

Capitolo 1

L'azienda

SOMMARIO: 1.1. Attività economica, beni economici e fattori produttivi. – 1.1.1. L'attività economica. – 1.1.2. I beni economici. – 1.1.3. I fattori produttivi. – 1.2. Il ruolo dell'azienda e l'economia aziendale. – 1.2.1. L'operatore economico «azienda». – 1.2.2. L'economia aziendale. – 1.3. L'azienda come sistema. – 1.3.1. Lo studio dell'azienda prima dell'approccio sistemico. – 1.3.2. La teoria sistemica. – 1.3.3. I caratteri del sistema d'azienda. – 1.3.4. Un modello del sistema aziendale. – 1.4. Le classificazioni delle aziende. – 1.4.1. La distinzione delle aziende rispetto alla produzione. – 1.4.2. La distinzione delle aziende rispetto alla dimensione. – 1.4.3. La distinzione delle aziende rispetto alla forma giuridica. – 1.5. Il soggetto economico e il soggetto giuridico. – 1.5.1. Il soggetto economico. – 1.5.2. Il soggetto giuridico. – 1.5.3. Soggetto giuridico e soggetto economico a confronto nelle diverse forme giuridiche aziendali. – 1.6. Le aggregazioni aziendali. – 1.6.1. Gli accordi e le relazioni di rete. – 1.6.2. I gruppi e i legami di gruppo.

1.1. Attività economica, beni economici e fattori produttivi

1.1.1. L'attività economica

Gli individui svolgono, come singoli e/o collettivamente, un insieme di attività. Attività necessarie per mantenerli in vita, consentendo loro di raggiungere obiettivi di vario genere.

Le attività che si definiscono **economiche** non sono diverse dalle altre nel senso che si compiono per soddisfare bisogni individuali e/o collettivi legati alle diverse sfere dell'esistenza umana.

Le attività economiche hanno però la caratteristica di essere legate al binomio «bisogni/mezzi». Se si pensa ad epoche passate, o semplicemente alle condizioni di alcuni individui presenti in aree povere della terra, il binomio è quello relativo ai bisogni primari (cibo, indumenti, riparo) rispetto alla scarsità

delle risorse a cui gli individui possono accedere; non diverso, sebbene più sofisticato e complesso, è il problema economico nei paesi considerati «evoluti», o economicamente progrediti, dove le risorse esistono, devono continuare ad essere prodotte, devono essere consumate, anche se non sempre vengono distribuite in maniera considerata «consona» (è il problema della redistribuzione delle risorse).

Il «problema economico» permane, dunque, costantemente perché, anche oltre il livello della sopravvivenza, non si riesce ad eliminare la ricerca del più favorevole rapporto tra bisogni illimitati, anche perché risorgenti, e mezzi (risorse) limitati e da produrre.

Nell'attività economica si può osservare, quindi, una dualità di azioni: la produzione di beni per l'ampliamento delle risorse scarse e il consumo dei beni per il soddisfacimento dei bisogni.

Dal punto di vista storico, il problema economico è sempre esistito. Tappa fondamentale nella storia dell'umanità è la cosiddetta «rivoluzione industriale» che ha cambiato radicalmente il modo degli individui di organizzarsi per svolgere le attività economiche. La tutela giuridica della proprietà privata, la combinazione delle risorse presenti in natura con il lavoro a pagamento degli individui determinò, a iniziare dal 1700, una nuova organizzazione capace di produrre beni in maniera più «economica», vale a dire in quantità maggiori e con prezzi più accessibili per un consumo più diffuso.

Le organizzazioni denominate industrie, imprese, aziende divennero, e sono, i principali «operatori economici» nel senso che, pur non disconoscendo il ruolo di operatori economici degli individui come singoli, come famiglie, come facenti parte di Stati, è nell'azienda che si denota e si realizza in via principale l'attività di produzione di nuovi beni (di ricchezza).

Sono noti i progressi che gli uomini avevano compiuto in molti campi del sapere già prima della rivoluzione industriale e, per quel che in questo ambito ci interessa, va detto che anche le conoscenze sul modo di gestire, organizzare e controllare le attività «economiche» degli individui erano piuttosto progredite.

Il corpo delle suddette conoscenze, sedimentato nel corso di secoli, trova a livello di studi una collocazione temporale sul finire del 1400 e, come sempre succede, si fissa convenzionalmente un momento significativo che, in questo caso, è il 1494, data di pubblicazione del trattato di Fra Luca Paciolo all'interno del quale vi è una parte dedicata all'«arte di tenere i conti». Si tratta della spiegazione dettagliata di un insieme di regole metodologiche impiegate per seguire i movimenti intervenuti nelle operazioni economico-amministrative svolte da individui come i mercanti, i banchieri, gli artigiani, i preti, i funzionari pubblici. Era l'allora noto «metodo italiano» o «metodo veneziano» di tenere memoria delle operazioni intraprese. Metodo che poi, dopo gli affinamenti apportati alcuni

secoli più tardi, prenderà il nome di «partita doppia» e che attualmente è pienamente e validamente utilizzato.

Il corpo di conoscenze preesistenti la scienza economica, quella teoretica in generale, quella aziendale in particolare, esisteva. In modo non coordinato venivano affrontati da un lato gli aspetti che oggi definiremmo informativi: il problema di rilevare (o tenere conto, o far memoria) e accompagnare le operazioni di gestione (per una prima definizione di operazione di gestione si veda il Capitolo 2), dall'altro lato le problematiche di come realizzare le stesse, vale a dire le tecniche di gestione delle risorse e quindi anche le modalità di organizzarle.

La Ragioneria e le Tecniche completarono il loro sviluppo nel 1800 ma continuavano ad assumere la caratteristica di «arti», vale a dire «non scienze», dato che gli approfondimenti vertevano sul come impostare, realizzare e controllare gli affari commerciali, quelli delle banche, dei primi opifici, della pubblica amministrazione e, in ciascun ambito, l'amministrazione economica sembrava non poter sottostare a principi generali che potessero riguardare tutte le amministrazioni delle unità economiche considerate.

Quel che più conta è che tali studi avevano come centro d'interesse ciò che avveniva, o sarebbe dovuto avvenire, nelle aziende. Studi che formeranno il contesto storico, i «precedenti» dell'economia aziendale che, come scienza cercherà, in maniera integrata e relativa, di formare il corpo di principi necessario per investigare e spiegare strutture e funzionamento di operatori economici in continua evoluzione¹ e porrà l'accento sull'importanza e il ruolo centrale che nei diversi contesti economici ha assunto, assume e assumerà un'entità, un sistema, un soggetto giuridico come l'azienda.

L'attività economica degli individui è l'*oggetto* di studio della scienza economica (*tout court*), scienza che descrive e cerca soluzioni ai problemi di convenienza economica riguardanti la *produzione*, la *distribuzione* e il *consumo* della ricchezza.

La scienza economica, come le altre scienze sociali:

- in quanto *scienza empirica* verifica e ricerca leggi ed uniformità per convalidarle (o falsificarle) con una metodologia della ricerca induttiva/deduttiva;
- in quanto *scienza positiva* ricerca leggi o principi su «ciò che è» e, trattandosi di comportamenti umani (l'oggetto è l'attività economica degli individui), è anche una *scienza sociale*;

¹ Delle imprese della prima rivoluzione industriale non è rimasto niente e numerose sono le tappe più o meno importanti che si sono avute. Per citarne alcune: i cambiamenti intervenuti grazie alla produzione di massa secondo il modello fordista degli aspetti tecnologici con aziende di grandi dimensioni; il passaggio alle aziende più flessibili dove il marketing e il servizio al cliente divengono l'arma vincente; «la rivoluzione informatica» i cui effetti più radicali si vedono oggi che sembra essere superata la visione industriale tradizionale, per parlare addirittura di *new economy* dove l'azienda può essere persino «virtuale».

– in quanto *scienza normativa* studia come proporre norme, consigli, precetti su «ciò che dovrebbe essere», vale a dire come i comportamenti degli individui dovrebbero essere impostati e realizzati per conseguire fini prefissati.

L'attività economica che l'uomo compie avviene singolarmente o in gruppo. In quest'ultimo caso quelli che la scienza economica definisce «operatori economici» sono le famiglie, le imprese, la pubblica amministrazione. Il nostro interesse specifico è d'investigare sul comportamento delle aziende.

Per fissare alcuni principali e basilari concetti che serviranno a descrivere il comportamento delle unità economiche definite aziende valgano le definizioni e classificazioni che seguono.

1.1.2. I beni economici

I «beni economici» sono, nell'accezione più semplice, i prodotti (beni che hanno la caratteristica della materialità) e i servizi (beni dalle caratteristiche immateriali). Entrambi rispondono alla duplice veste di:

1. beni economici in qualità di beni di consumo finale. Si tratta di beni e servizi, output di processi produttivi, destinati al mercato ovvero all'autoconsumo;
2. beni economici in qualità di beni di consumo intermedio o di produzione (più propriamente denominati *fattori produttivi*, come descritti e classificati al paragrafo successivo). Si tratta di beni e servizi, output di determinati processi di produzione e input di altri processi di produzione, necessari all'ottenimento di «nuovi beni economici».

La distinzione non è netta nel senso che un bene economico può svolgere, a seconda delle circostanze, il ruolo di bene di consumo finale o di bene di consumo intermedio (fattore produttivo).

Un'altra caratteristica, importante per la classificazione che determina, riguarda la *durevolezza* dei beni economici. Durevolezza rispetto alla singola, o ripetuta, utilizzabilità dei beni di produzione (beni economici già presenti) nel processo di ottenimento di nuovi beni economici, ma anche durevolezza rispetto alla singola, o ripetuta, utilizzabilità dei beni economici nell'atto del consumo. In tal senso si avranno:

1. *beni di consumo finale destinati a soddisfare direttamente un bisogno:*
 - ad uso durevole (ad esempio, un computer o un abito);
 - ad uso immediato (ad esempio, un panettone o uno spettacolo);
2. *beni di consumo intermedio destinati a partecipare ad ulteriori processi produttivi:*

- ad uso durevole (fattori produttivi strumentali, ad esempio un tornio o un computer);
- ad uso immediato (fattori produttivi di consumo, ad esempio una stoffa per confezionare un abito o farina e zucchero per produrre un panettone).

