

## Capitolo I

### L'azienda e l'ambiente

**SOMMARIO:** 1.1. La dottrina economico-aziendale. – 1.2. L'evoluzione del concetto d'azienda come sistema economico-sociale. – 1.3. Il concetto di valore. – 1.4. Il sistema ambiente. – 1.5. Le relazioni azienda-ambiente. – 1.6. Soggetto giuridico e soggetto economico. – 1.7. La classificazione delle aziende. – 1.8. Analisi sistemica dell'azienda. – 1.9. Analisi per funzioni aziendali o attività generatrici di valore.

#### 1.1. La dottrina economico-aziendale

Che cosa è la dottrina economica aziendale? Per rispondere a questa domanda riprendiamo il concetto espresso dal Maestro G. Zappa, il quale sostiene che l'economia aziendale è “la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, e cioè la scienza dell'amministrazione economica”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Zappa G., *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*. Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p. 30.

Cfr. Amaduzzi Aldo, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1978.

Cfr. Onida P., *Le discipline economiche aziendali: oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1951, p. 220. Per questo autore, oggetto dell'economia aziendale è “lo studio delle relazioni tra i fenomeni nei quali si manifesta la vita dell'azienda, contemplata sotto l'aspetto economico, e, più precisamente ancora, la ricerca di uniformità più o meno ampie e limitate in queste relazioni. Le uniformità rivelano un ordine tra i fatti o i fenomeni dell'economia aziendale: ordine scientificamente interessante in quanto permette di risalire dal particolare al generale e di discendere dal generale al particolare, di andare dalla parte al tutto, e, in funzione del tutto, di comprendere la parte”.

Cfr. Bruni G., *Le imprese pubbliche in economia d'azienda*, Libreria Dante Editrice, Verona, 1968, p. 18. Per questo autore l'economia aziendale è “un campo di studio assai vasto che, a tutt'oggi, presenta ampie possibilità di ulteriori indagini per la ricerca scientifica, ed ha come oggetto l'azienda quale parte viva ed operante del sistema economico generale, e non come astrazione frutto di mere speculazioni del pensiero, che sono più proprie della dottrina economica generale”.

Aldo Amaduzzi sostiene che “l’economia aziendale ricerca le leggi delle condizioni di equilibrio dell’azienda, condizioni intese come espressioni preventive di un andamento variabile, e che ricerca altresì le leggi secondo le quali, nella variabilità dell’andamento, vengono mantenute, migliorate, perdute, ripristinate tali condizioni di equilibrio”.

Possiamo dire che la scienza economica aziendale è:

- una scienza che ha come oggetto di studio l’azienda;
- una scienza economica in quanto studia i mezzi limitati in relazione ai molteplici bisogni economici;
- una scienza sociale;
- una scienza empirica<sup>2</sup> che si propone di dare soluzioni concrete alle aziende;
- una scienza generalizzante, che tende ad individuare leggi o principi generali validi per tutte le aziende.

L’economia aziendale studia le condizioni da cui derivano differenti livelli di validità organizzativa ed economica dei processi di funzionamento delle aziende. Essa individualizza il ruolo che l’azienda può svolgere in una società a seconda dei modelli economici, politici, ed istituzionali che questa ha assunto. Inoltre, essa analizza la capacità che l’azienda ha di soddisfare bisogni in condizioni di economicità rispetto a modalità alternative<sup>3</sup>.

Mediante la scienza economica aziendale ci si propone dunque di fornire a coloro che governano l’azienda strumenti logici generali, e proposizioni scientifiche, che, pur nella loro astrattezza, sono applicabili nelle realtà concrete. Naturalmente, non ci si basa solo sulla descrizione degli accadimenti aziendali, ma si ricercano anche le relazioni che si instaurano tra questi, nonché la loro uniformità di manifestazione<sup>4</sup>.

Questa scienza si avvale sia del metodo deduttivo, ovvero del ricorso all’astrazione, sia del metodo induttivo, ovvero dell’osservazione dei fatti aziendali<sup>5</sup>. Essa

---

<sup>2</sup> Il compito fondamentale della scienza empirica, così come scrive la Franceschi, “consiste nei tre punti seguenti: *formulare asserzioni* teoriche o stabilire nessi relazionali tra le asserzioni; *giustificare tali asserzioni* o relazioni sulla realtà empirica; sviluppare un insieme di *conoscenze replicabili e controllabili* da parte della comunità scientifica a cui sono rivolte” (Ferraris Franceschi R., *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, in “Presente e futuro negli studi di Economia e management in Italia”, il Mulino, Bologna, 2006, p. 232).

<sup>3</sup> Zappa sostiene che “lo studio dell’azienda è l’analisi scientifica di una particolare realtà economica in tutti i suoi aspetti ed in tutte le interconnessioni con i sistemi più ampi e più piccoli in cui opera: l’importanza dell’economia aziendale non sta quindi nell’ampiezza del suo oggetto, ma nel tentativo di analizzare una realtà complessa che non è riducibile ad un generico soggetto del sistema economico” (Zappa G., *Il reddito d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1950).

<sup>4</sup> Zappa G., *Il reddito d’impresa*, cit., p. 65; Ferraris Franceschi R., *Problemi attuali dell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998.

<sup>5</sup> Infatti Onida sostiene, che “la storia delle dottrine mostra come gli studi di amministrazione economica sempre diventano sterili e si smarriscono quando, trascurando il metodico esa-

è scienza empirica positiva e normativa, in quanto in essa convivono in modo unitario, anche se possono essere separati, aspetti positivi con aspetti normativi<sup>6</sup>.

L'economia aziendale (scienza positiva) formula leggi che sono valide per ogni tipo di azienda, basandosi su di un unico aspetto: quello economico. Si studia così l'azienda al suo interno, sia pure inserito nell'ambiente circostante, e si analizzano i sistemi e le attività aziendali. In nessun caso si può prescindere dal considerare l'azienda nel rapporto che ha con l'ambiente che lo circonda, in quanto alcuni condizionamenti esterni influiscono direttamente sulle condizioni di equilibrio economico e finanziario<sup>7</sup>.

In effetti, solo conoscendo quali possono essere le opportunità ed i limiti che derivano da questi condizionamenti, l'azienda può trasformare questi ultimi in fattori di successo e pervenire così ad una gestione economicamente sana: se manca economicità nella gestione d'azienda, ciò è, come afferma Onida<sup>8</sup>, "per sé anti-sociale, e danneggia il bene comune".

La politica aziendale (scienza normativa) indica i modi di operare in base alle molteplici variabili che influenzano la gestione dell'azienda<sup>9</sup>. La dottrina economica aziendale, così come scrive Borgonovi<sup>10</sup>, si caratterizza per i seguenti elementi:

---

me dei fatti, si abbandonano alla costruzione di astratti e irreali sistemi, dedotti, senza il controllo dell'esperienza da fragili premesse" (Onida P., *Le discipline economiche aziendali: oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1951, p. 342).

<sup>6</sup> Sull'argomento vedi Orlandini P., *Economia aziendale pubblica*, in Saita M., *Macroeconomia aziendale*, Elemond Scuola Azienda, Milano, 1996, pp. 7-8.

<sup>7</sup> Campedelli B., *Analisi aziendale. Strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 34.

Ceccherelli sosteneva che non si può pervenire ad una chiara interpretazione delle manifestazioni di vita delle aziende, la cui conoscenza caratterizza e guida la loro economia e la tecnica del loro operare, se non si ricorre alla teoria organicistica, la sola che consenta una conoscenza fondata degli accostamenti e delle dipendenze che sempre più si accentuano fra i fenomeni interni di azienda ed i fenomeni esterni di mercato e le loro tendenze. Ceccherelli A., *Problemi di economia aziendale*, Corsi, Pisa, 1964, p. 39.

<sup>8</sup> Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, p. 88.

