o controllo supervisorio		Sovrintendenti Capi-reparto Capi-gruppo
Esecuzione		Organi operativi

tica, infatti, organi direttivi sono considerati soltanto quelli che si collocano ai primi due piani di questa struttura, mentre gli organi di supervisione assai raramente hanno una qualifica direttiva.

I dirigenti, secondo una distinzione che serba solo in certi casi la sua validità, possono essere inquadrati nell'organizzazione in posizione di «linea» e di «staff». Nella prima ipotesi essi partecipano molto più attivamente al processo operativo, s'inscrivono in posizioni chiave nella gerarchia aziendale, assumono ruoli principali di coordinamento delle funzioni esecutive; nella seconda, invece, essi concorrono soprattutto alla produzione di informazioni e svolgono attività di consulenza nei confronti degli organi di linea.

In tutte le grandi imprese, dunque, a prescindere dall'attività esercitata e dalla composizione della proprietà, si costituisce una struttura organizzativa che ordina, in forma piramidale, gli organi deliberanti (amministratori e dirigenti), gli organi di controllo (quadri ed impiegati) e gli organi esecutivi. All'interno di tale struttura prenderanno corpo l'*imprenditorialità*, già definita come l'attitudine a formulare strategie innovative e a promuovere il cambiamento nell'organizzazione, e la *managerialità*, intesa come la funzione atta a tradurre le scelte imprenditoriali in realizzazioni mediante l'uso efficace ed efficiente delle risorse disponibili.

L'assetto dell'alta direzione si semplifica notevolmente nelle imprese più piccole, in cui — come si è in precedenza osservato — è l'imprenditore proprietario che, nella veste di amministratore unico o quale presidente o amministratore delegato, detiene tutti i poteri deliberativi e di controllo. Nella sua persona, cioè, confluiscono le responsabilità di livello più elevato, supportate da una struttura direttiva generalmente molto ridotta (*).

3.5. La scelta del modello di struttura organizzativa.

Tra i modelli organizzativi adottati nelle piccole imprese si possono, dunque, riscontrare delle strutture molto elementari, caratterizzate dall'accentramento del governo aziendale in una sola persona o in un ristretto gruppo di persone (i proprietari dell'impresa), dalla divisione di responsabilità prevalentemente operative per aree funzionali fondamentali (ad es. produzione e vendita) e dalla ridotta formalizzazione sia dell'assetto organizzativo sia delle procedure operative ed informative. Questa *struttura semplice* è comune a molte aziende di piccola dimensione a conduzione familiare, caratterizzate da rapporti interpersonali non codificati in un piano organizzativo. Spesso, un'organizzazione del genere può aiutare a far raggiungere obiettivi di economicità e di efficienza, sfruttando il principio della flessibilità delle mansioni e la migliore creazione di uno spirito di gruppo.

È peraltro intuibile che, al crescere delle dimensioni dell'organico e al complicarsi dei problemi di coordinamento del lavoro, s'impone l'adozione di una struttura formale che stabilisca in modo chiaro l'assetto delle funzioni, dei poteri e delle responsabilità all'interno dell'impresa.

Il problema concerne, in effetti, la suddivisione dei compiti al di sotto della direzione generale (se esiste) o dell'amministratore delegato. Stabilito, cioè, l'assetto dell'alta direzione con la definizione delle cariche sociali, si pone l'esigenza di segmentare i processi di gestione, in modo da attribuire chiaramente le responsabilità inerenti a ciascuno di essi. La complessità e la difficoltà delle funzioni operative da attuare induce, d'altronde, a suddividere le aree gestionali e ad affidarle ad uomini dotati delle competenze più adeguate.

Le modalità tradizionali adottate in proposito sono state, fino a qualche tempo fa, pressoché esclusivamente la ripartizione per *funzioni* o per *divisioni*, intendendo con le prime gruppi di compiti aggregabili ed affidabili ad un solo

(*) Questa situazione, come si è già detto, costituisce spesso il principale fattore vincolante nella crescita aziendale e configura generalmente una condizione di debolezza strutturale dell'impresa.

responsabile e con le seconde particolari segmenti di gestione (famiglie o gruppi di prodotti, regioni geografiche, classi di clienti, ecc.) meritevoli di una cura distinta per l'importanza rivestita in termini di risultati aziendali. Il dibattito tra la superiorità di strutture funzionali o divisionali è stato, ed è tuttora, molto ricco nella letteratura organizzativa, anche se in esso si è introdotto, più di recente, il tema dell'organizzazione per processi. Su di esso bisogna quindi soffermarsi in questa sede.

Il modello funzionale, rappresentato nella figura 17, si caratterizza per la suddivisione delle aree di responsabilità per gruppi di compiti, cioè per la ripartizione delle competenze di livello direzionale elevato in termini di funzioni primarie della gestione. Queste ultime possono variare da impresa ad impresa, in rapporto al carattere di essenzialità rivestito nell'attuazione del processo gestionale. Posto che per «funzione» deve intendersi un gruppo di compiti o mansioni complementari e interdipendenti rispetto ad un fine, risulta chiaro che nell'azienda le funzioni si collegano secondo un sistema articolato su più livelli. Al primo si collocano le funzioni cosiddette organiche, cioè quelle che assicurano l'operatività del sistema e che si caratterizzano in base a quattro criteri⁽¹⁰⁾:

- a) l'universalità, cioè la loro presenza in tutti i sistemi dello stesso tipo;
- b) l'essenzialità rispetto al conseguimento delle finalità primarie del sistema;
- c) la possibilità di suddivisione o articolazione per linee gerarchiche;
- d) l'impossibilità di aggregazione con altra funzione.

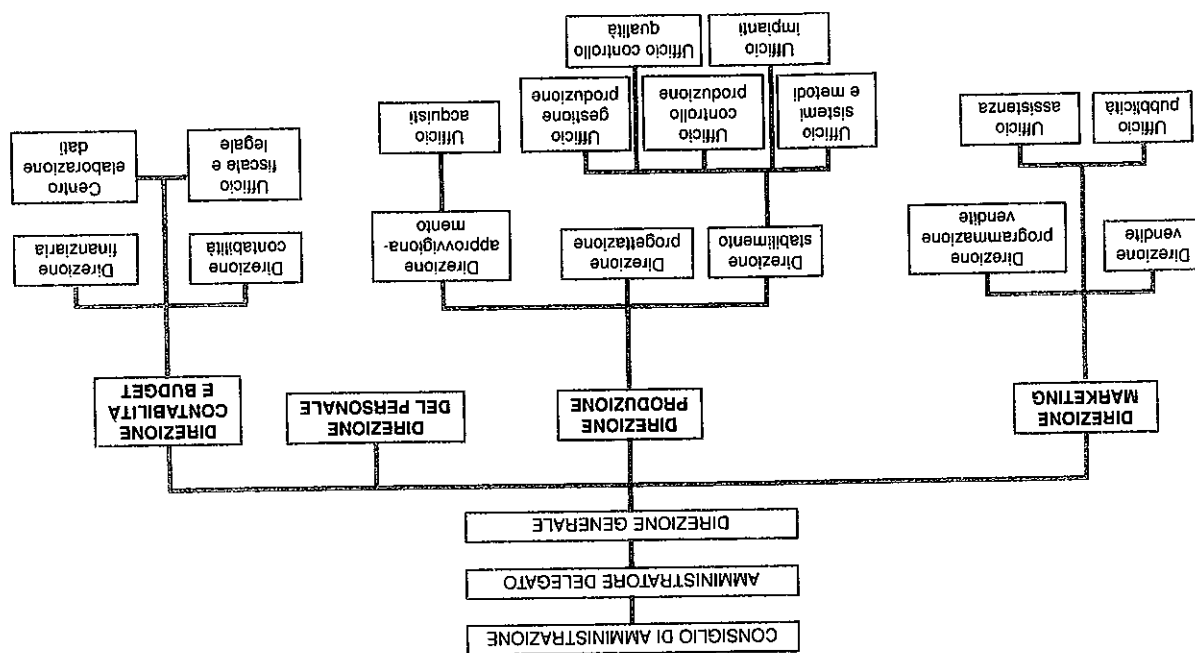
Le funzioni organiche tendono ad accrescersi con lo sviluppo dell'azienda, in quanto dall'espansione della gestione deriva la necessità di suddividere e specializzare in nuove funzioni primarie i compiti attuati nell'organizzazione. Questo processo, che è tipico delle aziende più dinamiche, prende appunto il nome di «differenziazione funzionale».

Con l'applicazione del modello funzionale si persegue la specializzazione del lavoro tra responsabili di funzioni, a cui è attribuita la direzione di un complesso di attività omogenee ed interdipendenti tra di loro. Il coordinamento di queste attività, sul piano interfunzionale, spetterà ovviamente alla direzione generale, coadiuvata sovente da un comitato direttivo in cui generalmente siederanno anche i responsabili di funzione.

L'aspetto del coordinamento interfunzionale costituisce il problema principale nell'operatività di strutture funzionali. Comunque, questo modello, a causa della sua semplicità, è il più diffuso in tutte le aziende poco diversificate

⁽¹⁰⁾ V. Davis, *Alta direzione*, p. 92.

FIGURA 17
Modello di struttura organizzativa per funzioni



per tecnologie, prodotti e mercati. Esso si adatta bene a situazioni di gestione abbastanza stabili sotto il profilo strategico ed operativo, cioè in tutti i casi in cui la continuità delle procedure gestionali rappresenta l'elemento caratterizzante della gestione stessa.

L'organizzazione funzionale contribuisce, infatti, ad esaltare il livello di specializzazione delle singole aree operative, suddividendo il processo gestionale in rapporto alla diversa natura dei problemi da amministrare. Ciò consente di avvicinare le competenze dei responsabili al tipo di compiti da svolgere nell'impresa, pervenendo a soluzioni ottimali in termini operativi (l'ingegnere sarà posto a capo della funzione di produzione, il contabile a quella di amministrazione, ecc.). L'inconveniente, che però si può riscontrare nelle strutture funzionali, è il minore coordinamento tra le diverse aree di responsabilità e, sovente, una minore spinta all'innovazione. Per questo si è detto che il modello funzionale appare più adatto ad imprese caratterizzate da maggiore stabilità.

Nell'ipotesi invece di aziende diversificate e più dinamiche nei comportamenti imprenditoriali appare più adatto il modello di struttura divisionale. Questa più spesso si concreta, come risulta dalla figura 18.1, nella ripartizione delle responsabilità di direzione per gruppi o famiglie diverse di prodotti, ciascuna affidata ad un direttore divisionale responsabile dei risultati economici ed operativi della divisione diretta. Meno frequentemente il criterio divisionale è applicato in senso territoriale, cioè scindendo l'area su cui l'azienda opera per sub-aree geografiche (questo criterio, infatti, è diffuso soprattutto tra le società multinazionali operanti in più «regioni» del mondo) (v. figura 18.2).

Il modello divisionale comporta, dunque, il frazionamento dell'azienda in più parti, ciascuna delle quali potrebbe rappresentare un'impresa a sé stante e costituire, quindi, un «centro di profitto» affidato alle cure di un diverso capo. Nella progettazione della struttura organizzativa un punto di particolare rilevanza è rappresentato, infatti, dall'opportunità di attuare il controllo del rendimento organizzativo ⁽¹⁾.

La struttura, cioè, deve creare il supporto per potere condurre le necessarie valutazioni di rendimento del fattore umano impiegato nell'azienda. Sotto questo profilo è importante la possibilità di definire, all'interno della struttura, centri di costo e di profitto, ossia unità organizzative a cui assegnare obiettivi di costo da rispettare o di profitto da realizzare. Questa possibilità è legata al grado di autonomia attribuito a ciascuna unità nell'amministrazione dei costi di competenza oppure nella produzione del profitto. A tale fine, le opportunità

⁽¹⁾ I modelli base (funzionale e divisionale) possono essere ulteriormente suddivisi in forme funzionali burocratiche, professionali, ad alta integrazione e forme divisionali accentrato, integrate, reticolari, decentrate, (v. GRANDORI, *Organizzazione*, pp. 478-510).

FIGURA 18.1
Modello di struttura organizzativa multidivisionale (per prodotti)

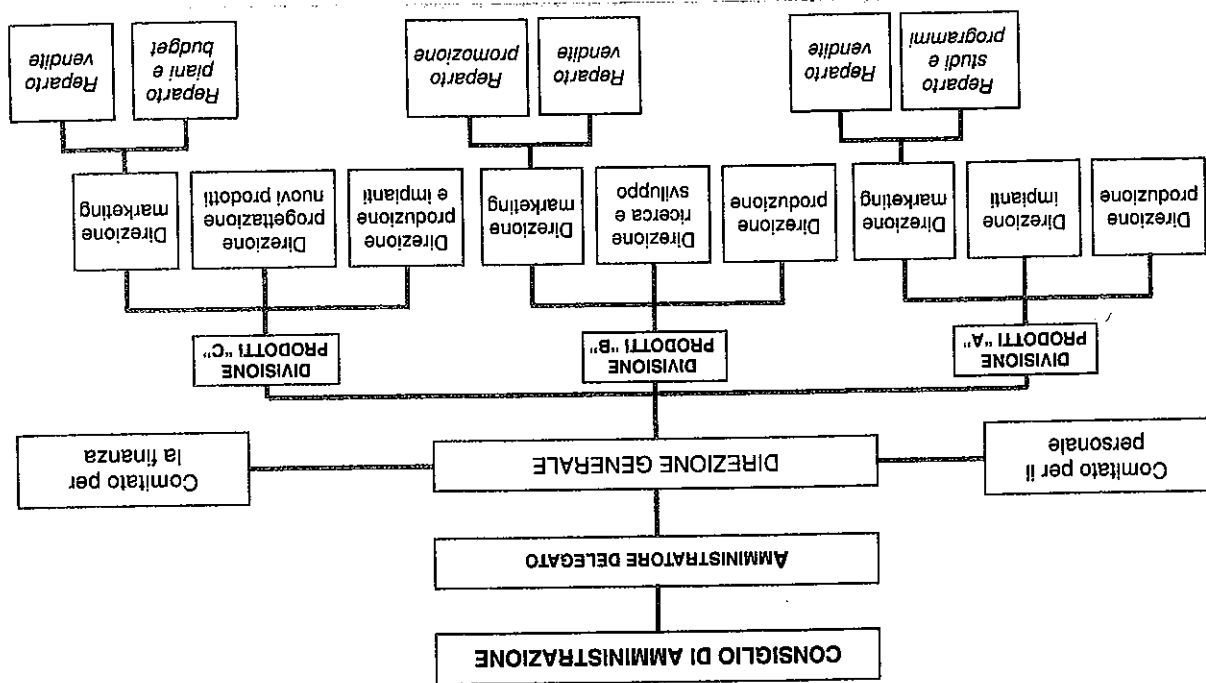
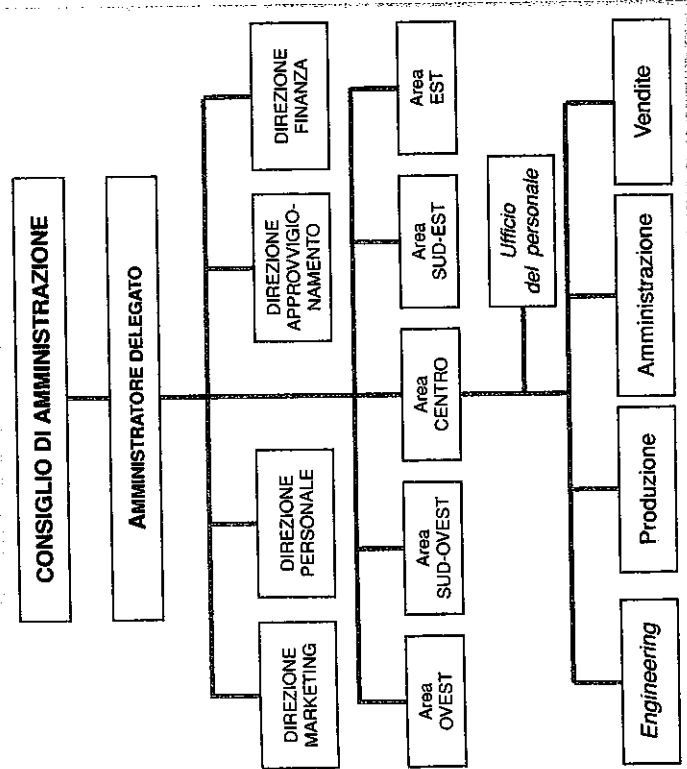


FIGURA 18.2
Modello di struttura organizzativa multidivisionale (per aree geografiche)



possono essere differenti perché i vari tipi di struttura conferiscono gradi diversi di autonomia ai responsabili delle unità organizzative.

Una struttura divisionale, ad esempio, si presta meglio al controllo organizzativo perché le divisioni sono considerate dei centri di profitto e, in quanto tali, assoggettabili a precise valutazioni di rendimento.

La scelta del modello divisionale non deve peraltro comportare la rinuncia a sfruttare le interrelazioni tra le varie divisioni, in modo da non perdere i vantaggi connessi alla condivisione di risorse ⁽¹²⁾. Per questo motivo il principio di «divisionalizzazione» dev'essere corretto, estrapolando da ciascuna divisione e organizzando a livello di direzione generale le aree di attività per le quali i benefici della condivisione e i problemi di coordinamento centralizzato superano i vantaggi della ripartizione per divisioni.

⁽¹²⁾ Questa osservazione è ben sviluppata in Porter, *Vantaggio competitivo*, p. 461.

Pertanto, la struttura multidivisionale prevede, in ogni caso, la centralizzazione di alcune funzioni, come ad esempio la finanza, il personale e, là dove possibile, gli approvvigionamenti e la ricerca e sviluppo.

A livello di divisione, dunque, sono sempre presenti le funzioni di produzione e di vendita che, a causa della diversificazione produttiva, richiedono una gestione specializzata. Il criterio generale è quello di decentrare le funzioni che possono ritrarre i maggiori benefici dalla specializzazione e di accentrare quelle che richiedono un più elevato coordinamento sul piano aziendale (come la finanza) o che consentono maggiori economie di scala o d'interrelazione (come gli approvvigionamenti e la ricerca e sviluppo).

È infatti intuibile che l'organizzazione divisionale non deve far rinunciare al vantaggio della dimensione aziendale, frazionando l'impresa in un complesso di parti tra loro assolutamente indipendenti. Ciò significa che le funzioni in grado di avvantaggiarsi di una gestione comune e per le quali non si presentano problemi di specializzazione di competenze dovranno essere accentrate a livello della direzione generale. L'articolazione divisionale, nell'ipotesi di una diversificazione produttiva, può dunque non estendersi alla gestione finanziaria o a quella del personale, mentre dovrà necessariamente applicarsi alle funzioni di produzione e di vendita. Data la «diversità» dei prodotti da fabbricare e da collocare nel mercato, sarà infatti necessario avvalersi di responsabili che siano in grado di gestire unitariamente ciascuna famiglia di prodotti.

In realtà le «divisioni» produttive potranno avere minore o maggiore autonomia nel passaggio dal concetto di segmenti prevalentemente operativi (gestione delle funzioni di produzione e di vendita) a quello di centri di profitto. In questo secondo caso al direttore di ciascuna divisione sarà affidata la gestione integrata di un comparto dell'attività aziendale e la piena responsabilità dei risultati ottenuti. Ciò significa che gli competerà un ampio potere decisionale non solo per la gestione corrente, ma anche per le azioni strategiche di sviluppo. La struttura multidivisionale produce, in effetti, un frazionamento dell'attività aziendale e rende più elastiche e flessibili organizzazioni di dimensioni elevate. Non bisogna peraltro sottovalutare che la contropartita di questo effetto favorevole è rappresentata dalla crescita dei costi direzionali perché il modello divisionale moltiplica i centri diretti (più direttori di produzione, ciascuno inserito in una divisione; più direttori di vendita, ecc.).

Nel disegno dell'organizzazione multidivisionale particolare rilievo dev'essere dunque attribuito al vincolo del costo di struttura e all'equilibrio tra specializzazione delle funzioni operative e centralizzazione delle funzioni strategiche. Gli obiettivi da perseguire devono essere il sostenimento di costi di struttura sopportabili in termini di incidenza economica e di rischio sulla gestione e

la ritenzione a livello elevato (direzione generale) delle decisioni di strategia globale rispetto al decentramento delle responsabilità operative di gestione.

Lo scopo principale dell'adozione di strutture multidivisionali è dunque quello di focalizzare l'attenzione sui *risultati* anziché sui compiti (come accade nell'organizzazione funzionale). Con essa si punta a stimolare il «senso imprenditoriale» dell'alta dirigenza, creando situazioni di conflitto e di competizione tra le varie divisioni. Ciò comporta la presenza all'interno dell'organizzazione di quadri direttivi di elevato livello professionale, poiché la gestione sia a livello di direzione generale sia di direzione divisionale richiede l'assunzione di gravose responsabilità nel processo decisionale aziendale.

Nella struttura multidivisionale il problema più delicato è rappresentato dalla scelta del grado di autosufficienza da conferire alle divisioni, ovvero del rapporto di autonomia/coordinamento che deve instaurarsi tra la direzione generale e quella divisionale ⁽¹⁾. In una struttura del genere, particolarmente importante è il ruolo della direzione generale, a cui compete l'elaborazione delle strategie globali dell'impresa e, soprattutto, la soluzione dei problemi di diversificazione settoriale. Essa dovrà, in pratica, concentrare la sua attenzione sul futuro piuttosto che sulle attività correnti di gestione.

Bisogna tuttavia osservare che, a meno che non sia creata una struttura centrale di dimensioni e qualificazione adeguate, la capacità innovativa può incontrare dei limiti nel modello divisionale. Spesso, il processo di messa a punto dei nuovi prodotti o di individuazione di nuovi mercati può infatti essere considerato un'attività secondaria rispetto a quella di coordinamento delle varie divisioni aziendali.

