

Teorie dell'impresa

Chi lavora all'interno delle imprese o chi è interessato a studiarne il funzionamento e a migliorarne i risultati ha per lo più la tendenza a considerare l'impresa come un'entità data, un soggetto ineludibile del panorama economico, distinguendone al massimo alcuni tratti essenziali come le dimensioni, l'assetto proprietario e la diversità delle attività.

Non è quindi ovvio interrogarsi sui motivi per i quali le imprese esistano, quale ruolo svolgano nel quadro micro e macroeconomico, quali siano i loro elementi costitutivi, attraverso quali logiche si trasformano o si sviluppano; sono queste le domande che hanno accompagnato le analisi delle diverse teorie dell'impresa.

In una fase storica in cui buona parte del mondo attraversa un momento di incertezza, di fragilità economica e di fortissima turbolenza economica, l'impresa è l'istituto a cui si fa riferimento per trovare risposte al rilancio dell'economia e alla creazione di posti di lavoro e per riattivare un processo stabile e sostenibile di creazione di ricchezza.

Come si potrebbe pensare a un'economia forte e sana senza che lo siano anche le imprese?

Pertanto, essendo questo volume dedicato ad approfondire la natura economica delle imprese e ad analizzarne i comportamenti e i modi attraverso i quali migliorarne (o ottimizzarne) i risultati, ci sembra non eludibile iniziare con una ricostruzione su come la teoria dell'impresa si è sviluppata nel corso del tempo.

Si è scelto di descrivere l'evoluzione della teoria dell'impresa attraverso una duplice via:

- da un lato elaborando in una prospettiva storica le rappresentazioni dell'impresa proposte dalla teoria contestualizzandole all'interno dei rispettivi quadri analitici;
- dall'altro ricostruendo i diversi contributi della teoria partendo dalla premessa che li accomuna una chiave di lettura, di cui diamo conto, che interpreta l'impresa secondo le dimensioni organizzativa e istituzionale.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo:

- ▶ le teorie economiche e manageriali dell'impresa;
- ▶ la relazione tra le modalità di coordinamento delle risorse basate sulla gerarchia, sul mercato, sulle relazioni;
- ▶ gli obiettivi e le logiche dei comportamenti dell'impresa.

1.1 Paradossi della teoria dell'impresa neoclassica

La teoria neoclassica dell'equilibrio economico parziale e globale fornisce la rappresentazione più compiuta del funzionamento dell'economia di mercato e pertanto ci aspetteremmo che l'analisi dell'impresa occupi un ruolo preminente.

In realtà, l'analisi dell'impresa non costituisce che una componente della teoria dei prezzi e dell'allocazione delle risorse e di fatto non esiste nella prospettiva neoclassica (e in particolare nel modello dominante, quello walrassiano) alcuna teoria dell'impresa in senso proprio.

I principali postulati dell'economia neoclassica, nel modello di Léon Walras, sono:

- la ricerca di condizioni di equilibrio in situazioni di concorrenza e di disponibilità di informazioni perfette e in assenza di progresso delle tecniche;

- l'ipotesi della razionalità perfetta degli agenti che, per l'impresa, ha come conseguenza l'obiettivo della massimizzazione del profitto;
- la preminenza attribuita all'analisi dello scambio rispetto a quella della produzione.

In questo quadro teorico, l'analisi dell'impresa risulta una questione secondaria in quanto, in un contesto di concorrenza perfetta e in assenza di progresso tecnico, l'impresa ha poca ragion d'essere. Le funzioni dell'impresa sono circoscritte alla trasformazione, con modalità che si postulano perfettamente efficienti (dal momento che si presume che si abbia conoscenza e gestione perfetta delle tecniche disponibili), dei fattori della produzione in prodotti finiti (Archibald, 1971). In assenza di ogni incertezza e complessità è facile immaginare anche che le imprese, "scatole nere" ridotte esclusivamente a una funzione di produzione, agiscano in un quadro di razionalità perfetta.

Nel modello introduttivo alla teoria dell'impresa neoclassica si ipotizza inoltre che:

- il proprietario e il manager dell'impresa coincidano;
- l'obiettivo dell'impresa sia la massimizzazione dei profitti (come differenza tra ricavi e costi);
- i benefici e gli oneri (sia sociali che privati) dell'impresa siano completamente espressi dai ricavi e dai costi.

L'impresa nella teoria neoclassica

Impresa e proprietario-manager coincidono.

L'obiettivo di riferimento è la massimizzazione dei profitti in un quadro di razionalità perfetta degli agenti economici.

L'impresa neoclassica appare quindi come un agente senza spessore né dimensione (un'impresa "punto" nello spazio dei rapporti di mercato), come un agente passivo (un'impresa "automa") programmato per applicare meccanicamente le regole della convenienza economica. Non esiste alcuna analisi interna all'impresa quale che sia l'attore economico (individuo o aggregazione di persone) o la reale formula organizzativa.