<sup>9</sup> Vedi Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990. Su politiche e strategie vedi, tra gli altri, Ansoff H.I., *Organizzazione innovativa*, Ipsoa Scuola d'impresa, Milano, 1997, p. 47; Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, p. 47; Canziani A., *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984; Bocchino U., *Il Benchmarking: uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè, Milano, 1995. Reborra e Meneguzzo sostengono che "è necessaria una traccia, o uno schema di riferimento istituzionale, per promuovere un sufficiente livello di integrazione dell'azione e di rispondenza tra enti diversi". Per traccia di riferimento istituzionale si intende un insieme di regole, vincoli, indicazioni finalistiche, che orientano l'attività di ogni istituto e si concretizzano in normative formali (leggi e regolamenti), piani e programmi, atti amministrativi che esprimono i vari aspetti dei rapporti istituzionali (Reborra G., Meneguzzo M., *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino, 1990).

<sup>10</sup> Borgonovi E., *La ricerca italiana in economia aziendale e il contesto internazionale*, in

1. si colloca nel filone istituzionale dell'economia, disciplina che ha origine nella filosofia morale;
2. nella dottrina economica aziendale italiana si usa il concetto di azienda (che si riferisce a diverse classi di aziende di produzione, di consumo, miste, pubbliche o private);
3. ogni azienda viene considerata come unità diversa da ogni altra e specifica. Per questo la dottrina ha elaborato il concetto di uniformità relative di comportamento economico;
4. la logica di correlazione tra fini conoscitivi, oggetti, metodi e strumenti di ricerca spesso ha portato gli studiosi italiani ed europei a privilegiare approcci differenziati, quantitativi e qualitativi, deduttivo-induttivo, empirici e teorici.

Nel tempo anche questa dottrina ha subito delle evoluzioni, poiché ogni scienza economico-sociale non può essere statica, ma deve cogliere i cambiamenti che avvengono nella realtà<sup>11</sup>. A dimostrazione di ciò è importante esaminare l'evoluzione che ha subito il concetto d'azienda.

## 1.2. L'evoluzione del concetto d'azienda come sistema economico-sociale

Dalla metà del XIX secolo sino ai tempi d'oggi il concetto d'azienda si è evoluto e le funzioni attribuite alla medesima si sono ampliate. Infatti, da realtà esclusivamente economica, oggi è diventato un sistema economico-sociale<sup>12</sup>.

---

*Presente e futuro degli studi di economia aziendale e management in Italia*, il Mulino, Bologna, 2006, p. 207.

<sup>11</sup> Coda V., *L'eredità di Gino Zappa*, Atti del Convegno su Zappa, Bocconi, Milano, nov. 2007.

<sup>12</sup> Per un'analisi sull'evoluzione del concetto di azienda vedi, tra gli altri: Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1994; Alfieri V., *L'organizzazione aziendale*, in "Giornale degli economisti", luglio 1921; Amaduzzi Aldo, *L'azienda nel suo sistema*, cit., p. 20; Amodeo D., *Ragioneria generale dell'impresa*, Giannini, Napoli, 1965; Ardemani F., *L'evoluzione del concetto d'impresa e dei sistemi contabili in Italia*, in "Studi e Ricerche di ragioneria", Giuffrè, Milano, 1986; Besta F., *La Ragioneria*, II ed., Vallardi, Milano, 1909; Bertini U., *Il Sistema Azienda: schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990; Ceccherelli A., *Istituzioni di ragioneria*, Le Monnier, Firenze, 1930, p. 4; Cerboni G., *Enciclopedia di amministrazione e contabilità*, vol. I, Vallardi, Milano, 1896, p. 785; D'Ippolito T., *L'azienda. Prime nozioni di economia aziendale e di ragioneria*, Abbaco, Palermo-Roma, 1953; Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 7; Larusso B., *Ragioneria generale basata sul sistema delle funzioni di controllo economico*, Laterza, Bari, 1922, p. 9; Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1978; Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971; Saita M., *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2000; Vianello V., *Istituzioni di ragioneria gene-*

Già nell'opera di Cerboni (1886), oltre al concetto di azienda come organismo, possiamo riscontrare i primi legami tra azienda e ambiente: lo studioso afferma infatti che "l'azienda è un organismo del mondo economico-sociale"<sup>13</sup>. Sicuramente prendendo spunto dal suddetto studioso, Rossi scrive che le aziende sono "enti sociali viventi in mezzo alla società, e con essa organizzati con mezzi, forze, attitudini e fini diversi, differenti in quanto allo scopo nell'estensione e nella durata, hanno carattere comune a tutti: hanno cioè vita economica giuridica sociale propria": ed inoltre sostiene che "tutti insieme armonizzano il bene comune sociale nel mentre cercano il bene proprio"<sup>14</sup>.

Come si desume dagli scritti di Cerboni e di Rossi, l'azienda è vista come un organismo anche sociale<sup>15</sup>. Con Besta abbiamo l'abbandono del concetto di azienda come organismo, infatti il Maestro sostiene che l'azienda è "la somma di fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che fanno un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o ad un insieme qualsivoglia, od anche soltanto ad una classe distinta di quei fenomeni, negozi, o rapporti"<sup>16</sup>. Lo Studioso, pur non vedendo l'azienda come un organismo, sostiene che "poiché il produrre o l'accumulare ricchezze non può essere il fine ultimo del lavoro umano, dovendo questo piuttosto cercarsi nell'appagamento dei bisogni dell'uomo e nel progressivo perfezionamento suo, e poiché i capitali tutti che le imprese curano appartengono a persone singole, o a unioni di persone, e quei capitali non sono di per se stessi utilità mediate, e non si amministrano se non allo scopo di impiegarne poi i frutti loro al soddisfacimento dei bisogni delle unioni o dei singoli, così potrebbe forse parere che per determinare la serie di fenomeni, o affari, o rapporti, i quali, presi insieme, costituiscono un'azienda, basti il dire che sono quelli pertinenti a una persona singola o a unioni"<sup>17</sup>. Come si può desumere da questa frase, anche in questo studioso ritroviamo l'aspetto sociale dell'azienda.

In successione temporale abbiamo Gino Zappa, la cui opera abbraccia una produzione scientifica che copre un arco temporale di quasi cinquant'anni, e di conseguenza vive in un periodo in cui si hanno in campo economico e sociale dei cam-

---

rile, Albrighi Segati, Roma, 1932, p. 3; Viganò E. (a cura di), *Azienda: contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000; Zappa G., *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*. Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

<sup>13</sup> Cerboni G., *La ragioneria e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, Dante Alighieri, Roma, 1894.

<sup>14</sup> Rossi G., *L'Azienda economico amministrativo*, voll. I e II, Stabilimento tipo-litografico degli artigianelli, Reggio dell'Emilia, 1882.

<sup>15</sup> Vedi Aversa B., *Il concetto di azienda in alcuni autori prima di Besta*, in *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000, pp. 9-15.

<sup>16</sup> Besta F., *La Ragioneria*, II ed., Vallardi, Milano, 1909, p. 3.

<sup>17</sup> Besta F., *La Ragioneria*, cit., p. 6.

biamenti forti, e ciò incide anche sui suoi scritti. Infatti, in un primo tempo, il Maestro definì l'azienda come "una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani, una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali"<sup>18</sup>.

Già in questa sua definizione lo Zappa ci mostra l'importanza dell'uomo per la vita dell'azienda ed anche ci fornisce una visione dinamica delle interazioni tra le operazioni aziendali. Successivamente il Maestro definisce l'azienda come "istituto economico destinato a perdurare, che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento o il consumo della ricchezza"<sup>19</sup>.

In questa trasformazione Zappa, con il termine di istituto economico, identifica in ciascuna azienda il concetto di soggettività, cioè una subordinazione dei singoli interessi soggettivi in relazione alle durevoli condizioni di esistenza dell'istituto. Ciò è necessario se ciascun portatore d'interesse vuole la possibilità di soddisfare nel tempo i propri bisogni. Discende da ciò che ciascuna azienda fa parte di un sistema più generale, che è dato dall'azione economica dei vari attori. Inoltre sostiene che la "comprensione" stessa del singolo istituto non può prescindere dall'analisi delle relazioni che esso instaura con il tutto di cui è parte. Questo concetto del Maestro costituisce per noi la prova che un'idea di responsabilità sociale e di obblighi da parte dell'azienda nei confronti di altri soggetti non è un concetto moderno sorto negli ultimi trent'anni, ma una concezione già espressa, in modo differente ma chiara, nella dottrina economico-aziendale<sup>20</sup>.

