MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2026/202

DANILO BOFFA — RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE
dboffa@unite.it

1

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

CAPITOLO 2

2

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI

\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

- Lo svolgimento dell'attività economica richiede lo **sforzo organizzato e continuativo** di una **pluralità di persone nel tempo**, attorno a **obiettivi comuni** che sono di natura **economica** e **non economica**
- Queste persone svolgono l'attività economica come **mezzo** per realizzare i propri **fini** e portano nell'azienda **contributi di natura diversa** (lavoro, competenze, risorse finanziarie o materiali)
- A fronte di tali contributi, le persone nutrono **aspettative di ricompensa, monetaria e non monetaria**

3

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

Azionisti

→ Ricercano dividendi adeguati e costanti nel tempo come remunerazione del loro investimento
→ Si aspettano che il valore delle loro azioni aumenti nel tempo

Prestatori di lavoro

→ Remunerazioni monetarie adeguate
→ Avere un lavoro motivante
→ Stabilità del posto di lavoro
→ Un ambiente di lavoro sicuro e stimolante
→ Prospettive di carriera

4

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

La collettività

→ Rispetti le attese degli azionisti
→ Garantisca posti di lavoro
→ Produca beni minimizzando l'impatto ambientale

I contributi forniti e le ricompense attese **variano nel tempo** in funzione:

1. Della crescita individuale delle persone
2. Dei cambiamenti che intervengono nel loro ambiente e nei gruppi sociali di cui fanno parte

5

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

I **prestatori di lavoro** in un'impresa cercano ricompense diverse nel tempo a seconda:

- Dell'anzianità acquisita
- Del grado di competenza
- Dei fabbisogni finanziari della famiglia a cui appartengono
- Delle alternative disponibili sul mercato del lavoro

Gli **azionisti** nutrono aspettative di dividendo in funzione:

- Delle prospettive di crescita dell'impresa in cui hanno investito
- Dell'andamento dei mercati borsistici
- Delle prospettive di rischio
- Del rendimento di investimenti alternativi

6

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

STAKEHOLDER

Portatori di interesse = tutti i soggetti in qualche forma coinvolti nella vita dell'azienda

- Prestatori di lavoro
- Conferenti di capitale di prestito e di rischio
- Aziende di assicurazione
- Collettività locale
- Alleati istituzionali
- Concorrenti
- Clienti
- Stato
- Fornitori

7

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

Il sistema di portatori di interesse può compresi in modo diverso a seconda del settore considerato e della rilevanza relativa.
Particolarmente importanti (**portatori primari di interesse**) sono:

1. **Dipendenti** → l'economia delle loro famiglie dipende in misura rilevante dallo stato di salute dell'impresa
2. **Azionisti** → responsabilità delle scelte di costituzione e di scioglimento dell'azienda

8

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

SHAREOLDER'S VIEW

La responsabilità delle imprese riguarda esclusivamente la **sfera economica** e l'attività economica svolta all'interno delle imprese è finalizzata alla **produzione di remunerazioni per i conferenti di capitale**. Questa teoria presuppone che le imprese siano vincolate da rapporti contrattuali con fornitori e clienti secondo regole di mercato con l'obiettivo di **massimizzare il risultato reddituale**

- → Ogni attività che si **discosti dalla produzione efficiente** di remunerazione rappresenta uno **spreco di risorse per gli azionisti**
- → L'attività di **corporate social responsibility è una distrazione di energie** dall'attività tipica
- → Investimenti in corporate social responsibility sono ragionevoli come **forme indirette di investimento in reputazione**, ma non come parte integrante della strategia di impresa

9

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ CONTRIBUTI E RICOMPENSE

STAKEHOLDER'S VIEW

Teoria per cui la capacità delle aziende di durare nel tempo dipenda dalla capacità di soddisfare contemporaneamente le attese di una grande varietà di interlocutori istituzionali

1. **Stakeholder interni** all'azienda → La loro economia è strettamente collegata a quella dell'azienda, interessi istituzionali
   - portatori di interesse primari: azionisti, manager, prestatori di lavoro
2. **Stakeholder esterni** all'azienda → Sono fortemente collegati al destino economico dell'azienda
   - portatori di interessi esterni **primari**: fornitori, clienti, concorrenti
   - portatori di interessi esterni **secondari**: governo, media, gruppi di interesse