La presenza, in una struttura divisionale, di una valida direzione generale è, quindi, condizione essenziale per il successo aziendale. Tenendo presente la naturale competizione che si sviluppa tra i direttori di divisione per l'ottenimento delle risorse produttive (quadri direttivi, fondi, macchinari e attrezzature), occorre un centro di coordinamento che sappia realizzare il migliore equilibrio tra le risorse assegnate o da assegnare alle divisioni e i risultati ottenibili da ciascuna di esse. A questa responsabilità di coordinamento, che è basilare in un modello organizzativo caratterizzato da ampia autonomia direttiva, si de-

⁽¹⁾ Il concetto di massima autonomia, che si vorrebbe realizzare in un'organizzazione divisionale, è quello delle S.B.U. (*strategic business unit*), ovvero di unità a cui affidare completamente la responsabilità di gestione di un particolare *business*. Questo significa organizzare in senso compiuto le singole S.B.U. con laboratori di ricerca, uffici studi, unità per la messa a punto di innovazione nei sistemi di produzione e confezionamento, ecc. Ogni S.B.U., essendo quindi in grado di predisporre i suoi piani di gestione e di amministrare le sue risorse, potrebbe poi essere chiamata a rispondere dei risultati realizzati.

ve accompagnare quella di ricerca di nuove occasioni di *business*, che non rientrano nelle aree di competenza delle singole divisioni. Coordinamento e diversificazione possono, dunque, rappresentare i due elementi essenziali per completare e dare efficacia al disegno multidivisionale.

Quest'ultimo può anche evolvere verso un modello di organizzazione di gruppo. La proprietà aziendale, per frazionare l'attività di gestione anche sotto il profilo giuridico e per conferire maggiore indipendenza ai vari centri di profitto, si può infatti orientare a creare, in luogo delle divisioni organizzative, tante aziende distinte.

La scelta della «struttura *holding*» in molti casi vuole rispondere a due esigenze ridurre la dimensione aziendale e conferire una più ampia autonomia alle diverse gestioni produttive. Questo rende possibile non solo il miglior governo di attività spesso molto lontane tra di loro, ma può anche consentire alla proprietà di trarre vantaggi fiscali in termini di suddivisione degli utili e delle perdite all'interno del gruppo, di diversificare il rischio connesso con il conferimento di capitale e di acquisire maggiori possibilità di finanziamento mediante l'ampliamento della base societaria e il ricorso a capitali di prestito. È tuttavia evidente che le considerazioni precedenti assumono un rilievo ancora maggiore nell'ipotesi in cui la struttura di gruppo rappresenti una modalità di allocazione di risorse appartenenti ad un solo individuo o ad un ceppo familiare.

È appena il caso di aggiungere che, nel passaggio da un'organizzazione divisionale ad una struttura *holding*, resta sempre salvo l'accentramento, nelle mani della capogruppo, delle funzioni di programmazione e di controllo dell'attività del gruppo nel suo complesso, a cui dovranno essere subordinate quelle delle diverse società operative. La capogruppo avrà la responsabilità del coordinamento delle strategie delle società figlie e del disegno di sviluppo globale del gruppo stesso. All'interno di questo, un peso rilevante sarà assunto dalla gestione finanziaria, soprattutto sotto il profilo dell'assegnazione delle risorse per i processi di investimento. Anche nell'organizzazione di gruppo, dunque, la gestione strategica e finanziaria sarà curata al centro con la creazione di comitati a cui spesso parteciperanno direttamente i responsabili delle società figlie. Il ruolo della *holding* pura dovrebbe essere quello di formulare le strategie di sviluppo del gruppo e di facilitare l'incremento delle sinergie operative mediante un'appropriata azione di coordinamento organizzativo. Molto più limitata appare, perciò, l'orica del mero controllo e dell'ottimizzazione dell'uso delle sole risorse finanziarie delle partecipate.

3.6. Le strutture organizzative innovative: l'organizzazione per processi.

I mutamenti assunti dalla gestione industriale per incontrare la complessità ambientale e per adottare forme di concorrenza fondate sulla velocità di risposta alle variazioni di mercato stanno imponendo nuove esigenze organizzative. Queste ultime debbono tenere conto della flessibilità dei comportamenti strategici, che induce a «destrutturare» più che a «strutturare» l'organizzazione, e del crescente ricorso all'esternalizzazione di funzioni (*outsourcing*), che richiede modelli più efficaci di coordinamento inter-organizzativo.

Per questi motivi, accanto ai modelli classici di organizzazione, sui quali ci siamo soffermati fino ad ora, si vanno affermando configurazioni strutturali intese a facilitare il processo di innovazione e a rendere più rapida la formazione delle decisioni. L'organizzazione, infatti, deve «modellare i comportamenti delle persone e creare un ambiente che permetta loro di prendere l'iniziativa, cooperare ed apprendere»⁽¹⁴⁾.

In altri termini, i caratteri di maggiore creatività che ha assunto il lavoro nelle imprese sta spingendo ad adottare l'organizzazione per processi, secondo una logica di ottimizzazione di funzioni e compiti interrelati rispetto ad una comune finalità da raggiungere. La logica della gestione «per processi» consente di superare le tradizionali barriere funzionali (ex) e di operare in rapporto ad obiettivi globali, il cui raggiungimento è facilitato dall'anticipata finalizzazione e coordinamento di tutte le attività sequenzialmente interrelate. Organizzare per processi significa superare dunque i modelli funzionali e divisionali, per adottare strutture molto più elastiche, in grado di adattarsi a comportamenti gestionali in un ambiente in rapido mutamento.

⁽¹⁴⁾ V. GOSHAL-BARTLETT, *Ruolo del top management*, p. 21.

⁽¹⁵⁾ Emshoff, che è al vertice di una grande società di consulenza aziendale nordamericana, riassume le ragioni del tramonto del modello funzionale di organizzazione osservando che l'emergere delle imprese di servizi, o comunque il maggior peso della componente di servizio nell'industria manifatturiera, richiede forme organizzative più snelle e reattive. Egli afferma, quindi, che il nuovo modello di organizzazione deve rispondere a tre elementi evolutivi della gestione:

- a) la maggiore capacità di tener conto dei desideri della clientela;
- b) la creazione di reti di imprese;
- c) l'opportunità di acquistare dall'esterno competenze assegnate in precedenza ad organi interni (ad es. i servizi legali, la contabilità, la gestione delle risorse umane).

Più in particolare, Emshoff sostiene che l'*outsourcing* consente di massimizzare il rendimento e l'economicità perché le imprese chiederanno all'esterno solo i servizi veramente necessari e quando saranno realmente necessari (v. *A new theory of the firm*).

È tuttavia facilmente comprensibile che, per organizzare per processi, è indispensabile un management di elevata qualità, idoneo a valorizzare le competenze, a favorire l'apprendimento e a disciplinare il funzionamento di gruppi senza il sostegno della gerarchia formale. Partendo da questa visione più moderna, le organizzazioni andrebbero quindi viste non «come una gerarchia di ruoli statici ma come un portafoglio di processi dinamici»⁽¹⁶⁾.

Si tratta, quindi, di fare ricorso a strutture flessibili, in grado di agevolare la composizione e ricomposizione di processi in funzione delle esigenze di gestione. A tale riguardo, occorre fare riferimento all'organizzazione per *progetto* e per *matrice*.

La prima rappresenta un'ulteriore articolazione della struttura funzionale, in quanto è all'interno di questa che vengono costituiti dei gruppi di lavoro incaricati di elaborare e porre in attuazione determinati progetti. In sostanza, per compiti di segnata importanza (per es. programmazione di un nuovo prodotto), si procede alla nomina di un capo progetto, coadiuvato da un *team* di specialisti estratti dalle varie linee funzionali (produzione, vendita, ecc.). Questi lavorano alle dipendenze del responsabile del progetto fino al compimento del progetto stesso, dopo di che il gruppo si scioglierà. Nell'impresa potranno essere creati più gruppi responsabili di diversi progetti, per cui il modello base tradizionale sarà *temporaneamente* integrato da una struttura per progetti. Quest'ultima funzionerà in modo efficiente se le stesse risorse umane potranno essere impiegate in progetti differenti, cioè se l'azienda disporrà di capacità tecniche in grado di trattare problemi di volta in volta diversi.

L'organizzazione per matrice⁽¹⁷⁾ rappresenta, grosso modo, l'istituzionalizzazione di quella per progetto, in quanto la struttura aziendale assume un carattere reticolare con un intreccio di competenze funzionali e per progetto. Il concetto risulta più chiaro dalla figura 19, da cui si rileva quest'interconnessione tra campi di responsabilità orizzontali (Prodotto Alfa, Prodotto Beta, Prodotto Gamma) e campi di specializzazione verticali (funzione di produzione, commerciale, amministrativa e del personale), con la creazione di un duplice rapporto di autorità. Ogni responsabile, infatti, si troverà alle dipendenze del direttore di linea (produzione, vendita, ecc.) e del direttore di prodotto, con una situazione organizzativa anomala (dipendenza da due superiori).

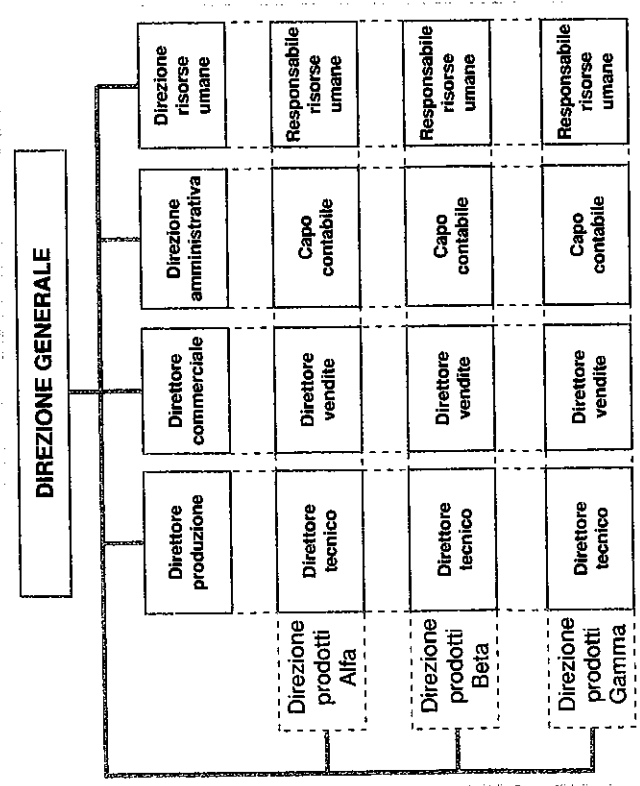
In effetti nell'organizzazione per matrice si hanno tre tipi di ruoli:

⁽¹⁶⁾ V. GOSHAL-BARTLETT, *Ruolo del top management*, p. 14.

⁽¹⁷⁾ Su questo tipo di struttura si veda il testo fondamentale di DAVIS-LAWRENCE, *Management*.

- a) la direzione generale, preposta al coordinamento e al controllo dell'intera struttura organizzativa;
- b) le direzioni settoriali (divisionali) e funzionali, preposte al coordinamento e al controllo delle divisioni e delle funzioni immediatamente sottostanti al livello precedente;
- c) le responsabilità congiunte divisionali/funzionali dei gruppi operativi inseriti nella struttura.

FIGURA 19
Modello di struttura organizzativa per matrice



Entrambi i modelli a struttura elastica si prestano a rispondere alle esigenze di imprese caratterizzate da tecnologie complesse e da prodotti con breve ciclo di vita.

V'è però da rilevare che l'organizzazione per progetto è una variante dei modelli tradizionali, che non può essere considerata come un modello a sé stante, mentre quella per matrice rappresenta indubbiamente un particolare tipo di struttura. Questa produce vantaggi rilevanti specie nelle imprese in cui la gestione dell'innovazione assume un'importanza determinante ai fini dei risultati aziendali, ma presenta anche degli inconvenienti, a cui bisogna tentare di

ovviare, sotto il profilo del coordinamento delle attività e della motivazione del personale.

La scelta del modello-base di suddivisione dell'autorità orienta la ripartizione dei compiti e delle responsabilità ai vari livelli gerarchici, ma non comporta l'automatica soluzione del problema della specializzazione delle aree di competenza all'interno della struttura. Quest'ultima, infatti, dev'essere articolata in rapporto alla natura delle attività da svolgere nell'ambito di ciascun processo, o divisione. In effetti, nella costruzione della struttura organizzativa si segue una molteplicità di criteri, per cui il problema si configura nella determinazione del loro ordine di priorità.

Il modello di organizzazione, dopo essere stato definito a livello alto-direzionale, dev'essere sviluppato mediante l'assunzione di ulteriori scelte per la ripartizione dei poteri e delle responsabilità ai successivi livelli della struttura. Oltre ai criteri fino ad ora illustrati (funzioni, prodotti e territori), ogni impresa può ad esempio adottare una segmentazione per tipo di processi, per tipi di prodotti⁽¹⁸⁾, per categoria di clienti serviti, per canali di distribuzione, ecc..

Come si è accennato, la scelta di uno o congiuntamente di più elementi di suddivisione è orientata dalle diverse caratteristiche di attuazione di tali compiti. Se, per ipotesi, si deve definire la struttura organizzativa della funzione commerciale, bisogna valutare, a seconda della complessità e dell'importanza della gestione dei prodotti, delle zone o delle diverse categorie di clienti, la maggiore utilità di articolare questa funzione in più sezioni o reparti per gruppi di prodotti, per ambiti territoriali, per gruppi di clienti. Così, se il processo produttivo è notevolmente complesso e scindibile in più sotto processi o cicli parziali, può essere opportuno frazionare compiti e responsabilità per ciascuna di queste fasi. Lo scopo da perseguire è, in tutti i casi, quello di creare, dati gli obiettivi e le caratteristiche di ciascuna funzione, la struttura che assicuri un più efficiente svolgimento del corrispondente sistema di operazioni.

In realtà, si osserva che, soprattutto nelle grandi imprese, i vari modelli di specializzazione delle responsabilità operative si trovano tutti presenti, in quanto ciascuna funzione o sub-funzione può richiedere un'articolazione in strutture di tipo «reticolare». Si prenda il caso della funzione di vendita, che è quella in cui con maggiore frequenza si rinvengono situazioni organizzative molto complesse. Se l'impresa tratta famiglie diverse di prodotti (ad es. fotocopiatrici e computer), è necessario suddividere la gestione in rapporto a queste.

⁽¹⁸⁾ È piuttosto frequente, soprattutto nelle aziende operanti nel settore dei beni di consumo, la creazione di *product manager*, cioè di responsabili di prodotto, che accentrano nelle loro mani i compiti di programmazione e di controllo della gestione di un prodotto compreso nella gamma aziendale. La maggiore autonomia dirigenziale concessa al *product manager* consente di renderlo responsabile dei risultati economici raggiunti.

Ma se la vendita di ciascun prodotto si rivolge a strati diversi di acquirenti (ad es. liberi professionisti, aziende, enti pubblici, ecc.), è anche opportuno ripartire le responsabilità in relazione ai vari segmenti di mercato da curare. Ed, ancora, se la vendita deve svolgersi in zone diverse per livello di sviluppo economico e sociale, è conveniente suddividere le funzioni per aree *più* o meno omogenee. Da ciò deriva, dunque, l'esigenza di articolare l'organizzazione commerciale contemporaneamente per prodotti, per clienti e per zone.

La determinazione della struttura organizzativa, specie sotto l'aspetto della sua dimensione verticale, dev'essere poi completata mediante la definizione dell'*ampiezza* e dei *limiti della delega dei poteri direzionali*. Il numero dei livelli gerarchici da istituire dipende, infatti, non soltanto dalle esigenze relative alla «dipartimentalizzazione» del lavoro e delle responsabilità operative, ma anche e soprattutto dal grado di decentralizzazione che s'intende realizzare nel governo del sistema aziendale.

I caratteri di velocità e di maggiore creatività che ha assunto il lavoro nelle imprese spingono difatti a preferire strutture *appiattite* o *corte*, all'interno delle quali i processi di informazione e di decisione si possano svolgere senza il rispetto di filtri gerarchici istituzionalizzati. La struttura «corta» consente, invece, un migliore rapporto tra organi direttivi ed esecutivi, accorciando i canali di comunicazione e consentendo di sviluppare meglio i rapporti interpersonali⁽¹⁹⁾.

Naturalmente, se un maggiore appiattimento della struttura o forme più spinte di «destrutturazione» consentono di conferire all'operare aziendale caratteri rispondenti alle esigenze della moderna gestione, non può essere sottovalutato il possibile riflesso negativo in termini di coordinamento dei processi aziendali: occorre, quindi, puntare ad un corretto equilibrio tra esigenze di flessibilità e di innovatività del lavoro e vincoli di coordinazione dell'intero organismo aziendale.

Si può peraltro sostenere, in termini più generali, che il concetto di strutturazione dell'organizzazione, per effetto della complessità dell'ambiente e delle esigenze di flessibilità dei processi operativi, incontra dei limiti rispetto a quello della «destrutturazione» organizzativa. Quest'ultima, all'interno ovviamente di misure dirette a prevenire il caos incontrollato, appare come la risposta più idonea per la gestione dell'impresa moderna. È chiaro, tuttavia, che l'equilibrio tra strutturazione e destrutturazione dev'essere fissato dal gruppo imprenditoriale in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle caratteristiche del *business* aziendale.

⁽¹⁹⁾ Il manager, come osserva DRUCKER, diviene sempre più responsabile delle informazioni che delle persone e la sua maggiore capacità è quella di trasmettere informazioni per renderle produttive (v. HARRIS, *Il manager nell'era post-capitalista*).

L'allungamento o l'appiattimento della struttura è diretta conseguenza del tipo di conduzione prescelto per l'azienda: l'attuazione di una direzione «autocratica» richiede l'accentramento dei poteri direzionali in un numero assai limitato di livelli e di organi; una direzione di tipo democratico o «partecipativo» porta, per contro, ad un ampio frazionamento di detti poteri e, quindi, ad un numero maggiore di livelli e di organi direttivi.

Si richiama qui un altro dei più complessi problemi organizzativi, e precisamente quello della determinazione dell'*ampiezza del controllo direttivo*, alla cui soluzione è implicitamente legata la determinazione delle dimensioni verticali e orizzontali dell'organizzazione. Esso consiste nel definire le dimensioni del gruppo che può essere guidato da un unico dirigente, mediante la considerazione di un insieme di fattori specifici e generali, quali ad esempio la natura delle attività da controllare, la capacità dei subordinati, i meccanismi di controllo impiegabili, ecc. (v. tabella 12)⁽²⁰⁾. Una diversa definizione di tale ampiezza si riflette direttamente sulle dimensioni della struttura, potendo richiedere l'aggiunta di nuove posizioni ed anche di ulteriori livelli.

Come si è anticipato, i problemi di struttura investono anche la determinazione dello schema di collegamenti tra le varie posizioni organizzative; schemi essenziali per attivare i rapporti di autorità, di cooperazione e d'informazione intorno ai quali si sviluppa la vita aziendale. Mentre con la suddivisione di compiti e responsabilità si realizza il principio della specializzazione del lavoro, con la creazione della rete di relazioni e con l'allestimento del sistema informativo si tenta di conferire nuovamente unità all'attività così frazionata, predisponendo i canali per il flusso di comunicazioni necessarie nell'organizzazione. *Specializzazione* e *coordinamento* sono, invero, i due momenti fondamentali di qualsiasi processo organizzativo.

La soluzione del problema delle relazioni, pur poggiando sulla definizione di funzioni e ruoli delle posizioni istituite ai vari livelli dell'organizzazione, presenta non poche difficoltà, perché oltre ai rapporti verticali discendenti dall'assetto strutturale dell'azienda, è necessario comporre l'insieme di collegamenti *orizzontali, trasversali e funzionali* (tra organi di *linea* e di *staff*), che sono indispensabili per assicurare alla gestione efficacia e coordinazione. La determinazione di questi particolari collegamenti e la migliore chiarificazione dei rapporti di carattere gerarchico, al fine di evitare duplicazione o dispersione dell'informazione, comportano, quindi, la riconsiderazione dei legami d'autorità e d'influenza, che si è inteso istituire con la precedente specializzazione delle attività aziendali.

⁽²⁰⁾ La tabella è stata ripresa da KOONRTZ-WAICH, *Management*, p. 141.

TABELLA 12

Fattori che influenzano l'ampiezza del controllo direttivo

Condizioni che limitano l'ampiezza del controllo direttivo	Condizioni che estendono l'ampiezza del controllo direttivo
• poca o nessuna formazione del personale; • delega di autorità inadeguata o non chiara; • piani poco chiari relativi ad attività non ripetitive; • obiettivi e standard non controllabili; • cambiamenti repentini nelle condizioni di contesto interno ed esterno; • utilizzo di tecniche di comunicazione poco efficaci e con istruzioni vaghe; • interazione carente tra superiore e subordinato; • riunioni di lavoro non produttive; • elevato numero di responsabilità speciali ai livelli bassi e medi dell'organizzazione; • dirigenti poco competitivi e mal addestrati; • compiti complessi da eseguire; • riluttanza dei subordinati ad assumersi responsabilità e rischi nel ruolo rivestito; • subordinati non ancora formati.	• formazione completa dei subordinati; • chiara delega per lo svolgimento di compiti ben definiti; • piani ben definiti relativi ad attività non ripetitive; • obiettivi verificabili utilizzati come standard; • lenti cambiamenti nelle condizioni di contesto interno ed esterno; • utilizzo di tecniche appropriate di comunicazione; • interazione efficace tra superiore e subordinato; • riunioni di lavoro produttive; • elevato numero di responsabilità speciali ai livelli alti dell'organizzazione; • dirigenti competenti e ben addestrati; • compiti semplici da eseguire; • propensione dei subordinati ad assumersi responsabilità e rischi conformi ai ruoli rivestiti; • subordinati maturi.

Problemi di ripartizione del lavoro, di delega delle responsabilità direzionali e di creazione della rete di relazioni organizzative sono, del resto, strettamente correlati, per cui la ricerca delle rispettive soluzioni deve avvenire sempre secondo una visione unitaria e globale delle esigenze della gestione e dei requisiti del fattore umano disponibile o acquisibile.