Un altro studioso con il quale ritroviamo il concetto di azienda non solo come unità economica, ma anche sociale, è Onida, il quale scriveva: "le aziende sono ordinate a fini concernenti la soddisfazione dei bisogni umani, in quanto questa soddisfazione esiga consumo di beni economici e quindi produzione ed acquisto degli stessi". Inoltre egli continua: "le aziende si presentano come corpi intermedi fra l'individuo e lo Stato, servono all'individuo e alla collettività"; e ancora: "la vita dell'azienda si manifesta essenzialmente nella durevole e coordinata svolta a dati fini, nel sistema continuamente rinnovatesi e mutevole degli atti e dei fatti di gestione". Un'enunciazione ancor più esplicita del concetto di azienda come sistema aperto ci viene da Aldo Amaduzzi: "l'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente, di cui è parte complementare, un processo di produzione o di consumo, o di produzione e consumo insieme, a favore del

---

<sup>18</sup> Zappa G., *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*, cit., p. 40.

<sup>19</sup> Zappa G., *Il reddito d'impresa. Scritture doppie e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937, p. 14.

<sup>20</sup> Zappa afferma: "Di più, l'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo andare, deve assolvere una somma vasta di doveri, non solo verso i dipendenti, ma anche verso tutta la collettività nella quale diviene. Insomma l'impresa deve contemperare il tornaconto del suo soggetto con gli interessi di coloro che all'impresa danno volentieri il loro lavoro, e deve sottomettersi alle esigenze volute dal bene comune della collettività".

soggetto economico ed altresì degli individui che vi cooperano”<sup>21</sup>.

Per la nostra analisi due aspetti risultano rilevanti: la concezione di azienda come parte complementare di un ambiente in cui essa si sviluppa, e l’attenzione per tutti gli individui che vi cooperano. Amaduzzi evidenzia nel suo scritto che il soggetto economico deve tenere conto dei vincoli che gli vengono imposti dagli individui che cooperano al processo produttivo/erogativo. Anche in questo autore ritroviamo in modo esplicito la visione di portatore d’interesse, anche se nell’opera non è così denominato.

Per Masini<sup>22</sup> l’azienda si intende per astrazione l’ordine strettamente economico di un istituto. Lo Studioso specifica che questa astrazione è vincolata a tutti i caratteri dell’istituto, come: sociali, etici, religiosi e politici. “L’azienda vista come ordine economico di un istituto presenta una molteplicità di sistemi con unità d’oggetto”<sup>23</sup>.

Lo Studioso sostiene che se si osserva l’azienda come sistema generale di acca-

---

<sup>21</sup> Amaduzzi scrive a proposito: “L’azienda come sistema economico di forze operanti, svolge un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, per i fini diretti di un determinato soggetto, che appare ai nostri studi come il sistema economico dell’azienda, o, se si vuole, come il soggetto economico dell’azienda. Ma conviene fare una precisazione. L’attività aziendale produttrice o erogatrice è rivolta direttamente a quella persona o a tutte quelle persone che partecipano, dopo la distribuzione del compenso, agli altri fattori di produzione, alla divisione del lucro, se l’azienda è un’impresa, o al processo erogativo, se l’azienda ha il fine ultimo del consumo”. Il Maestro continua: “l’idea del soggetto economico come dominatore va interpretato subordinatamente a tutte le circostanze economiche ed extraeconomiche che possono costituire un limite alla sua attività dominante” (Amaduzzi Aldo, *L’azienda nel suo sistema*, cit.).

<sup>22</sup> Masini C., *Lavoro e risparmio*, cit., p. 13.

<sup>23</sup> “La nozione di *sistema* differisce profondamente da quella di *istituto*. Il sistema non è l’istituto. In quest’ultimo si possono scoprire più sistemi. La l’istituto non è il sistema di ordine superiore che li comprende. Le caratteristiche prime dell’istituto sovrastano, cosicché la loro conoscenza consente di meglio intendere quelle dei suoi sistemi. L’attacco dei problemi concreti di indagine sulla realtà, e di decisione per l’azione, e di strutturazione del controllo dei sistemi (che non è solo controllo dell’azione) non deve solo stare al sistema, ma collegarsi anzitutto alle note fondamentali dell’istituto.

Il sistema generale degli accadimenti di azienda, ad esempio, ci indirizza sul notevole tema dei rapporti o delle relazioni tra gli accadimenti; ma, per richiamare la nozione di ‘bene comune’ occorre trattare dell’istituto al quale perviene l’ordine economico (azienda) di cui si può definire un sistema generale di accadimenti.

Il ‘sistema dei valori’ coesiste con il ‘sistema dell’organismo personale’ e con il ‘sistema delle decisioni’ dell’azienda di produzione di istituto economico, e dell’azienda di consumo e patrimoniale dell’istituto familiare (religioso, fisico, sociale, ecc.).

Insomma, la nozione di sistema richiede un’astrazione di specie diversa da quella alla quale si ricorre per la nozione di istituto. Mette in evidenza necessariamente alcune caratteristiche del fenomeno osservato in modo più limitato. Porta ad altre conoscenze per l’utilizzazione sia scientifica sia pratica guidata secondo procedimenti scientifici. Nell’economia di azienda si integra con quella di istituto, dalla quale trae limiti di varietà e di impiego” (Masini C., *Lavoro e risparmio*, cit., p. 18).

dimenti economici questo è un sistema continuo, dinamico, misto, relativo ed aperto. Come sistema aperto ha quindi vincoli di interdipendenza con l'ambiente. Inoltre lo Studioso sostiene che il soggetto economico dell'azienda è unico, anche se composto da individui con "categorie d'interessi diversi". Gli interessi diversi degli individui saranno soddisfatti dal risultato, ma a priori non si può stabilire quanto spetta a ciascuno. Il soddisfacimento dei vari portatori d'interessi discenderà da un dibattito ed in base alle condizioni aziendali e ambientali e secondo giustizia. Lo studioso, con questa sua visione, ci fornisce il concetto di portatore d'interesse nella versione attuale. Inoltre, come già gli altri studiosi, anche Masini ci propone una visione sistemica d'azienda e individua la sua caratteristica fondamentale nell'essere un'entità sociale oltre che un'entità economica.

La visione di azienda per E. Giannessi è la seguente: "l'azienda è l'unità elementare dell'ordine economico generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori o dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo"<sup>24</sup>.

Lo scopo di Giannessi, nell'enunciare questi concetti, è di prevenire l'ingenerarsi di confusione circa una pretesa disparità ed inconciliabilità di fini e di criteri di gestione tra le aziende di erogazione e le aziende di produzione<sup>25</sup>.

Naturalmente, i mezzi atti a pervenire al fine aziendale sono operazioni economiche di varia natura, a seconda che l'azienda abbia come funzione la produzione o l'erogazione. In ogni caso l'insieme delle operazioni aziendali deve essere economicamente equilibrato, e cioè l'azienda, sia essa pubblica o privata di erogazione, ovvero pubblica o privata di produzione, deve operare in base al principio dell'economicità<sup>26</sup>, poiché la duratura funzionalità aziendale è un obiettivo primario e fon-

---

<sup>24</sup> Giannessi E., *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

<sup>25</sup> Aldo Amaduzzi osservava che (p. 27) appare come sia difficile distinguere quale atto economico sia fecondo per la formazione di nuova ricchezza, e quale si risolva in una distruzione di ricchezza. Forse, a ben guardare, non v'ha movimento economico che non possa essere, in ultima analisi, ritenuto produttivo.