L'approccio alla continuità dell'azienda dipende dalla capacità di trovare un equilibrio con tutte le categorie di interlocutori simultaneamente

10

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ GLI INTERESSI INTORNO ALL'IMPRESA: CARATTERISTICHE E RELAZIONI

Gli interessi sono **parzialmente in competizione** tra di loro:

- I **conferenti di capitale di rischio** e i **prestatori di lavoro** hanno interessi in competizione rispetto alle scelte strategiche
- Gli **azionisti di maggioranza** e **di minoranza** hanno interessi contrastanti rispetto ad aumenti di capitale
- Gli **azionisti che prestano lavoro** e i **conferenti di capitale** possono avere interessi divergenti
- I **fornitori** e i **clienti** possono avere interessi divergenti poiché i primi cercano di massimizzare il prezzo di vendita laddove i secondi invece tentano di minimizzare il prezzo di acquisto
- I **conferenti di capitale** e i **fornitori di tutti i fattori di produzione** (in primis i lavoratori) sono in competizione nell'ottenimento delle remunerazioni. Poiché gli azionisti sono remunerati in via residuale rispetto agli altri, minore è il costo dei fattori di produzione, maggiore è la quota di risorse a loro disposizione

11

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ GLI INTERESSI INTORNO ALL'IMPRESA: CARATTERISTICHE E RELAZIONI

Le relazioni tra contributi e ricompense **non sono sempre simmetriche**

→Il potere contrattuale di un fornitore cresce quanto più la sua dimensione relativa rispetto al cliente è grande, e il prodotto che offre è critico e difficile da sostituire per il cliente

Una banca fortemente creditrice nei confronti di un'impresa può influenzarne le decisioni al fine di aumentare le possibilità di restituzione del debito

12

I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ GLI INTERESSI INTORNO ALL'IMPRESA: CARATTERISTICHE E RELAZIONI

L'importanza di alcuni portatori d'interesse (e in generale la crescente importanza della **prospettiva stakeholder** nella valutazione della capacità dell'azienda di durare nel tempo) è cresciuta per effetto di **quattro trend diversi**:

- *Progressiva «de-statalizzazione» di molti mercati*
- *Liberalizzazione nelle politiche*
- *Attenzione all'impatto ambientale*
- *Digitalizzazione*

Perché l'azienda duri nel tempo deve integrare e bilanciare gli interessi degli stakeholder

13

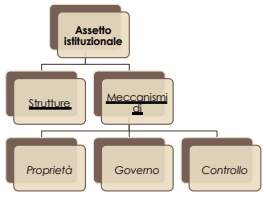
I SOGGETTI E GLI INTERESSI DI CUI SONO PORTATORI
\ GLI INTERESSI INTORNO ALL'IMPRESA: CARATTERISTICHE E RELAZIONI

Gli strumenti posti in atto per **realizzare l'integrazione fra interessi diversi** e garantire l'unitarietà di governo e di indirizzo riguardano:

1. L'assegnazione del **diritto-dovere di governo a un ristretto insieme di soggetti** che fissano le linee guida e prendono le decisioni più rilevanti in merito a diversi aspetti
2. L'assegnazione del **diritto-dovere di percepire i risultati residuali dell'attività** dell'azienda a soggetti specifici
3. La progettazione e la realizzazione di un **assetto organizzativo** che coordini l'attività delle diverse persone che operano in azienda e che con essa collaborano a vario titolo
4. La progettazione e la realizzazione di **meccanismi di integrazione** con i soggetti esterni

14

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE



Attraverso l'assetto istituzionale → **contemperamento degli interessi** fra i portatori primari d'interesse e il **governo economico** dell'azienda

Fondamentale per la continuità dell'azienda → definisce la distribuzione di **diritti e di responsabilità** fra le diverse categorie di portatori di interesse, che non sono tutti coinvolti nel governo economico

15

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE

Gli strumenti posti in atto per **realizzare l'integrazione fra interessi diversi** e garantire l'unitarietà di governo e di indirizzo riguardano:

1. L'assegnazione del **diritto-dovere di governo a un ristretto insieme di soggetti** che fissano le linee guida e prendono le decisioni più rilevanti in merito a diversi aspetti
2. L'assegnazione del **diritto-dovere di percepire i risultati residuali dell'attività** dell'azienda a soggetti specifici
3. La progettazione e la realizzazione di un **assetto organizzativo** che coordini l'attività delle diverse persone che operano in azienda e che con essa collaborano a vario titolo
4. La progettazione e la realizzazione di **meccanismi di integrazione** con i soggetti esterni

16

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ LA PROPRIETÀ

CODICE CIVILE → La proprietà spetta ai conferenti di capitale in misura **proporzionale al loro conferimento** ed è a loro attribuita la **responsabilità** dell'operato rispetto a terzi e il **diritto di essere remunerati** con una parte dei risultati

17

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ LA PROPRIETÀ

- Gli azionisti conferiscono il proprio capitale di rischio senza nessuna certezza ex ante di essere ricompensati, meno tutelati in caso di fallimento → rischio ricompensato con il diritto-dovere di partecipare direttamente al governo dell'impresa
- Attività particolarmente rischiosa nei primi anni di attività: i fattori di produzione devono essere remunerati, ma generalmente non si produce ricchezza e quindi la remunerazione residuale per gli azionisti
- Periodi di crisi → aumenti di capitale (immettendo nuovo capitale nella società)

18

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ LA PROPRIETÀ

I soci nominano i membri del consiglio di amministrazione (massimo organo di governo). Assemblea dei soci → Organo di governo economico che raccoglie i conferenti di capitale

- Fissa le remunerazioni degli amministratori
- Decide su eventuali azioni di responsabilità contro di loro
- Delibera sulle materie riservate alla sua competenza dall'atto costitutivo e dalla legge

19

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ LA PROPRIETÀ

Proprietà di quote:

- Nelle mani di pochi → Più facile **esercitare e mantenere** il controllo MA **limitato accesso** al mercato di capitali
- Diffuse → **Accesso al mercato di capitali facilitato** MA maggior rischio di **cambiamenti nei rapporti di potere**
- Nelle mani di una famiglia (imprese familiari) → Spesso costituisce una **società finanziaria** per accesso a capitali e mantenere il controllo

20

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ IL GOVERNO E IL CONTROLLO

Non sempre la proprietà è direttamente coinvolta nel governo economico

- Famiglie e piccole imprese → Semplici organi di governo
- Imprese di maggiori dimensioni, enti non profit e enti della PA → tipicamente organi di governo e organi di controllo

21

L'ASSETTO ISTITUZIONALE DELLE AZIENDE
\ IL GOVERNO E IL CONTROLLO

Nella pratica → i membri dell'organo massimo di governo sono nominati solo dai soci e gli altri stakeholder sono tutelati dalle strutture di controllo interne ed esterne

L'organo di controllo vigila sull'amministrazione verificando:

- il rispetto della legge
- il rispetto dell'atto costitutivo
- la regolarità della contabilità e dei bilanci ecc.
- può richiedere informazioni varie agli amministratori sull'attività aziendale

Vari organi di controllo, interni e esterni:

- Comitato controllo e rischi: in seno al consiglio d'amministrazione
- Collegio sindacale: che vigila sull'operato del consiglio d'amministrazione e sul rispetto delle leggi e delle norme
- Società di revisione: esercitano un controllo contabile sui bilanci dell'azienda, che devono essere certificati (obbligatorio per le aziende quotate)
- Commissione nazionale: svolge azione di vigilanza e di tutela nell'interesse soprattutto dei piccoli risparmiatori che potrebbero essere vittime delle numerose asimmetrie informative esistenti, a vantaggio del management e degli organi di governo della società

22

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NELLE IMPRESE

Da un punto di vista **giuridico**, le imprese si dividono in **due grandi categorie**:

1. **Società di persone**: la responsabilità dei soci si estende al loro patrimonio personale
2. **Società di capitali**: la responsabilità dei conferenti di capitale si limita al patrimonio della società

Le **decisioni** di governo economico riguardano:

- La **dimensione** ottimale d'impresa
- L'**acquisizione** di altre imprese o di rami d'attività
- Le scelte di **localizzazione** delle attività produttive
- L'opportunità di **entrare** in alcuni **mercati** geografici
- I criteri di **redistribuzione della ricchezza** prodotta dall'azienda
- L'opportunità di **finanziare** una specifica attività con **capitale proprio** ovvero facendo ricorso a **prestiti**