Le classificazioni di cui sopra evidenziano il rapporto strumentale che esiste tra attività di produzione (realizzazione dei beni economici) e attività di consumo (destinazione dei beni economici al soddisfacimento dei bisogni umani). Le aziende producono per i consumatori finali ma anche per le altre aziende (i beni finali di un'azienda diventano i fattori produttivi di altre aziende).

Parlando di beni di consumo finale si è anche evidenziato come questi, una volta prodotti, possono essere destinati al mercato o all'autoconsumo. Nel primo caso l'attività economica è svolta per soddisfare indirettamente i bisogni (quelli dei consumatori finali). Nel secondo caso, l'attività economica è svolta per soddisfare direttamente i bisogni presenti in azienda (quelli dei soggetti per conto dei quali l'attività è svolta).

Le aziende svolgono, quindi, non solo attività di produzione, ma anche una duplice attività di consumo. Il consumo può riguardare sia i beni intermedi, cioè i fattori da utilizzare nella produzione di altri beni economici, come è nella maggioranza dei casi, sia i beni finali.

Il rapporto esistente tra le attività di produzione e quelle di consumo ha portato, nella dottrina e nella prassi operativa, a distinguere tra *aziende di produzione* o imprese, con prevalenza dell'attività di produzione su quella di consumo, ed *aziende di erogazione*, con prevalenza dell'attività di consumo su quella di produzione. Si sostiene anche che solo nelle prime si realizza la produzione di ricchezza, mentre le seconde, proprio per la prevalenza dell'attività di consumo, soddisfano direttamente i bisogni umani, individuali e collettivi, previo procacciamento dei beni a ciò occorrenti [ZAPPA-MARCANTONIO, 1954, p. 2].

Riscontrando nella realtà «organismi economici in cui il fenomeno produttivo e quello erogativo sono presenti contemporaneamente», viene definita anche la classe intermedia delle cosiddette *aziende miste* o *composte* [CATTURI, 1997, p. 65].

La distinzione tra aziende di produzione e di consumo nei termini sopra indicati (produzione o meno di ricchezza) non può essere condivisa. *Tutte le aziende, in quanto tali, producono ricchezza*, cioè producono beni e/o servizi dovendo rispettare le condizioni di equilibrio economico durevole, come sarà meglio chiarito nei paragrafi successivi. Inoltre, *tutte le aziende consumano beni intermedi*, utilizzandoli come fattori nel processo produttivo. *Solo alcune aziende, invece, soddisfano direttamente i bisogni, individuali e collettivi, di consumo dei beni finali*. È l'assenza/presenza di quest'ultimo fenomeno, pertanto, non la produzione di ricchezza, che permette di qualificare le aziende come *aziende di produzione in senso stretto* (o imprese) e *aziende di produzione-consumo* (pubbliche, private, non-profit: si veda infra 1.4.3.).

1.1.3. I fattori produttivi

Per il ruolo che rivestono all'interno delle aziende, è necessario approfondire il concetto già sopra esposto di fattore produttivo.

Per fattore della produzione s'intende dunque qualsiasi elemento in grado di fornire utilità per alimentare, insieme ad altri fattori, l'attività di produzione di beni e di servizi. La definizione è abbastanza generica e, quindi, riscontrabile negli studi economici in generale. Per l'economia aziendale tra i requisiti necessari ad individuare un fattore produttivo sta l'onerosità, vale a dire il pagamento da parte dell'azienda di un prezzo (effettivo o figurativo)² per poterne ottenere la disponibilità. Sono in questo modo esclusi i fattori produttivi presenti in natura (l'aria e le risorse naturali per le quali non si paga alcun prezzo per disporne).

Classificazioni

La dottrina aziendale ha, da tempo, ravvisato i fattori primitivi della produzione nel capitale e nel lavoro. Essi sono strettamente vincolati, pena il venir meno della compagine aziendale, a un comune destino che li accomuna nell'andamento della vicenda aziendale cui entrambi, sempre, prendono parte.

Il fattore produttivo *capitale* può assumere nel normale funzionamento della gestione varie forme. Una prima distinzione è tra fattori produttivi *generici* e *specifici*.

I primi sono rappresentati dal denaro o da mezzi equivalenti, sono qualificati generici in quanto la moneta si può agevolmente «convertire» in beni e servizi reali.

I fattori specifici (quelli richiamati al *sub* 1.1.2.) sono invece rappresentati da quei beni e servizi che l'azienda impiega, combina, a volte trasforma in senso fisico-tecnico, al fine di ottenerne prodotti o servizi di output.

Il termine capitale, quindi, può assumere significati diversi in ordine al denaro/mezzi finanziari ovvero ai beni/servizi di cui si ha disponibilità. È bene che accanto alla parola capitale si collochi sempre un termine che lo qualifichi, così da rendere chiaro e non equivoco l'oggetto a cui ci si sta riferendo (capitale fisso, capitale circolante, capitale umano, capitale investito, capitale di finanziamento, capitale proprio, capitale di terzi, ecc.).

Una seconda classificazione, in parte già richiamata, è quella che discrimina i fattori produttivi rispetto alla loro utilizzabilità nei processi produttivi. Si avranno così i fattori produttivi ad *utilità durevole* ed i fattori produttivi ad *utilità immediata*.

I primi, detti anche *fattori pluriennali* o *fattori a fecondità ripetuta* o *fattori strutturali*, partecipano per più volte all'attività produttiva di beni e di servizi

² Per le definizioni di fattore produttivo che genera un costo effettivo, ovvero un costo figurativo, si veda *infra* 10.1.1.

conservando le loro caratteristiche fisico-tecniche. Rientrano, per esempio, in questa classe gli impianti, i macchinari, i fabbricati, i terreni, i diritti di brevetto, le licenze, ecc. Come i beni economici possono svolgere, a seconda dell'uso, funzione di produzione o di consumo, anche i fattori produttivi che per natura hanno caratteristiche pluriennali possono svolgere il ruolo di prodotti destinati al consumo. Così, un fabbricato costruito da un'impresa edile destinato alla vendita rappresenta un prodotto finito; e, ancora, un terreno su cui la stessa impresa edile costruisce degli appartamenti da vendere rappresenta – come tra breve si dirà – un fattore corrente.

I *fattori correnti*, detti anche *fattori a fecondità semplice* o *fattori di consumo* partecipano una sola volta alla produzione di beni o di servizi, talora mantenendo, talaltra perdendo le loro caratteristiche fisico-tecniche. Ne sono possibili esempi le materie prime, i semilavorati e le merci (queste rappresentano beni destinati alla vendita, senza subire un processo di trasformazione fisico-tecnica), oppure servizi come il trasporto, le lavorazioni esterne, le prestazioni di venditori esterni, e via dicendo.

Va anche precisato che il fattore produttivo *lavoro*, pur avendo una sua autonoma collocazione contrapposta al capitale specifico di cui si stanno descrivendo i caratteri, rispetto alla classificazione in esame rientra, per la caratteristica di attività di servizio che lo contraddistingue, tra i fattori produttivi correnti.

Una terza classificazione, implicitamente emersa, è quella che distingue i fattori produttivi specifici come *materiali* od *immateriali*. In breve, i primi sono costituiti da beni, i secondi da servizi.

Tale criterio di classificazione si può affiancare e sovrapporre al precedente, vale a dire si considera contemporaneamente la distinzione dei fattori produttivi a fecondità semplice e ripetuta con quella di fattori produttivi materiali ed immateriali. Dalla combinazione si ottengono quattro fattispecie: fattori correnti materiali e fattori correnti immateriali; fattori pluriennali materiali e fattori pluriennali immateriali.

La trasformazione del fattore generico denaro in fattore specifico determina la formazione di *costi d'acquisizione* (quantità $\times$ prezzo). Rispetto alla partecipazione al processo produttivo si avrà un *costo anticipato* nella misura in cui il fattore produttivo deve essere presente in azienda prima del suo effettivo inserimento nel processo stesso (tutti i fattori produttivi pluriennali, alcune categorie dei fattori produttivi correnti, come ad esempio un determinato quantitativo di materie prime necessarie per l'avvio del processo produttivo). Sempre rispetto alla partecipazione al processo di trasformazione, si generano *costi contestuali* o *paralleli* se il fattore produttivo viene acquisito contestualmente, parallelamente al suo utilizzo nel processo produttivo (il fattore lavoro e gran parte degli altri fattori correnti). Tali aspetti sono ripresi, approfonditi e schematizzati al 10.1.2.

Requisiti

I fattori produttivi si connotano all'interno di ciascun originale modulo di combinazione produttiva aziendale, con precise caratteristiche qualitative e quantitative. Esse devono essere ben note ai soggetti che hanno la responsabilità di scegliere tra le migliori combinazioni economico-tecniche dei fattori produttivi nel processo produttivo.

Peraltro, conoscere il tipo e l'ammontare dei fattori produttivi occorrenti non è sufficiente, altri requisiti sono il loro poter essere *disponibili* ed *utilizzabili* in un tempo ritenuto conveniente.

Come premesso all'inizio del presente paragrafo, la disponibilità di un fattore produttivo per un'azienda si realizza, nella maggior parte delle situazioni, rinunciando ad un altro fattore della produzione, cioè al denaro ed è per questo che requisiti dei fattori produttivi sono anche la loro *onerosità* e la possibilità di esprimere il loro valore in forma monetaria.

I fattori della produzione affluiscono all'azienda dall'ambiente, per lo più dal sistema dei mercati. Ciò non toglie, però, che possano anche essere prodotti direttamente all'interno della stessa unità produttiva. È vero, infatti, che non tutti i fattori, più in generale le *condizioni produttive* di cui l'azienda si avvale per le proprie finalità, possono essere acquisiti mediante operazioni di scambio. Anzi, non di rado proprio i fattori, o le condizioni produttive, non acquisibili all'esterno sono quelli più positivamente critici circa la capacità competitiva ed economica dell'azienda. Si pensi, ad esempio, alle «conoscenze», di varia specie, che si formano nel corso degli anni, mediante un processo di sedimentazione, anche con il solo svolgimento dell'attività operativa. In definitiva, l'azienda ottiene i fattori che le occorrono tramite *processi di investimento, di produzione e di apprendimento*³.