<sup>26</sup> Sull'argomento Ferrero sostiene che "il principio economico che condiziona l'esistenza e l'operatività dell'azienda trova la sua generale espressione nella dinamica relazione di equilibrio tra il fabbisogno di fattori dei quali l'azienda stessa necessita, secondo svariati e mutevoli vincoli qualitativo-quantitativi, per poter operare, nei diversi e complementari momenti del definito processo di produzione, conformemente al proprio oggetto e condizionatamente alle variabili circostanze interne ed esterne di svolgimento, da un lato, e la capacità di copertura del fabbisogno medesimo, tenuto conto dei mezzi economici su cui l'azienda può contare, malgrado le alterne vicende del proprio operare, e della remunerazione che a tali fattori variamente compete secondo criteri di congruità, dipendenti dalle mutevoli circostanze che condizionano la tempestiva e conveniente disponibilità dei fattori stessi, dall'altro" (Ferrero G., *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano, 1968).

Confronta con Cassandro P.E., *Le gestioni erogatrici pubbliche* (Stato, Regioni, Province,

damentale, che si può ottenere solo se si ha una gestione economica.

In ultima analisi lo Studioso sostiene che tutte le aziende hanno un unico fine, e quindi la classificazione in aziende di produzione e aziende di erogazione ha solo uno scopo operativo<sup>27</sup>.

Il termine azienda è da preferirsi al termine impresa: infatti, l'impresa rappresenta una tipologia particolare di azienda, ovvero l'azienda di produzione. L'impresa è quindi un'azienda che produce beni o servizi per il mercato, mentre altre aziende che non sono comprese nel concetto di impresa sono quelle che producono beni e servizi volti al soddisfacimento dei bisogni dei suoi membri o della collettività. Con tale precisazione vogliamo prevenire l'ingenerarsi di confusione circa una pretesa disparità ed inconciliabilità di fini e di criteri di gestione tra le aziende di produzione e le aziende di erogazione.

Per Giannessi l'azienda è quindi un sistema organizzato e finalizzato a conseguire un equilibrio economico e finanziario a valere nel tempo, cioè a creare ed accrescere valore<sup>28</sup>.

---

Comuni, Istituzioni di assistenza e beneficenza), II ed., Utet, Torino, 1966: "sia nel consumo che nella produzione si agisce economicamente comparando utilità consumate con utilità create, e scegliendo, tra le possibili alternative, quelle che rendono più alto il rapporto tra utilità consumate e utilità create".

La Franceschi sostiene che "l'economicità talvolta viene fatta coincidere con la convenienza delle scelte e delle operazioni. Nulla di più limitato. L'economicità come complesso di criteri di comportamento attiene al perseguimento dei fini aziendali, passa attraverso la capacità di comporre adeguatamente le diverse categorie di interessi che si incentrano sull'azienda, tenendo ad essa avvinti mediante adeguata remunerazione sia i differenti fattori produttivi, sia i conferenti di capitale di rischio. Economicità implica anche la considerazione attenta del sistema aziendale nella sua globalità, degli elementi che lo compongono, delle interrelazioni tra di essi, ed inoltre dei rapporti con il mercato, l'ambiente, la società" (Ferraris Franceschi R., *Etica ed economicità*, RIREA, 2002, n. 5/6).

<sup>27</sup> Giannessi sostiene che "se fosse possibile classificare le aziende secondo il fine, è evidente che, avendo i termini 'produzione' ed 'erogazione' un significato molto complesso, si avrebbero aziende con notevole disparità di fini, in aperto contrasto con l'essenza unitaria del fenomeno aziendale. La postulazione dell'unità del fine aziendale toglie alle classificazioni ogni significato che non sia tecnico-operativo. Alla pluralità delle concezioni sotto le quali può essere considerato il fenomeno aziendale, non corrisponde una pluralità di fini. L'azienda, riguardata come fenomeno della vita economica, è una e una soltanto; in quanto tale non può che avere un solo fine. Le classificazioni basate sulla pluralità di fini mascherano sempre, nell'una o nell'altra classe, l'inconsistenza della vita aziendale" (Giannessi E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Cursi, Pisa, 1961).

<sup>28</sup> Giannessi sostiene che "l'azienda ha un solo fine: il conseguimento, la conservazione e lo sviluppo di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo, e, in quanto tale, deve costantemente operare in maniera economica" (Giannessi E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, cit.). Sempre sullo stesso concetto, Bertini scrive che "l'aspetto centrale che domina la vita dell'azienda è quello della produzione di ricchezza" (Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Servizio editoriale universitario, Pisa, 1987, p. 16). Per Coda, tra le funzioni neces-

Anche questo Studioso enfatizza il rapporto azienda e ambiente e, come gli altri Studiosi, la visione di azienda come sistema. Inoltre evidenzia in modo chiaro il fine unico di tutte le aziende, la durabilità nel tempo, che si può ottenere con il raggiungimento di un equilibrio economico duraturo.

Per Bertini<sup>29</sup> l'azienda è un sistema economico-sociale che opera in un sistema più ampio, del quale essa stessa fa parte. Tale sistema coincide con l'ambiente generale, con il quale l'azienda, in accordo alla teoria dei sistemi, intrattiene un interscambio continuo. L'azienda, inoltre, quale istituto economico duraturo, deve saper realizzare in via continuativa un costruttivo equilibrio con l'ambiente nel quale è inserita, pena la sua sopravvivenza.

La funzione dell'azienda consiste nel progettare, produrre, distribuire beni, erogare servizi, ottenere le risorse e le collaborazioni occorrenti ai fini produttivi<sup>30</sup>, promuovendo l'insorgenza dell'assenso degli interlocutori che detengono e controllano le suddette risorse. Infine l'azienda deve curare un corretto livello di autosufficienza, al fine di non dipendere eccessivamente, per la sua funzionalità ed il suo sviluppo, da fattori o soggetti esterni ed incontrollabili.

Il raggiungimento di tali obiettivi presuppone l'efficacia dei processi di governo. Essa si manifesta nella capacità d'individuare, selezionare e soddisfare le attese e le aspettative dei portatori d'interesse interni ed esterni. All'organo di governo dell'azienda sono attribuite le scelte strategiche alle quali si dovrà conformare la struttura operativa dell'azienda. Quindi dipende dalla funzione di governo se l'azienda sarà in grado di perseguire l'obiettivo della prosperità economica e finanziaria congiuntamente con quello della qualità ambientale e quello dello sviluppo sociale. In ultima analisi dipende dal sistema di governance dell'azienda se essa può essere giudicata socialmente responsabile.

Con questa sintetica esposizione abbiamo voluto evidenziare che la visione sistemica d'azienda come unità economica e sociale permette di cogliere appieno la responsabilità che l'azienda ha nei confronti dei suoi interlocutori sociali. Inoltre essa ci permette di evidenziare che i nostri Maestri non hanno mai teorizzato la massimizzazione del profitto come scopo aziendale, bensì hanno sempre indicato come scopo la durabilità della vita dell'azienda, la quale si ottiene mediante un equilibrio economico nel tempo, che, a sua volta, porta alla creazione e all'accrecimento di valore.

---

sarie al fine di avere "una duratura funzionalità aziendale, una è data dall'accumulazione del capitale aziendale tangibile ed intangibile, sì da adeguarlo alle esigenze di funzionalità e sviluppo duraturo dell'azienda" (Coda V., *Il problema della valutazione della strategia*, in Aa.Vv., *Seminario sulla definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze*, Bressanone, 11-12 settembre 1989).

<sup>29</sup> Bertini U., *Il sistema d'azienda*, cit.

<sup>30</sup> Sul finalismo aziendale vedi Adamo S., *Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio economico*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, a cura di Di Cagno N., Cacucci, Bari, 1999, p. 259.