23

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NEGLI ENTI DELLA PA

Gli enti della PA nascono e si sviluppano perché la collettività ritiene che sia preferibile che **alcuni beni** siano **prodotti per tutti** e che **alcune attività** siano svolte a **vantaggio di tutti** (sicurezza nazionale ad esempio), oppure, per **avvantaggiare categorie deboli** di portatori d'interesse

Le decisioni di governo cambiano in funzione della **volontà politica** e delle dinamiche **dell'opinione pubblica**

24

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NEGLI ENTI DELLA PA

La configurazione dell'assetto di governo è condizionata dalle risposte a domande che riguardano:

- L'intervento a sostegno di specifici settori
- Le aree in cui intervenire in via prioritaria
- Le forme dirette e indirette per realizzare la produzione e l'erogazione dei beni pubblici
- La regolamentazione dei rapporti fra amministrazione dello Stato e amministrazioni locali
- L'impostazione del sistema fiscale (a vantaggio di quali categorie, con quali obiettivi rispetto agli obiettivi di sviluppo economico e sociale)
- I rapporti con i prestatori di lavoro
- Le relazioni con i cittadini
- Gli investimenti pubblici (meglio investire in opere pubbliche o a sostegno scuola e della ricerca?)

25

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NEGLI ENTI DELLA PA

I portatori di interesse negli enti della PA sono **tutti i cittadini** residenti nei confini amministrativi dell'ente e le persone che prestano lavoro negli enti → Il voto è lo strumento con il quale i cittadini partecipano al governo economico

Le decisioni di governo sono estremamente articolate e hanno ripercussioni:

- Sul funzionamento delle altre classi di aziende
- Sul **soddisfacimento** degli **interessi** di alcune categorie di cittadini rispetto ad altri

Le decisioni di governo economico sono sempre **soggette a valutazioni politiche ed economiche** → Il contemperamento degli interessi trova soluzione:

- Nel **ricambio** periodico degli organi politici
- Nel **decentramento** amministrativo

26

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NEGLI ENTI NON PROFIT

I portatori d'interesse sono gli associati, i donatori e i prestatori di lavoro.

Quanto più le tre categorie sono distinte, tanto più è necessario che il governo economico dell'ente sia guidato dalla costruzione e dal mantenimento di fiducia e da accountability per tutelare beneficiari e donatori.

Oltre a preservare nel tempo l'immagine e la reputazione dell'ente, l'attività di governo economico è finalizzata a preservarne l'autonomia rispetto ad alcuni portatori d'interesse, che, in virtù del loro notevole apporto nei confronti dell'associazione, potrebbero richiedere di far parte del suo consiglio di amministrazione.

27

GLI ASSETTI DI GOVERNO NEI DIVERSI TIPI DI AZIENDA
\ NEGLI ENTI NON PROFIT

Poiché infatti di norma l'attività tipica è finalizzata alla redistribuzione di risorse e non produce ricchezza sufficiente a garantire la continuità dell'ente, parte degli sforzi gestionali degli enti non profit è dedicata a una sistematica raccolta di contributi, donazioni, agevolazioni; tale funzione, definita fundraising, è particolarmente critica in quanto spesso influenza anche la composizione degli organi di governo economico

Il fatto che l'azienda non profit non possa distribuire dividendi, non significa che non debba tendere all'efficienza, anzi, proprio perché la gestione spesso non genera reddito, le aziende non profit richiedono competenze manageriali di livello, perché la scarsità di risorse minimizza le possibilità di errore e gli spazi di spreco

28

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ CONFINI E RELAZIONI

Gli *assetti istituzionali:*

→ Individuano gli ambiti su cui si estende la responsabilità di **proprietà, governo, controllo e gestione** di un'azienda

→ Definiscono i confini delle aziende:

- **Istituzionali** (giuridici): l'impresa ha responsabilità nei confronti di terzi e rispetto alla legge
- Di **influenza**: molte delle relazioni che intercorrono fra aziende sono condizionate da legami di tipo *culturale, politico, etico e sociale*

Durante il loro sviluppo le imprese possono **diversificare** le proprie attività dando vita a **nuove imprese** o acquisendo **concorrenti** o **imprese che operano in altri settori** → Cambiamenti negli assetti istituzionali

29

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ CONFINI E RELAZIONI

I rapporti di collaborazione fra aziende:

→ Stabiliscono diversi **gradi di autonomia** fra le aziende

→ Possibilità di avere una **compagine azionaria**

Rapporti di collaborazione formali si possono formare anche tra aziende operanti in settori molto diversi fra loro

Aggregati di aziende → Wuando tra le aziende si instaurano forme di collaborazione durature e che si caratterizzano per strategie comuni riguardanti i loro ambiti di attività

=

Reti di imprese (in una prospettiva organizzativa)

30

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ CONFINI E RELAZIONI

Decisione di crescita delle aziende → **AGGREGATI**

Strutture separate VS unire due aziende in una sola entità giuridica → articolazione e modifica degli **assetti istituzionali**

Gli aggregati permettono di gestire relazioni con altre aziende aumentando l'estensione

- Verticale (ampiezza e varietà delle **fasi del processo di produzione**)
- Orizzontale (ampiezza e varietà di **prodotti offerti e mercati serviti**)

Collaborazione: 1. per *consuetudine* | 2. *formalizzata* con contratti | 3. *istituzionalizzata* con uno scambio di azioni | 4. condivisione degli *organi di governo economico*

31

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ CLASSIFICAZIONE DEGLI AGGREGATI DI IMPRESE

Le variabili rispetto alle quali classificare gli aggregati sono:

1. La **numerosità** di aziende **giuridicamente distinte** formanti l'aggregato
2. Il **grado di esplicitazione e di formalizzazione** della struttura delle relazioni di connessione tra le aziende
3. L'**unitarietà** nel governo economico

In funzione di tali caratteri distintivi, si configurano le seguenti classi di aggregati:

- i gruppi economici
- le associazioni formali di aziende
- le associazioni informali di aziende

32

	Numero di aziende da un punto di vista giuridico	Unitarietà di governo economico	Formalizzazione delle relazioni
Gruppi economici	Tante aziende	Unitarietà di governo	Partecipazioni azionarie
Associazioni formali di aziende	Tante aziende	Ciascuna mantiene autonomia di governo	Relazioni formalizzate
Associazioni informali	Tante aziende	Ciascuna mantiene autonomia di governo	Relazioni non formalizzate

33

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ I GRUPPI ECONOMICI

La classe dei gruppi economici si articola nelle seguenti forme principali:

1. Gruppi privati o pubblici di aziende di produzione
2. Joint venture

34

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ I GRUPPI ECONOMICI

1. **Gruppi privati o pubblici di aziende di produzione**

Più aree di attività, in capo ad aziende giuridicamente distinte, sono rette da un sistema di governo economico unitario. Benché ciascuna azienda abbia autonomia giuridica, decisionale e finanziaria, il loro insieme rappresenta un complesso economico unitario rispetto ai fini istituzionali

L'unicità di governo economico può non implicare che ciascuna azienda sia posseduta al 100% dalla medesima società, infatti, ciascuna azienda appartenente al gruppo può ricorrere in autonomia a risorse provenienti da fonti diverse

Dal punto di vista giuridico formale → Capogruppo o Holding

L'esistenza di un gruppo può essere resa evidente dalla presenza delle stesse persone negli organi di governo economico di più società del gruppo

35

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ I GRUPPI ECONOMICI

2. **Joint Venture**

Due o più imprese decidono di collaborare a un progetto, dando vita a un soggetto economico che può essere giuridicamente indipendente rispetto alle imprese che lo hanno costituito.

Ciascuna impresa partecipante mette a disposizione risorse e know-how e condivide pro quota i rischi e la remunerazione residuale del progetto, partecipando alla nomina degli organi di governo economico della jointventure. Joint-venture sono particolarmente diffuse nei settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo e di investimento: la chimica, l'elettronica di consumo, il settore automobilistico

36

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

La classe delle associazioni formali di aziende comprende le seguenti forme di aggregati:

1. Consorzi
2. Cartelli
3. Franchising
4. Licenza e concessione
5. Accordi quadro
6. Associazioni formali di categoria

37

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

1. **Consorzi**

- Si costituiscono fra moltissime aziende che si aggregano per svolgere insieme un'attività in modo da raggiungere massa critica e poter sfruttare **economie di scala e di raggio d'azione**
- Tipicamente i consorzi riguardano attività di ricerca, di acquisto o di promozione
- La formazione del consorzio presuppone la **costituzione di una società ad hoc** che svolge servizi per tutte le aziende associate
- In Italia sono molto diffusi nel settore alimentare (Parmigiano Reggiano, Prosciutto di Parma, ecc.) e nel settore turistico