La disponibilità dei fattori, però, non è elemento di per sé sufficiente per svolgere l'attività produttiva. Non basta disporre dei fattori produttivi, bisogna anche saperli combinare in modo adeguato. Ecco che allora nel momento in cui l'osservazione si sposta dai singoli elementi alle relazioni tra gli stessi, quando cioè l'attenzione si focalizza sul tutto, che trae origine dall'unione delle singole parti, costituite appunto dai fattori produttivi, risalta il concetto di *combinazione dei fattori produttivi* (si veda *infra* 1.2.1.).

I fattori della produzione, in quanto tali, dovrebbero essere elementi complementari. Ciò significa che ogni fattore è indispensabile ai restanti e tutti lo sono per dar vita alla struttura necessaria allo svolgimento dell'attività operativa. I «nessi di complementarità» esistenti tra i molteplici e variegati componenti che nel

³ Apprendimento da parte dei soggetti che operano in azienda o routine organizzative, apprendimento dei portatori di interesse che gravitano attorno all'azienda.

loro insieme partecipano alla combinazione produttiva sono più o meno stretti e difficili da cogliere. La struttura si può configurare, infatti, come sistema di mezzi produttivi interagenti.

1.2. Il ruolo dell'azienda e l'economia aziendale

1.2.1. L'operatore economico «azienda»

Un modo per definire l'azienda – principale oggetto di studio dell'Economia aziendale – è utilizzare il metodo storico. Dalla nascita dell'«azienda moderna» come fenomeno storico, vi sono stati molteplici studi e, quindi, descrizioni e definizioni della stessa.

L'esiguo spazio da dedicare ad un argomento così importante impone una chiave di lettura capace di semplificare e sintetizzare. Anche il neofita può intuire che di definizioni di azienda ne sono state elaborate molte e che, continuamente, se ne elaborano altre per riuscire a cogliere ed esprimere le trasformazioni che le aziende subiscono. Sono tutte interpretazioni di un fenomeno in parte identico e in parte in continua evoluzione.

Importante è essere consapevoli che le varie definizioni d'azienda non sono in contrasto tra loro. Potrebbe essere interessante suddividerle in tre gruppi [GIANNESSI, 1960, pp. 39-45]:

1. interpretazione statica (o strutturale);
2. interpretazione dinamica;
3. interpretazione complessa (dinamico/strutturale).

Non si può negare che l'azienda sia costituita da un complesso di persone e di beni tra loro disposti per il conseguimento di un determinato fine; il fatto è che, nell'interpretazione statica, prevale l'idea che l'azienda appartenga ad una o più persone e sembra non avere una sua individualità nell'agire (non si arriva a concepire una spersonalizzazione tra l'azienda e chi la compone). Non si trascurano le operazioni (l'aspetto dinamico) ma si dà maggior rilievo agli elementi che ad essa danno vita: le persone ed i beni.

Organizzazione di persone e beni economici indispensabile per il raggiungimento del fine o di più fini dell'ente [VIANELLO, 1935].

... organizzazione di beni (persone e cose materiali) che svolge una determinata attività umana, in vista di uno o più bisogni da soddisfare [DE DOMINICIS, 1950].

Il rispetto per l'approccio strutturale non esclude la dovuta critica: non si riesce a dare maggiore determinatezza e completezza alla descrizione di un feno-

meno, quale l'azienda, la cui struttura non avrebbe senso di esistere se non in movimento, cioè funzionante.

L'azienda può essere quindi vista come un insieme di operazioni da considerare coordinatamente in un «sistema», secondo un approccio dinamico che enfatizzi il fare.

... somma di fenomeni o negozi o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o ad un'unione qualsivoglia, od anche soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti [BESTA, 1922].

... coordinazione economica in atto ... per il soddisfacimento dei bisogni umani in cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali [ZAPPA, 1927]; ... istituto economico destinato a perdurare [ZAPPA, 1957].

... un sistema dinamico di operazioni [D'IPPOLITO, 1953].

... complesso economico [ONIDA, 1954].

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 ... [AMADUZZI, 1953].

... sistema generale di accadimenti economici [MASINI, 1970].

Il tempo storico in cui furono elaborate le riportate definizioni, mette in evidenza le diverse gradazioni del concetto dinamico di coordinazione, nel senso che si evolveva verso forme più mature e consapevoli di sistema.

In particolare, con Fabio Besta il riferimento all'azienda, ai suoi fenomeni ed ai suoi legami interni ed esterni divenne più specifico; anche se non riuscì ad arrivare ad una scienza unitaria della vita aziendale, a causa della varietà di fenomeni gestionali propri delle diverse classi di aziende, il Besta parlò, per la prima volta, di «sistemi dei fatti di gestione», ma erano visti in maniera slegata come «somma» con un approccio, si scriverà più avanti, di tipo giuridico.

Le definizioni di Gino Zappa mostrano come il fondatore dell'Economia aziendale abbia sempre privilegiato l'interpretazione dinamica dell'azienda, mitigandola – nella prima definizione del 1927 – con l'indicazione delle sue parti componenti per poi scegliere, dopo trent'anni, il sintetico «istituto atto a perdurare».

Il contributo del maestro è stato anche quello di aver proposto uno schema concettuale del sistema come base della vita aziendale, che prende corpo e si sviluppa in modo razionale, tanto che egli costruisce una «teoria dei sistemi aziendali» ripresa poi dai suoi allievi tutti (Onida, D'Ippolito, Amaduzzi, Masini) ma con particolare originalità da Amaduzzi. Per Zappa esistono diversi livelli di sistemi: «sistema della dinamica economica d'impresa», «sistema di tutte le aziende», «sistema sociale», a loro volta scomponibili. Ad esempio nel sistema aziendale la modellizzazione prevede il «sistema dei fattori produttivi e delle coordi-

nazioni di gestione», il «sistema delle funzioni economiche», il «sistema della produzione d'impresa», il «sistema dei costi», il «sistema dei ricavi» e il «sistema del reddito».

Nell'approccio «complesso» l'azienda viene vista nella sua completezza, ovvero nella sua struttura e nella sua dinamicità.

La complessità del fenomeno azienda determina il componimento di una definizione articolata per tener conto di tutti gli elementi e, quindi, una sua lunghezza eccessiva a sfavore della necessaria sinteticità che una definizione dovrebbe possedere.

Strutturalmente ... mezzi economici e forze di lavoro costituite in rapporto alla quantità di mezzi disponibili ed alla particolare attività che intendono svolgere; dinamicamente ... complessi operanti nei quali l'attività di lavoro deliberativa ed esecutiva di una o più persone si applica ai beni che formano la dotazione dell'azienda per aumentarne l'utilità o il rendimento, per ottenere cioè un risultato economicamente utile [CECCHERELLI, 1955]. L'azienda può essere intesa come *una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e 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, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge* [GIANNESSI, 1960, p. 46].

La definizione «complessa» di azienda formulata da Giannessi è possibile comporla attraverso il metodo empirico della ricerca che scompone l'oggetto investigato, cercando di rispondere ad una serie di domande di base.

1. Dove si trova l'azienda?

«... nell'ordine economico generale, come unità elementare dotata di vita propria e riflessa ...».

2. Che cosa la compone?

«Un sistema di operazioni promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne ...».

Forze interne e forze esterne, singolarmente considerate, possono agevolare gli andamenti dell'unità produttiva, permettendone la sopravvivenza e la crescita [CORTICELLI, 1979, pp. 157-200], o intralciarne il corso, talora non solo impedendone lo sviluppo ma addirittura causandone il declino fino anche alla sua dissoluzione. Si tratta, nel primo caso, di forze positive, nel secondo, di forze negative. Le forze interne positive costituiscono veri e propri punti di forza, sui cui l'azienda può e deve far leva nel perseguire i propri scopi, mentre quelle negative altro non sono che punti di debolezza, da rimuovere tempestivamente. Le forze esterne, allo stesso modo, quando sono positive rappresen-

tano opportunità da cogliere, mentre se sono negative si profilano come limiti da fronteggiare, ovviamente per quanto possibile, magari cercando di ridurre gli effetti delle medesime, se non proprio di annullarli, o addirittura di convertirne la natura da sfavorevole per le sorti aziendali, qual è, in propizia per le stesse [GONNELLA, 2004, pp. 65-66].

3. Che cosa fa?

«Realizza un'attività economica di produzione e di consumo ...».

4. Quale è il suo fine?

«Il conseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo ...».

5. Quando tale fine è realizzato?

«L'equilibrio economico è conseguito quando vi è una remunerazione adeguata dei fattori utilizzati, si ottiene un compenso al soggetto economico proporzionale ai risultati raggiunti, le condizioni indicate debbono verificarsi in un intervallo soddisfacente».

L'attualità e la validità della definizione indicata (ovviamente non in senso assoluto, essendo pienamente degne tutte le altre definizioni riportate) vale, a nostro parere, per il possibile adattamento dell'analisi che, in chiave sistemica, oggi si affronta.

I caratteri che tipicamente si attribuiscono al sistema azienda (per un dettagliato commento dei caratteri del sistema azienda secondo la teoria generale dei sistemi si veda *infra* 1.3.3.) ci sono quasi tutti: è aperto (vita propria e riflessa), dinamico (combinazione di fattori e composizione di forze), finalizzato (si dà risposta del fine: l'equilibrio economico a valere nel tempo), probabilistico (la possibilità di non realizzare il fine stabilito).

1.2.2. L'economia aziendale

Nelle premesse si scriveva che prima dell'economia aziendale c'erano solo la Ragioneria e le Tecniche di gestione (commerciale, industriale e bancaria) considerate, rispetto all'economia teoretica, delle «non scienze».

Grazie ad una nuova metodologia della ricerca, il metodo delle approssimazioni successive e il metodo delle ipotesi⁴, si è riusciti, oggi, a consolidare ciò che Gino Zappa iniziò nei primi decenni del novecento. Egli, infatti, gettò le ba-

⁴ Brevemente le tappe del metodo in discorso prevedono: la scelta dei fatti significativi (costanti, comuni, regolari) di una realtà complessa; l'astrazione per semplificare ed arrivare all'essenzialità del fenomeno complesso; la formulazione di ipotesi sulla base delle osservazioni precedenti che vanno, con approssimazioni successive, integrate; inferenza induttiva/deduttiva; individuazione delle uniformità; verifica; falsificazione, riformulazione.

si per la creazione di un corpo unico di principi, presenti ma non coordinati, utilizzando canoni filosofico-epistemologici che si andavano consolidando. La data simbolica è quella del 1927 quando Zappa in un'occasione ufficiale⁵ affermò che «La scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende» è l'economia aziendale.