### 1.3. Il concetto di valore

Nel paragrafo precedente abbiamo sostenuto che lo scopo dell'azienda è la creazione e l'accrescimento di valore: ciò deriva dal mantenimento di un equilibrio economico nel tempo<sup>31</sup>. Ci sembra quindi opportuno chiarire il significato del termine "valore", partendo, così come scrive Zanda<sup>32</sup>, dal suo significato etimologico: "valore è ciò che è degno di essere preso in considerazione".

Il valore esprime quindi una relazione tra un soggetto ed un oggetto. Il valore è un giudizio su qualcosa dato dal soggetto. Il soggetto, naturalmente, può essere una persona o un insieme di persone. Da ciò discende che la tematica del valore può essere fatta oggetto di un'analisi ad almeno tre livelli<sup>33</sup>:

- sotto il profilo ontologico: in questo caso ci si interroga se esistano, e quanti siano, i valori, quale sia la loro natura, se possono darsi valori assoluti, o solo

---

<sup>31</sup> Giannessi E., *Appunti di economia aziendale*, cit.; Amaduzzi Aldo, *L'azienda nel suo sistema*, cit.

<sup>32</sup> Zanda G., Lacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1992, p. 1.

<sup>33</sup> Per quanto riguarda il concetto di valore negli studi di ragioneria e di economia aziendale ricorderemo, primo fra tutti, Grippa L.G., *La scienza dei conti, ossia l'arte di tenere registri e compilare bilanci*, pubblicato nel 1838-39. Per approfondimenti vedere, tra gli altri, Amaduzzi Andrea, *Equilibrio e valore economico aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002; Amaduzzi Antonio, *Storia della ragioneria, uomini, aziende, contabilità*, Collegio dei Ragionieri di Bergamo, Bergamo, 2001; Beretta Zanoni A., *Strategia e politica aziendale*, Giuffrè, Milano, 1997; Campedelli B., *Analisi aziendale*, cit.; Villa F., *La contabilità applicata alle amministrazioni private e pubbliche, ossia elementi di scienze economiche amministrative*, voll. I e II, Tipografia delle Scienze, Roma, 1840-1841; Onida P., *Le discipline economiche aziendali: oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1951; Besta F., *La Ragioneria*, II ed., Vallardi, Milano, 1909; Platone, *La Repubblica*, versione in italiano di Franco Sartori, Laterza, Roma-Bari, 1994; Aristotele, *Politica, trattato sull'economia*, Laterza, Bari, 1986; Mazza G., *Introduzione allo studio del valore nelle discipline economiche d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1969; Smith A., *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Isedi, Milano, 1973; Von Boehm Bawerk, *Positive of Capital*, traduzione di Gorge D. Hunik, Jena Libertarian Press, South Holland, 1959; D'Alvise P., *Principi e precetti di ragioneria per l'amministrazione economica delle aziende*, Cedam, Padova, 1934; Ferrero G., *La valutazione economica del capitale delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1966; Bruni G., *Contabilità del valore per aree strategiche di affari*, Giappichelli, Torino, 1999; Coda V., *Introduzione alle valutazioni dei capitali economici di impresa*, Giuffrè, Milano, 1989; Donna G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1992; Di Lazzaro F., *I tassi nella determinazione del capitale economico d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1989; Guatri L., *Trattato sulla valutazione d'azienda*, Egea, Milano, 1998; Marini C., *La dinamica economica nei sistemi dei valori di azienda: valutazioni e rivalutazione*, Giuffrè, Milano, 1955; Manari M., *Il valore di mercato delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1984; Olivotto L., *La valutazione economica d'impresa*, Cedam, Padova, 1983; Poddighe F. (a cura di), *Manuale di tecnica professionale*, Cedam, Padova, 2000; Tessitore A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in *Le aziende non-profit tra Stato e Mercato*, Atti del convegno AIDEA, Clueb, Bologna, sett. 1996.

- relativi, se sia possibile istituire una classificazione, ed ancora una graduazione tra i valori;
- sotto il profilo gnoseologico: si tratta di rinvenire una metodologia di identificazione, conoscenza, ed eventualmente apprezzamento, dei valori; è chiaro che questo livello è strettamente legato al precedente;
  - sotto il profilo etico-deontologico: una volta identificati i valori, ne discende una teoria del comportamento per l'individuo.

L'accezione del concetto di valore da noi considerata deve essere funzionale agli scopi della scienza economica aziendale<sup>34-35</sup>. A questo scopo non è indifferente come è espresso il valore, cioè il "segno"<sup>36</sup>.

Il segno permette di misurare e rappresentare i valori, ragion per cui mediante il segno si possono effettuare gerarchie di valori che possono essere raggruppati: valori economici, valori sociali, ecc.

Il valore ha quindi diverse sfaccettature a seconda del soggetto di riferimento.

Per comprendere le preferenze dei portatori d'interesse (soggetti) si devono individuare due elementi determinanti su cui fondare la nostra visione: il soggetto di riferimento per il valore, e le modalità e strumenti per la misurazione. A seconda dei soggetti interessati al "valore aziendale" si potranno avere diverse accezioni di valore e di conseguenza si dovranno stabilire diverse modalità di misurazione, dalle quali, con algoritmi appropriati, potremo in un momento successivo ricondurre il tutto ad un valore economico. I soggetti interessati alla creazione di valore possono essere identificati in vari gruppi: azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, sindacati, banche, concorrenti, comunità in generale, ecc. L'elenco potrebbe continuare, ma quello che ci preme è di mostrare che l'attività delle aziende deve essere protesa a far crescere relazioni coerenti tra gli interessi dei vari soggetti da soddisfare ed il valore creato.

Per quanto riguarda gli azionisti, il valore è rappresentato dai dividendi che potranno percepire e dall'aumento del valore economico delle azioni da loro possedute. Per i dipendenti il valore si traduce in stipendi/salari percepiti e commisurati alle prestazioni fornite, in linea con i livelli retributivi garantiti da aziende similari, ma non solo questo. Infatti i dipendenti considerano valore anche la sicurezza sul posto di lavoro, la continuità del rapporto lavorativo, ecc.

---

<sup>34</sup> Andrea Amaduzzi sostiene che "il termine valore è stato sempre utilizzato per identificare concetti alquanto differenti a seconda del contesto scientifico di riferimento. È così possibile parlare di valore con significati molto diversi a seconda che esso sia utilizzato, per esempio, nelle scienze fisiche o matematiche, in filosofia, nella logica, nelle arti figurative, in economia, e via dicendo" (Amaduzzi Andrea, *Equilibrio e valore economico aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 12). Nel presente studio si farà riferimento al concetto di valore economico di un definito e determinato oggetto: l'azienda. Pur con tale circoscrizione dell'ambito di studio, una definizione univoca del concetto di valore economico non appare del tutto agevole.

<sup>35</sup> Borgonovi E., *Il concetto di valore pubblico*, in *Azienda Pubblica*, 2001, n. 2/9, p. 185.

<sup>36</sup> Vedi Eco U., *Trattato di semiotica generale*, Studi Bompiani, Milano, 1975.

Per i fornitori il valore si traduce nella certezza dei pagamenti, nella continuità del rapporto di fornitura con l'azienda.

Per i clienti il valore si traduce nel rapporto qualità/prezzo relativo al bene acquistato.

Come si può percepire, il valore generato dall'azienda può assumere molteplici sfaccettature in relazione ai soggetti che hanno aspettative derivanti dallo svolgimento della sua attività e per ciascuna delle quali è necessario definire le modalità e gli strumenti di misurazione. Quindi l'approccio alla misurazione del valore in senso lato non può essere solo economico-finanziario, ma deve spaziare su più prospettive come misura della qualità, misura dei rischi relativi alla sicurezza, misura delle capacità di innovazione, ecc.

In sostanza, la creazione o accrescimento di valore da parte dell'azienda è portatore di maggiore benessere per tutti i soggetti che hanno relazioni dirette o indirette, ma il maggior benessere in un determinato tempo e luogo è una misura della sua ricchezza<sup>37</sup>.

#### 1.4. Il sistema ambiente

Abbiamo visto che l'azienda è un sistema aperto che intrattiene relazioni continue con l'ambiente, e quindi ci sembra opportuno investigare più in profondità sulla natura di quest'ultimo<sup>38</sup>.