38

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

2. **Cartelli**

- È un insieme di aziende (tipicamente **concorrenti con prodotti poco differenziabili**) che si associano per elaborare e attuare politiche e azioni comuni per **ridurre la pressione competitiva** (si tutelano da guerre di prezzo all'interno del settore, rese possibili dal fatto che in genere i prodotti sono poco differenziati)
- Quando efficaci, i cartelli portano al **mantenimento di prezzi alti** a svantaggio dei consumatori
- Spesso gli accordi di cartello **non sono esplicitamente formalizzati** e sono accordi taciti di regolazione della concorrenza
- La dizione cartello riguarda le forme di accordo esplicite e ammesse dalla legge

39

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

3. **Franchising**
- Sono composti da un'azienda centrale detta **franchisor** che «detta le regole», e da una serie di aziende a essa collegate, dette **franchisee**, legate al franchisor da specifici accordi commerciali
- Il franchisor trasferisce ai franchisee il **diritto di uso** del marchio e un insieme di **conoscenze commerciali, organizzative e gestionali**
- Ogni franchisee a sua volta si impegna a seguire le regole definite contrattualmente, in modo che i beni e i servizi venduti dai diversi franchisee presentino caratteri uniformi e costanti fra i diversi punti vendita, anche se di proprietà di aziende molto diverse fra loro

40

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

4. **Licenze e concessioni**
- Quando gli accordi fra un'azienda e le altre si limitano alla **cessione del diritto d'uso di marchi o brevetti**
- Un'azienda può usare in particolari circostanze e per un determinato intervallo di tempo le risorse di un'altra azienda
- Contratti di licenza frequenti nel mondo della moda
- Contratti di concessione diffusi presso gli enti della PA

41

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

5. **Accordi quadro**
- Si tratta di contratti di lungo periodo nei quali due aziende si impegnano reciprocamente in una **collaborazione definendone le condizioni** (esclusività, reciprocità, modalità di recesso, qualità, penali connesse al mancato rispetto delle regole), spesso rimandando a **ulteriori contratti in merito a specifici accordi** all'interno della collaborazione
- Sono molto diffusi anche fra enti della PA per definire collaborazioni di lungo periodo

42

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI FORMALI DI AZIENDE

6. **Associazioni formali di categoria**
   - Si costituiscono fra aziende appartenenti allo stesso settore o con caratteristiche simili (es. PMI) per perseguire **interessi istituzionali comuni non connessi** direttamente **a relazioni di scambio o di concorrenza**

43

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI INFORMALI DI AZIENDE

Sono aggregati di aziende che si costituiscono per ragioni simili e **operano secondo modalità analoghe a quelle dei gruppi e delle associazioni formali**, ma non sono formalizzati sul piano giuridico

Sono particolarmente rilevanti e diffuse in alcune aree geografiche caratterizzare dalla presenza di **piccole imprese fortemente specializzate nei settori manifatturieri**

44

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ LE ASSOCIAZIONI INFORMALI DI AZIENDE

1. **Reti di subfornitura**
   - Un'azienda principale caratterizzata da una tendenza molto forte all'**esternalizzazione** di attività e diverse aziende la cui economia è fortemente dipendente da quella dell'azienda principale
2. **Costellazioni di aziende**
   - Un numero ridotto di imprese autonome, tipicamente di piccole e medie dimensioni, che svolgono attività complementari. Spesso ciascuna impresa è fortemente specializzata in una lavorazione specifica
3. **Distretti**
   - Un insieme di imprese strettamente connesse fra loro per rapporti di mercato e di settore e localizzate in un'area geografica ristretta. Rapporti anche **competitivi e non solo collaborativi**
4. **Intese informali varie**

45

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ I VANTAGGI DEGLI AGGREGATI E GLI OSTACOLI DELLA LORO CREAZIONE

Vantaggi

Forze economiche
- Riduzione competizione
- Condivisione di costi e di rischi
- Integrazione di competenze
- Economia di scala, di raggio d'azione
- (Holding)controllo di una rete di società con investimento relativamente contenuto
- Valorizzazione conoscenze e risorse in aree di attività diverse da quelle presidiate