I caratteri di fondo per divenire scienza c'erano ormai tutti:

– *unitaria, coordinata e integrata*: pur nelle scissioni/specializzazioni lo studio dell'azienda va sempre ricondotto all'unitarietà, perché unitario è il fenomeno; il principio di coordinazione regna tra gli elementi componenti l'azienda e tra le discipline che compongono l'economia aziendale, vale a dire la tecnica amministrativa, l'organizzazione, la rilevazione/informazione (ragioneria), le quali risultano complementari ed equifinalizzate;

– *dinamica, relativa e transitoria*: non si esprimono verità immutabili ma in continua evoluzione, di pari passo all'evoluzione e ai cambiamenti delle aziende, necessitando quindi una costante ricerca di nuovi principi o uniformità (falsificando quelli che non soddisfano più l'analisi);

– *finalizzata*: ci si interroga sui fini dell'attività economico-aziendale ponendosi come obiettivo l'analisi (studio descrittivo) e il precetto (studio normativo).

«Il momento logico generatore dell'economia aziendale si ritrova nell'idea di un'attività economico-aziendale volta al raggiungimento dei fini, per i quali necessariamente ogni azienda è istituita e retta» [ZAPPA, 1927].

L'economia aziendale, dunque, non può non interrogarsi sul fine, o i fini, che giustificano l'esistenza dell'azienda.

Per correttezza si deve rammentare che, per tutti gli studiosi di economia, il fine ultimo di ogni azione economica è il soddisfacimento dei bisogni umani⁶ e, per diverse scuole di pensiero, ciò è stato trasferito all'azienda che compie – più di ogni altro operatore economico – azioni economiche.

L'Economia aziendale, d'altro canto, prende in considerazione l'azienda come fenomeno oggettivo, vale a dire «soggetto non umano», che prescinde dai soggetti che lo compongono (anche perché essi possono cambiare nel tempo d'esistenza dell'azienda). L'azienda come istituto, ente, sistema dotato di vita propria che interesse avrebbe a soddisfare i bisogni umani?

⁵ Discorso inaugurale dell'anno accademico del Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Cà Foscari, Venezia, 1927.

⁶ Tale affermazione è assolutamente coerente con quanto scritto al paragrafo 1.1. a proposito dell'attività economica che nasce per dare razionali ed organizzate risposte al problema dei bisogni illimitati e dei mezzi scarsi.

Al contrario, sono i fini dei soggetti, che ne sono i proprietari/gestori/control-
lori, ad essere anche i fini dell'azienda? Se sì, potrebbero essere tanti ed an-
che assai differenziati.

Se la conclusione è questa, diviene difficile trovare un fine comune a tutte le
aziende. Lo studioso di Economia aziendale ha però necessità di giungere a
principi generalizzanti, validi per tutte le categorie aziendali e, nel caso in di-
scussione, si pone il traguardo d'individuare un fine unico, valido per tutte le
fattispecie aziendali.

Le risposte alle domande sollevate possono essere, e sono, diverse; talora in
contrasto.

Sicuramente si condivide l'opinione che le aziende, rispetto al fine prevalen-
te, debbano essere distinte tra quelle che producono nuovi beni/servizi e quelle
che li consumano. Per entrambe, però, vale il fine di poter perdurare in maniera
economicamente equilibrata nel tempo.

Tale approccio è tipico del ricercatore aziendalista che cerca di stabilire fini
ed obiettivi analizzando l'azienda «dal di dentro», vale a dire ponendosi nell'ot-
tica di chi costituisce e governa l'azienda (il soggetto economico di cui si da-
ranno definizioni e contenuti all'1.5.1.).

Un differente approccio rispetto al ricercatore economista che ha, come og-
getto d'analisi, il comportamento di tutti gli operatori economici del sistema eco-
nomico mediante l'analisi delle funzioni economiche che essi svolgono (a livel-
lo micro e a livello macro). I fini, concreti o astratti, sono così considerati «dal
di fuori» degli operatori, in un'ottica più generale.

Sulle problematiche e le possibili risposte del fine aziendale si ritornerà al-
l'*infra* 1.3.3. nell'ambito dei caratteri del sistema d'azienda.

1.3. L'azienda come sistema

1.3.1. Lo studio dell'azienda prima dell'approccio siste- mico

Nei paragrafi precedenti si sono riportati concetti consolidati in dottrina
che risentono di una sedimentazione degli studi sull'azienda precedente e suc-
cessiva ad un approccio metodologico che è stato determinante nel campo del-
la ricerca. Ci si riferisce all'utilizzazione, in campo economico, oltre che in
altre scienze, dell'approccio sistemico, ovvero della teoria generale dei sistemi.

L'ormai naturale impiego di modelli che richiamano e rappresentano concet-
ti quali l'interrelazione, il coordinamento, l'olismo, la sinergia, la partizione di
oggetti complessi ed altri, non devono indurre a ritenere che tali nozioni non

fossero note ed utilizzate anche nei primi studi di economia aziendale, se non addirittura negli studi che, precorrendo la stessa, si occupavano dell'amministrazione economica delle aziende.

L'elemento importante e innovativo è che vi fu la possibilità di applicare, ad oggetti complessi di conoscenza, rappresentazioni mediante *sistemi*, vale a dire in forma di modelli in cui si esplicitano, con una prescelta, o ricercata, chiave di lettura, gli elementi costituenti il sistema e le relazioni d'interdipendenza tra gli stessi.

La definizione giannessiana d'azienda è stata elaborata prima che la teoria generale dei sistemi desse i contributi agli studi economici; ciò nonostante l'ordine aziendale⁷ di combinazione dei fattori, di composizione delle forze e di sistema delle operazioni, è assolutamente comparabile ai concetti similari elaborati in chiave sistemica.

Circa l'utilizzo del concetto di sistema per lo studio dell'azienda, si sono sviluppate, nel corso del tempo, quattro teorie fondamentali:

1. *teoria meccanicistica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come un insieme di schemi a funzionamento determinato, meccanismi di un sistema chiuso di cui è necessario scoprire gli algoritmi di regolamento.

Pochi sono gli autori che considerano utile l'analogia tra sistema d'azienda e sistemi meccanici. Il più importante sicuramente l'Amaduzzi. La sua iniziale posizione era aperta, nel senso che considerava fecondo il paragone dell'azienda sia con i sistemi meccanici che con gli esseri viventi. Egli sosteneva, infatti, che si trattasse di strumenti logici di una base di ragionamento e la loro preferibilità dipende dall'uso che sa farne lo studioso, secondo il suo schema mentale, piuttosto che dalla ricerca di una maggiore fecondità obiettiva. Successivamente, a distanza di anni, Amaduzzi rivede la sua posizione sostenendo la maggiore utilità derivante dal confronto del fenomeno aziendale con i sistemi meccanici piuttosto che con i sistemi organici, ciò perché si ha la possibilità di determinare le condizioni quantitative di equilibrio del sistema, possibilità che sembrerebbe mancare nel parallelismo organico.

Sicuramente il contributo dell'Amaduzzi in termini di modellizzazione formale, tramite algoritmi matematici (le equazioni dell'equilibrio aziendale) è stato, ed è ancora oggi, fondamentale per la comprensione di principi di funzionamento del sistema aziendale. Tuttavia, le critiche mosse alla teoria meccanicistica sono consistenti e condivisibili: manca il principio olistico (l'organismo costituisce una totalità organizzata non riconducibile alla semplice somma delle parti componenti) nel senso che l'oggetto d'analisi è scomposto in parti di cui si considera la loro somma; l'oggetto d'analisi è analizzato come un meccanismo predeterminato; l'oggetto d'analisi si considera reagisca solo su stimolazione.

⁷ Come precisato al *sub* 1.2.1. alla risposta: «che cosa compone l'azienda?» sono stati indicati gli elementi (fattori, forze, operazioni), ma anche l'ordine che li lega. Le considerazioni che in quella sede sono state esposte risentono ed utilizzano concetti e schemi successivi all'elaborazione originale, in altri termini contengono le conoscenze «sistemiche» (quelle della teoria generale dei sistemi). Altro è «l'ordine sistematico» (delle operazioni aziendali) rispetto a quello sistemico dell'azienda tutta.

2. *teoria organicistica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come essere vivente, aperto all'esterno, a crescita programmata.

Molteplici sono gli autori che hanno aderito, completamente o parzialmente, all'analogia sistema d'azienda/organismo vivente, sebbene di livello superiore. Tra essi il più importante fu il Ceccherelli.

I caratteri dell'azienda come organismo sono fondamentalmente due: è un sistema *aperto* ed è un sistema *dinamico*. In particolare il Ceccherelli considera che le aziende sono caratterizzate:

- dal fenomeno del ricambio tra utilità perdute e nuove utilità acquisite, ovvero dalla trasformazione di utilità;
- dal fenomeno dell'accrescimento e della differenziazione.

Inoltre, il complesso aziendale risulta frazionato in molteplici organismi di tipo soggettivo (organi con funzione deliberativa, direzionale, esecutiva o di controllo) e di tipo oggettivo (funzioni di acquisizione, erogazione, trasformazione) che si uniscono per il conseguimento di obiettivi semplici, il cui perseguimento è, a sua volta, funzionale alla realizzazione di obiettivi complessi.

Nel corso del tempo, e soprattutto alla luce della teoria sistemica, anche l'analogia con i sistemi biologici cambia e si evolve. Fin dall'inizio, tuttavia, la teoria organicistica dell'azienda non ha avuto unanimi consensi. Diversi studiosi si sono soffermati a riflettere sulla validità delle deduzioni proprie delle scienze biologiche al campo sociale e, più in particolare, al campo economico-aziendale.

Zappa, ad esempio, ammette che esistono affinità tra gli organismi aziendali e gli organismi viventi, ma sono molto più numerose le differenze:

- la struttura, l'integrazione e la differenziazione degli organismi aziendali non può essere sempre ricondotta alla composizione e alla trasformazione degli organismi viventi, perché rilevante è la componente economica;
 - l'ordinamento aziendale soggiace ad azioni e reazioni più vaste e meno definite;
 - la differenziazione delle funzioni non comporta in azienda quel differenziarsi degli organi tipico degli esseri viventi.
-

3. *teoria contrattualistica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come insieme di contratti.