4. La definizione delle procedure decisionali ed operative.

La progettazione della struttura non esaurisce i compiti attribuiti alla funzione organizzativa, in quanto il funzionamento del sistema d'impresa richiede necessariamente la definizione di procedure o «*routine* organizzative». Queste possono essere programmate in fase di avviamento dell'impresa, ma si arricchiscono – come si è già sottolineato – per effetto dell'accumulazione di conoscenze nell'organizzazione. Il patrimonio di *routine* rappresenta, infatti, soprattutto il frutto del funzionamento della struttura e del trasferimento delle esperienze compiute dai singoli in regole valide in senso generale. L'aspetto procedurale assume un'importanza notevole ai fini dell'efficienza della gestione, perché contribuisce a facilitare la soluzione dei problemi di coordinamento e d'indirizzo di attività di tipo ricorrente. Esso, naturalmente, si sviluppa intorno alle linee di struttura definite e serve a completare il processo di programmazione dell'organizzazione.

In realtà, si possono distinguere quattro tipi di procedure:

- a) le *procedure operative*, intese a disciplinare lo svolgimento di attività relative ai livelli operativi;
- b) le *procedure di controllo*, dirette ad assicurare la sorveglianza degli andamento di gestione;
- c) le *procedure di informazione*, aventi lo scopo di alimentare i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione;
- d) le *procedure decisionali*, rivolte a definire gli interventi e i ruoli rivestiti nell'assunzione delle decisioni.

Le *procedure* stabiliscono, in sostanza, delle norme di comportamento adottabili in modo ripetitivo nel tempo per la soluzione di problemi simili o analoghi, che – a seconda del campo di applicazione – si traducono in regole decisionali od operative.

La determinazione delle procedure deve fondarsi su un'approfondita analisi di tipo gestionale ed organizzativo: la prima per individuare le aree da regolare con questo strumento; la seconda per valutare le responsabilità e le interrelazioni tra gli organi coinvolti.

Volendo schematizzare, possiamo affermare che alla definizione di una procedura si perviene mediante le fasi seguenti:

- 1) definizione degli obiettivi da raggiungere con la nuova procedura (ad es. maggiore velocità del flusso decisionale od operativo, migliore controllo di operazioni di particolare importanza, più stretto coordinamento di organi paralleli, ecc.);

- 2) analisi dell'area funzionale o subfunzionale da regolamentare e individuazione dei momenti o fasi principali di attuazione della funzione (o sub-funzione);
- 3) disaggregazione di ciascuna fase in specifiche operazioni ed interventi da attivare e individuazione degli organi coinvolti;
- 4) determinazione della sequenza più corretta degli interventi ed attribuzione di questi agli organi che ne dovranno essere responsabili;
- 5) determinazione dei supporti (moduli) da utilizzare per lo sviluppo della procedura;
- 6) descrizione analitica del flusso degli interventi necessari per attivare la procedura.

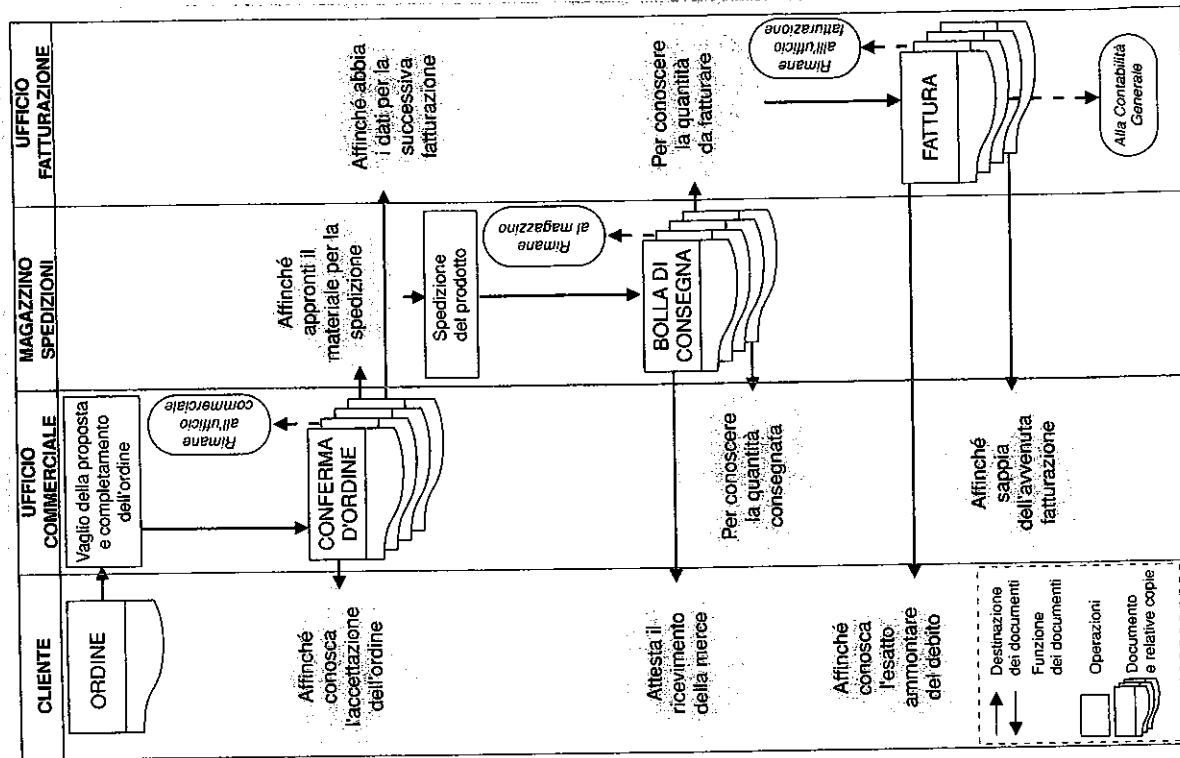
Il primo passo è comunque rappresentato dall'individuazione delle aree di comportamento disciplinabili con procedure standard. Queste ultime si dimostrano, infatti, particolarmente utili allorché:

- a) i problemi o le operazioni si presentano in forma analoga nel tempo;
- b) la loro soluzione od attuazione richiede l'intervento di più centri organizzativi;
- c) la ricerca della soluzione o l'operatività può essere articolata per fasi, in modo che il compimento di ciascuna di esse sia propedeutico e vincolante per quelle successive;
- d) la procedura può essere gestita dal «computer».

La regolamentazione dettagliata della successione di decisioni, atti, autorizzazioni, pareri – occorrenti per portare a compimento l'attività considerata – si traduce, così, in una serie di norme, che può essere rappresentata graficamente mediante un diagramma di flusso (*flow-chart*) oppure definita in forma descrittiva in un apposito documento. Nel primo caso, con il ricorso ad un'opportuna simbologia, si riproduce l'iter dell'operazione attraverso l'indicazione degli interventi da promuovere ai vari livelli e da parte dei differenti organi coinvolti. Dal diagramma di flusso riportato di seguito appare, ad esempio, chiaramente la successione di atti previsti per l'evasione di un ordinativo di vendita ⁽²¹⁾. In modo molto semplice in esso è rilevato anche il flusso di documenti che accompagna la procedura, con l'indicazione del numero delle copie e dei relativi destinatari. Nel caso di decisioni e di attività di maggiore complessità, per le quali è opportuno non solo individuare la corretta successione degli interventi dei vari centri aziendali, ma anche differenziare gli interventi stessi in funzione della loro natura (ordini, autorizzazioni, controlli, pareri, valutazioni, ecc.), si preferisce invece redigere in forma descrittiva degli appositi documenti da inserire nel manuale delle procedure aziendali (v. tabella 13).

⁽²¹⁾ Il diagramma è stato ripreso da I.S.E.O., *Direzione del lavoro di ufficio*, p. 413.

FIGURA 20
Diagramma di flusso di operazioni e di documentazione
per l'evasione degli ordini di vendita



Nell'area delle procedure organizzative si stanno realizzando i maggiori progressi a séguito dell'introduzione dell'elaboratore elettronico. La possibilità di gestire mediante il *computer* operazioni complesse ha spinto, infatti, ad ampliare il numero delle procedure e riconvertirle in termini di gestione automatizzata.

5. Lo sviluppo organizzativo e l'efficienza aziendale.

L'efficienza dell'organizzazione è uno dei presupposti dell'efficienza gestionale dell'impresa. Specie nelle aziende più grandi, la gestione richiede grandi sempre maggiori di specializzazione e di coordinamento dell'attività esplicata dai vari organi aziendali e, quindi, soluzioni organizzative di particolare efficacia. Ma la componente organizzativa assume un valore rilevante a prescindere dalla dimensione d'impresa, perché si traduce in un aumento della produttività del lavoro e in un migliore impiego di tutte le risorse disponibili. Anche se esso si riflette soprattutto sull'efficienza interna della gestione, in quanto produce le sue conseguenze positive sul rendimento della struttura aziendale, non è irrilevante il contributo apportato al miglioramento dell'efficacia competitiva. Infatti, quanto più ardua diventa la lotta concorrenziale con le armi tradizionali della qualità del prodotto, del prezzo e della pubblicità, tanto più l'organizzazione diviene un importante elemento differenziatore dell'efficienza gestionale in senso globale. Un'impresa meglio organizzata riesce, infatti, a conseguire vantaggi in termini di produttività e di economicità della gestione non sempre contrastabili, per altre vie, da parte dei concorrenti.

L'efficienza dell'organizzazione si misura in rapporto alla creazione di condizioni favorevoli per il raggiungimento degli obiettivi di gestione. Essa, infatti, si traduce in una serie di benefici, che possono essere indicati nel trarre vantaggio dalla specializzazione, nel preservare la coordinazione, nell'agevolare il controllo e nel ridurre i costi di direzione.

L'organizzazione deve peraltro adattarsi all'evoluzione della gestione, modificandosi ogni qualvolta una variazione dei fattori interni ed esterni produca un mutamento negli obiettivi e nelle modalità di attuazione delle funzioni aziendali. La progettazione dell'organizzazione è infatti fortemente influenzata dal sistema di contingenze strutturali, che rendono obsoleto con il fluire del tempo — le scelte strategiche assunte dall'impresa. L'incertezza di condizioni interne ed esterne a quest'ultima fa assumere un carattere meramente transiente alle forme organizzative (strutture e sistemi operativi) adottate ed impone, quindi, il riesame e la revisione assidua della validità delle contingenze strutturali poste a base del disegno organizzativo.

TABELLA 13

Esempio di procedura per l'assunzione di personale

PREMESSA

Il fabbisogno di personale delle singole Unità aziendali è condizionato dal programma di produzione e comunque dal programma operativo, nonché dal genere e dal metodo di lavoro specifico di ciascuna unità. In sede di formazione del programma operativo — e del conseguente piano gestionale — le Unità aziendali debbono prevedere le proprie esigenze, inserirle nel piano ed informarne la Direzione del personale, a piano approvato.

È responsabilità specifica delle Direzioni di settore esercitare un assiduo controllo delle entità degli organici delle Unità dipendenti per prevenire l'aumento non motivato.

Le attività di reperimento, reclutamento, selezione e assunzione del personale sono svolte, per tutte le unità aziendali, dalla Direzione del personale e in particolare dal Servizio assunzioni.

SVOLGIMENTO DELLA PROCEDURA

1. Richiesta e approvazioni.

L'autorizzazione all'assunzione di personale, qualunque ne sia la motivazione e la forma, deve essere richiesta dall'Unità interessata compilando l'apposito prospetto predisposto dalla Direzione del personale; detto prospetto va inoltrato alla competente direzione di settore per l'esame preventivo e la convalida.

La direzione di settore, dopo il predetto esame e dopo aver analizzato e valutato le esigenze effettive di assunzione, convalida la richiesta e la trasmette all'Ufficio centrale controlli.

L'Ufficio centrale controlli procede ad una valutazione di merito della richiesta, all'analisi economica eventuale e, in caso di valutazione positiva, approva la richiesta e la inoltra alla Direzione del personale per l'esecuzione. L'esame dell'ufficio centrale controlli deve essere completato entro il 3° giorno dalla data di presentazione della richiesta.

Ufficio
centrale
controlli

2. Esecuzione.

A ricezione della richiesta approvata, la direzione del personale provvede a dar corso alle operazioni di assunzione, secondo le modalità di dettaglio definite nella procedura P10 e seguenti. In particolare, sono regolati dalle predette procedure i rapporti tra il Servizio assunzioni e le Direzioni di settore in merito alle operazioni di selezione dei candidati, condotta della trattativa, definizione delle condizioni retributive e di inquadramento sindacale, data di entrata in servizio, ecc. Qualora in fase di trattativa le condizioni retributive debbano essere notevolmente modificate rispetto a quelle di massima indicate nella richiesta approvata, l'Unità interessata dovrà ottenere dall'Ufficio centrale controlli l'autorizzazione a tale modifica. Le lettere di assunzione e documenti eventuali aggiunti sono firmati dal Direttore dei Servizi del Personale.

Direzione
del
personale

3. Raccomandazioni particolari.

Le Unità richiedenti, nell'avanzare le richieste di assunzione, debbono tener presenti i tempi minimi necessari per l'evasione delle stesse e provvedere quindi alla compilazione ed inoltro con anticipo sufficiente rispetto alla data di inizio effettivo del rapporto di lavoro.

Le soluzioni di struttura, messe a punto sulla base della congiunta valutazione delle esigenze oggettive e soggettive dell'impresa, rivestono sempre un carattere provvisorio e necessitano di essere tenute costantemente sotto controllo. Quest'ultimo deve consentire di accertare tempestivamente l'obsolescenza dei modelli strutturali e procedurali adottati e di porre in essere i necessari processi di riadattamento.

La limitata validità nel tempo delle soluzioni organizzative dipende non solo dal rapporto strumentale nei confronti della gestione, ma anche dalla stessa dinamica del personale. Ritorna qui il discorso sull'opportunità di conciliare fattori di struttura e di comportamento, cioè di trovare un giusto equilibrio fra esigenze connesse con gli obiettivi e le modalità di attuazione della gestione e capacità umane disponibili. Si è già sottolineato, infatti, che spesso è necessario accettare delle soluzioni di compromesso fra queste opposte esigenze e che, quindi, anche in questo caso la ricerca deve rivolgersi all'individuazione di alternative *soddisfacenti* piuttosto che ottimali.

L'innovazione organizzativa è suscitata, dunque, da un insieme di cause che si collegano al mutamento delle operazioni da porre in essere, all'evoluzione dell'ambiente esterno e di mercato, alla dinamica del personale, all'ampliamento della sfera operativa della gestione. Da ciò nasce l'esigenza di assicurare *continuità* alla funzione, tenendo sotto controllo le soluzioni strutturali raccolte a livello dell'intera impresa e delle differenti linee operative.

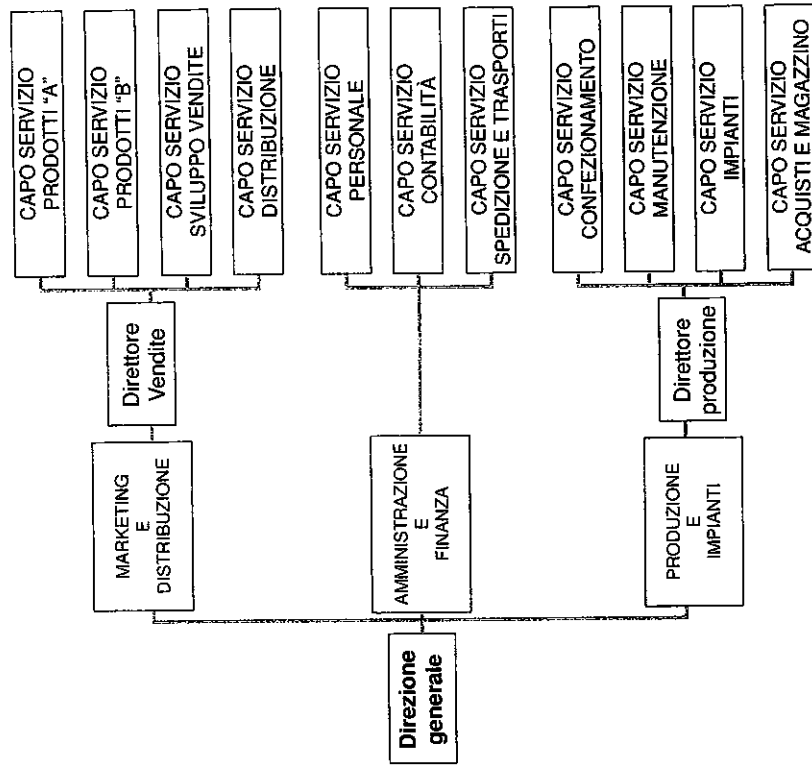
APPENDICE

LA DOCUMENTAZIONE ORGANIZZATIVA

Un ausilio rilevante per la progettazione e il controllo dell'organizzazione è fornito dalla redazione di alcuni strumenti di rappresentazione e di descrizione della struttura. Questi, infatti, consentono di rilevare, graficamente o descrittivamente, l'articolazione di organi, funzioni e procedure gestionali. Gli strumenti più di frequente utilizzati sono gli *organigrammi* e le *schede di responsabilità*.

I primi mirano a rappresentare graficamente il quadro dell'organizzazione aziendale, rilevando in forma sintetica e semplificata la distribuzione delle funzioni e dell'autorità all'interno dell'azienda, in modo da far conoscere le caratteristiche fondamentali della struttura (dimensione verticale, dimensioni orizzontali e ampiezza del controllo direttivo).

FIGURA 21
Modello di organigramma orizzontale



L'organigramma, di cui in precedenza sono già stati riportati alcuni esempi, consente una conoscenza generale e di prima approssimazione poiché rivela solo alcuni elementi del quadro organizzativo. È da considerare, quindi, come lo strumento più semplice, ma anche come quello di più limitato valore. Il grafico, proprio per i suoi caratteri di semplicità e chiarezza, non è in grado di offrire che una visione parziale degli aspetti strutturali: è evidente, infatti, che non può riprodurre tutto il complesso di relazioni intercorrenti tra i vari organi, in particolar modo quelle di tipo orizzontale e funzionale, e che non può in sostanza rilevare in maniera dettagliata la ripartizione dei compiti e delle responsabilità direzionali. Per queste sue caratteristiche è necessario che sia integrato dalla redazione di altri documenti. Fra questi, le schede di responsabilità.

tà, denominate anche «descrizione delle posizioni» o «mansionari», rappresentano uno degli strumenti principali di definizione di compiti, responsabilità, autorità e relazioni delle diverse posizioni nell'organizzazione. Come si può rilevare dall'esempio riportato, gli elementi in esse rilevati sono i seguenti:

- a) il fine fondamentale della posizione, ossia la funzione primaria a questa attribuita;
- b) i compiti e le responsabilità specifiche da adempiere;
- c) le relazioni gerarchiche e funzionali con altre posizioni organizzative;
- d) le eventuali responsabilità speciali;
- e) i limiti di autonomia, cioè la sfera di discrezionalità concessa nell'esercizio delle funzioni assegnate ⁽²²⁾.

Le schede possono essere redatte in modo più o meno analitico, a seconda del ruolo e dell'importanza rivestita per la guida e il coordinamento dello sforzo organizzativo complessivo. La loro costruzione richiede, in ogni caso, l'attuazione di una complessa analisi organizzativa e, quindi, un impegno indubbiamente rilevante: ciò fa sì che la definizione formale di un *mansionario* non si ritrovi frequentemente nella pratica aziendale, poiché le aziende (specie quelle di piccola e media dimensione) si limitano sovente alla costruzione del solo organigramma. L'utilità delle schede, di solito raggruppate insieme con gli organigrammi nel manuale organizzativo, è d'altra parte notevole, in quanto costituiscono uno strumento fondamentale di direzione e di coordinamento, una guida preziosa nell'assegnazione del personale alle diverse funzioni amministrative e un mezzo essenziale per l'analisi e il controllo dell'efficienza dell'organizzazione.

Nella costruzione della «mansioni» bisogna in ogni caso rispettare le qualitative funzionali previste nel Contratto Nazionale di Lavoro vigente nel particolare settore, perché l'inquadramento del personale in livelli deve essere coerente con il contenuto della mansione da svolgere.

⁽²²⁾ La scheda di responsabilità del «Direttore amministrativo», riportata di seguito, è stata ripresa da BRECH, *Organizzazione*, vol. II, pp. 150-153.