Per ambiente si suole intendere “il contesto di condizioni e circostanze in cui

---

<sup>37</sup> Onida scriveva: “Il problema economico ha bensì rapporto con la ricchezza ma nella sua concreta qualificazione etica esso si presenta non tanto come problema di conservazione o accrescimento del benessere umano o, se si vuole, di conservazione o accrescimento della ricchezza, nei limiti e nei modi che meglio giovano al benessere e all'elevazione dell'uomo e della società. La ricchezza infatti, è al servizio dell'uomo e non già l'uomo al servizio della ricchezza. Aumentare la quantità di ricchezza mediante ordinamenti produttivi che implicino o favoriscano una non conveniente distribuzione di essa dal punto di vista sociale o aumentare la ricchezza seguendo vie e procedimenti incompatibili con la dignità e l'elevazione morale dell'uomo, produttore e consumatore, significa risolvere male, in concreto, i problemi economici della collettività e lo stesso problema sociale della produzione”. Onida P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, p. 395.

<sup>38</sup> Zappa così scriveva: “Se infatti quel raggruppamento così solidale che è l'azienda riflette – come non può revocarsi in dubbio – la connessione col tutto economico del quale è parte, i cambiamenti nelle coordinazioni aziendali si manifesteranno anche in correlazione con i fenomeni esterni, e coesistenze e sequenze interne ed esterne saranno spesso collegate”. Sull'argomento il Maestro continua: “Insomma la configurazione che l'economia delle imprese assume in un dato tempo per attuare le coordinazioni reputate più convenienti, non può essere saldamente costituita per tempi duraturi. Essa è sommamente instabile, soggetta qual è, oltre che alle interne perturbazioni, alle influenze disgregatrici dell'ambiente”. Zappa G., *Il Reddito d'impresa*, II ed., Giuffrè, Milano, 1946, pp. 33-34; Anselmi L., *Economicità e socialità nell'azienda pubblica*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.

si vive”<sup>39</sup>. Quindi possiamo intendere l’ambiente per l’azienda come il contesto esterno in cui essa è inserita e dove trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo. Il sistema azienda, visto come un componente del sistema economico sociale generale, mediante la sua attività e le sue scelte influisce su questo e di rimando è influenzata e condizionata da questo<sup>40</sup>.

Il rapporto tra azienda e ambiente è cambiato nel tempo, specialmente verso la fine del ventesimo secolo. Ciò è derivato da eventi particolari come l’aumento del prezzo del petrolio, il rallentamento della crescita a livello globale, la rivoluzione informatica a ritmi veloci, e la nascita del bisogno della tutela dell’ambiente. Molte aziende, prese nel vortice di questi cambiamenti, stanno ricercando un nuovo equilibrio con l’ambiente in cui operano, e quindi necessitano di una più approfondita conoscenza delle sue caratteristiche: oggi l’ambiente è spesso diventato il protagonista della vita aziendale<sup>41</sup>.

Inoltre oggi, con la riduzione delle barriere spaziali e temporali conseguente all’innovazione tecnologica con Internet, le aziende si trovano ad operare in un ambiente globale più complesso, ragion per cui queste debbono approfondire la conoscenza del contesto di riferimento indagandone i molteplici aspetti, anche quelli potenziali, e ciò deve essere fatto con tempestività.

---

<sup>39</sup> Vedi Ferrero G., *Impresa e management*, cit., p. 125; Bertini U., *Il sistema azienda*, cit.

<sup>40</sup> Secondo Canziani l’ambiente è interpretabile come un insieme di forze sempre e continuamente e con varia intensità operanti, e, per comodità d’indagine, raccogliabili nelle seguenti categorie relativamente omogenee: forze esogene internazionali, istituzionali, demografiche e psicologiche, tecnologiche, monetarie, bancarie e finanziarie, strutturali e funzionali, dei settori economici. Canziani A., *La strategia aziendale*, cit., p. 24. Per Airoidi “l’ambiente di un istituto è l’insieme delle condizioni e dei fenomeni esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica. Non tutte le condizioni e non tutti i fenomeni esterni all’istituto sono elementi del suo ambiente; l’ambiente è circoscritto alle condizioni e ai fenomeni che vincolano, che stimolano e che influenzano, con intensità apprezzabile, le scelte dell’istituto” (Airoidi G., *La struttura dell’azienda, l’ambiente economico, il sistema competitivo*, in *Corso di Economia Aziendale*, a cura di Airoidi G., Brunetti G., Coda V., il Mulino, Bologna, 2005, p. 308).

<sup>41</sup> Per Bertini l’ottica di valutazione dell’ambiente da parte degli economisti aziendali è cambiata nel tempo. Egli infatti sostiene che “gli studiosi di economia aziendale osservano l’ambiente in quanto principale agente delle condizioni di contesto dell’azienda: esso fornisce un particolare angolo di osservazione della dinamica aziendale, per cui l’ambiente veniva considerato esclusivamente per i suoi riflessi sulla vita aziendale” (Bertini U., *Presentazione*, in Aa.Vv., *Imprese e istituzioni del governo dell’ambiente*, Atti del Convegno AIDEA, Clueb, Bologna, 1998, p. 5).

Coda sostiene che il rapporto tra impresa e ambiente “nelle due direzioni, dall’ambiente verso l’impresa e dell’impresa verso l’ambiente. Ed invero, da un lato l’ambiente influisce in profondità sulla vita dell’impresa presentandosi come fonte di vincoli, opportunità, minacce al suo operare, dall’altro lato, nell’ambiente l’impresa effettua le sue scelte, e grazie ad esse, entra in contatto con certi clienti, fornitori, finanziatori, prestatori di lavoro, ecc., e trova quindi nell’ambiente il suo specifico inserimento, ossia si ritaglia il suo ambiente particolare” (Coda V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, cit., pp. 11-12).

L'analisi dell'ambiente deve tendere ad individuare le caratteristiche dell'ambiente generale<sup>42</sup>, che è formato da:

- ambiente fisico-naturale;
- ambiente naturale;
- ambiente tecnologico;
- ambiente sociale;
- ambiente economico;
- ambiente politico-legislativo.

Si tratta quindi qui del macro-ambiente, il quale consiste delle più ampie forze sociali che esercitano la propria azione sull'intero complesso dei protagonisti del micro-ambiente, cioè sul mercato del lavoro, sul mercato delle materie prime, e sul mercato dei capitali. L'analisi non si deve fermare all'individuazione degli attori, ma deve altresì determinare se l'ambiente in cui l'azienda opera è un ambiente stazionario, o a ciclo ripetitivo, o dinamico, ed inoltre deve individuare le interrelazioni che si instaurano tra l'ambiente e l'azienda.

## Il macroambiente

L'analisi dell'ambiente macroeconomico richiede a sua volta l'analisi dell'ambiente politico-legislativo, di quello economico-sociale, e di quello culturale-tecnologico<sup>43</sup>.

L'ambiente politico (forma di governo) attuale e prospettico, nonché le informazioni ad esso correlate, costituiscono elementi essenziali ed influenzanti, peraltro sovente anche limitanti, dell'attività delle aziende di qualsiasi natura. Lo scopo primario dell'intervento legislativo è la tutela degli interessi dei diversi attori. L'analisi dei riflessi che questa azione produce sui diversi soggetti e sul grado di autonomia degli stessi è di fondamentale importanza in un contesto organizzativo competitivo, così fortemente influenzato dalla legislazione vigente. Ad un maggior grado di autonomia decisionale corrisponde una maggiore snellezza procedurale e velocità di adattamento alle mutate esigenze o alle innovazioni tecnico-scientifiche

---

<sup>42</sup> Ferrero G., *Impresa e management*, cit., p. 26; Maticena A., *Impresa e ambiente. Il Bilancio Sociale*, Clueb, Bologna, 1984; Pisoni P., *L'impresa nel suo ambiente*, in Aa.Vv., *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 11.