La teoria contrattualistica fa leva su un approccio fortemente giuridico e, in tutte le versioni che si sono succedute nel corso del tempo, ruota intorno al concetto di proprietà. Così, sul finire del XIX secolo, quando ancora l'economia aziendale non si era imposta come disciplina autonoma, gli studi aziendali non solo attingevano terminologia e principi dalla biologia, ma anche dal diritto.

Pur ricordando Besta come antesignano di un concetto dinamico di azienda non si può non rilevare la consistente influenza giuridica (Come prima di lui il Cerboni anche Besta ritiene che «nessuna azienda, per quanto semplice sia, può vivere senza che nel seno di essa nascano, mutino e periscano diritti e obbligazioni»): è nella «somma di negozi e rapporti» che si può intravedere una connessione con la teoria contrattualistica.

Il contributo più importante arriva però negli anni trenta dall'opera dell'economista Coase, il cui contrattualismo pone l'accento sull'azienda come centro di transazioni e di scambi prefigurando le attuali teorie transazionali.

Contrapponendosi agli studi classici di microeconomia ritiene che le imprese esistono per

far fronte alle imperfezioni del mercato e quindi non sia sufficiente la spiegazione classica dell'unificazione di processi tecnologicamente separabili in capo all'impresa. Crede, invece, che il costo d'uso del mercato può essere eliminato e sostituito con quello di produzione se le attività vengono internalizzate.

Le idee di Coase rimangono sepolte per molto tempo perché continuarono a prevalere impostazioni di aziende ancorate alla funzione di produzione, esse vennero riscoperte quando le aziende assunsero una maggiore variabilità e il modello della grande impresa cominciò ad essere discusso e modificato.

Bisognerà attendere l'articolata opera di Williamson per ritrovare l'approccio contrattualistico, soprattutto nella visione dell'uomo all'interno dell'azienda. Un uomo che non è soltanto un massimizzatore di utilità ma è anche un «opportunista» tanto che negli scambi non è sufficiente tener conto dei costi principali ma anche di quelli necessari per l'acquisizione delle informazioni e per il controllo della correttezza della transazione.

Le evoluzioni successive, riconducibili nel filone della teoria contrattualistica, possono essere ravvisate nella teoria della proprietà e nella teoria dell'agenzia.

Solo per accennare agli aspetti salienti e funzionali al nostro discorso di tipo introduttivo, si può considerare che nella teoria della proprietà vi sono tre assunti: 1. ciascuna persona è portatrice di fattori produttivi, si confronta con i mercati nei quali si negoziano le condizioni di produzione di sua competenza (il lavoro, il capitale, le esperienze manageriali) e sceglie l'azienda che meglio si adatta alle proprie caratteristiche ed aspettative; 2. il *team* (gruppo di persone che interagisce all'interno dell'impresa) ha un comportamento disciplinato dal dover competere sul mercato e dal dover conseguire risultati privati; 3. la proprietà non equivale al controllo dell'impresa, questa è l'insieme di contratti attraverso i quali si definiscono le modalità di utilizzo dei singoli individui.

Nella teoria dell'agenzia, ragionando sempre per punti: 1. esiste un contratto tra il *principal* e l'*agent* (il primo conferisce al secondo l'incarico di una prestazione con conferimento di responsabilità decisionale); 2. esistono comportamenti opportunistici vantaggiosi per alcuni ma dannosi per l'istituto, essi derivano per lo più da situazioni di asimmetria informativa vale a dire dal diverso grado di conoscenze di appannaggio dei contraenti; 3. occorre definire schemi contrattuali che limitino i costi connessi ai comportamenti opportunistici (costi di controllo, costi di assicurazione, perdite residuali).

Il pregio di tali teorie, allontanare gli schemi interpretativi dell'impresa dalla mera trasformazione fisica e dalla connotazione «industriale» che da quella deriva e calarla in un insieme di relazioni con gli interlocutori consueti, non è sufficiente a compensare i difetti che le caratterizza:

- la negazione della natura sistemica, la somma (fascio di contratti) esclude la coordinazione e quindi l'adozione di un contesto analitico di tipo chiuso (non c'è un dentro e un fuori di un'impresa ma soltanto «isole» definite da transazioni frequenti) e statico (vengono confrontati i vantaggi di forme organizzative diverse ma comunque date);
 - l'insensibilità dell'impresa a processi di apprendimento o di esperienza.
-

4. *teoria sistemica*. L'azienda è vista, rappresentata, studiata come insieme di elementi interrelati e coordinati verso il raggiungimento di un medesimo risultato.

1.3.2. La teoria sistemica

La complessità di analisi dei sistemi sociali può essere affrontata tramite la costruzione di modelli e teorie che utilizzano il metodo sperimentale: dall'analisi alla sintesi e viceversa (induzione/deduzione).

La teoria sistemica è quella che ha avuto il maggiore seguito e alla quale da più parti è stata riconosciuta una superiorità concettuale e di completezza d'analisi rispetto alle altre teorie. Infatti essa propone un diverso approccio ai problemi scientifici, costituendo uno strumento fondamentale per la ricerca.

Il periodo di riferimento della nascita della teoria generale dei sistemi è quello successivo alla seconda guerra mondiale, tra gli anni quaranta e cinquanta, e muove dall'esigenza di estendere, alle diverse discipline del sapere, un unitario approccio allo studio. Il comune approccio all'oggetto d'indagine era l'obiettivo da perseguire per facilitare la ricerca scientifica e l'interdisciplinarietà⁸. Come sempre accade ci si poneva contro, ma in termini evolutivi, una precedente situazione che interpretava il sapere in un modo deterministico (quello di origine cartesiana): relazioni causali dell'oggetto investigato, isolato e chiuso rispetto all'esterno.

Il concetto di «sistema», si scriveva sopra, era quello di «una combinazione di parti o elementi riuniti in un tutto», definizione talmente generale da poter essere utilizzata per vaste categorie di aggregati.

La teoria si basa poi su un altro concetto che è quello di «equilibrio dinamico» che può essere applicato anche a processi organici, quindi a sistemi viventi. Il parallelismo tra sistemi sociali e sistemi organici è possibile grazie a una «finzione personificativa» dei sistemi sociali cosicché, in entrambi, è possibile ravvivare un flusso di energia da e verso l'ambiente ed una trasformazione continua di tale energia così che, a differenza dei sistemi meccanici, vi è un processo continuo di decomposizione e rigenerazione. È pur vero che, man mano che si approfondiscono i problemi gestionali, può risultare utile il confronto con sistemi meccanici mediante il ricorso a principi analogici, omologici o logico-scientifici.

Il sistema d'azienda è comunque un *sistema sociale* profondamente diverso dai sistemi fisici e dai sistemi biologici. Non solo, costituisce l'espressione più elevata del comportamento umano in campo economico e, pur creata e composta da più individui (unità economica del sistema sociale), è diversa dalle altre istituzioni sociali quali la famiglia, le chiese, i partiti, i sindacati, le associazioni, gli Stati, ecc. È stato sostenuto che tre sono i principali elementi di differenza [BERTINI, 1990, pp. 34-35]:

1. l'azienda, rispetto agli individui che la compongono, è priva del legame volontaristico, di tipo giuridico-morale, che, invece, caratterizza e unisce gli individui degli altri sistemi sociali;

2. l'azienda crea ricchezza nel senso che nel processo di trasformazione non

⁸ Diversi sono gli studiosi che hanno contribuito alla definitiva affermazione della teoria generale dei sistemi. Sicuramente il fondatore riconosciuto è Ludvig von Bertalanffy, un biologo americano di origine tedesca; tra i primi economisti va ricordato Kenneth E. Boulding.

si limita al consumo di elementi naturali ma crea nuovi beni non rivolti semplicemente ai propri stessi membri ma all'ambiente esterno;

3. l'azienda manca di unità d'interessi e di finalità comuni. Esiste cioè un legame complesso tra gli individui che è di tipo conflittuale: capitalisti (vale a dire portatori di denaro con vincolo di capitale) e lavoratori perseguono fini diversi (i primi si aspettano un risultato economico positivo dell'attività aziendale i secondi un compenso svincolato dagli andamenti economici della gestione in quanto fattori produttivi). A diluire, o modificare, il conflitto esiste anche la categoria dei dirigenti che per funzioni svolte si colloca, a volte, anche nell'ambito della figura del soggetto economico (si veda *infra* 1.5.1.).

Considerare l'azienda come un sistema significa dunque aver presente che in essa esiste un complesso (assai numeroso e variegato) di **elementi** o **componenti** tra loro interagenti sulla base di **relazioni** interne ed esterne (collegamenti multidirezionali).

La conoscenza del sistema può riguardare la totalità o la parzialità (sub sistemi da scomporre ulteriormente in base agli scopi conoscitivi) dello stesso in ordine alle **caratteristiche** degli elementi e delle relazioni che li legano.

1.3.3. I caratteri del sistema d'azienda

Gli *elementi* che compongono il sistema d'azienda sono le persone e i beni, o meglio le risorse intese come fattori produttivi in un'accezione più ampia di quella che si limita a considerarli come onerosi (si veda *sub* 1.1.3.). Nel loro complesso, si è scritto, formano la struttura aziendale e non sempre risulta agevole identificarli e/o quantificarli. In particolare, tali affermazioni riguardano i fattori/risorse che si generano internamente dall'efficace ed efficiente combinazione dei processi gestionali ed organizzativi.

Le *relazioni* che legano gli elementi sono molteplici e consentono di far funzionare la struttura, ancor più complessa è la loro identificazione e la completa comprensione degli effetti variegati che determinano sul sistema.

I caratteri del sistema d'azienda sono, per lo più, quelli rilevanti e associati nella teoria generale dei sistemi, vale a dire:

1. aperto;
2. dinamico;
3. complesso;
4. finalizzato;
5. probabilistico.

Un sistema si dice **aperto** se ha scambi con l'esterno.

Nei sistemi meccanici, si scriveva, non c'è interscambio di materia e/o energia con l'esterno mentre esiste nei sistemi organici, dove l'interazione dinamica delle parti componenti avviene anche grazie agli input esterni. Si può estendere tale caratteristica anche ai sistemi sociali e, quindi, all'azienda dove effettivamente le interazioni esistono sia tra elementi endogeni che esogeni.

L'azienda è sottosistema del sistema economico, in particolare, e dell'ecosistema in generale; vi interagisce collegandosi con le altre istituzioni sociali e con tutti gli individui esterni ad essa, diversamente interessati.