FIGURA 22
Modello di organigramma circolare

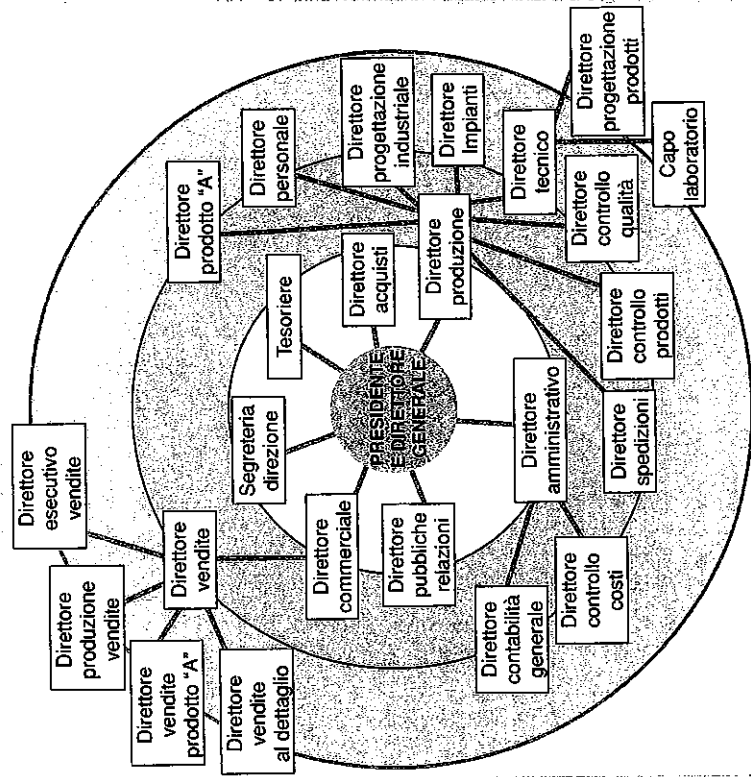


TABELLA 14

Esempio di scheda di responsabilità

Responsabile verso: L'AMMINISTRATORE DELEGATO.	
Carica: DIRETTORE AMMINISTRATIVO.	
Responsabile per:	
1. Ricevere dall'Amministrazione Delegato informazioni in merito alle direttive in materia finanziaria e contabile ed alle linee generali di applicazione delle stesse.	OFM REF: CC/2
2. Progettare ed istituire procedure per l'approvazione da parte dell'Amministratore Delegato, tali che la politica finanziaria ed il controllo contabile possano realizzarsi attraverso la collaborazione degli Alti Dirigenti e subordinati.	
3. Provvedere affinché l'applicazione delle procedure fornisca elementi adeguati per il controllo corrente delle operazioni e per il controllo finanziario globale al livello del Consiglio di Amministrazione.	
4. Consigliare e assistere gli Alti Dirigenti nella compilazione dei bilanci preventivi concepiti in modo da esprimere le direttive della Società e consentire il necessario controllo della spesa.	
5. Preparare, in consultazione con l'Amministratore Delegato, bilanci preventivi con riguardo alle spese dell'Amministrazione Generale.	
6. Sottoporre tutti i preventivi per l'approvazione all'Amministratore Delegato.	
7. Distribuire, dopo l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e/o dell'Amministratore Delegato, copie dei preventivi a tutti i Dirigenti Superiori.	
8. Consigliare e assistere Alti Dirigenti e subordinati, nonché i Capi, nell'applicazione delle procedure per il controllo continuo di costi e spese sulla base di assegnazioni prestabilite per preventivi approvati.	
9. Determinare e istituire, in consultazione col Direttore di Produzione Generale, personale e mezzi per le procedure di controllo dei costi presso le Fabbriche; e consigliare e assistere i Direttori Tecnici di fabbrica nella corretta operazione delle procedure e nell'uso efficace degli specialisti dei servizi locali.	
10. Consigliare e assistere i Direttori Generale, Commerciale e di Produzione, secondo la richiesta, nella determinazione e revisione dei prezzi di vendita sulla scorta delle tendenze dei costi corrente e prevista; fornire informazioni per l'Amministratore Delegato, secondo la richiesta, in merito alla base per la politica dei prezzi.	
11. Provvedere affinché siano puntualmente preparati e distribuiti Rapporti Contabili Periodici dimostranti la situazione corrente in relazione ai preventivi, per tutte le principali attività e i più importanti capitoli di spesa; preparare un breve esame di accompagnamento dei fatti di rilievo.	
12. Far notare all'Amministratore Delegato e/o agli Alti Dirigenti le maggiori deviazioni delle spese effettive o degli introiti rispetto ai preventivi, consultarsi coi predetti e consigliarli circa l'azione di rimedio.	
13. Istituire e mantenere una procedura per la verifica e l'autorizzazione dei conteggi in relazione al pagamento dei fornitori della Società.	

(segue)

TABELLA 14 (continua)

Esempio di scheda di responsabilità

14. Rilasciare ricevute; depositare in banca e contabilizzare tutto il denaro ricevuto.
15. Istituire e mantenere procedure per la registrazione dei salari e stipendi dovuti, e delle detrazioni approvate; consigliare e assistere i Direttori Tecnici di fabbrica in merito all'istituzione di personale e attrezzature per l'applicazione locale delle procedure.
16. Istituire e mantenere, in consultazione col Direttore Generale Commerciale, procedure per la fatturazione delle merci fornite ai clienti e per l'incasso dei pagamenti relativi.
17. Consultarsi col Direttore Generale Commerciale e/o col Direttore Commerciale Regionale in merito ai casi in cui i pagamenti dovuti dai clienti siano in grave ritardo, e disporre per l'azione appropriata in conformità agli accordi.
18. Provvedere affinché siano resi disponibili i mezzi atti ad assicurare che i metodi di lavoro d'ufficio siano controllati al fine di mantenere al massimo grado l'efficienza e l'economia ed ottenere l'uniformità di tipo nella elaborazione dei moduli e l'uniformità operativa nelle procedure.
19. Disporre affinché siano presi provvedimenti per tenersi al corrente circa i nuovi sviluppi in fatto di metodi e apparecchiature amministrative, e per studiare la convenienza economica di introdurre tali ritrovati.
20. Disporre, in consultazione con gli Alti Dirigenti interessati, affinché siano presi provvedimenti presso la Sede e nelle Fabbriche, per quanto attinentemente, per adeguati ed economici servizi generali per gli uffici (dattilografia, telefoni, fattorini, archivi, riproduzione, ecc.).
21. Mantenere, attraverso le procedure di controllo contabile, una continua sorveglianza onde assicurare che la spesa relativa ai servizi amministrativi e degli uffici sia tenuta entro i limiti dei preventivi, e che qualsiasi tendenza ad aumentare i limiti preventivi o effettivi venga esaminata in senso critico in collaborazione col Dirigente interessato.
22. Consigliare e assistere il Direttore Generale Commerciale e il Direttore Generale di Produzione in merito alla determinazione delle consistenze delle giacenze (parti in corso di lavorazione e prodotto finito) in base alla situazione finanziaria corrente e prevista.
23. Preparare e tenere aggiornate le schede delle responsabilità del personale occupante posti di sorveglianza e controllo nei Reparti Contabili e Amministrativi.
24. Provvedere affinché il lavoro di tutti i membri del personale di detti Reparti sia adeguatamente predisposto e sorvegliato, nonché mantenuto costantemente a un alto grado di efficienza.
25. Provvedere affinché le direttive e le norme della Società concernenti il personale siano attuate nei confronti di tutti gli impiegati di detti Reparti.
26. Istituire e mantenere, in consultazione col Direttore del Personale, un piano graduale per gli stipendi del personale impiegato nei Reparti Contabili e Amministrativi, compresi gli uffici stabiliti presso le Fabbriche.
27. Disporre, in consultazione col Direttore del Personale, affinché le condizioni di lavoro igienico-ambientali in tutti i Reparti Contabili e Amministrativi presso la Sede siano mantenute ad un livello conforme alle intenzioni espresse dal Consiglio d'Amministrazione.

(segue)

TABELLA 14 (continua)
Esempio di scheda di responsabilità

28. Consultarsi con l'Ingegnere addetto ai Servizi di Fabbrica in merito alle disposizioni interessanti la pulizia e la manutenzione degli uffici situati negli immobili della Sede Sociale.	
29. Occuparsi di tutte le operazioni finanziarie concernenti i Piani Pensioni Impiegati e il Piano Assistenziale della Società, tenendosi in consultazione col Direttore del Personale in merito a questioni individuali.	
30. Preparare per l'Amministratore Delegato qualsiasi relazione speciale o tecnica che possa essere richiesta, allo stesso tempo consigliandolo e assistendolo affinché si basi sui dati del controllo quale principale fonte di informazione.	
<i>Responsabilità speciali:</i>	
1. Fino a quando altrimenti disposto dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Amministrativo presta servizio quale Segretario del Consiglio di Amministrazione e della Società; le responsabilità relative a questa carica sono esposte nella Scheda CC/1.	
2. Preparare, in consultazione con l'Amministratore Delegato e col Presidente della Società, dati finanziari da sottoporre alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e per la presentazione formale nella Relazione Contabile Annuale.	
3. Assistere e consigliare l'Amministratore Delegato in merito a tutte le questioni finanziarie e di controllo contabile in conformità alle richieste.	
4. Preparare relazioni concernenti la situazione degli utili correnti e previsti della Società e discuterla periodicamente con l'Amministratore Delegato.	
5. Assistere e appoggiare l'Amministratore Delegato, come e quando richiesto, nei programmi di sviluppo professionale del personale avente funzioni direttive e di sorveglianza.	
<i>Restrizioni:</i>	
1. Il Direttore Amministrativo non può adottare o autorizzare l'introduzione di nuove procedure o modifiche di rilievo in qualsiasi Reparto senza provvedere a che l'Alto Dirigente interessato sia stato in proposito adeguatamente consultato ed eventuali vedute critiche da lui espresse siano state debitamente esaminate.	
2. Il Direttore Amministrativo non può assumere personale destinato ai Reparti Contabili e Amministrativi con stipendi o condizioni di servizio che non siano corrispondenti alle tabelle o condizioni approvate.	
3. Egli non può autorizzare alcuna spesa di capitale da parte di qualsiasi Dirigente al di fuori dei preventivi approvati, e nemmeno spese correnti eccedenti il limite di 1.000.000 di lire per un singolo Reparto in un anno.	
Subordinati:	
• Il Ragioniere Capo Contabilità dei Costi. Il Capo del Reparto Contabilità. Il Funzionario dei Metodi di Lavoro d'Ufficio.	
Commissioi:	
• Membro della Conferenza dell'Amministrazione Delegato. Membro della Commissione Finanziaria.	

ARGOMENTI CENTRALI DEL CAPITOLO DECIMO

1. Il ciclo di direzione (organizzazione, programmazione, conduzione e controllo).
2. I contenuti della funzione organizzativa (visione lata o ristretta).
3. La progettazione dell'organizzazione: scelta dell'assetto strutturale e condifida delle procedure.
4. L'organizzazione per funzioni, per divisioni e per processi.
5. La scelta tra strutture allungate e snelle (*lean organization*).
6. L'efficienza dell'organizzazione quale fonte del vantaggio competitivo.
7. La costruzione e rappresentazione delle strutture e procedure (organigrammi, schede di responsabilità, mansionario, *flow-chart*).

Note

12 IL PROCESSO DI CONDUZIONE DEL PERSONALE

SOMMARIO: 1. La conduzione del fattore umano ed i problemi della motivazione. - 2. Gli «stili» di direzione. - 3. La motivazione del personale mediante l'analisi e l'arricchimento delle mansioni.

1. La conduzione del fattore umano ed i problemi della motivazione.

L'intero sistema direttivo, fondato sull'efficienza dei processi di organizzazione, programmazione e controllo, è destinato a produrre risultati limitati in assenza di un'efficace funzione di conduzione del personale. Gli sforzi di razionalizzazione del sistema debbono cioè essere completati dalla ricerca delle soluzioni migliori per il delicato problema della guida a tutti i livelli degli uomini impegnati nell'azienda. La conduzione del personale rappresenta uno dei nodi centrali del processo di direzione. Dopo le fasi di sviluppo industriale che hanno visto prevalere i complessi problemi della tecnologia e della commercializzazione dei beni prodotti, nella gestione aziendale si sono da tempo imposti i problemi di amministrazione del fattore umano. Questi problemi hanno finito per assumere un ruolo di preminenza nella vita delle aziende e soprattutto oggi, alla loro migliore soluzione, nessuno legami maggiori successi imprenditoriali. Ciò per più motivi che vanno dall'inerenza dei costi alla loro susseguente economia aziendale, alla maggiore necessità di impiego del personale, all'elevazione delle soglie minime di professionalità alle difficoltà prodotte in genere dal degrado della qualità della vita, dal peggiorare delle attività imprenditoriali, su quelle mantenute dalla razionalizzazione dell'impresa, in macchina pensante piuttosto che in un parco operario. La gestione delle risorse umane rappresenta, perciò, il più serio fondamentale dell'intera gestione aziendale ed è uno dei compiti più difficili per chi dirige un'impresa. Si tratta infatti di dotare l'organismo aziendale delle professionalità necessarie e di assicurarsi che gli individui inseriti nell'organizzazione siano motivati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nella gestione delle risorse umane rientra un processo che, idealmente, parte dal reclutamento del personale necessario all'impresa e che si sviluppa, senza soluzione di continuità, nell'integrazione del personale nell'organizzazio-

ne e nella promozione, mediante la pianificazione delle carriere, dell'adattamento tra esigenze di sviluppo aziendale e crescita della professionalità.

In questa sede, peraltro, non intendiamo occuparci dei problemi di gestione del personale, vale a dire dei problemi connessi con il reclutamento e la selezione del personale, con la formazione e lo sviluppo professionale (¹), ma desideriamo concentrare l'attenzione sui problemi della motivazione e della *leadership*.

Per trattare della funzione direttiva di conduzione del personale, bisogna richiamare alcuni concetti già illustrati in precedenza. In particolare, occorre partire dalla visione dell'impresa come sistema socio-tecnico di tipo cooperativo-conflittuale, in cui situazioni di tensione e di contrapposizione, tra i gruppi interni che vi partecipano, sono abituali o fisiologiche.

È infatti comprensibile che, nel rapporto di scambio tra il lavoratore e l'impresa, si creino interessi diversi e logicamente in conflitto: sotto il profilo esclusivamente economico, l'impresa (o meglio l'imprenditore) richiede il massimo rendimento rispetto ai costi (salari e stipendi) che sostiene, e il lavoratore desidera il massimo risultato (reddito da lavoro) rispetto alla quantità ed alle condizioni delle prestazioni che deve rendere.

Questi conflitti si possono presentare in due momenti: quello contrattuale, in cui le parti debbono disciplinare il rapporto sul piano normativo; e quello successivo di carattere operativo, in cui il rapporto dev'essere gestito. Il primo, d'importanza fondamentale, discende dall'incontro di volontà, dapprima a livello nazionale, da parte delle associazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali (stipula dei contratti nazionali collettivi di lavoro) e, poi, a livello aziendale (sottoscrizione delle eventuali norme integrative aziendali); il secondo riguarda specificamente il processo di direzione e rientra, quindi, nell'argomento che ci interessa. Tralasciando, dunque, gli aspetti giuridici e sindacali dei rapporti di lavoro, oggetto precipuo di altre discipline di studio, dedichiamo la nostra attenzione alla funzione di conduzione del personale.

Questa funzione ha per obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione e riguarda, in effetti, i problemi d'impiego e di guida delle risorse umane presenti in azienda. Dirigere, nel suo significato più tradizionale, significa «far sì che altri realizzino certe azioni» e l'abilità direttiva si misura, sotto tale profilo, non solo in funzione dei risultati operativi conseguiti, ma anche in rapporto al «clima» delle relazioni di lavoro creato nell'azienda. Questo secondo aspetto richiama i problemi di comportamento organizzativo, legati, oltre che alla scelta di determinate strutture, all'adozione di differenti «stili» di direzione.

(¹) Questi problemi saranno affrontati nella sezione dedicata all'approfondimento delle funzioni di gestione (v. capitolo ventunesimo).

Fondamentale ai fini del processo di conduzione del personale è il concetto di «uomo» assunto a base della costruzione dell'organizzazione. Sappiamo, infatti, dalla storia delle teorie organizzative, che le tre fasi di sviluppo della disciplina hanno rappresentato, in effetti, successive evoluzioni di tale concetto: l'organizzazione scientifica del lavoro è partita da una visione meccanicistica del ruolo dell'uomo nell'organizzazione, che è stato visto più come strumento o meccanismo da far funzionare all'interno della macchina aziendale, che come individuo da motivare o far partecipare alle scelte aziendali. Queste due ultime concezioni sono state invece tipiche di momenti o periodi successivi della storia dell'organizzazione, poiché hanno contraddistinto la «scuola delle relazioni umane» e, successivamente, quella «sistemica»⁽¹⁾.

È intuibile che una differente visione del fattore umano implichi una differente attuazione della funzione di conduzione, cioè un diverso stile di direzione. In questo campo si passa, infatti, da una direzione tradizionale di tipo autocratico, fondata sul principio dell'*autorità*, ad una direzione partecipativa, basata sul *consenso*: la prima attuata prevalentemente mediante la gerarchia del comando, la seconda mediante la creazione della motivazione. In altri termini, lo stile partecipativo si basa sul controllo legato alla motivazione e, quindi, sull'autocontrollo; quello autoritario, invece, si impernia sul controllo esterno o supervisionario. Nella realtà, peraltro, non appare applicato integralmente l'uno o l'altro tipo di direzione perché il funzionamento di qualsiasi organizzazione richiede, comunque, l'esistenza di una gerarchia intorno a cui costruire, mediantes la motivazione, dei rapporti di consenso e di collaborazione.

Tenendo presenti, dunque, i riflessi della più ampia problematica organizzativa trattata nel capitolo decimo e della teoria degli *stakeholder*, commentata nel capitolo quinto, affrontiamo ora il tema della conduzione aziendale in termini prevalentemente psico-sociologici o di comportamento organizzativo.

Per ottenere il più elevato rendimento dal fattore lavoro, appare necessario risolvere il problema dell'integrazione tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione: allorché si realizzerà questo processo di fusione non si avrà più un «problema» di conduzione degli uomini, i quali saranno naturalmente motivati a fornire il loro migliore contributo all'organizzazione.

Il principio dell'identificazione con l'organizzazione è alla base della motivazione delle risorse umane che lavorano in azienda. Questo processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono

(1) V. SCIARELLI, *Processo decisionario*, cap. I. Un'idea dell'evoluzione del concetto di «uomo» nell'impresa può essere resa molto efficacemente dal mutamento di terminologia avutosi nel tempo. La progressiva rivalutazione del concetto è contrassegnata, difatti, dal succedersi, nel linguaggio aziendale, dei termini lavoratori (*workers*), maestranze (*staff*), personale (*personnel*) e risorse umane (*human resources*) (v. Financial Times, *An idea whose time has come*).

anche obiettivi del lavoratore, che si sente in tal modo «integrato» nell'organizzazione.

Tra gli elementi che agevolano l'identificazione con l'organizzazione vi è l'immagine dell'azienda: più l'immagine percepita dell'azienda (attrattiva esterna) è positiva più il lavoratore appare orgoglioso di concorrere alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione⁽²⁾.

A creare questa immagine positiva può concorrere decisamente l'immagine del prodotto, nel senso che l'affermazione del prodotto e la *leadership* della marca contribuiscono a far crescere il senso di appartenenza dell'individuo all'organizzazione⁽³⁾.

Il problema motivazionale può essere utilmente scomposto in due parti: nella *motivazione a partecipare*, che induce l'individuo ad accettare l'inserimento nell'organizzazione, e nella *motivazione a produrre*, che spinge ad assicurare la produttività richiesta dall'organizzazione stessa. I due tipi di motivazione rispondono, ovviamente, a stimoli diversi e richiedono, di conseguenza, l'adozione di differenti politiche, tecniche ed incentivi.

I problemi della motivazione presentano aspetti soprattutto psicologici, perché riguardano l'indirizzo del comportamento organizzativo sia sotto il profilo individuale sia sotto quello dei gruppi che si formano all'interno della struttura. È pertanto necessario almeno un rapido riferimento ad alcuni principi propri di queste discipline, senza potere ovviamente aspirare ad approfondire argomenti che abbisognano d'essere studiati in modo molto più completo.

In particolare, ci sembra utile ritornare su una teoria fuggevolmente richiamata in precedenza⁽⁴⁾, che assume un ruolo centrale nella comprensione delle tecniche motivazionali: intendiamo riferirci alla teoria sulla gerarchia dei bisogni umani, elaborata dallo psicologo Abraham Maslow.

Secondo questa teoria, l'individuo tenderebbe alla soddisfazione di una serie di bisogni, che si ordinano lungo una scala crescente d'importanza. I tipi di bisogni individuati e posizionati sui vari gradini della scala maslowiana sono:

1. bisogni *primari* o bisogni di sopravvivenza, rappresentati dalle necessità fondamentali da soddisfare (nutrizione, abbigliamento, abitazione, ecc.);

(2) Sotto questo profilo si avrebbe così una conferma dell'importanza delle opzioni etiche nella conduzione aziendale, secondo quanto da noi sostenuto in precedenza (v. paragrafo ottavo del quarto capitolo).

(3) Sul processo d'identificazione dell'individuo con l'organizzazione mediante l'immagine del prodotto, si rinvia a BERGAMI, *Identificazione organizzativa e immagine del prodotto*.

(4) V. paragrafo ottavo del quarto capitolo.

2. bisogni di *sicurezza*, costituiti dalle esigenze di protezione della propria persona, del patrimonio, della propria posizione lavorativa;
3. bisogni di *socialità*, rappresentati dalla necessità di sentirsi parte di un gruppo, legati cioè ad altri individui da interessi, sentimenti, credenze comuni;
4. bisogni di *affermazione*, costituiti dall'aspirazione a riscuotere la stima di altri e a collocarsi in posizioni di preminenza nella classe sociale di appartenenza;
5. bisogni di *auto-realizzazione*, rappresentati dalla convinzione di avere realizzato appieno le proprie capacità professionali e morali, ossia di aver raggiunto il migliore risultato possibile sulla base dei requisiti personali posseduti.

Secondo questa impostazione, ogni individuo punterebbe dunque a salire la scalinata dei bisogni, soddisfacendo dapprima le necessità più elementari di sopravvivenza e poi, via via, mirando a situazioni di tranquillità personali e familiari, creando vincoli affettivi all'interno dei gruppi di appartenenza (famiglia, gruppo di lavoro, ecc.), conquistando la stima di sé stesso e degli altri e, infine, pervenendo all'ultimo gradino mediante la realizzazione delle proprie capacità. È innuile che, appena raggiunto un grado soddisfacente di appagamento di una classe di bisogni, l'individuo si porrebbe l'imperativo di soddisfare quella successiva e che, quindi, il tipo di incentivi motivazionali dovrebbe variare in rapporto alla posizione raggiunta nella scala definita in precedenza. Ai primi gradini, infatti, conterebbero di più gli incentivi economici, mentre a quelli successivi assumerebbero una maggiore importanza gli stimoli psicologici ovvero le gratificazioni morali.

La scala di Maslow fornisce così uno schema prezioso di riferimento per orientare le soluzioni del problema motivazionale. Non sempre, infatti, si può indurre a lavorare pagando di più o stabilendo dei premi di produttività perché la retribuzione rappresenta uno degli elementi del rapporto di lavoro e, anche se importante, non in tutti i casi è sufficiente a far migliorare il rendimento dei dipendenti e a rendere più agevole la funzione di conduzione del personale.