Forze non economiche
- Orientamento al dominio
- Solidarietà e affinità politica
- Valorizzazione di relazioni sociali

Ostacoli

Forze economiche
- Differenziazione dell'offerta
- Diversificazione dei mariachi
- Complessità organizzativa

Forze non economiche
- Orientamento all'indipendenza e alla competizione
- Motivazioni legislative
- Divergenze di valori e interessi

46

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

Scelte aziendali finalizzate a:
- Garantire che l'azienda **duri** nel tempo
- **Remunerare** adeguate di tutti i **fattori di produzione**, compreso capitale di rischio
- Bilanciare la tendenza degli organi di governo e del management a privilegiare **risultati di breve periodo** con l'obiettivo di **garantire continuità** nel lungo termine

Fallimento azienda = fallimento per la comunità in termini di:
- → *Riduzione di posti di lavoro*
- → *Dispersione di conoscenze e di relazioni*
- → *Perdita di disponibilità di prodotti e servizi*

47

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

Si definisce **economicità** la capacità di un'azienda di durare nel tempo, senza ricorrere in modo patologico a risorse di terzi

$$Economicità = \sum Ricavi - \sum Costi$$

$$\alpha = \frac{\sum Ricavi}{\sum Costi}$$

48

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

Le relazioni di interdipendenza fra **economicità** ed **equilibrio istituzionale**:

1. L'equilibrio istituzionale permette **durabilità** dell'azienda (dato che i portatori di interesse sono più motivati a fornire i loro contributi, sicuri di ricevere eque ricompense)
2. L'attività economica **utilizza** risorse e **genera** risorse
3. La possibilità di **generare** adeguate **risorse** per sostenere la propria crescita rappresenta quindi una condizione per **garantire autonomia** nell'elaborazione dei propri obiettivi

...

49

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

4. Tale autonomia legittima e rafforza gli assetti istituzionali, facilitandone il funzionamento (se l'azienda non è in grado di durare deve trovare chi sistematicamente sostenga l'attività economica → minore autonomia di scelta)
5. L'azienda è un attore economico che **mobilita in via continuativa energie e risorse** attorno a un **obiettivo comune**. l'impossibilità di durare nel tempo e quella di operare in autonomia mettono a repentaglio la sua esistenza e la sua ragion d'essere (senza equilibrio economico l'azienda non riesce a remunerare i fattori di produzione a durare nel tempo, oppure, se dipende da terzi, non è in grado di controllare il flusso di risorse)
6. L'economicità = **vincolo di funzionamento** per lo svolgimento dell'attività economica (se l'azienda dura nel tempo può perseguire i suoi fini istituzionali; se non viene raggiunto l'equilibrio economico, anche l'equilibrio istituzionale può essere messo in discussione

50

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI
\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

L'azienda opera secondo economicità quando è in **equilibrio economico**, ossia quando è in grado di **attirare e mobilitare le risorse necessarie per remunerare tutti i fattori** di produzione e di consumo necessarie a svolgere la sua attività

Può darsi che ciò non accada per **periodi di tempo limitati**, ma nel lungo periodo l'assenza di equilibrio economico mina le **condizioni di esistenza dell'azienda**

51

GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E I CONFINI FRA AZIENDE: GLI AGGREGATI INTERAZIENDALI

\ GLI ASSETTI ISTITUZIONALI E L'ECONOMICITÀ

ECONOMICITÀ → rispetto simultaneo delle seguenti condizioni:

- **Equilibrio reddituale**: l'attitudine della gestione di **remunerare** con i componenti positivi di reddito e alle condizioni di mercato, tutti i **fattori produttivi** compresi il capitale di prestito e il capitale di rischio
- **Efficienza**: la capacità dell'azienda di utilizzare al meglio le risorse a sua disposizione

  (*Efficienza **interna** VS Efficienza **esterna** → determinanti dell'economicità*)
- **Congruità delle remunerazioni**: se remunera in modo equo tutti i fattori di produzione. Particolare rilievo → congruità della remunerazione dei **soci** e dei **prestatori di lavoro**
- **Equilibrio monetario**: la capacità dell'azienda di far fronte in ciascun momento agli impegni di pagamento, grazie alla disponibilità di risorse monetarie

52