Nel suo essere sistema aperto:

- attinge inputs dall'esterno;
- produce e colloca outputs all'esterno;
- in modo vario contrasta processi di entropia di tipo positivo⁹.

Nell'essere sistema aperto il sistema sociale, e quindi anche le aziende, hanno la possibilità di realizzare un'entropia negativa che potrebbe essere duratura nel senso che, in teoria, le aziende avrebbero la capacità di perdurare indefinitamente nel tempo. Ora, vero è che i sistemi sociali si estinguono (basta anche scorrere le statistiche di nascita e cessazione delle aziende) ma ciò non avviene «naturalmente», o per predisposizione del sistema, piuttosto per una patologia dello specifico sistema sociale che, se si mettessero a punto gli opportuni rimedi, potrebbe essere superata.

I processi di entropia positiva possono presentare atteggiamenti, posizioni diverse dell'azienda rispetto all'ambiente:

- posizione passiva: utilizza le forze favorevoli e contrasta quelle sfavorevoli (l'azienda si adatta al cambiamento);
- posizione attiva: mediante provvedimenti appropriati influenza il dinamismo delle forze esterne (l'azienda provoca e anticipa i mutamenti).

In sintesi, si determina un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti [BERTINI, 1990, p. 33].

Un sistema si dice *dinamico* se esiste in quanto funzionante.

Anche la dinamicità è una caratteristica propria dei sistemi organici in quanto «funzionali e vitali» come quelli sociali.

Così il sistema d'azienda, che pure presenta necessariamente una struttura (aspetto statico), contemporaneamente esiste solo se la struttura è in funzione

⁹ L'entropia è un processo di assorbimento di energia esterna all'organismo e necessaria a farlo funzionare. Se l'assorbimento di energia è in misura maggiore rispetto a quella che utilizza, il processo è definito di tipo negativo. Al contrario, l'entropia positiva è quella che non riesce ad assorbire l'energia necessaria alla sopravvivenza del sistema.

tramite processi (aspetto dinamico). La realtà non esprime una configurazione statica dell'azienda (la si concepisce a livello teorico per finalità di studio), le stesse strutture, peraltro, devono essere «dinamiche», cioè soggette a modifiche nel tempo e nello spazio.

Lo studio della struttura è fondamentale per capire la distribuzione non casuale degli elementi e dei rapporti/relazioni (meccanismi) tra gli elementi stessi.

Nei sistemi sociali gli individui possono scegliere liberamente la loro struttura e poi anche modificarne le caratteristiche; relativamente alle aziende la scelta di una struttura che risulti funzionale agli obiettivi e alle strategie o che, viceversa, ne condizioni la scelta, è stata, a livello operativo e negli studi, questione lungamente dibattuta (cosiddetto rapporto strategia/struttura di cui si farà cenno al Capitolo 11).

Il carattere dinamico del sistema d'azienda si configura anche nell'attitudine (ricerca) a mantenere condizioni d'equilibrio (nota come omeostasi).

Un sistema si dice **complesso** se elevata è la molteplicità degli elementi e/o la molteplicità delle relazioni tra gli elementi.

Si tratta, in genere, di sistemi scomponibili in subsistemi a loro volta aperti e funzionanti in modo complesso.

Il sistema aziendale presenta una combinazione di fattori e una composizione di forze sottoposte a relazioni di causa-effetto e di concausa ed effetto molteplice la cui conoscenza è fondamentale per semplificare e per controllare i processi. Molto dipende dalla possibilità di avere quante più informazioni possibili da elaborare e interpretare.

Nei sistemi sociali, la complessità riguarda anche la divergenza, oltre che la molteplicità, degli obiettivi degli elementi componenti il sistema. E questo è particolarmente vero per i sistemi aziendali dove possono perdurare momenti di instabilità da superare attraverso la ricerca e/o ripristino dell'equilibrio economico-finanziario che consenta la sopravvivenza.

Un sistema si dice **probabilistico** se il suo funzionamento è pervaso da un'alea.

Coloro che gestiscono e studiano le aziende tendono a ricercare algoritmi e regole di funzionamento/controllo, nella consapevolezza che il sistema aziendale è costantemente sottoposto a rischi, particolari e generali, che minacciano il perseguimento dei suoi obiettivi e la sua stessa esistenza.

L'incertezza è riscontrabile a diversi livelli e con intensità diversa. Relativamente agli input del sistema si può sostenere che esista un sufficiente grado di definizione o di definibilità; considerando i diversi processi (le relazioni tra gli elementi), e gli output del sistema che da quei processi derivano, esiste un elevato grado di indeterminazione quali-quantitativa perché molteplici e complessi.

A tal proposito complessità e probabilismo sono i caratteri che condizionano il coordinamento e le interrelazioni che legano gli elementi del sistema consen-

tendo allo stesso di superare (nel senso di non rispettare) i principi matematici: il sistema, se ben funzionante, ha un valore maggiore della somma dei singoli elementi che lo compongono (olismo).

Un sistema si dice **finalizzato** se ha la capacità di pervenire ad un risultato.

Il tema del fine e degli obiettivi è stato già affrontato come momento cruciale dell'azienda e dell'economia aziendale (si veda *sub* 1.2.2.). L'interrogativo non è tanto il perseguimento di un fine, piuttosto se si possa pensare per le aziende tutte all'identificazione di un medesimo risultato.

Per quanto ci riguarda condividiamo l'opinione di quella parte della dottrina [GIANNESI, 1960, pp. 70-71] che ritiene non corretto attribuire ai sistemi aziendali la capacità/volontà di soddisfare bisogni umani. Più corretto quindi esprimersi in termini di finalità comunque perseguita non con una volontà diretta ma, appunto, come «indiretta soddisfazione dei bisogni umani» [BERTINI, 1990, p. 23 ss.].

Ci sembra così possibile ravvisare due fini tra loro interdipendenti:

1. un equilibrio economico dinamico e durevole (proiezione interna);
2. un favorevole rapporto tra attività aziendale e soddisfazione dei bisogni umani (proiezione esterna).

A seconda della natura pubblica o privata del soggetto economico (si veda *infra* 1.5.) si potranno diversamente commentare e posporre gerarchicamente le due finalità ultime del funzionamento del sistema aziendale.

1.3.4. Un modello del sistema aziendale

Nell'ambito di un consolidato approccio sistemico le modellizzazioni del sistema d'azienda sono state e possono essere molteplici, tutte valide se rigorosamente impostate e se è esplicita la chiave di lettura prescelta.

Per quanto ci riguarda il modello di riferimento che si va a proporre risente dell'approccio classico zappiano dove la chiave di lettura del sistema d'azienda è quella per «combinazioni e processi produttivi», l'aspetto *oggettivo* d'analisi, dato dal sistema delle operazioni (acquisizione fattori produttivi di ogni specie, produzione-trasformazione, vendita). Non manca, ovviamente, l'aspetto *soggettivo* che considera il sistema di chi decide di quelle operazioni (il management).

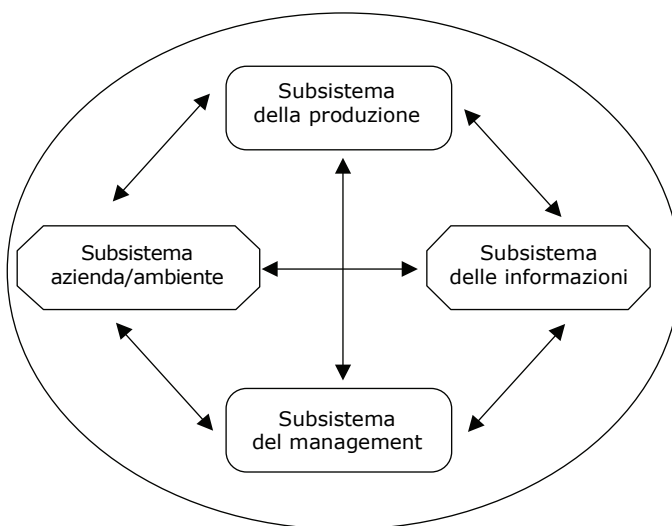
L'approccio contrario, quello anglosassone di tipo soggettivo, rovescia il percorso: dal sistema degli organi che decidono e svolgono azioni (strateghi, pianificatori, controllori, operatori) alle operazioni.

Sintesi tra i due schemi di analisi è l'approccio «funzionale» della scuola torinese [FERRERO, 1980]. L'impresa nel suo aspetto oggettivo, quale è la gestio-

ne, ha manifestazione e realizzazione nell'organizzazione (il management), l'aspetto soggettivo: ciò avviene all'interno di aree funzionali (approvvigionamento/magazzinaggio; produzione/logistica; marketing; ricerca e sviluppo; amministrazione e finanza; pianificazione/programmazione; controllo). Per gli approfondimenti in tema di funzioni si veda il Capitolo 2.

Il sistema d'azienda, in uno schema d'analisi (il modello è quello di BERTINI, 1990 con alcune varianti) che rappresenteremo anche in forma grafica, può essere scomposto in quattro elementi, a loro volta sistemi: il subsistema della produzione; il subsistema delle relazioni azienda/ambiente; il subsistema del management; il subsistema delle informazioni.

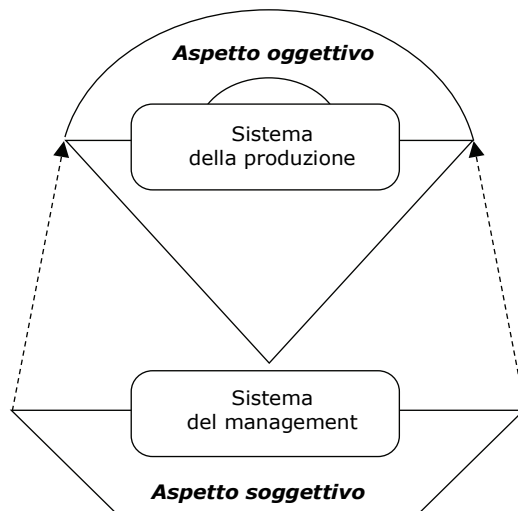
SISTEMA D'AZIENDA



Tutte le aziende, indipendentemente dal settore di appartenenza (si veda la classificazione delle aziende rispetto all'attività svolta, *infra* 1.4.1.), hanno in comune la specificità di un momento «tecnico»: la gestione si caratterizza nel «modulo di combinazione produttiva», vale a dire le relazioni che caratterizzano gli elementi del subsistema della produzione sono regolati da precisi caratteri qualitativi, da regole, quantità, relazioni diverse da sistema aziendale a sistema aziendale.