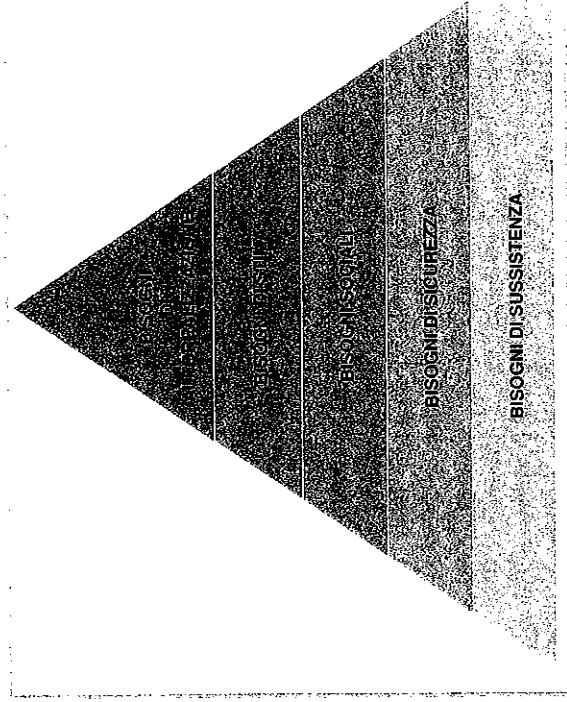
Soprattutto per coloro che hanno già raggiunto un soddisfacente standard di vita, le motivazioni che hanno più presa sono quelle morali, di gratificazione, di attestazione di stima. È dunque necessario che chi dirige sappia come orientare il rapporto con i subordinati e a quali leve fare ricorso per ottenere la motivazione a produrre.

Sulla teoria di Maslow bisogna però osservare:

- 1) che la scalata verso bisogni superiori non presuppone obbligatoriamente il soddisfacimento al 100% del bisogno inferiore, atteso che l'appa-

FIGURA 30

La scala o gerarchia dei bisogni secondo Maslow



gamento dei vari bisogni può essere contestuale ma in differente misura (per es. bisogni di sussistenza all'80%, di stima al 40%, ecc.);

- 2) che la separazione tra le varie categorie di bisogni è un fatto teorico perché nella realtà tra di essi vi sono rapporti di interdipendenza e ciò significa che scelte diverse dell'individuo possono riflettersi contemporaneamente su più tipi di bisogni;
- 3) che l'ordinamento dei bisogni lungo la scala può non essere sempre lo stesso per tutti gli individui e che le eccezioni possono essere frequenti (ad es. l'anteposizione dei bisogni di affermazione a quelli sociali di appartenenza e di affetto);
- 4) che la scala di bisogni risente anche delle condizioni ambientali.

Gli elementi usati criticamente contro l'impostazione di Maslow creano, dunque, delle difficoltà nell'interpretazione della teoria, la cui applicazione nell'impresa non può mai prescindere da appropriate valutazioni da parte di chi ha il compito di risolvere i problemi motivazionali.

Rispetto a questa teoria più generale è stato elaborato un approccio teorico relativo non all'individuo in senso ampio, ma all'individuo che lavora nell'impresa. Herzberg ha difatti distinto in due grandi categorie i bisogni del lavoratore: i bisogni *soddisfattivi*, cioè quelli che – una volta appagati – produco-

no gratificazione e quindi stimolano all'azione; e i bisogni *insoddisfatti*, cioè quelli che - se non soddisfatti - generano frustrazione e determinano l'iniziativa⁽⁶⁾. Tra i primi l'Herzberg ha incluso tutti i fattori «motivazionali», quali il successo e il suo riconoscimento, l'interesse verso il lavoro svolto e le responsabilità assunte, le occasioni di crescita professionale presenti nei compiti assegnati, la possibilità di promozione e di avanzamento; tra i secondi ha compreso i cosiddetti fattori «igienici», legati alla politica dell'azienda e alla sua organizzazione, alla supervisione, alle relazioni interpersonali, alle condizioni di lavoro, alla retribuzione, allo status e alla sicurezza.

Le impostazioni teoriche richiamate fanno dunque comprendere chiaramente l'importanza e la difficoltà di risoluzione dei problemi annnessi alla motivazione a produrre, tenuto conto della varietà di situazioni che si presentano all'interno dell'impresa. La ricerca degli incentivi più appropriati esige, infatti, la profonda conoscenza non solo della psicologia individuale, ma anche dei fattori contingenti che si materializzano di tempo in tempo. Al riguardo, si può accennare, a titolo di esempio, all'impatto di periodi di crisi o di maggiore benessere sul valore motivazionale dell'incentivo economico. Questo, infatti, che aveva perso la sua posizione dominante nel periodo della cosiddetta economia del benessere, ha riacquisito un valore di rilievo con il progressivo accentuarsi della crisi economica. Nel nostro Paese la crescita dei salari ad un tasso inferiore a quello dell'inflazione, l'eliminazione o attenuazione degli interventi sussidiati da parte dello Stato (si pensi ai problemi della sanità e delle pensioni), l'introduzione di criteri meno caratterizzati dall'efficacia e all'efficienza delle prestazioni rese, hanno affievolito di nuovo ai parametri economici un'importanza rilevante ai fini della motivazione.

Oggi l'incentivazione più motivante, soprattutto ai livelli elevati dell'organizzazione, è quella che prevede una qualche forma di *compartecipazione ai risultati aziendali*.

La promozione di innovazioni e l'attenta valutazione dei progetti d'investimento costituiscono, difatti, le premesse per la creazione del valore e, quindi, per l'incremento dei risultati aziendali nel medio termine. L'uso razionale delle risorse, promosso mediante una costante analisi del valore, fa crescere l'efficienza aziendale e, per tale via, riesce a migliorare i risultati.

Il principio di una ricompensa mista, formata in parte da una retribuzione fissa e in un'altra parte da un corrispettivo legato all'esito della gestione, si po-

(6) V. Come motivare i propri dipendenti, pp. 51-72.

ne quale via certamente difficile da imboccare ma senza dubbio di particolare validità per ottenere la migliore integrazione tra obiettivi aziendali e individuali. Legare la parte variabile del compenso ai risultati globali contribuisce a far sviluppare lo «spirito di gruppo» e ad innalzare la produttività media anziché avere delle punte di rendimento sterilizzate dall'inefficienza di altri protagonisti dell'attività aziendale.

Del resto, le ragioni del ricorso a forme di retribuzione a rendimento, in qualche misura correlate anche all'andamento dei risultati aziendali, sono legate all'efficacia da esse dimostrata per far crescere la produttività del lavoro e, sotto un profilo strettamente economico, al differenziale positivo tra incremento del costo del lavoro per unità prodotta e decremento dell'incidenza dei costi fissi d'impresa⁽⁷⁾.

Gli aspetti positivi prima richiamati possono essere tuttavia ridotti sia dalla difficoltà di ritrovare i parametri espressivi del risultato aziendale (quali dovrebbero essere: il profitto, il fatturato, il reddito operativo, il valore aggiunto o altri?) sia dall'esigenza di premiare i risultati di lungo periodo e non quelli di esercizio.

Per tale motivo l'incentivazione può assumere differenti forme e produrre diversi effetti in funzione dell'orientamento all'individuo o al gruppo e della proiezione nel breve o lungo periodo. In base a questi due fattori si può difatti costruire una matrice, i cui quadranti sono rappresentati da aumenti salariali, grafiche, piano di incentivi e *stock option*⁽⁸⁾.

In particolare, la tecnica di concedere - quale parte del compenso - l'opzione ad acquistare azioni della società per cui si lavora è in fase di crescente adozione e risponde al principio di «imprenditorializzazione diffusa del rischio»⁽⁹⁾. Con le più moderne tecniche motivazionali si tende, cioè, a sviluppare «l'imprenditorialità collettiva», che consente all'impresa di rinnovarsi continuamente attraverso le innovazioni, le decisioni e la capacità di adattamento di tutti i membri dell'organizzazione che operano in collaborazione⁽¹⁰⁾.

A prescindere comunque dagli stimoli di carattere strettamente economico, va sottolineato che sulle motivazioni a partecipare ed a produrre incidono lo stile di direzione e la forma (struttura) dell'organizzazione. In proposito, si

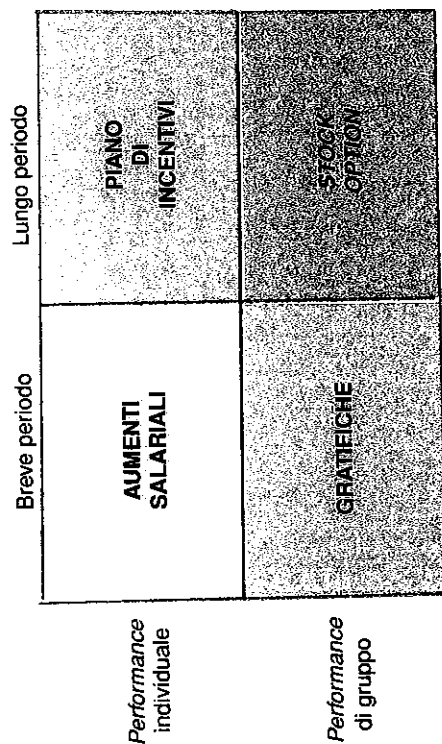
(7) V. Costa, *Il lavoro*, p. 516.

(8) La matrice rappresenta una versione adattata dallo schema di retribuzione della Comings Glass Works (v. Hax-Majluf, *Gestione strategica*, p. 290).

(9) «La *stock option* costituisce un accordo finanziario in base al quale ai dirigenti viene offerto il diritto di acquistare delle azioni delle società in cui lavorano a una data futura e ad un prezzo concordato nel momento in cui viene fornita l'opzione, di solito il prezzo di mercato corrente o una cifra leggermente inferiore» (v. ib., p. 291).

(10) V. Grant, *L'analisi strategica*, p. 453.

FIGURA 31
Tecniche d'incentivazione del personale



può richiamare quanto osservato in precedenza sull'orientamento verso strutture «snelle», che avvicinano i luoghi delle decisioni e dell'esecuzione, e sulla formazione di gruppi di lavoro integrati, che pongono in contatto diretto le fasi di progettazione e di produzione. È intuibile che l'accorciamento della struttura contribuisce ad esaltare la partecipazione, ad ogni livello, al processo decisionario aziendale. Come ora vedremo, il problema motivazionale è perciò affrontato in termini diversi nell'ambito di organizzazioni accentrate e decentralizzate, cioè all'interno di comportamenti di direzione più chiusi o più aperti alle esigenze della conduzione del personale.

2. Gli «stili» di direzione.

Lo stile di direzione può essere definito come il modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione. Esso, come si è anticipato, tende ad assumere caratteristiche molto differenti da impresa ad impresa, in funzione non solo della struttura organizzativa adottata, ma anche della qualità degli organi direttivi impegnati. Nella realtà, infatti, gli stili di direzione si ordinano lungo un continuum, che prevede ad un estremo l'uso predominante dell'autorità da parte del capo e, all'altro, l'esercizio di un'ampia discrezionalità da parte dei subordinati. L'adozione di un modello, anziché di un altro, è legato al sistema dei valori posseduto da chi dirige, alle capacità dei subordinati e alle caratteristiche della situazione entro cui deve esercitarsi il processo di direzione. Lo sti-

le di direzione è sempre il risultato dell'interazione di questi tre fattori e rappresenta un modello che tende a variare secondo le circostanze e nel tempo.

In questa sede, per poter approfondire meglio l'esame, distinguiamo i due casi limite della direzione «autocratica» e di quella «partecipativa».

Lo stile *autoritario* di direzione si appoggia su una struttura fortemente accentrata del processo decisionario e si esercita mediante il comando ed il controllo. Il principio di fondo è l'esistenza di un rapporto gerarchico, in base al quale il superiore può imporre al subordinato le sue decisioni; decisioni il cui rispetto sarà assicurato mediante il controllo e la minaccia di sanzioni nei confronti del dipendente inadempiente.

All'altro estremo si pone lo stile *partecipativo* o democratico, che richiede una struttura decentrata del processo decisionario, al cui interno sia possibile applicare i principi della delega e dell'autocontrollo. Secondo questo modello, lo schema di direzione prevede cioè il coinvolgimento dei subordinati nel processo di decisione, l'assunzione da parte di questi di precise responsabilità ed il controllo diretto (autocontrollo) dei risultati prodotti. Il «capo» esercita, in tal modo, un ruolo d'impulso e di coordinamento piuttosto che di controllo, assumendo la figura del «leader» nei confronti del gruppo diretto.

Come ha rilevato un noto studioso di organizzazione aziendale ⁽¹⁾, al fondo di questi due stili di direzione vi sono delle premesse circa la natura ed il comportamento del fattore umano, che configurano appunto due opposte teorie direzionali. La teoria della direzione mediante il comando ed il controllo (teoria «X») parte, infatti, da tre premesse:

- a) l'uomo in generale detesta il lavoro;
- b) gli unici mezzi per ottenere ch'egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni;
- c) l'obiettivo che si pone è quello della sicurezza, per cui evita il rischio di accollarsi responsabilità e preferisce essere diretto piuttosto che assumere ruoli di *leadership*.

Di fronte a tale teoria, poggiata su un concetto fortemente riduttivo della personalità umana, si pone quella della direzione mediante l'integrazione fra obiettivi individuali ed organizzativi (teoria «Y»). Secondo quest'ultima:

- a) il lavoro è accettato dall'uomo come un fatto naturale quanto lo svago o il riposo;
- b) l'uomo può esercitare l'autodisciplina e, quindi, per lavorare non deve

⁽¹⁾ V. Mc Gascor, *L'aspetto umano dell'impresa*, capp. 3 e 4.

essere né controllato né minacciato di sanzioni;

- c) l'uomo è disposto ad accettare le responsabilità per salire nella scala dei bisogni fino agli ultimi gradini;
- d) la capacità innovativa, l'immaginazione e la fantasia creativa sono ampiamente diffuse tra i lavoratori e possono essere utilmente sfruttate per risolvere i problemi organizzativi;
- e) le potenzialità medie dei lavoratori sono solo parzialmente messe a frutto nelle attuali condizioni della vita aziendale.

La teoria Y parte, in sostanza, da un concetto diametralmente opposto di uomo, visto non solo come essere da motivare, ma anche come individualità da valorizzare e coinvolgere nel processo decisionale aziendale.

In realtà, dunque, lo sforzo dei dirigenti dovrebbe essere teso all'applicazione della teoria partecipativa, in modo da sfruttare le motivazioni individuali a vantaggio anche dell'organizzazione. Naturalmente ciò non è semplice, com'è stato dimostrato dalla difficoltà di affermazione di nuove forme di democrazia industriale, perché la partecipazione richiede un'elevata professionalità a tutti i livelli e la creazione di un clima consolidato di collaborazione all'interno dell'organizzazione. A tale proposito, bisogna sottolineare l'importanza della creazione di stretti legami di gruppo nel contesto aziendale. Il principio del «clan» si pone infatti in alternativa a quello della gerarchia. Questo perché, se tra i componenti del gruppo («clan») si affermano valori comuni d'impegno nei confronti degli obiettivi assegnati al gruppo dal superiore gerarchico, diventa superflua l'attivazione del rapporto gerarchico per ottenere il rispetto degli obiettivi stessi. In altre parole, il principio del «clan» consente di far leva sul rapporto comune di lealtà verso l'azienda, affinché la supervisione del comportamento e delle prestazioni sia assicurata in modo pressoché automatico, da forme di controllo sociale (10).

Da quanto abbiamo commentato fino ad ora sull'evoluzione della teoria dell'impresa e sulla necessità di puntare sulle condizioni di massima efficienza per competere in situazione di crescente complessità e difficoltà, non ci sono dubbi sull'esigenza di attuare forme di conduzione partecipativa. Se la vera

(10) L'Ouchi ha introdotto questo concetto del «clan» in un suo primo lavoro del 1980 (v. *Markets, bureaucracies and clans*). «Un meccanismo di governo a clan è, quindi, un dispositivo di gestione che tiene conto dei sacrifici a breve termine di alcune parti di uno scambio, quando questi sacrifici divengono evidenti, e poi compensa adeguatamente gli individui in modo che venga ripristinato l'equilibrio a lungo termine tra incentivi e contributi di tutte le parti» (Barney-Ouchi, *Costi delle informazioni*, p. 354).

ricchezza di un'impresa è rappresentata dalle professionalità di cui essa dispone, e se il successo economico si fonda sulla cooperazione tra tutti gli *stakeholders*, non è applicabile una direzione di tipo gerarchico che — non sapendo gestire la collaborazione e il consenso — si regga sul comando e sulla minaccia di sanzioni. D'altro canto, nello schema generale di processo di direzione che stiamo illustrando, in cui rilievo particolare è attribuito alla programmazione della gestione, ben s'inserisce un'azione di conduzione del personale fondata sull'attribuzione di responsabilità e sulle capacità di autocontrollo.

Per completare l'esame, resta però da sottolineare il ruolo rivestito dal *sistema premiante* praticato nell'impresa, vale a dire la possibilità offerta in termini di sviluppo di carriera a chi dimostra di avere più capacità professionale e maggiore volontà d'impegnarsi. Un modello partecipativo di direzione, che non consenta però di premiare i meritevoli, rappresenta null'altro che una bella facciata: è chiaro, infatti, che qualsiasi forma effettiva di partecipazione è legata all'assunzione di responsabilità e al corrispondente riconoscimento dei meriti acquisiti. Rientra dunque nella funzione di conduzione anche la valutazione del personale, da formulare — come vedremo nel capitolo successivo — sulla base dei dati forniti dalla funzione di controllo.

La partecipazione e il coinvolgimento possono essere agevolati dalla creazione di particolari organi collegiali (comitati o commissioni), a cui è demandata l'accettazione e il controllo degli obiettivi da raggiungere. La tendenza a «collettivizzare» responsabilità e compiti trova le sue ragioni di fondo, secondo quanto si è già avuto modo di porre in rilievo, nell'esigenza di assicurare la maggiore partecipazione a livello di gruppo nelle fasi di decisione e di attuazione dei comportamenti organizzativi.

Naturalmente, l'adozione con successo di uno stile di direzione partecipativo è legato al riconoscimento della *leadership* del capo, a prescindere dal ruolo rivestito nell'organizzazione. La *leadership* consente, infatti, di indurre modificazioni nel comportamento di altri individui, senza far ricorso ai meccanismi dell'autorità formale (riconosciuta in virtù della carica), ma sfruttando l'autorevolezza per ottenere dagli altri l'adesione ai progetti e programmi organizzativi (11).

I problemi della motivazione e della *leadership* si sono accentuati per effetto, da un lato, del tramonto della società industriale, basata sulla manifattura

(11) «Un manager deve saper ascoltare e coinvolgere i dipendenti; deve saper aiutare i collaboratori a capire e a svolgere efficacemente il loro ruolo in azienda; deve saper valorizzare le individualità, gestendo con intelligenza la delega; deve saper stimolare i contributi innovativi facendoli propri e portandoli avanti con coraggio» (v. Romiti, *Considerazioni sulla qualità totale*, p. 9).

di tipo tayloristico, e, dall'altro, dall'affermarsi del lavoro inventivo rispetto a quello esecutivo. È intuibile, infatti, che rispetto a quest'ultimo, i parametri tradizionali di controllo (prestazione nell'unità di tempo) appaiono del tutto superati e che, in sostanza, solo un'adeguata motivazione ed un costruttivo esercizio della *leadership* possono contribuire a tenere elevate le *performance* dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso.

È indubbio che la progressiva intellettualizzazione del lavoro umano richiede una profonda revisione di schemi organizzativi e direttivi e che, come si è già detto, una *leadership* partecipativa è essenziale nell'impresa moderna.

Si parla, oggi, sempre più frequentemente di info-impresa o impresa-progetto per rappresentare il concetto di una realtà aziendale dominata dalla cultura della conoscenza e alimentata da un sempre maggiore arricchimento della fase informativa. L'aspetto del *software* diviene nettamente prevalente rispetto a quello dell'*hardware* e la fantasia e l'iniziativa creatrice dei lavoratori trovano ampie possibilità d'impiego nella conduzione aziendale.

Tutto ciò modifica anche il concetto di autorità legato alla struttura, alla gerarchia, al codice organizzativo; concetto che evolve in quello di autorevolezza connessa con il possesso delle informazioni e con la capacità di uso e di trasmissione della conoscenza.

È ancora opportuno sottolineare che la *leadership* si basa su valori innati nella persona ovvero sulle sue doti carismatiche. Essere un *leader* significa sapere creare spirito di corpo, ottenere il consenso e la collaborazione volontaria delle persone, fare chiaramente comprendere – soprattutto attraverso l'esempio – i valori di fondo da porre a base dell'azione collettiva.

La *leadership* è questione anche di stile, di educazione, di equilibrio, di disponibilità, di apertura, ovvero di grandi valori umani. Per essere o diventare un buon *leader* bisogna essere capaci di trasmettere non solo problemi da risolvere, ma sentimenti, sfide, voglia di competere e di affermarsi, tensione continua verso i risultati. Il *leader* si misura costantemente con i problemi della traduzione di decisioni in operatività: la sua abilità riposa sulla velocità del processo di realizzazione delle scelte e sul mantenimento della coesione del gruppo di persone dirette.

In precedenza, facendo riferimento in particolare al modello della società per azioni, si è appunto considerato come l'analisi delle funzioni esercitate dalle varie categorie di organi porti ad una necessaria distinzione tra aspetti giuridici, strutturali e di comportamento. Gli aspetti giuridici sono forse meno interessanti perché aiutano poco a scoprire dove effettivamente risiedono i poteri decisionali, dove cioè di fatto è esercitata la *leadership* aziendale. Si è commentato, infatti, che proprio gli organi che secondo disposizioni legislative o statu-

tarie sono investiti di maggiori poteri non sono in grado, nella realtà operativa, di esercitarli direttamente in modo efficace. Di conseguenza, l'analisi più valida è quella organizzativa, cioè quella che tenta d'inquadrare il ruolo svolto dagli organi posti ai vari livelli in rapporto alle caratteristiche di funzionamento degli stessi.

Per comprendere l'assetto dei poteri all'interno dell'azienda non è però sufficiente l'analisi strutturale, cioè la conoscenza dell'organigramma aziendale, perché il ruolo decisionale o di governo di un certo organo dipende non solo dai poteri ufficialmente riconosciuti nella definizione del quadro organizzativo, ma anche dalla capacità ad esercitarli effettivamente. Il comportamento dell'organizzazione è caratterizzato, infatti, da un sistema di ruoli che non ricomprende necessariamente quello istituzionalizzato nella determinazione della struttura. È questo il problema della discrasia che può verificarsi tra organizzazione «formale» e «informale», cioè tra schemi codificati e spontanei, che si riflette inevitabilmente sul sistema direttivo e, di conseguenza, sullo stile di direzione.