<sup>43</sup> Per Saita l'ambiente è caratterizzato da quattro sottosistemi che interagiscono con il sistema impresa: macroambiente, microambiente, sistema competitivo, sistema degli interlocutori sociali. Lo Studioso suddivide il macroambiente in ambiente politico e ambiente economico, ambienti che possono essere visti a livello nazionale, continentale, o globale. Per quanto concerne il microambiente, o ambiente istituzionale, esso si articola in mercato dei prodotti, mercato delle materie prime, sistema tecnologico, mercato finanziario, ordinamento sindacale, ordinamento tributario. Saita M., *Introduzione alle scienze*, cit., pp. 51-52.

e maggiore elasticità e flessibilità. Se questa autonomia viene ristretta da vincoli legislativi le aziende si potranno trovare in una situazione d'inferiorità in un contesto competitivo globale, in quanto in ogni paese vige una regolamentazione specifica riguardo alle attività aziendali.

Se lo scopo dell'intervento legislativo è quello di proteggere il consumatore e gli interessi della collettività, non si deve trascurare che è anche suo compito salvaguardare l'interesse delle aziende. Il fondamento razionale della norma necessita di essere compreso e utilizzato per la ricerca di un risultato sinergico tra coloro i quali predispongono e coloro i quali mettono in pratica le leggi (nel caso contrario l'effetto è normalmente deleterio).

L'attività delle aziende riveste quindi caratteri particolari, intrinsecamente e profondamente legati ad un contesto legislativo che può istantaneamente restringere o ampliare il loro campo di azione.

L'analisi dell'ambiente economico riguarda il sistema generale dell'economia e specificatamente la struttura economica di un paese, che viene valutata in base a svariati indici, come il tasso d'incremento del prodotto nazionale lordo e del reddito nazionale, il reddito pro capite, l'indice dei prezzi generali, l'indice dei prezzi per settori, le variazioni occupazionali, ecc. Ma questa analisi si rivelerà insufficiente se non sarà supportata dall'individuazione di altri elementi, come l'evoluzione culturale e l'evoluzione tecnologica<sup>44</sup>. In effetti, per conoscere le esigenze degli interlocutori sociali, è determinante la conoscenza del suo livello culturale.

La cultura può essere definita come il complesso dei simboli e delle realizzazioni prodotte da una determinata società, e trasmessi di generazione in generazione quali determinanti e regolatori del comportamento umano<sup>45</sup>. I simboli possono essere intangibili (attitudini, convinzioni, valori, linguaggi, religioni) oppure tangibili (strumenti, abitazioni, prodotti, opere d'arte). La cultura si evolve nel tempo ed è soggetta a continue mutazioni, e ciò si ripercuote sugli interessi degli interlocutori sociali<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Pisani P., *L'impresa nel suo ambiente*, cit., pp. 14 e 15.

<sup>45</sup> Louis nota che la cultura può essere considerata "una struttura di referenza cognitiva e un modello comportamentale trasmesso ai membri di un gruppo dalle generazioni precedenti ... e che rappresenta l'identità del gruppo sociale" (Louis M.R., *Le organizzazioni come ambiti di produzione culturale*, in Aa.Vv., *Logiche d'azione organizzativa*, a cura di Zan S., il Mulino, Bologna, 1988, pp. 252-257).

<sup>46</sup> "L'ambiente socio-culturale comprende innanzitutto una serie di media simbolici (valori, cultura, tradizioni, linguaggi) attraverso cui il contesto esterno definisce la sua identità e rende intelligibile il ruolo dell'impresa presente in esso. In secondo luogo l'ambiente socio-culturale comprende i movimenti e le organizzazioni delle società civili (dai consumatori, ai sindacati, ai movimenti politici) con cui l'impresa interagisce nel campo dell'azione economica. In terzo luogo l'ambiente socio-culturale comprende le istituzioni, ossia la normativa e gli enti che la governano (Sta-

La crescita culturale mette infatti ogni portatore d'interesse nelle condizioni di potere condurre una migliore valutazione del valore creato dalle aziende.

L'evoluzione tecnologica costituisce una delle coordinate ambientali che hanno presentato, soprattutto nel campo informatico, un dinamismo senza precedenti negli ultimi anni, non solo per le innovazioni di processo e di prodotto/servizio, ma anche per il potenziale dirompente nello stesso rapporto portatore d'interesse/azienda.

## Il microambiente

L'analisi dell'ambiente microeconomico si propone di individuare le caratteristiche rilevanti dei protagonisti del settore nel quale l'istituzione opera: l'azienda stessa, i suoi clienti, i suoi fornitori, i suoi possibili concorrenti, i finanziatori, le associazioni sindacali<sup>47</sup>.

Mediante questa analisi l'azienda viene a conoscenza di informazioni fondamentali per lo sviluppo della sua strategia. Questa analisi infatti serve a rispondere a domande quali: chi sono gli interlocutori dell'azienda? Quali sono i loro interessi? Quali, fra questi interessi, l'azienda deve soddisfare in modo prioritario?

Si tratta perciò di definire la composizione quantitativa (numero degli interlocutori e loro distribuzione) e qualitativa (interessi degli interlocutori e loro comportamento) dell'arena attuale e potenziale.

Infatti l'ambiente in cui l'azienda opera presenta gradi diversi di eterogeneità, in quanto è composto da gruppi di interlocutori che presentano diversi interessi, ed esigono che gli stessi siano soddisfatti secondo modalità differenziate. In effetti si deve procedere ad una segmentazione dei portatori d'interesse, ovvero la suddivisione dei medesimi per classi omogenee di interessi<sup>48</sup>.

Le aziende otterranno molteplici vantaggi dalla valutazione degli interessi dei vari segmenti; si potranno così sviluppare piani basati sulla conoscenza precisa delle risposte da dare agli specifici segmenti, e ciò le permetterà di diminuire la conflittualità e costruire rapporti collaborativi.

Un'analisi dell'ambiente socio-economico esterno e della sua possibile evoluzione, unita ad una valutazione chiara ed obiettiva della situazione interna, risulta essere l'elemento su cui si basa un'efficiente pianificazione strategica.

Solo dopo aver condotto in profondità le suddette analisi, l'azienda si pone in grado di definire le proprie strategie competitive e sociali. Per l'azienda la definizione delle strategie, che esprimano con chiarezza le idee guida assunte dagli attori

---

to, Enti locali, amministrazione pubblica ai vari livelli). L'ambiente, nelle due dimensioni dell'ambiente competitivo e dell'ambiente socio culturale, è oggi un fenomeno cruciale, che interferisce fortemente con la vita delle imprese" (Rullani E., *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzioni*, in *L'impresa industriale*, a cura di Rispoli M., il Mulino, Bologna, 1984, p. 63).

<sup>47</sup> Miolo Vitali P. (a cura di), *Corso di Economia aziendale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2000, p. 31.

<sup>48</sup> Vedi Kotler P., *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1987, p. 319 ss.

chiave (amministratori), diviene sempre più importante, in relazione ai suoi rapporti con l'ambiente esterno e a quelli con la gestione interna, poiché questi ambienti divengono sempre più complessi, dinamici e interrelati.

Segue da quanto detto che è necessario che si crei una relazione tra "ambiente esterno" e "ambiente interno": è possibile a questo proposito prendere quale guida il modello di Lawrence e Lorsch<sup>49</sup>. Tale modello riguarda l'analisi delle esigenze organizzative che discendono dalle caratteristiche ambientali. Occorre precisare che le aziende operano in un ambiente eterogeneo, ragion per cui tanto più grande è il grado di diversità dell'ambiente, tanto maggiore è il grado di incertezza, d'instabilità e di imprevedibilità che ciascuna azienda deve affrontare. È necessario conoscere il grado di diversità dell'ambiente in quanto da questo dovrebbero discendere le esigenze di differenziazione. Inoltre l'ambiente in cui opera l'azienda non determina soltanto il bisogno di differenziazione delle unità organizzative, ma determina altresì il grado di integrazione necessario, cioè la qualità della collaborazione che deve sussistere fra le unità medesime. Si rende necessario mettere in rapporto le variabili ambientali ed i processi interni.