Il subsistema della produzione costituisce quindi l'*aspetto oggettivo* del sistema aziendale, in esso si manifesta l'ordine combinatorio dei fattori produttivi e la composizione delle forze interne ed esterne, peraltro impostati e bilanciati

dal sistema del management, vale a dire dall'*aspetto soggettivo* del sistema d'azienda. È grazie al management che si realizza quel processo sinergico che è fondamento del sistema, il quale ritrova in esso i presupposti dell'equilibrio dinamico. Il coordinamento dei flussi che sono alla base del sistema della produzione presuppone non solo la verifica dei processi di approvvigionamento e di impiego dei fattori, ma anche il controllo degli schemi in base ai quali si costituisce e realizza la combinazione aziendale. Quindi anche la revisione continua del modulo combinatorio e dei processi che caratterizzano la gestione da un punto di vista operativo.



L'aspetto oggettivo del sistema della produzione può essere allargato fino a contenere il sistema delle relazioni azienda/ambiente. Infatti, la maggior parte dei rapporti che il sistema d'azienda intrattiene con l'esterno, in quanto sistema aperto, sono quelli con i soggetti (fornitori, lavoratori, clienti, capitalisti, finanziatori) che consentono l'avvio e la possibilità di svolgimento delle operazioni del sistema della produzione. Anche il funzionamento di queste operazioni di gestione esterna, è impostato e coordinato dal sistema del management, tuttavia ve ne sono alcune (quelle con l'ambiente più generale) che mostrano un più ampio grado di soggettività, anche perché non si prestano a quantificazioni e, quindi, potremo considerare il subsistema delle relazioni azienda/ambiente trasversale agli aspetti oggettivo/soggettivo del sistema aziendale.

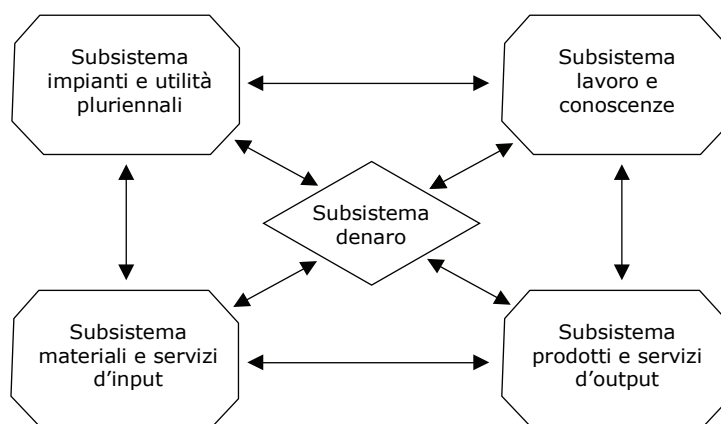
Nello stesso modo anche il sistema delle informazioni, per l'impostazione e

l'uso che ne fa il sistema del management, può essere considerato in esso inglobato a rappresentare l'aspetto soggettivo del sistema aziendale. Tuttavia, le informazioni pervadono l'intero sistema accompagnando e descrivendo quali-quantitativamente operazioni, processi e funzioni. Il ruolo dell'informazione internamente ed esternamente all'impresa caratterizza la stessa e il sistema economico in modo «rivoluzionario». Sono noti gli sviluppi dell'informatica già a partire dagli ultimi anni '70 e le tappe evolutive intervenute fino ad oggi, tanto da parlare di una «nuova economia» proprio perché basata su strumenti informativi e informatici del tutto originali e dirompenti. L'oggettività del fenomeno ci induce, quindi, a considerare il subsistema delle informazioni trasversale e presente in ogni elemento del sistema aziendale.

Sistema della produzione e sistema delle relazioni azienda/ambiente

Gli elementi del sistema della produzione sono gli input e gli output del sistema stesso e il meccanismo del loro funzionamento, particolare e distintivo per ogni azienda, è il «modulo di combinazione produttiva». Per gli elementi di input il richiamo logico è alle classificazioni dei fattori produttivi (si veda *sub* 1.1.2.), si considerano, quindi, i seguenti elementi a cui corrispondono, nuovamente, omonimi subsistemi: materiali e servizi; impianti e utilità pluriennali; lavoro umano e conoscenze; denaro. Per gli elementi di output il riferimento è ai nuovi beni ottenuti a seguito del processo di trasformazione economico-tecnica: i prodotti e/o i servizi.

SISTEMA DELLA PRODUZIONE



Questi elementi, eterogenei per natura e funzione, assumono una volta inseriti nella combinazione produttiva, le caratteristiche proprie delle componenti di un sistema. (...) Perché il sistema della produzione possa raggiungere lo scopo per il quale è stato concepito e realizzato è necessario però che gli elementi suaccennati presentino determinati caratteri qualitativi e la loro partecipazione al processo di trasformazione avvenga secondo precise regole, modalità, quantità, rapporti. Tutto questo è definito dal «modulo di combinazione produttiva», che è il modello in base al quale si realizza il processo di produzione che costituisce il momento centrale della vita di ogni azienda [BERTINI, 1990, p. 55].

Ciascun subsistema trova tutti gli approfondimenti necessari nei singoli capitoli del presente volume. Si tratta di analisi e considerazioni in merito agli aspetti gestionali, organizzativi e di rilevazione che ciascun subsistema contiene.

Una spiegazione è necessaria rispetto al *subsistema del denaro* collocato nell'ambito del sistema della produzione: esso segue un iter suo proprio, solo indirettamente riconducibile alla trasformazione tecnica che sottintende la distruzione e rigenerazione di elementi naturali.

Di fatto per l'acquisizione dei materiali, dei servizi, degli impianti, del lavoro umano è necessario il fattore generico denaro che esce dal sistema in cambio dei suddetti fattori specifici. Esso rientra in azienda dopo la collocazione dei prodotti/servizi sul mercato. Il divario temporale, tra il rientro del denaro per le vendite effettuate e il sostenimento dei costi per la disponibilità dei fattori produttivi, provoca circuiti prettamente finanziari che si collocano a lato, ma risultano indispensabili, al processo produttivo in senso stretto.

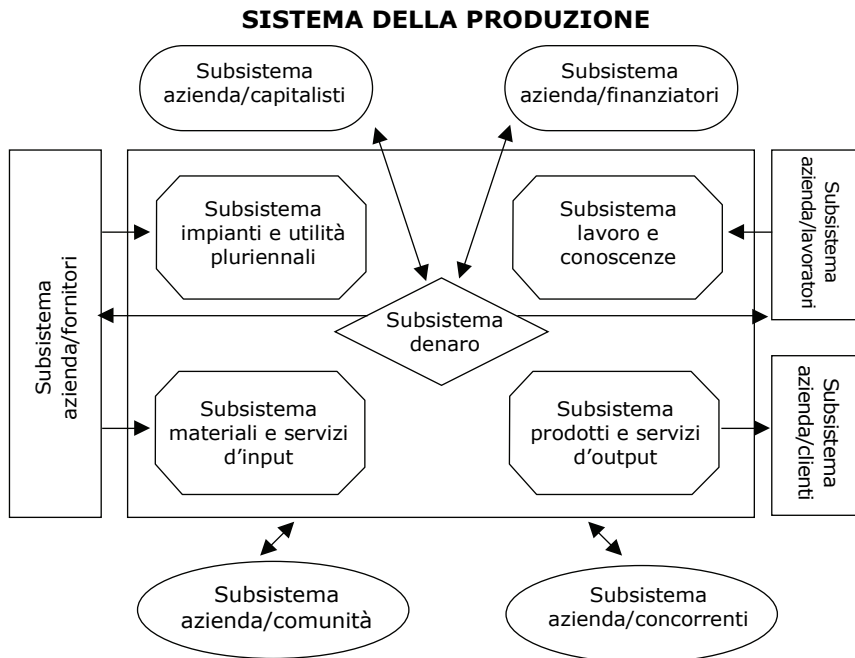
I flussi in entrata del denaro non derivano solo dalle vendite ma anche dalla formazione del capitale aziendale (il denaro dei capitalisti proprietari) e della possibilità di ottenere prestiti (il denaro dei finanziatori). I flussi di denaro in uscita non derivano solo dagli acquisti dei fattori produttivi specifici, ma anche dal rendimento per aver avuto disponibilità di capitale proprio (eventuale distribuzione di utili) e dal rimborso dei finanziamenti ottenuti comprensivi del costo per aver «comprato» il fattore generico denaro.

Nella sincronizzazione delle due correnti [afflussi e deflussi di denaro] ... vanno ricercate le condizioni che sovrintendono all'equilibrio del sottosistema del denaro.

Il denaro deve infatti scorrere con regolarità all'interno dell'azienda affluendo sempre alla portata e velocità richieste dal processo produttivo; senza scarseggiare ma neanche abbondare. L'eccesso di liquidità si presenta infatti dannoso al pari della illiquidità. Data la sua funzione «circolatoria», quanto meno esso avrà sostato all'interno della combinazione produttiva, tanto meglio esso avrà assolto il suo compito.

Ruotando intorno al processo produttivo senza possibilità alcuna di penetrare al suo interno, ma determinando le condizioni del suo sviluppo, il denaro finisce per costituire l'elemento lubrificante del sistema della produzione. Legato strettamente ai sottosistemi dei materiali, degli impianti e del lavoro umano, esso riceve da questi sollecitazioni ed impulsi, ma ben più forte è l'azione che esso esercita di ritorno, al punto che dal suo andamento dipende la regolarità dell'intero sistema della produzione [BERTINI, 1990, p. 78].

Relativamente al sistema delle operazioni con rilevanza esterna (quelle che determinano uno scambio economico-finanziario), è possibile effettuare l'immediato collegamento tra gli elementi del sistema della produzione e alcuni elementi del sistema delle relazioni azienda/ambiente.



Quest'ultimo definisce una serie di rapporti tra l'azienda e i diversi sistemi/soggetti esterni. Tali rapporti possono essere continui o intermittenti; possono riguardare direttamente gli elementi del sistema della produzione (materiali e servizi; impianti e utilità pluriennali con i fornitori; lavoro con i lavoratori; prodotti/servizi con i clienti; denaro con i capitalisti e i finanziatori ma anche con i fornitori, i lavoratori, i clienti); possono influenzare indirettamente il sistema della produzione nel caso dei rapporti competitivi/collaborativi con i concorrenti e con i diversi soggetti riconducibili alla comunità sociale.