3. La motivazione del personale mediante l'analisi e l'arricchimento delle mansioni.

La funzione di conduzione troverà minori ostacoli in presenza sia di modelli organizzativi e direzionali più avanzati sia di una migliore assegnazione del personale alle varie posizioni organizzative.

Il ruolo di chi dirige, infatti, dev'essere non solo quello di creare la massima coesione ed il più elevato spirito di corpo nei gruppi di lavoro, ma anche di valorizzare al meglio le risorse umane a disposizione. I problemi della *leadership*, del lavoro di gruppo, dell'identificazione nell'impresa saranno infatti attenuati dalla più razionale utilizzazione del fattore umano, cioè dalla ricerca della maggiore omogeneità possibile tra caratteristiche del lavoro (mansioni) e dei lavoratori.

Nei capitoli precedenti si è già accennato, in generale, che la soluzione dei problemi organizzativi dev'essere ottenuta con una difficile opera di mediazione fra le esigenze oggettive, connesse con le finalità aziendali da raggiungere, e le capacità soggettive presenti nell'impresa. Perciò, è stato affermato che in questo particolare campo non sono rari i «compromessi» tra soluzioni ideali e vincoli posti dalla composizione del fattore umano, di cui è possibile avvalersi. Nella progettazione della struttura, e ancor più nei riadeguamenti che la stessa deve di tempo in tempo subire, per adattarsi all'evoluzione dei rapporti impresa-ambiente, bisognerà pertanto pervenire a soluzioni che cerchino di valorizzare le capacità direzionali ed esecutive a disposizione. Ciò vale a maggior ragione oggi, dati i condizionamenti posti dalla ridotta mobilità interna ed esterna della forza lavoro.

Il problema della motivazione si pone al centro del cosiddetto «contratto

psicologico», che lega il lavoratore all'azienda ⁽¹⁴⁾. Il legame diviene produttivo allorché si perfeziona questo contratto psicologico, ovvero quando si crea un perfetto grado di concordanza tra quello che il dipendente ritiene di dover dare e ricevere dall'impresa e quello che corrispondentemente si aspetta l'organizzazione, e, allo stesso tempo, lo scambio prestazione-controprestazione si verifica conformemente al grado di concordanza creato ⁽¹⁵⁾.

Per facilitare l'integrazione tra obiettivi dei singoli e dell'organizzazione, oltre dunque al modello di conduzione e al sistema premiante, si può incidere sulle mansioni. La soluzione dei problemi di motivazione del personale può infatti essere significativamente facilitata mediante l'impiego di tecniche moderne, comunemente note come tecniche di *analisi e valutazione delle mansioni*. Queste tecniche, originariamente sviluppate negli Stati Uniti nel quadro degli studi e delle innovazioni apportate dall'organizzazione scientifica del lavoro, hanno assunto un'importanza crescente all'emergere dei problemi di conduzione del personale. Esse possono essere adoperate per diversi scopi, come ad esempio l'individuazione dei requisiti necessari per coprire le posizioni istituite nell'organizzazione, la determinazione del piano retributivo, la misurazione dell'efficienza del personale, ecc.

Ai fini del nostro discorso appare di maggiore importanza l'analisi delle mansioni (*job-analysis*), cioè lo studio approfondito e sistematico delle singole posizioni organizzative, diretto a valutare le caratteristiche delle operazioni e dei compiti ad esse connesse, le conoscenze e capacità richieste all'esecutore e le responsabilità nei confronti di altre unità amministrative.

L'analisi delle mansioni è un procedimento di validità universale per orientare la gestione delle risorse umane. La descrizione della mansione e la specificazione dei requisiti richiesti per ricoprirla consentono di avere una guida preziosa nella selezione del personale, nella valutazione dei compiti, nella valutazione della prestazione e nella pianificazione delle carriere.

Come appare difatti dall'esempio riportato (v. tabella 16) ⁽¹⁶⁾, l'analisi della mansione consente di specificare le componenti essenziali del lavoro, creando così un valido punto di riferimento per l'utilizzazione del personale. Questo sia in fase di costruzione iniziale dell'organizzazione, sia per dar corso a processi di riorganizzazione durante la vita dell'impresa. La *job-analysis* può infatti indirizzare proficuamente l'opera di selezione e di addestramento del personale e agevolare il compito di assegnazione, trasferimento e promozione degli uomini già operanti nell'organizzazione.

Nell'ipotesi di impresa già funzionante l'analisi delle mansioni dovrebbe

⁽¹⁴⁾ Questa espressione è stata coniata da Schein, *La psicologia sociale nella società moderna*.

⁽¹⁵⁾ V. VARVELLI LOMBARDI, *La motivazione e l'incentivazione del personale*, p. 20-17.

⁽¹⁶⁾ Lo schema è stato ripreso da QUARANTELLI-NOVAGA, *Analisi del lavoro*, p. 113.

TABELLA 16

Esempio di analisi della mansione

Unità di appartenenza: Serv. Amm. -- Reparto Contabilità Industriale.

Posizione: Addetto alla contabilità di magazzino.

ISTRUZIONE:

Diploma di computista commerciale o preparazione teorica equivalente.

ESPERIENZA ED ADDESTRAMENTO

Sei mesi nella posizione.

COMPLESSITÀ DEI COMPITI

La posizione opera in base a rigide procedure prestabilite. Deve essere in grado - almeno entro certi limiti - di saper valutare l'esattezza dei dati contenuti nei documenti che gli pervengono, con particolare riguardo ai centri di imputazione ed alle quantità da imputare.

RESPONSABILITÀ PER LE DECISIONI

Alla posizione non è richiesto di prendere direttamente decisioni. Un errore della posizione può falsare i risultati contabili col pericolo di orientare la direzione verso scelte non opportune. Va tuttavia osservato che le eventuali anomalie contabili, quando fossero particolarmente rilevanti, sono oggetto di un riesame dettagliato da parte di posizioni superiori, prima che vengano prese decisioni in merito.

RESPONSABILITÀ PER LA SICUREZZA DI ALTRI

Praticamente trascurabile.

RESPONSABILITÀ PER IL LAVORO DI ALTRI

Nessuna.

RESPONSABILITÀ PER I RAPPORTI CON GLI ALTRI

Normali rapporti d'ufficio con colleghi dell'unità di appartenenza e con personale del Magazzino ovvero delle unità organizzative interessate all'esame dei dati contabili.

RESPONSABILITÀ PER LE INFORMAZIONI RISERVATE

Conosce la situazione patrimoniale della Società per quanto riguarda il Magazzino; conosce i prezzi di acquisto dei materiali.

AFFATICAMENTO MENTALE

Il lavoro presenta caratteristiche di monotonia. La posizione è tenuta ad eseguire frequenti conteggi ed a controllare gruppi innumerevoli di cifre. Deve compilare o consultare tabelle costituite da molte voci.

SPORZO FISICO

Praticamente trascurabile.

RISCHI DI INFORTUNIO

Praticamente trascurabile.

CONDIZIONI AMBIENTALI

Opera prevalentemente in ambiente d'ufficio; a volte è richiesta la sua presenza in magazzino o all'aperto per l'esecuzione degli inventari fisici.

cioè migliorare la pianificazione delle risorse umane, avvicinando al meglio possibile caratteristiche della mansione e competenze professionali presenti nell'organizzazione.

Per migliorare il rendimento del fattore umano, oltre alla corretta assegnazione del personale alle varie posizioni previste nella struttura organizzativa, si può far ricorso a tecniche di variazione e di ampliamento delle mansioni attribuite. La motivazione a produrre può essere infatti stimolata mediante la *rotazione*, l'*estensione* e l'*arricchimento* delle mansioni di lavoro. La possibilità di far «ruotare» l'individuo in mansioni diverse, anche se comprese nello stesso ciclo di lavoro, dovrebbe rendere meno monotona la prestazione lavorativa e portare ad un accrescimento delle conoscenze e della preparazione professionale del lavoratore. Questi risultati potrebbero tuttavia essere meglio raggiunti mediante un ampliamento della mansione (*job enlargement*), che si concreti nell'affidamento di cicli integrati di operazioni, in modo da attribuire all'esecutore la responsabilità di un'attività completa ed enucleabile rispetto ad altre attività svolte nell'organizzazione.

Ai fini motivazionali, più che un'estensione orizzontale della mansione, sembra valido soprattutto un ampliamento *verticale* della stessa mediante il coinvolgimento del responsabile nella fase decisionale oltre che operativa. Questa tecnica di arricchimento della mansione (*job enrichment*) risponde, infatti, alla teoria partecipativa di cui si è discusso in precedenza ed alla quale si collegano i risultati più soddisfacenti in termini di conduzione del personale.

Accanto agli interventi a livello individuale, come si è accennato precedentemente, si vanno diffondendo, con sempre maggiore frequenza, quelli sui gruppi di lavoro. Si è rilevato che in molti casi le motivazioni di gruppo contribuiscono a far migliorare decisamente il rendimento del personale e a semplificare i problemi di conduzione dell'organizzazione.

Le isole di montaggio, dette anche «unità di montaggio integrate» hanno costituito un primo e ormai superato tentativo di modificare l'organizzazione del lavoro di fabbrica. Come vedremo infatti in seguito, i processi produttivi di tipo continuo rimangono sempre i più diffusi a livello delle grandi imprese, risultando particolarmente convenienti per strutture tecnico-produttive di ampia dimensione, funzionanti con un'elevata automazione, forti investimenti di capitale ed una spinta specializzazione di compiti. La creazione di squadre o gruppi di lavoro, in grado di gestire autonomamente certe fasi del processo produttivo, può pertanto concorrere a creare delle valide motivazioni individuali e a massimizzare le sinergie organizzative ⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁷⁾ Per un approfondimento dei problemi legati al processo di motivazione a partecipare e a produrre, si veda GRANDORI, *Organizzazione*, cap. 4.

In conclusione, l'incentivazione a produrre, l'adozione di «stili» appropriati di direzione e l'instaurazione di un buon clima di relazioni industriali concorrono a facilitare la funzione di conduzione del personale. Anche se situazioni di conflitto tendono naturalmente a generarsi per cause interne ed esterne all'azienda, è comprensibile che esse possono essere attenuate o esasperate a seconda del modello di cultura aziendale prevalente ⁽¹⁸⁾. Una direzione più partecipativa, più idonea a trasmettere conoscenze, più attenta ai problemi del lavoro, più pronta a smorzare cause di conflitto e attriti, che inevitabilmente nascono nel corso della vita aziendale, appare incontrare in definitiva le nuove esigenze poste alla gestione del personale. Ma per interpretare tale ruolo in un momento obiettivamente difficile sono il profilo economico, occorrono imprenditori e dirigenti capaci, in grado di controllare proficuamente le necessità dell'impresa, in quanto organizzazione da far sopravvivere e sviluppare nel tempo, con quelle degli uomini guidati, da far crescere professionalmente e da valorizzare al meglio delle loro potenzialità. In questo senso, un contributo di grande portata può essere certamente fornito dal livello etico degli uomini di governo aziendale, perché è comprensibile che la soluzione di qualsiasi problema relativo alla conduzione delle risorse umane sarà non poco agevolata dalla creazione e diffusione di valori eticamente corretti all'interno dell'organizzazione.

⁽¹⁸⁾ «La cultura di un'organizzazione è una serie complessa di principi fondamentali e di valori profondamente radicati, che agiscono a livello preconciso e influenzano profondamente il comportamento di tutti i membri di un gruppo che condividono tali principi e tali valori» (v. Hox-Majluf, *Gestione strategica*, p. 294).

LE STRATEGIE E I PERCORSI
ALTERNATIVI DI SVILUPPO
AZIENDALE

SOMMARIO: 1. I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategia complessiva. - 2. La strategia di sviluppo monosettoriale. - 3. La strategia di diversificazione produttiva. - 4. La strategia di espansione internazionale. - 5. Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo: sviluppo interno, acquisizioni aziendali e accordi tra imprese. - 6. Le strategie di fronteggiamento delle crisi (processi di «turnaround»). - 7. I rapporti tra strategia e struttura organizzativa.

1. I percorsi di sviluppo: la formulazione della strategia complessiva.

Ogni impresa nasce e si sviluppa in funzione dell'orientamento strategico definito a livello imprenditoriale. È l'imprenditore che concepisce la cosiddetta «idea imprenditoriale» (*business idea*), cioè intuisce l'opportunità d'inserirsi con successo in uno spazio più o meno ampio di mercato o in una pluralità di mercati, sfruttando le sue risorse strategiche. La nascita di un'impresa si deve, dunque, all'intuizione imprenditoriale di potere sfruttare con successo le particolari capacità possedute (abilità tecniche, di mercato, finanziarie, ecc.). È tuttavia difficile che la nuova azienda conservi le sue caratteristiche gestionali e strutturali nel tempo, perché sicuramente la variazione dell'ambiente esterno e l'opportunità di reinvestimento dei profitti indurranno a ricercare altre opportunità di crescita. Di conseguenza, l'orientamento strategico si può modificare e può portare a prescegliere altri sentieri di sviluppo. Questi, a seconda dei casi, potranno condurre lontano dall'attività fondamentale (*core business*) oppure potranno indurre a insistere nel «*core business*», affiancandolo con attività più o meno strettamente interrelate.

In altre parole, le strategie di espansione si differenziano soprattutto rispetto al rapporto prodotto/mercato, cioè alla permanenza, al superamento o all'allargamento delle relazioni fra i prodotti fabbricati e i mercati serviti.

Per comprendere le direzioni dello sviluppo prescelte dalle singole aziende, bisogna fare riferimento:

- a) all'ampiezza degli obiettivi di crescita da perseguire;
- b) alla modificazione del grado di rischiosità della gestione caratteristica;
- c) alla tipologia di risorse disponibili per lo sviluppo;
- d) alle opportunità di crescita sfruttabili.

È infatti intuibile che certe direttrici di sviluppo sono preferite perché l'azienda vuole raggiungere traguardi più o meno ambiziosi in rapporto ai tempi di realizzazione, perché aspira in qualche modo a mutare il coefficiente globale di rischio della sua attività, perché giudica le risorse disponibili più idonee per un certo tipo di sviluppo e perché, infine, si presentano occasioni favorevoli da non lasciarsi sfuggire.

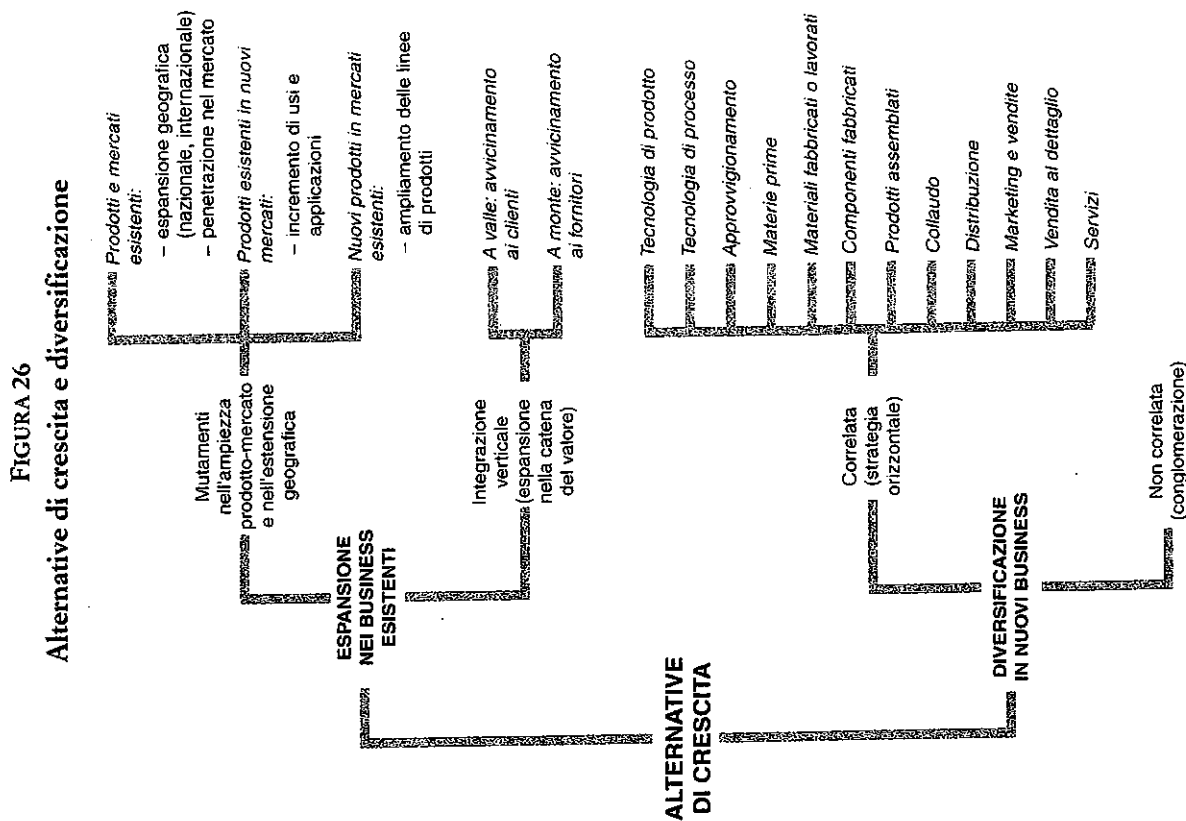
Le alternative di fondo, come è sintetizzato chiaramente nella figura 26 (1), sono rappresentate dalla *concentrazione* o *diversificazione* delle attività gestite, cioè dalla preferenza per percorsi di sviluppo che aumentino il peso delle attività già esercitate o che estendano il portafoglio prodotti/mercati. Nel primo caso l'espansione nei business esistenti punta a sfruttare al meglio il bagaglio di competenze e di esperienze già posseduto dall'impresa; nel secondo, la diversificazione in nuovi business mira a valorizzare positivamente le interrelazioni tra vecchie e nuove aree di affari (*diversificazione correlata*) oppure si propone soprattutto di ridurre il rischio globale di gestione (*diversificazione conglomerale*).

Una strategia di diversificazione dovrebbe giustificarsi non solo in funzione di un ampliamento delle aree di affari e, quindi, delle ulteriori opportunità di profitto, ma anche per i vantaggi sinergici ottenibili dall'uso di risorse comuni (che, in questo modo, possono essere valorizzate al massimo) o dall'effetto combinato delle attività svolte nelle varie aree di affari (sinergie di funzionamento). Nella diversificazione produttiva i vantaggi possono, dunque, accrescersi in funzione del loro ampliarsi dal campo delle opportunità di profitto considerate a se stanti a quello delle sinergie connesse con l'uso di risorse comuni e delle sinergie sviluppabili nel corso della gestione (2).

La crescita, tuttavia, può essere ancora perseguita allargando l'area di mercato, cioè introducendosi in nuove zone di vendita. Questo tipo di sviluppo assume una maggiore importanza allorché è realizzato a livello internazionale e si accompagna a modificazioni nella distribuzione geografica delle risorse di produzione e di vendita dell'impresa. In tal caso si può parlare, infatti, di un processo di diversificazione internazionale, che si pone con caratteristiche peculiari, meritevoli di essere partitamente esaminate.

(1) La figura è ripresa da Hax-Majluf, *Gestione strategica*, p. 144.

(2) Questi concetti sono alla base del triangolo di creazione del valore, proposto da COLLIS-MONTGOMERY, *Corporate strategy*, cap. I.



Volendo in conclusione schematizzare, per offrire un miglior punto di riferimento nell'esame successivo, si possono individuare tre strategie fondamentali di sviluppo dimensionale, con alcune varianti principali. Come appare infatti dallo specchio costruito (tabella 14), lo sviluppo di tipo monosettoriale si realizza mediante processi di *integrazione orizzontale e verticale*, quello di tipo polisettoriale assume le forme della *diversificazione laterale e conglomerale* e, infine, lo sviluppo di tipo internazionale si concretizza in un processo di *espansione internazionale* del mercato o di *espansione multinazionale* della gestione. Sulle caratteristiche distintive, sugli obiettivi e sui rischi, che si collegano a queste varie strategie, bisogna ora approfondire l'analisi.

TABELLA 14
Classificazione delle strategie di sviluppo dimensionale

Tipi di sviluppo	Strategie adottate	
1. Monosettoriale	1.1. Integrazione orizzontale	
	1.2. Integrazione verticale	ascendente discendente
2. Polisettoriale	2.1. Diversificazione laterale	
	2.2. Diversificazione conglomerale	
3. Internazionale	3.1. Sviluppo internazionale del mercato	
	3.2. Sviluppo multinazionale della gestione	

2. La strategia di sviluppo monosettoriale.

Lo sviluppo di tipo monosettoriale ha lo scopo di rafforzare la posizione dell'impresa soprattutto nell'ambito del mercato in cui opera. Con esso, infatti, la crescita è perseguita nello stesso campo o settore in cui l'azienda esercita la sua attività principale, allo scopo di creare migliori condizioni di svolgimento della gestione sotto il duplice profilo del collocamento delle produzioni finali e dell'approvvigionamento delle risorse di base. Anche se questo tipo di sviluppo può assumere forme diverse, che tendono a privilegiare il primo o il secondo aspetto, è possibile sostenere che in ogni caso, per effetto dell'ampliamento dimensionale, vantaggi si presentano frequentemente da entrambi i lati.

Lo sviluppo monosettoriale conduce, dunque, ad un processo di concentrazione, che può aver luogo nello stesso stadio in cui agisce l'impresa o in stadi immediatamente adiacenti. Nella prima ipotesi si configura un processo d'integrazione orizzontale, mentre nel secondo si ha un processo d'integrazione verti-

cale. La differenza sostanziale, fra i due, è che lo sviluppo orizzontale porta ad un ampliamento del volume d'affari relativamente al processo terminale già attuato dall'organizzazione, laddove quello verticale si traduce in un'espansione delle operazioni nell'ambito di stadi posti «a monte» o «a valle» di tale processo.