Come variabile ambientale per questa analisi viene considerato il grado di dinamismo dell'ambiente nel suo complesso, rapportato al tasso di cambiamento, al grado di certezza o incertezza in cui si articola l'ambiente, misurando:

- il grado di determinazione o indeterminazione delle attività di ciascuna unità organizzativa;
- il grado di difficoltà che ogni azienda incontra nello svolgimento della propria attività<sup>50</sup>;
- la durata del periodo di tempo necessario perché ciascuna azienda possa conoscere se la sua attività ha avuto successo.

Individuare le esigenze ambientali significa definire attività adeguate generare relazioni costruttive con gli interlocutori sociali<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment Managing. Differentiation and integration*, McGraw-Hill, Boston, 1975.

<sup>50</sup> Viganò sostiene che "la formulazione e l'attuazione di adeguate e tempestive strategie d'impresa trova, di frequente, vincoli, più che nella possibilità di convenienti reperimenti di mezzi finanziari e di altre risorse materiali, nella difficoltà di disporre di risorse umane adeguate. In questo caso il fattore umano costituisce un fattore limitativo allo sviluppo dell'impresa" (Viganò A., *Gli investimenti d'impresa in risorse umane. Alcuni aspetti qualitativi di dinamica economica*, Giuffrè, Milano, 1976).

<sup>51</sup> La Campedelli sostiene che "l'analisi ambientale, infatti, ha precipuamente lo scopo di individuare quei caratteri che configurano l'habitat dell'impresa, ne condizionano i comportamenti, affinché attraverso la loro conoscenza e, soprattutto, attraverso un costante monitoraggio del loro processo evolutivo, l'impresa stessa sappia interpretare i segnali e cogliervi quegli elementi che si traducono in fattori di rischio o di opportunità, nuove o consolidate, per il proprio operare" (Campedelli B., *Analisi aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 66).

## 1.5. Le relazioni azienda-ambiente

Come abbiamo già sostenuto l'azienda è un sistema aperto e intrattiene inter-relazioni continue e diverse l'una dall'altra con l'ambiente. Lo svolgersi della vita aziendale sottende, come scrive Bertini, "la proiezione dell'azienda all'esterno della sua area materiale e l'instaurazione con l'ambiente ad essa circostante di un'organica serie di rapporti a carattere continuativo, la cui portata trascende in alcuni casi la stessa funzione produttiva"<sup>52</sup>. L'autore sostiene inoltre che non tutti gli accadimenti esterni interagiscono in modo diretto con l'azienda. Inoltre si deve tenere presente che ogni azienda, essendo diversa<sup>53</sup>, avrà relazioni diverse con il sistema sociale.

Detto ciò, lo studioso sostiene che comunque è possibile individuare dei rapporti comuni a tutte le aziende che si possono definire sottosistemi di relazioni.

Le relazioni comuni con il sistema ambiente che Bertini individua per qualsiasi azienda sono l'acquisizione dei fattori produttivi, la vendita di prodotti/servizi, la formazione dei capitali, il ricorso al credito, il comportamento dello stato e delle altre istituzioni, da cui un'articolazione del sistema delle relazioni aziende/ ambiente in sottosistemi<sup>54</sup>:

- a) sottosistema delle relazioni azienda/fornitori;
- b) sottosistema delle relazioni azienda/clienti;
- c) sottosistema delle relazioni azienda/banche;
- d) sottosistema delle relazioni azienda/capitalisti;
- e) sottosistema delle relazioni azienda/concorrenti;
- f) sottosistema delle relazioni azienda/comunità.

L'azienda quindi si trova al centro del sistema ed ogni qual volta c'è un'interazione con l'ambiente generale si hanno reazioni da tutto il sistema società. Dai rapporti con tutti questi interlocutori dipende la durabilità della vita dell'azienda.

Lo studioso lo dimostra con una precisa analisi delle relazioni che si instaurano tra l'azienda e vari gruppi di interlocutori.

Quindi nell'analisi sistemica mediante la quale si individuano le relazioni tra azienda e ambiente si permette di identificare i portatori d'interesse (che comunque in questo tipo di analisi sono sempre stati presi in considerazione sotto la denomi-

---

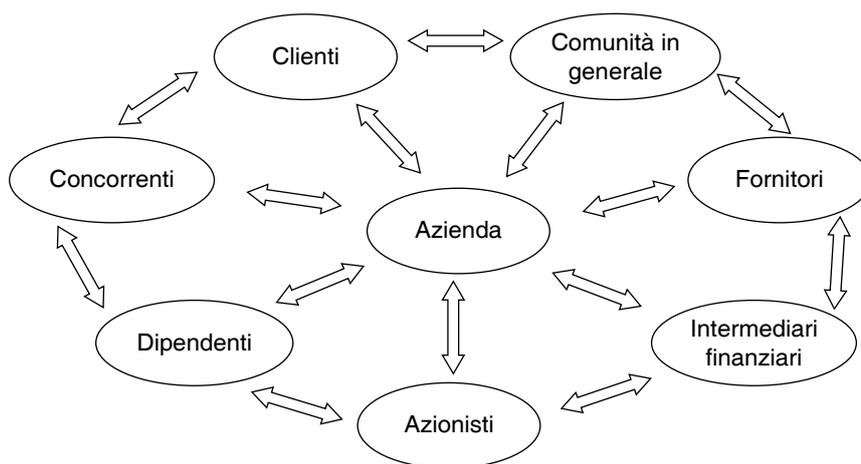
<sup>52</sup> Bertini U., *Il sistema azienda*, cit., p. 60.

<sup>53</sup> Lo studioso sostiene che nell'ipotesi di tale sistema relazionale è possibile tuttavia individuare alcuni punti intorno ai quali ruotano le complesse serie di rapporti di tutte le svariate classi di aziende presenti sul mercato. Si perviene così alla definizione di distinti sottosistemi, ciascuno dei quali esprime un aspetto elementare del sistema delle relazioni che lega ogni azienda al proprio ambiente.

<sup>54</sup> Bertini U., *Il sistema azienda*, cit., p. 60.

nazione di interlocutori sociali) con una visione dinamica come è la stessa realtà aziendale<sup>55</sup>.

**Figura 1.1. – Articolazione del sistema di relazioni**



### Sottosistema delle relazioni azienda/fornitori

Il rapporto tra azienda e fornitori è caratterizzato da due flussi contrapposti di beni e di denaro. Uno muove dai fornitori verso l'azienda e l'altro dall'azienda verso i fornitori. Il primo è costituito dai materiali e dagli impianti ed il secondo consiste nel denaro. Questo rapporto è sempre condizionato dal potere contrattuale che l'azienda possiede nel momento dell'acquisto. Potere contrattuale che dipende da diversi fattori, in particolare dalla domanda e dall'offerta dei beni e dal prezzo dei medesimi e dalla reputazione dell'azienda. I fornitori hanno interesse che questo rapporto sia continuo, che i pagamenti siano certi e tempestivi<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Lo studioso così scrive: “per le interconnessioni esistenti, di fronte ad ogni rapporto che l'azienda instaura con il proprio ambiente si determinano reazioni a catena in tutto il corpo sociale. È come se si mettesse in moto un meccanismo che fa ruotare ciascuna componente elementare su se stessa, alimentando, al tempo medesimo, il sistema sociale nel suo complesso. Esso costituisce il fondamento e al tempo stesso il presupposto della dinamica sociale” (Bertini U., *Il sistema azienda*, cit., p. 61).

<sup>56</sup> Bertini sostiene che “dal modo in cui il rapporto nasce e si riproduce derivano la minore o maggiore capacità di presa del sistema d'azienda su quello economico-sociale e le possibilità ed i limiti della sua azione” (Bertini U., *Il sistema d'azienda*, cit., p. 63).