Come chiave di lettura, che dall'analisi va alla sintesi, nei capitoli che seguiranno il percorso utilizzato è quello che dalle fonti (qualsiasi afflusso di denaro dall'esterno) passa agli impieghi (qualsiasi deflusso di denaro all'esterno).

Si considerano, in primo luogo, le fonti esterne di finanziamento (Capitolo 4) e, rispetto al modello proposto, il collegamento è tra il subsistema del denaro e il subsistema delle relazioni azienda/capitalisti e il subsistema azienda/finanziatori.

Si passa poi alle fonti interne di finanziamento, vale a dire ciò che finanziariamente deriva da «I processi di orientamento delle attività commerciali e di vendita di prodotti/servizi» (Capitolo 5) e, in questo caso, l'aspetto economico rilevante è il collocamento sul mercato di ciò che l'azienda ha prodotto, nel capitolo si spiega il contenuto del subsistema dei prodotti/servizi di output e il collegato subsistema delle relazioni azienda/clienti.

Nella categoria degli impieghi sono trattati distintamente «I processi di acquisizione/utilizzo dei fattori produttivi correnti» (Capitolo 6), «I processi di acquisizione/utilizzo del fattore lavoro» (Capitolo 7) e «I processi di acquisizione/utilizzo dei fattori pluriennali» (Capitolo 8). Tutti quanti illustrano la composizione, rispettivamente, dei subsistemi delle materie e servizi e collegato subsistema del rapporto azienda/fornitori (di materie, servizi); del subsistema lavoro umano e conoscenze e collegato subsistema del rapporto azienda/lavoratori; del subsistema impianti e utilità pluriennali e collegato subsistema del rapporto azienda/fornitori (di immobilizzazioni).

Infine, il funzionamento di tutti i subsistemi del sistema della produzione trova analisi e approfondimenti nel Capitolo 9 «La combinazione dei fattori ed i processi di produzione», dove i processi hanno natura endogena e non comportano direttamente relazioni con l'esterno e, quindi, non esiste il corrispondente subsistema ma si dà, in definitiva, la spiegazione delle problematiche relative al «modulo di combinazione produttiva».

Sistema del management

La combinazione dei fattori e la composizione delle forze vengono realizzate secondo principi e regole dettate dall'uomo. L'impostazione soggettiva del funzionamento aziendale non è attribuibile però ad un singolo individuo e nemmeno ai diversi individui che possono comporre il soggetto economico inteso in senso allargato (si veda *infra* 1.5.1.). La competenza, la cultura, l'intuito, la propensione al rischio si combinano dando vita all'intelligenza direttiva della combinazione aziendale: il sistema del management. Tale unità intellettuale è a sé stante e, in termini sistemici, è qualcosa di diverso dei singoli intelletti che concorrono a determinarla.

Per la sorgente irresistibile di idee, scelte, decisioni che da esso scaturiscono, il «sistema del management» costituisce il vero fondamento della vita aziendale.

Il management è un'unità intellettuale a sé stante, avulsa dai singoli intelletti delle persone che concorrono a determinarlo, espressione della volontà «politica» dell'azienda come complesso autonomo di soggetti [BERTINI, 1990, p. 113].

In quanto sistema, anche il management si compone di elementi, a loro volta a carattere sistemico. Infatti, anche la loro complessità è notevole e ha bisogno di essere ulteriormente scomposta. La soggettività rende ancor più problematica l'analisi in quanto il bilanciamento dei flussi promananti dai sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente non avviene secondo schemi meccanicistici, di autoregolazione. È necessario quindi individuare «momenti» di attività e «risorse» correlate che hanno a che fare con le macroscelte vale a dire con l'attività strategica.

Un'attività idealmente composta da più fasi consequenziali ma che s'intrecciano:

- la *formulazione* degli obiettivi: ideazione e successiva decisione di mete da raggiungere attraverso la predisposizione delle risorse e dei comportamenti conseguenti;
- la *realizzazione* di quanto formulato, attraverso l'attivazione di meccanismi operativi e lo svolgimento delle operazioni aziendali ai vari livelli;
- il *controllo*, cioè la necessaria verifica della gestione, fase in cui non solo si confrontano gli obiettivi con i risultati ma si cerca, contestualmente allo svolgersi della gestione, di suggerire i migliori cambiamenti per la realizzazione e/o riformulazione di nuovi obiettivi e/o comportamenti.

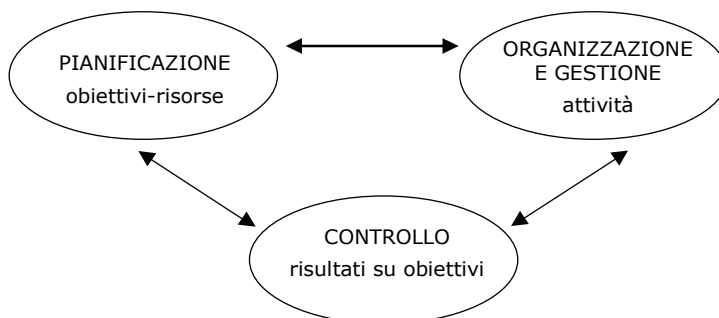
In tal senso si può considerare il sistema del management come composto dai sottosistemi della pianificazione, dell'organizzazione-gestione e del controllo.

La *pianificazione* è il sottosistema più importante perché fornisce gli elementi di base per il governo aziendale. È mediante il sistema della pianificazione infatti che vengono fissati gli obiettivi, generali e particolari, del sistema aziendale, orientate le scelte e informate le operazioni che nelle diverse fasce vengono realizzate dai membri dell'organizzazione [BERTINI, 1990, p. 117].

A partire dalle strategie, il sistema del management deve sviluppare al suo interno risorse e competenze (tecniche ed umane) per attivare processi di analisi dei problemi e di formulazione delle decisioni:

- l'analisi della situazione attuale interna ed esterna;
- l'indagine prospettica degli input strategici interni (punti di forza e di debolezza) ed esterni (vincoli/minacce e opportunità);
- l'individuazione di un possibile sistema di obiettivi e la predisposizione delle risorse conseguenti;
- l'ideazione di un correlato sistema di comportamenti;
- la decisione tra obiettivi/comportamenti;
- indispensabile che le decisioni prese vengano realizzate.

SISTEMA DEL MANAGEMENT



L'*organizzazione*, come l'insieme della struttura e dei meccanismi operativi aziendali, e la *gestione*, come momento decisionale-attuativo, consentono il passaggio dalla fase di formulazione delle decisioni alla fase di realizzazione delle stesse. Si esprime così il *modo* di assolvere operativamente le diverse mansioni che la pianificazione suggerisce. Anche in questo caso non esistono modelli organizzativi e gestionali validi per ogni azienda e per ogni tipo di strategia. Ogni azienda è in grado di creare propri modelli organizzativi e gestionali, al di fuori di ogni schema prefissato, in modo coerente con i programmi che il management vuol realizzare.

Relativamente al *controllo*, ci si trova di fronte ad un processo indispensabile: solo attraverso il confronto tra gli andamenti reali con quelli ipotizzati si può essere certi della validità degli obiettivi posti a base dei piani e dei programmi.

Il *controllo* è *verifica*, cioè vigilanza e ispezione sulle operazioni fondamentali perché non vi sia sottrazione di ricchezza e i diversi soggetti svolgano i loro compiti nel modo ritenuto più conforme agli interessi dell'azienda.

Il *controllo* è *giudizio, orientamento e guida*.

Grazie all'approccio sistemico si è potuto coniugare il duplice significato dell'attività di controllo aziendale – verifica e guida al processo decisionale delle attività aziendali – e comporre una nozione completa di controllo:

- un insieme di obiettivi (i traguardi che si vorrebbero raggiungere);
- un insieme di risultati (gli effetti dell'azione);
- un processo di confronto.

I primi due elementi provengono dai sottosistemi della pianificazione e dell'organizzazione-gestione, mentre il confronto è attività tipica del controllo e si applica con un meccanismo di retroazione (*feedback*): dati gli obiettivi, lo svol-

gimento dell'azione necessaria per perseguirli e l'ottenimento dei risultati, si parte da questi ultimi per porre a confronto risultati conseguiti e obiettivi prefissati, azionando nuovamente il sistema.

Nell'ambito del sistema del controllo trova pieno «alloggio» il subsistema delle informazioni in quanto, pur pervadendo l'intero sistema aziendale, impostato e funzionale al sistema del management, utilizza gli strumenti e i dati propri del subsistema del controllo.

1.4. Le classificazioni delle aziende

1.4.1. La distinzione delle aziende rispetto alla produzione

Si è più volte fatto riferimento al concetto di produzione relativamente sia alla formazione di beni materiali che di servizi. Le caratteristiche dell'output del sistema aziendale, che si legano alle modalità del suo ottenimento, costituiscono un elemento di possibile distinzione tra aziende che risulta utile per l'analisi successiva dei processi di produzione.

In particolare ci riferiamo alla classificazione tra *aziende manifatturiere* e *aziende non manifatturiere* (aziende di produzione diretta e aziende di produzione indiretta: AMODEO, 1976, pp. 3-5).

Le **aziende manifatturiere** forniscono ai loro clienti prodotti caratterizzati dall'aspetto della tangibilità, che derivano da un processo di trasformazione che, a partire da materiali acquistati, realizza oggetti sostanzialmente diversi rispetto agli input lavorati.

Le **aziende non manifatturiere** forniscono ai loro clienti prodotti, tangibili o intangibili, che derivano da un processo di trasformazione che non produce beni materiali a partire da input di materiali acquisiti, ma concorre piuttosto a determinare incrementi indiretti di utilità per il cliente finale e condizioni più idonee per lo svolgimento di altri processi produttivi. All'interno di questa seconda categoria è possibile ulteriormente distinguere tra:

- aziende commerciali (o di distribuzione);
- aziende di servizi.

Le *aziende commerciali* forniscono ai propri clienti prodotti tangibili che hanno in precedenza acquisito da fornitori, prodotti che mantengono fondamentalmente le stesse caratteristiche intrinseche attribuite dal fornitore. Le aziende commerciali consentono di ottenere un incremento di utilità nei beni essenziali