2.1. Lo sviluppo orizzontale.

La strategia di sviluppo orizzontale dell'attività aziendale può essere attuata mediante un'espansione interna dell'organizzazione, cioè ampliando la potenzialità degli impianti o creando ex-novo altre unità produttive, oppure con un processo esterno di acquisizione di imprese similari. In questo secondo caso si parla più appropriatamente di *integrazione orizzontale*, in quanto si ha di fatto l'aggruppamento di più organizzazioni operanti nello stesso mercato.

In proposito, bisogna svolgere due considerazioni. La prima è che solo nel secondo caso lo sviluppo porterà sicuramente ad una corrispondente variazione della quota di mercato dell'impresa che promuove il processo, e l'altra è che per «stesso» mercato deve intendersi un complesso di produzioni legate appunto da stretti vincoli di domanda e di offerta.

Si è detto infatti in precedenza che l'obiettivo principale di questa strategia è il rafforzamento della posizione dell'azienda nell'ambito del mercato in cui opera. Ma tale rafforzamento si realizza allorché cresce la forza competitiva, cioè quando l'impresa espande la propria quota di mercato a danno della concorrenza. Effetto, questo, che è collegato non a qualsiasi ampliamento del volume di vendite, ma a quell'ampliamento che si traduce in una sottrazione di affari agli altri produttori.

L'obiettivo tipico dello sviluppo orizzontale si ottiene, dunque, sicuramente mediante un processo d'integrazione, con il quale l'impresa assorbe non solo un impianto o certe attrezzature produttive, ma anche la quota di mercato dell'azienda acquisita.

È intuibile, cioè, che, quando un'impresa, che opera in un settore maturo, vuole realizzare ambiziosi obiettivi di crescita, deve puntare prevalentemente sulle acquisizioni, che comportano l'immediata conquista di quote di mercato.

Naturalmente, come accenneremo in seguito, le acquisizioni debbono rispondere ad alcuni principi di base, cioè devono perfezionarsi ad un prezzo giustificabile, devono avere un ruolo strategico e non devono presentare problemi sotto il profilo dell'integrazione operativa. In altri termini, chi acquisisce un'impresa deve saperla gestire meglio di chi la cede, se vuole realizzare un vantaggio adeguato dall'operazione.

Il secondo punto da chiarire concerne i concetti di stesso settore o mercato e di aziende o produzioni similari, cui si è fatto ricorso nelle definizioni precedenti. È infatti opportuno sottolineare che ci si trova in presenza di uno sviluppo orizzontale quando fra le produzioni integrate sussistono vincoli tecnologici e di mercato. I primi si collegano ad una matrice produttiva comune, che può essere rappresentata dalla medesima concezione dei cicli di produzione, dalla presenza di fasi comuni di lavorazione, dall'utilizzazione di tecnologie (*know-how*) similari, ecc., mentre i secondi derivano da una comune impostazione dei problemi e delle politiche di mercato (distribuzione, promozione, ecc.). Da ciò consegue che si è in presenza di una strategia di sviluppo orizzontale anche nell'ipotesi dell'aggiunta di tipi differenti di produzioni, ricompresi però nella stessa famiglia.

Posto che lo sviluppo dimensionale tende sempre ad una molteplicità di obiettivi, va osservato che ciascuna strategia si differenzia dalle altre in rapporto ai sub-obiettivi o traguardi specifici che si prefigge.

L'integrazione orizzontale, si è detto, ha lo scopo di far crescere la quota di mercato detenuta dall'impresa. Ciò si ottiene completando la gamma di prodotti trattati, ampliando il numero dei segmenti di mercato serviti o allargando l'area geografica di vendita. Per conseguenza, è intuibile che le operazioni di acquisizione si rivolgano preferibilmente ad aziende concorrenti, che trattino prodotti assenti nella gamma della società acquirente, che soddisfino differenti categorie di compratori o che abbiano posizioni di maggiore forza in zone in cui la posizione di chi procede all'acquisizione è debole. Non si può peraltro escludere che il rilevamento di un'altra impresa, più che essere rivolta a conquistare ulteriori fette di mercato accrescendo l'attrattiva della gamma di prodotti da offrire, abbia lo scopo di potere disporre di un nuovo patrimonio di conoscenze in grado di contribuire al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza rispetto ai settori/mercato in cui si è già presenti.

La situazione di mercato si pone, in ogni caso, alla base della scelta di una strategia di sviluppo orizzontale, che rappresenta un'alternativa valida di crescita allorché esistono considerevoli potenziali di domanda non soddisfatta o consistenti possibilità di sottrarre affari alla concorrenza. È invece comprensibile che, in mercati saturi e caratterizzati da una concorrenza agguerrita, un comportamento del genere non presenta prospettive attraenti. L'espansione, infatti, è collegata all'opportunità di assorbimento di aziende concorrenti in difficoltà, piuttosto che alla dilatazione della domanda.

La crescita in senso orizzontale si distingue, rispetto ad altre forme di sviluppo, perché richiede generalmente tempi meno lunghi di attuazione, consente di sfruttare tutte le risorse disponibili (manageriali, tecnologiche e di marketing) e implica rischi meglio valutabili da parte degli organi imprenditoriali.

Il suo principale vantaggio si dovrebbe avere sotto il profilo delle economie

di costo, che si possono distinguere in economie di *dimensione* e di *espansione*: le prime collegate ai risparmi di costo o, per meglio dire, alla più economica utilizzazione di certi fattori produttivi per effetto di una maggiore scala di operazioni; le seconde relative all'onerosità dello stesso processo d'espansione. Per esprimerci con un esempio, il minor costo unitario di produzione, dovuto all'aumento del volume produttivo, rappresenta un'economia di dimensione; mentre la possibilità di attuare a costi sopportabili, ossia con costi che incidono proporzionalmente di meno sul conto economico aziendale, il programma di promozione, per consentire il desiderato ampliamento dimensionale, costituisce un'economia di sviluppo, che cessa allorché quest'ultimo si è completamente realizzato. Le economie di espansione facilitano, dunque, l'espansione stessa e possono o no tradursi in economie di dimensione.

Queste ultime sono infatti la conseguenza dello sviluppo, giacché si ottengono solo *dopo* che l'espansione si è verificata. La dimensione è, d'altra parte, causa delle economie di espansione, poiché può ridurre il costo relativo a cui questa potrà essere realizzata. Sotto tale profilo il concetto di economia di dimensione si amplia, intendendosi per essa la condizione secondo cui «una grande impresa, a causa della sua sola dimensione, è in grado non soltanto di produrre e vendere beni e servizi meglio delle imprese minori, ma anche di introdurre efficacemente quantità maggiori o nuovi prodotti»⁽¹⁾.

Lo sviluppo orizzontale, benché si fondi di solito su un andamento favorevole del mercato, può essere motivato anche dalla necessità di difendersi da un ristagno, se non da un regresso della domanda. Il processo di concentrazione trova così la sua motivazione nell'opportunità di poter influire sul comportamento dei consumatori, in guisa da modificare la tendenza naturale del mercato. In questo caso si avrebbe, cioè, un esempio di strategia di tipo difensivo, che le aziende sarebbero costrette ad adottare in presenza di andamenti sfavorevoli di mercato. Peraltro, l'aggruppamento con altre imprese concorrenti avrebbe lo scopo non solo di preservare le posizioni conquistate nel particolare settore, ma anche di rendere più difficile l'ingresso di altri competitori.

I fattori chiave per l'attuazione di strategie d'integrazione orizzontale sono le capacità di marketing, che consentono di realizzare una politica di «spinta» nel mercato, e quelle finanziarie, che forniscono le risorse di capitale necessarie per l'espansione.

Per quanto riguarda il rischio di gestione, la sua natura rimane sostanzialmente immutata perché l'impresa continua ad operare nello stesso mercato con tecnologie produttive pressoché identiche. Questo vale, naturalmente, allorché la strategia d'integrazione è stata realizzata con successo e non riguarda il rischio implicito in qualsiasi processo di sviluppo da attuare. Come si è osser-

(1) V. PENROSE, *Economie di dimensione*, p. 320.

vato, infatti, parlando di economie di dimensione e di espansione, una cosa è il rischio che l'impresa corre ad espansione avvenuta, altra cosa è quello che essa sopporta per puntare ad espandersi.

2.2. L'integrazione verticale.

Lo sviluppo verticale si ha quando un'impresa assume il controllo di uno stadio di produzione o di distribuzione immediatamente collegato a quello in cui già opera. L'espansione riguarda, dunque, uno stadio diverso, ma adiacente al preesistente campo di attività. Essa può indirizzarsi «a monte» dello stadio occupato (caso dell'integrazione verticale *ascendente*) o «a valle» (caso dell'integrazione *discendente*).

Lo sviluppo verticale si caratterizza perché ha per oggetto mercati legati da rapporti di fornitura o di collocamento, in quanto l'aspetto qualificante di questa strategia è l'integrazione, nell'ambito della stessa organizzazione economica, di attività non simili ma strettamente collegate (per es. un'azienda tessile che amplia il suo controllo ad un'impresa di confezioni oppure un'industria automobilistica che acquista una fonderia). Se, difatti, si esclude l'ipotesi dell'integrazione nel processo distributivo, lo sviluppo verticale comporterà il raggruppamento di produzioni che prima venivano scambiate con entità esterne. Negli esempi precedenti si avrà che l'azienda tessile, anziché vendere i tessuti ad un'altra impresa, si dedicherà a produrre essa stessa gli abiti confezionati; mentre quella automobilistica, in luogo di acquisire le fusioni da terzi, le produrrà in proprio.

In sostanza, l'integrazione verticale si traduce in uno «spostamento» a monte o a valle del mercato di acquisto o di vendita di certi prodotti aziendali. Con la «verticalizzazione» ascendente l'azienda inserisce nel suo ciclo produzioni di base o intermedie rispetto al processo terminale; con quella discendente cambia il suo mercato di sbocco, rivolgendosi ad uno stadio più vicino alla fabbricazione di prodotti finali. Per questo motivo, l'integrazione discendente è a volte considerata una forma di diversificazione piuttosto che di concentrazione monosettoriale. Al riguardo, si deve però osservare che il suo obiettivo non è di accrescere il numero di settori in cui opera l'impresa, ma di ampliare la gamma di produzioni intermedie comprese nello stesso ciclo tecnico-economico. L'affermazione appare ancora più calzante nell'ipotesi d'integrazione ascendente, che fra l'altro è quella più diffusa. A differenza, infatti, dell'integrazione discendente che modifica il mercato di vendita dell'impresa, con la prima si ha semplicemente l'incorporazione di una produzione che in precedenza veniva acquistata all'esterno. Per tale motivo, anche se l'integrazione può essere vista quale forma di diversificazione in senso lato, bisogna convenire che ne rappresenta un tipo affatto speciale. Rimane comunque valida la conclusione che ele-

mento qualificante di qualsiasi processo di sviluppo è lo stretto collegamento in termini gestionali degli stadi o produzioni raggruppate, elemento che — come vedremo — è assente nelle strategie di diversificazione (sviluppo polisettoriale).

Anche l'integrazione verticale è attuata più frequentemente mediante l'acquisizione di complessi produttivi già funzionanti, dato che la via dell'espansione diretta dell'organizzazione richiede tempi più lunghi e lo sfruttamento di capacità tecniche e manageriali raramente disponibili all'interno dell'impresa.

I sub-oggettivi, che mediante essa s'intendono raggiungere, si differenziano a seconda della direzione assunta dal processo di «verticalizzazione». Con questo si ha in ogni caso un *aumento del valore aggiunto* realizzato perché cresce la differenza tra il valore dei prodotti finiti ed il costo delle materie acquisite: infatti, nell'ipotesi del processo ascendente il ciclo produttivo partirà da beni di minor valore (per es. la ghisa e l'acciaio anziché il pezzo fuso per l'industria automobilistica), mentre in quella del processo discendente il ciclo darà come risultato prodotti di maggior valore (per es. l'abito confezionato anziché il tessuto per l'azienda tessile). Ciò significa che, per effetto dell'ampliamento del processo di trasformazione, si creerà un più alto valore aggiunto. L'impresa, quindi, riuscirà a ridurre il rischio di gestione perché un più elevato valore aggiunto la cautererà meglio rispetto alle variazioni esterne del mercato degli approvvigionamenti e delle vendite. *Più crescerà il valore aggiunto più aumenterà il controllo sui costi di produzione*, perché nel conto economico aziendale peseranno maggiormente le voci di costo controllate direttamente dall'impresa.

Comunque, oltre a questo effetto comune alle due modalità d'integrazione verticale, si porrà — nel caso dello sviluppo ascendente — quello di assicurarsi la continuità di approvvigionamento della risorsa base per il processo produttivo attuato e, nel caso dello sviluppo discendente, quello di avvantaggiarsi di un maggior controllo del mercato finale di sbocco per ridurre i rischi di vendita. Spesso, infatti, la finalità prevalente dell'integrazione cosiddetta «a monte» concreta nell'acquisire il controllo di una fonte principale di rifornimento, in modo da garantire l'ininterrotta alimentazione dei cicli di produzione. Nel caso, invece, dell'integrazione discendente lo scopo è di entrare in un mercato più vicino a quello d'acquisto finale per poter meglio prevedere e controllare la domanda. Naturalmente, in questo secondo caso appare più difficile individuare una motivazione prevalente del gruppo promotore della strategia, poiché dallo spostamento del mercato di sbocco potranno derivare molteplici conseguenze sul piano della gestione aziendale.

Obiettivo teorico dell'integrazione verticale rimane, tuttavia, l'aumento del profitto mediante una riduzione dei costi di approvvigionamento (integrazione ascendente) o un incremento dei margini di contribuzione (integrazione discendente). Mentre, però, gli effetti precedenti sul valore aggiunto e sul rischio si verificheranno in ogni caso, quelli sui costi o sui ricavi dipenderanno dall'efficienza dell'impresa che integra, rispetto ai produttori esterni operanti nello stadio oggetto di integrazione. In teoria si afferma che l'integrazione porta all'eliminazione dei costi di transazione perché l'impresa, producendo all'interno ciò che acquistava da fornitori esterni, non è costretta a sopportare i costi per la ricerca delle informazioni, per la stipula del contratto e per il controllo della sua esecuzione. Nell'ipotesi cioè di integrazione a monte si dovrebbe avere, infatti, un risparmio pari almeno al profitto lucrato dai produttori esterni, sempre che si supponga un'uguaglianza dei costi di produzione. Ed è proprio su questo assunto che nascono molte perplessità perché è difficile che chi integra possa produrre allo stesso costo di chi opera già da tempo nello stadio oggetto di integrazione. Ciò per motivi di minore specializzazione, per un minore effetto della curva di apprendimento e, in generale, per il verificarsi di più contenute economie di scala a livello d'impianto e di impresa. Di conseguenza, l'integrazione ascendente consentirà di realizzare dei risparmi di costo solo nell'ipotesi in cui il costo di produzione interno risulti inferiore al prezzo di acquisto dall'esterno⁽¹⁾. L'integrazione verticale, come del resto qualsiasi strategia di sviluppo, non è una strategia universale buona o cattiva, perché il successo o l'insuccesso collegato alla sua attuazione dipende soprattutto dalla situazione e dalle capacità di chi la attua.

È però intuibile che, in ogni caso, i processi di «verticalizzazione» contribuiscono a creare una maggiore forza contrattuale dell'impresa e ad innalzare delle barriere all'ingresso nel mercato, perché chi aspira ad entrare in quest'ultimo sarà generalmente costretto ad operare in più stadi di produzione e ad un livello dimensionale superiore. In altri termini, il processo di integrazione verticale, inteso come strategia competitiva, si può tradurre nel creare maggiori ostacoli all'ingresso nel mercato per effetto sia del controllo di fonti di approvvigionamento o di strutture distributive essenziali per chi aspira ad entrare nel particolare mercato, sia del più elevato capitale di investimento necessario per

potere operare con gli stessi livelli d'integrazione di chi è già presente nel mercato. A questo riguardo, per completezza, bisogna sottolineare che la strategia d'integrazione verticale può creare contemporaneamente più alte barriere all'entrata e all'uscita dal mercato, perché, per un'impresa più integrata verticalmente, i processi di disinvestimento potranno assumere maggiore complessità e difficoltà.

Vi è in ultimo da sottolineare che, in certe situazioni, l'integrazione verticale può essere il mezzo per eludere condizioni di vincolo imposte dall'autorità pubblica sulle quantità e sui prezzi di determinati prodotti. Il che significa che questa particolare strategia può essere finalizzata anche all'obiettivo di sfuggire a condizionamenti pubblici di mercato⁽²⁾.

2.3. Altri tipi di integrazione.

Gli economisti, insieme con l'integrazione orizzontale e verticale, individuano altri due tipi di integrazione, che denominano «laterale» e «diagonale». La prima si ha nell'ipotesi di un inserimento, nella gamma di prodotti aziendali, di beni correlati sotto il profilo delle tecnologie adottate o del mercato di sbocco; la seconda si verifica, invece, nel caso d'introduzione nell'organizzazione di produzioni ausiliarie (ad es.: un'azienda conserviera che assorbe uno scartoffificio).

Riguardo a queste due forme v'è però da dire che l'integrazione cosiddetta laterale potrebbe essere considerata, a seconda del grado di correlazione tra produzioni nuove e vecchie, una forma di integrazione orizzontale oppure di diversificazione produttiva (e in questo secondo senso sarà riguardata nel paragrafo successivo); mentre per l'integrazione cosiddetta diagonale, tranne nel caso di produzioni ausiliarie di particolare importanza, il fenomeno non dovrebbe assumere un rilievo tale da configurare una vera e propria strategia di sviluppo aziendale.

3. La strategia di diversificazione produttiva.

L'impresa, anziché espandersi nello stesso settore di attività o in stadi collegati (integrazione verticale), può — come osserva l'Ansoff — allontanarsi simultaneamente dai prodotti e dai mercati che le sono familiari⁽³⁾. In tal caso, essa si rivolge a settori diversi, cioè attua un processo di *diversificazione produttiva*.

⁽¹⁾ V. PROVA, *L'integrazione verticale*, p. 5. Sull'integrazione verticale si vedano le interessanti considerazioni di HARRIGAN, *Joint Venture*, p. 8.

⁽²⁾ V. *Strategia aziendale*, p. 142.

⁽³⁾ Una verifica empirica dei differenti effetti economici dei processi d'integrazione verticale è stata attuata da BUZZELLI e GALE. Questi studiosi hanno dimostrato che una strategia di accresciuta integrazione verticale conduce, di solito, ad una maggiore redditività alorché non richiede un aumento dell'intensità del capitale investito. Poiché, ovviamente, tale condizione è infrequente, la conclusione è che l'integrazione verticale comporta spesso una caduta della redditività (v. *The PIMS Principles*, p. 170-174).

(¹). Quest'ultima si contrappone alle strategie d'integrazione perché, invece di puntare verso obiettivi di concentrazione e di rafforzamento del preesistente rapporto impresa/mercato, porta l'azienda ad occupare posizioni in mercati nuovi, compresi in settori o comparti produttivi differenti da quelli in cui già operava. In altri termini, è il principio della multisettorialità dell'espansione che si contrappone a quello della monosettorialità, tipico delle imprese cosiddette «integrate».

Poiché la distinzione fra integrazione discendente e diversificazione non è sempre agevole, si può introdurre, come elemento, forse più significativo, di differenziazione, il fatto che con la prima l'impresa diviene cliente di se stessa, mentre con la seconda ciò non accade in nessuna circostanza. La distinzione è illustrata graficamente nelle figure seguenti, relative appunto alle situazioni di un'impresa integrata e diversificata.

Per definire ancor meglio la diversificazione produttiva, bisogna chiarire che essa si realizza in modo pieno allorché le nuove produzioni non presentano affinità con quelle precedenti sia in termini tecnologici sia in termini di marketing.

Fra i prodotti compresi nella cosiddetta gamma di vendita, infatti, possono sussistere delle convergenze di ordine tecnico, quando ad esempio si prestano ad essere lavorati partendo dalle stesse materie prime, utilizzando in gran parte gli stessi impianti, applicando comuni principi tecnologici, ecc., oppure delle convergenze di marketing allorquando possono essere distribuiti attraverso gli stessi canali, propagandati mediante campagne promozionali unificate, ecc.

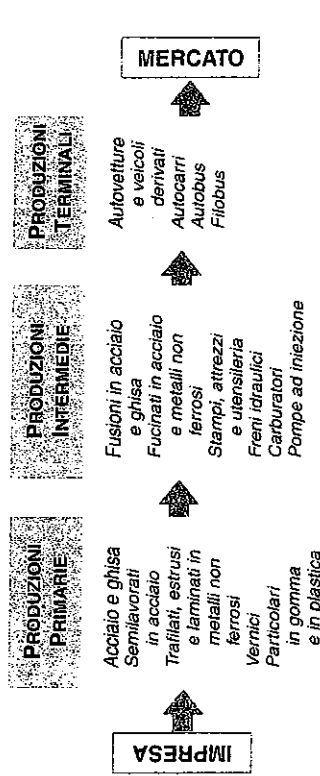
Tenendo appunto presente la possibilità del verificarsi di una o di entrambe queste situazioni, si distinguono due strategie di sviluppo diversificato. La prima, denominata diversificazione *laterale*, basata sull'esistenza di un collegamento, in termini tecnologici oppure di marketing, tra produzioni vecchie e nuove; la seconda, chiamata diversificazione *conglomerata*, fondata sull'inesistenza di qualsiasi legame tra attività vecchie e nuove.

Le relazioni tra i prodotti aziendali possono infatti ricondursi a quattro situazioni differenti:

- prodotti affini sotto il profilo tecnologico e di marketing (per es. macchine lavabiancheria e macchine lavastoviglie);
- prodotti affini in termini tecnologici ma non in termini di marketing (es. carta da imballaggio e carta per scrivere);

(¹) Il concetto di «diversificazione» non va pertanto confuso con quello di «differenziazione» dei prodotti, che si riferisce alla variazione degli assortimenti o modelli dello stesso tipo di prodotto allo scopo di raggiungere più segmenti di mercato.

FIGURA 27
Esempio di impresa integrata



- prodotti affini in termini di marketing ma non in termini tecnologici (es. prodotti alimentari e per la pulizia della casa);
- prodotti senza alcuna affinità tecnologica e di marketing (es. materie plastiche e prodotti dolciari).

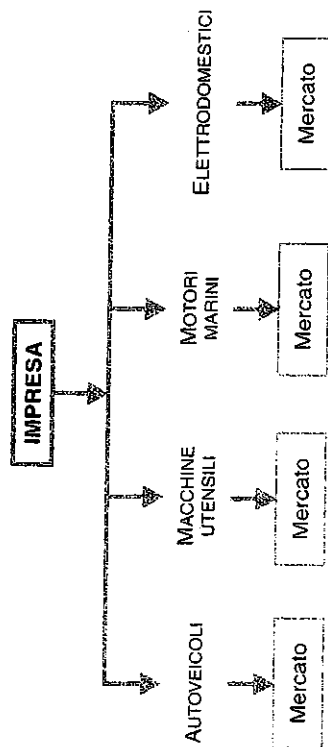
Alla luce delle definizioni precedenti, si avrebbe dunque nel primo caso uno sviluppo integrato di tipo orizzontale, nei due successivi una forma di diversificazione laterale e nell'ultimo una diversificazione conglomerata. Anche se, sul piano teorico, questa distinzione concettuale appare abbastanza chiara, nella pratica la valutazione del grado di affinità tra prodotti e attività differenti può comunque ingenerare delle incertezze. Per questo motivo, sembra forse più opportuno discriminare il caso della diversificazione da quello dello sviluppo orizzontale soprattutto sotto il profilo dei mercati serviti e, poi, distinguere i vari tipi di diversificazione.

Generalmente, infatti, nelle imprese si ha una comunanza delle produzioni in rapporto a certi aspetti tecnologici. I prodotti possono, a seconda dei casi, inquadrarsi nella stessa linea o famiglia (per es. articoli per la fotografia), oppure collocarsi in linee diverse comprese però in uno stesso campo tecnologico (per es. produzione di auto, aerei e motori marini; oppure produzioni farmaceutiche, per l'igiene personale e per la cosmesi, ecc.). Nei due ultimi esempi il collegamento s'individua nell'uso di tecnologie affini per la costruzione di mezzi di trasporto o di loro parti e nella preparazione di prodotti chimico-farmaceutici. Meno frequente è, invece, la situazione di netto distacco tra i vari settori produttivi, cioè la coesistenza di attività del tutto differenti sotto l'aspetto tecnologico e di mercato (ad es. produzioni alimentari e tessili).

Se dunque restringiamo l'analisi in termini unicamente di mercato, l'ipotesi

dell'inserimento di prodotti appartenenti alla stessa linea rientra di fatto in uno sviluppo di tipo orizzontale, mentre le altre s'inquadrano tra i casi di sviluppo diversificato. Quest'ultimo può assumere, a sua volta, connotazioni differenti in funzione dell'esistenza di legami tecnologici tra produzioni vecchie e nuove: se tali legami sussistono, si verifica una situazione di diversificazione laterale, altrimenti si è in presenza della forma di diversificazione cosiddetta «conglomerata».

FIGURA 28
Esempio di impresa diversificata



È intuibile, tuttavia, che, anche nel caso di settori diversi, si possono avere delle incertezze di valutazione. Si pensi all'ipotesi di produzioni di fibre artificiali e di prodotti farmaceutici (ricadenti nel più vasto campo dell'industria chimica), di produzioni di macchine industriali e per l'edilizia (ricadenti nell'industria meccanica): in questi casi si avrebbero delle differenziazioni nette in termini di mercato, ma si potrebbero prospettare delle affinità in termini tecnologici. Tali ipotesi configurano, infatti, delle situazioni intermedie fra la diversificazione *à tout court* (o laterale, secondo la definizione degli economisti) e quella conglomerata.

A ragione delle difficoltà insite nella valutazione del grado di affinità tra le produzioni poste in essere, è stato ritenuto opportuno collegare il concetto di conglomerazione non all'inesistenza di legami fra le produzioni attuate, ma all'assenza di una produzione dominante. Secondo questa interpretazione, l'attributo della conglomerazione si aggiungerebbe a quello della diversificazione nell'ipotesi in cui nessuno dei settori produttivi dovesse assumere una posizione preminente (*).

(*) V. FODESTA, *Strategia dell'impresa*, pp. 9-44. Altri autori propongono di distinguere

Questo, d'altra parte, accade frequentemente proprio allorché le produzioni trattate ricadono in campi del tutto diversi, per cui i criteri dell'esistenza dei legami e della mancanza di un'attività dominante finiscono per convergere ai fini della migliore individuazione della particolare strategia.

I motivi della scelta di una strategia di diversificazione possono essere molteplici e non sempre si collegano al desiderio di assicurarsi una rapida crescita dei profitti. La giustificazione, più di frequente addotta per questa decisione, è l'impossibilità di espandersi soddisfacentemente in un settore ormai ritenuto saturo e la ricerca, dunque, in altri mercati di occasioni più favorevoli di aumento del volume d'affari.

Anche se queste motivazioni possono giocare un ruolo preminente nell'adozione di una strategia del genere, non bisogna sottovalutare i vantaggi da essa ritraibili in termini di stabilizzazione dei redditi e di riduzione del rischio globale di gestione. Come si vedrà meglio in seguito, alla diversificazione delle attività s'accompagna una *diversificazione dei rischi di mercato*, in quanto ciascuna produzione sarà assoggettata alle allee correnti nel particolare mercato cui sarà destinata. Di conseguenza, le alterne vicende che possono verificarsi, di tempo in tempo, in ogni industria appaiono meglio bilanciabili in un'organizzazione diversificata. Con questa strategia, cioè, si possono attenuare le conseguenze di eventi dannosi mediante la compensazione degli andamenti più o meno favorevoli, che si presentano nei vari mercati serviti.

La sua realizzazione è legata a processi generalmente diversi a seconda del tipo di sviluppo. Se l'impresa persegue, infatti, una diversificazione laterale delle produzioni, è possibile che la strategia si realizzerà mediante l'espansione interna dell'organizzazione aziendale, cioè attraverso la creazione *ex-novo* di impianti, unità amministrative e distributive, laboratori di ricerca, ecc.. Nel caso, invece, di una diversificazione conglomerata l'ipotesi più frequente è quella di un piano di acquisizioni aziendali. Data, infatti, la sostanziale differenziazione tra settori vecchi e nuovi, è difficile ipotizzare un'espansione dall'interno. Il ridotto patrimonio tecnologico e di marketing posseduto dal *management* indurrà, quindi, a ricercare all'esterno le opportunità d'inserimento in produzioni del tutto diverse. A volte, l'intervento aziendale si tradurrà, in un primo tempo nell'acquisizione di una partecipazione non di controllo, perché si riterrà conveniente procedere ad una più approfondita valutazione delle possibilità di sviluppo della nuova attività, prima di procedere al suo totale rilevamento. Ed è immaginabile che questo accertamento in profondità potrà essere meglio compiuto inserendosi nel processo di conduzione aziendale.

re tra diversificazione limitata, correlata e non correlata (v. BARNEY, *Competitive advantage* p. 357) oppure tra diversificazione collaterale omogenea, collaterale con nuove linee, omogenea con linea dominante e conglomerata (v. RISPOLI, *Analisi strategica*, Cap. 7).

La diversificazione ha rappresentato, e in certi casi continua a rappresentare, la strategia di sviluppo preferita dalle maggiori imprese, che - ad una fase di crescita monosettoriale - hanno fatto seguire una più impegnativa espansione diversificata.

L'evoluzione più recente è tuttavia rappresentata dal netto prevalere di forme di diversificazione correlata (laterale) rispetto a forme di diversificazione conglomerale. La necessità di massimizzare le sinergie operative e di avvantaggiarsi di precedenti esperienze di mercato ha indotto a preferire l'espansione in campi interrelati, all'interno dei quali potere sfruttare meglio gli effetti della dimensione e della complementarietà delle operazioni aziendali. In altre parole, come si è già diffusamente sottolineato, l'attrattività di un nuovo settore più che essere frutto di una situazione oggettiva, legata a condizioni valide per qualsiasi azienda, tende a collegarsi alle particolari condizioni e competenze distintive dell'impresa che vuole diversificare: ciò significa che lo stesso settore d'affari potrà risultare più o meno attraente a seconda delle caratteristiche e delle aspirazioni dell'impresa che intenda entrarvi.

4. La strategia di espansione internazionale.

La strategia di diversificazione produttiva, come si è rilevato in precedenza, si può rendere opportuna o addirittura necessaria allorché la crescita nel mercato tradizionale non appare bastevole ad alimentare il processo di espansione aziendale. La sua realizzazione richiede naturalmente tempi lunghi e il superamento di ostacoli connessi con la scarsa familiarità dei quadri direzionali nei confronti delle nuove situazioni di mercato da fronteggiare. Nonostante che tali ostacoli possano essere, almeno in parte, superati mediante l'acquisizione di aziende già operanti nei campi considerati, è chiaro che la diversificazione produttiva presenta inizialmente rischi gestionali elevati e non consente di sfruttare al meglio le risorse dell'organizzazione.

Soprattutto per le imprese maggiori, un'alternativa di sviluppo è rappresentata dall'*espansione internazionale*, che può essere definita come la politica diretta ad assicurarsi in modo sistematico nuovi sbocchi all'estero per le produzioni poste in essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri. Anche la sua attuazione richiede tempi lunghi di programmazione e di realizzazione, consentendo di sfruttare specialmente le risorse tecnologiche e «manageriali» e comporta dei gradi elevati di rischiosità in rapporto alle difficoltà di adattamento delle politiche aziendali a realtà nazionali diverse.

L'espansione internazionale potrebbe essere considerata, in una visione peraltro più di ieri che di oggi, come la logica continuazione del processo di diversificazione della produzione di beni e di servizi, che caratterizza la vita delle imprese in sviluppo. Vista sotto tale profilo, essa rappresenterebbe la via obbligata per la prosecuzione del ciclo di crescita delle maggiori imprese. I due comportamenti imprenditoriali meritano, però, d'essere considerati in senso alternativo, in modo da porre in risalto le differenti conseguenze di tipo gestionale e organizzativo, che da essi discendono, e da tentare d'individuare le ragioni che sostengono alla loro scelta. Non dimentichiamo, infatti, che la diversificazione produttiva comporta una riduzione della specializzazione dell'attività aziendale nel suo complesso, nel senso che l'abilità specifica, acquisita sotto l'aspetto tecnologico e di mercato nell'esercizio della produzione originaria, non trova ragione d'accrescersi per effetto dell'inserimento in nuovi settori produttivi. Anzi, i problemi connessi con l'ingresso in canipi operativi inconsueti tendono a ridurre il grado di specializzazione in precedenza raggiunto e, in certi casi, rendono oltremodo rischiosa tale strategia. Ciò vale sia dal punto di vista tecnologico e sia soprattutto da quello commerciale-distributivo. La decisione d'ingresso in nuovi settori è legata, dunque, non solo a un giudizio positivo sulle prospettive di sviluppo di questi ultimi, ma anche al bagaglio di esperienze di mercato, tecniche e direzionali che l'azienda possiede nei confronti delle nuove attività.

Nell'ipotesi di un'espansione geografica, supposto che poggia sull'ampliamento all'estero della stessa attività produttiva, il grado di specializzazione tecnico-amministrativo tende invece ad aumentare. Meno prevedibili sono gli effetti sotto il profilo commerciale o di marketing a cagione delle diversità esistenti fra i vari mercati nazionali da servire. Infatti, l'estensione dell'attività originaria ad altri territori consente di sfruttare e migliorare il patrimonio di conoscenze e di esperienze acquisite nel settore della produzione e del controllo amministrativo, ma può richiedere un adattamento delle politiche e delle strutture di marketing in rapporto alle differenti caratteristiche dei mercati esteri in cui si andrà ad operare.

È opportuno ribadire, infine, che entrambe le strategie esaminate si prefiggono non solo di ampliare l'area dei profitti, ma anche di conferire una maggiore stabilità ai risultati di gestione mediante l'aumento della *flexibilità esterna* dell'azienda (*).

Per perseguire, infatti, una crescita equilibrata è sovente necessario puntare ad una politica di compensazione dei risultati attraverso un processo di diversificazione delle attività aziendali. Sotto tale aspetto la diversificazione delle pro-

(*) V. ANSOFF, *Strategia aziendale*, pp. 62-63.

duzioni e l'espansione internazionale rappresentano delle strategie fondamentali per stabilizzare in senso dinamico i risultati di gestione, cioè per ottenere un saggio di aumento dei profitti in grado di assicurare la prosecuzione dello sviluppo dimensionale. Come si è già detto, la prima consente, infatti, di diversificare *mercologicamente* i rischi d'impresa, legando le sorti di quest'ultima alle vicende di una molteplicità di settori produttivi. Ma anche l'espansione internazionale permette di bilanciare i contrapposti fenomeni che dovessero verificarsi, di periodo in periodo, nei vari contesti, in modo da conferire una maggiore costanza ai risultati gestionali. La differenza si ha nel fatto che la compensazione avviene, nel primo caso, fra *produzioni* diverse e, nel secondo, fra *Paesi* diversi.

È chiaro, comunque, che l'effettiva possibilità di bilanciamento aumenta al crescere dell'equilibrio fra le attività svolte nei vari campi o nei differenti luoghi e ch'essa assume un'importanza marginale allorché il ruolo preminente delle produzioni tradizionali o degli affari realizzati nel mercato domestico non si modifica invece significativamente.

Lo sviluppo internazionale comporta problemi ed opportunità differenti in funzione delle caratteristiche della domanda da soddisfare. In certi casi, l'omogeneizzazione dei gusti e delle tendenze di consumo in Paesi diversi crea delle naturali possibilità di ampliamento del mercato servito perché consente all'impresa di attuare lo stesso programma di marketing o di apportare a quest'ultimo delle variazioni soltanto marginali. In altri casi, invece, è necessario adattare il programma di marketing alle singole realtà geografiche, con costi di progettazione e di attuazione che potrebbero ridurre l'effettiva validità delle occasioni di vendita in altri contesti. In aggiunta a ciò, occorre riflettere anche sull'effetto molto più contenuto delle economie di scala e di apprendimento sul piano internazionale. Sempre in rapporto alla convenienza di questo tipo di sviluppo, è opportuno porre in evidenza il vantaggio di attenuare il ciclo di stagionalità delle vendite dovuto alle differenti condizioni climatiche esistenti in Paesi diversi (si pensi, al riguardo, ad un produttore di articoli per il freddo e per il caldo, che si crei la possibilità di vendere in Italia e in Argentina, Paesi con stagioni climaticamente contrapposte).

La politica di penetrazione nei mercati esteri segue solitamente delle tappe, che presentano gradi d'impegno e di rischiosità crescenti. La difficoltà di muoversi in un ambiente non familiare, l'impossibilità in molti casi di prevedere il ritmo di sviluppo delle vendite, la necessità di cominciare a fare esperienza nel modo meno rischioso, sono tutti elementi che spingono ad attuare inizialmente un'attività di esportazione di prodotti finiti, per poi passare a forme più stabili di presenza all'estero. Le fasi principali del processo di espansione internazionale possono essere:

- 1) l'esportazione di prodotti fabbricati esclusivamente in patria;

- 2) la stipula di accordi di licenza con produttori stranieri per la cessione di brevetti, *know-how*, ecc.;
- 3) l'attuazione d'investimenti diretti per la creazione all'estero di proprie strutture distributive;
- 4) l'avviamento in altri Paesi d'impianti di montaggio e di stabilimenti di produzione a ciclo completo;
- 5) l'organizzazione, al di fuori dei confini nazionali, di strutture aziendali autosufficienti (consociate o affiliate), dotate di centri direzionali e di ricerca.

Volendo definire più concisamente le tappe indicate, si potrebbe osservare (v. tabella 15) che sovente lo sviluppo dell'attività internazionale segue un ciclo che comprende l'*esportazione*, la *produzione indiretta*, la *vendita diretta*, la *produzione e la vendita diretta*, l'*organizzazione di unità aziendali integrate* ⁽¹⁰⁾.

Il processo di penetrazione nel mercato internazionale assume la sua massima intensità allorché l'impresa considera l'ingresso in un dato Paese non come un fatto isolato, rispondente a circostanze occasionali, ma come una decisione rientrante in una più ampia e coordinata politica d'espansione della gestione. È in questo momento che prende corpo lo sviluppo *multinazionale*, che può essere considerato come l'epilogo di una strategia sistematica di espansione internazionale. L'impresa multinazionale è, infatti, non solo un'organizzazione che dispone di impianti di produzione e di reti di distribuzione in più Paesi del mondo, ma anche e soprattutto una società che persegue una gestione integrata delle attività domestiche ed estere ⁽¹¹⁾. Definito in tal senso il concetto, risulta chiaro che molte imprese, considerate comunemente multinazionali, sono in effetti delle società con mercato internazionale e che le multinazionali in senso proprio rappresentano un numero veramente limitato tra le imprese operanti a livello plurinazionale.

Uno dei fattori principali dello sviluppo multinazionale va individuato nella necessità di un rapido sfruttamento dei risultati della ricerca scientifica e tecnologica. Quest'ultima richiede degli sforzi crescenti, che possono essere meglio affrontati su dimensioni internazionali (sia per quanto riguarda il sostenimento dei massicci costi e sia per il reperimento dei «cervelli») e conduce a del-

⁽¹⁰⁾ Sull'argomento si rinvia a STAMPACCHIA, *Imprese internazionali*, cap. 2.

⁽¹¹⁾ È interessante osservare come già nel 1989 la produzione di un modello di auto di una grande impresa multinazionale veniva suddivisa in 17 attività eseguite in otto Paesi diversi (dagli Stati Uniti all'Australia) (cit. in GRANT, *L'analisi strategica*, p. 329). L'interpretazione restrittiva del concetto d'impresa multinazionale è in SCIARELLI, *Impresa multinazionale*.

TABELLA 15
Tappe del processo di espansione internazionale

Tappe	Modalità di realizzazione
Esportazione	Vendita sistematica di prodotti all'estero
Produzione indiretta	Concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri
Vendita diretta	Creazione di reti di vendita all'estero
Produzione e vendita diretta	Allestimento di impianti di produzione all'estero
Costituzione di un'impresa all'estero	Fondazione di una società all'estero
Organizzazione multinazionale	Coordinamento della gestione sul piano multinazionale

le innovazioni che debbono essere tramutate in iniziative commerciali in tempi assai brevi. La maggiore facilità del processo imitativo abbrevia la durata dell'invenzione o dell'applicazione tecnologica e impone alle imprese di sfruttare su scala internazionale, in modo da massimizzare i frutti, più rapidamente estinguibili, del progresso tecnico-scientifico.

Il processo d'espansione multinazionale della gestione si fonda, comunque, soprattutto sulla qualità del *management* aziendale. La capacità manageriale va infatti considerata non solo come un fattore interno da sfruttare più efficacemente col procedere dello sviluppo dimensionale, ma anche come la risorsa basilare per avviare un processo del genere.

L'elemento poi che, di fatto, rende possibile questa espansione è rappresentato dalla disponibilità di capitali. L'attuazione d'investimenti internazionali diretti richiede, in ogni caso, l'impegno a lungo termine di considerevoli risorse finanziarie, data anche l'eventuale minore redditività iniziale delle intraprese avviate. Ciò fa sì che solo le società che dispongono di cospicui capitali propri o che sono in grado di attingerli nel mercato finanziario internazionale hanno delle effettive possibilità di realizzare dei processi di «multinazionalizzazione».

5. Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo: sviluppo interno, acquisizioni aziendali e accordi tra imprese.

La vita delle imprese si svolge secondo processi evolutivi di tempo non breve, che si dispiegano secondo il disegno di sviluppo stabilito dal gruppo imprenditoriale.

Questo disegno è orientato verso obiettivi scaturiti dalle decisioni di fondo assunte sul modello d'interazione tra l'impresa e l'ambiente. Accade, poi, che o per effetto del presentarsi di fatti nuovi d'particolare rilievo nell'ambiente (ad es. lo *shock* petrolifero) o nel mercato servito (ad es. l'ingresso di un nuovo concorrente particolarmente temibile o anche la «minaccia» d'ingresso) oppure a seguito di un ripensamento globale delle politiche aziendali di sviluppo il processo lentamente evolutivo s'interrompe, per far luogo ad un nuovo processo di sviluppo dell'impresa. La rivoluzione, dunque, s'inserisce nell'evoluzione (12) e giunge il momento delle grandi scelte strategiche. Queste scelte sostanziano, molto spesso, in operazioni protese allo sviluppo dimensionali dell'impresa, che – per effetto di esse – tende ad espandersi per «salti» e non in modo continuo nel tempo. La crescita avviene, dunque, per il succedersi, a certi intervalli di tempo, di operazioni di ampliamento della dimensione dell'attività di gestione.

Le strategie di sviluppo fin qui illustrate rappresentano modalità differenti di espansione del sistema aziendale. Ciascuna strategia, com'è riepilogato nello schema precedente, si distingue dalle altre per i sub-obiettivi perseguiti, le modalità e gli effetti tipici sul rischio. Ma i comportamenti imprenditoriali descritti possono essere visti anche come tappe successive nello sviluppo d'impresa, in quanto appaiono caratteristici di organizzazioni di diversa dimensione. È frequente, infatti, che un'impresa tenti dapprima di rafforzare la propria posizione nel mercato nazionale (sviluppo orizzontale) e, solo in un secondo momento, si rivolga a perseguire politiche di integrazione verticale e, specie, di diversificazione. Nel processo di crescita i momenti principali sono dunque costituiti essenzialmente da due passaggi: quello da una politica di produzione unica a una di produzioni multiple e quello dal perseguimento di obiettivi d'integrazione verticale all'espansione in più settori industriali.

Lo sviluppo orizzontale è tipico delle imprese all'inizio di un ciclo di sviluppo e coincide, quasi sempre, con l'ampliamento della gamma produttiva. Integrazione, invece, è più comune nel caso di aziende che abbiano già raggiunto una dimensione ragguardevole; la diversificazione, infine, sembra più propria di complessi di grandi dimensioni. Anche se le affermazioni precedenti vanno accolte in senso relativo, è possibile intravedere, quindi, una corrispondenza

(12) V. MILLER-FRIESEN, *Organizations - a quantum view*, cap. I.