Alfred Marshall (1890, 1952) è il primo economista a sistematizzare il corpo teorico della dottrina neoclassica dell'impresa, ma è solo dall'inizio degli anni Trenta, con i primi interrogativi sul modello concorrenziale, originati dalle critiche di Sraffa (1926, 1973) e Young (1928, 1973) che si sviluppa un'autentica teoria dell'impresa.

Fino ad allora quindi la teoria economica neoclassica resta soprattutto una teoria finalizzata essenzialmente alla spiegazione del funzionamento dei mercati come meccanismo di fissazione dei prezzi nell'economia capitalistica. Insomma, una teoria economica senza l'impresa.

È probabilmente a causa di questo paradosso che Coase (1937) sviluppa il suo contributo essenzialmente rivolto ad affrontare due quesiti fondamentali:

- perché le imprese esistono?
- che cos'è un'impresa e qual è la sua natura?

Coase individua nelle imperfezioni del mercato, e più precisamente nell'esistenza dei "costi di transazione"¹, la risposta al primo quesito e così facendo rimane nel solco della teoria neoclassica incentrata sull'economia dello scambio, nel quale l'impresa si caratterizza semplicemente come un modo particolare di allocazione delle risorse. Una possibile altra risposta a questo quesito vede invece nell'impresa uno spazio di produzione e un luogo di creazione di ricchezza e di innovazione.

La risposta al secondo quesito pone le condizioni per ragionare sulla distinzione tra due dimensioni dell'impresa: da un lato, l'impresa intesa come luogo di coordinamento di agenti e, dall'altro, come luogo di gestione dei conflitti e degli interessi degli agenti stessi.

1 La teoria dei costi di transazione, di cui daremo conto più diffusamente nel prosieguo del capitolo, prende quindi le mosse da Coase, ma si precisa con il lavoro di Williamson. Si tratta, come vedremo, della visione che risulterà poi dominante sia nella letteratura economica sia in quella manageriale.

Approfondimento 1.1 La duplice dimensione dell'impresa: organizzazione e istituzione

La concezione dell'"impresa organizzazione" va ricercata nei lavori di Simon e di Cyert e March (1958) e nella definizione di ciò che March e Simon (1966) chiamano "le organizzazioni formali": "Le organizzazioni sono dei sistemi di azioni coordinate tra individui e gruppi di cui le preferenze, la disponibilità di informazioni, gli interessi e i saperi differiscono. Le teorie dell'organizzazione descrivono la delicata conversione del conflitto in cooperazione e attribuiscono alla mobilitazione di risorse e al coordinamento degli sforzi la funzione di favorire la sopravvivenza simultanea dell'organizzazione e dei suoi membri". Si tratta di una definizione utile soprattutto a considerare l'esistenza della pluralità di agenti che compongono l'impresa e a considerare i problemi di coordinamento e di compatibilità tra i comportamenti dell'organizzazione e quelli dei suoi membri. La concezione dell'"impresa istituzione", oltre a recepire le dimensioni definite a proposito dell'impresa organizzazione, si sviluppa in due ulteriori direzioni complementari: l'accettazione delle dimensioni sociali (intese come espressione del sistema legale e giuridico nel quale l'impresa si colloca e che impone vincoli alla sua operatività) e la ricerca di un inquadramento storico delle forme organizzative attraverso le quali si è articolata nel tempo. Si evidenzia così quel processo di evoluzione e di metamorfosi illustrato da Chandler (1992). Questo cambiamento delle forme organizzative è spiegabile attraverso la considerazione dei contesti sociali, legali e politici che caratterizzano l'impresa e i suoi modi di organizzazione, insieme alle dimensioni chiave di "sistema di diritti di proprietà", di "insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzioni storicamente costituite su cui si fondano i sistemi di relazione tra agenti". Questo implica successivamente l'accettazione dei sistemi di trasformazione delle diverse forme istituzionali e in particolare delle strutture dell'impresa in relazione all'evoluzione delle condizioni di produzione, di funzionamento dei mercati, delle condizioni socio-politiche proprie dei diversi Paesi e riconducibili ai differenti periodi storici.

Porre la questione della natura dell'impresa significa innanzitutto considerare l'impresa come una forma particolare di organizzazione economica, un assetto istituzionale alternativo al mercato, e in secondo luogo giustificarne l'esistenza. Mentre sul mercato gli scambi tra agenti economici si fanno attraverso il sistema dei prezzi, all'interno delle imprese il coordinamento si realizza attraverso l'autorità dell'imprenditore. Impresa e mercato sono quindi presentati come due forme alternative di coordinamento economico. Resta quindi da spiegare l'esistenza di due forme di coordinamento e soprattutto l'esistenza dell'impresa, quando la teoria economica si era prodigata fino ad allora a spiegare l'efficacia del mercato; e come si fa la scelta tra i due meccanismi alternativi di coordinamento? A queste domande Coase propone una risposta articolata, che vuole ancorata nella realtà dei fenomeni economici, ma fondata al tempo stesso sui concetti sviluppati nell'economia neoclassica, e in particolare sul marginalismo. Secondo Coase le imprese esistono perché le transazioni di mercato sono costose e esistono tre tipi di costi:

- i costi di "scoperta dei prezzi adeguati";
- i costi di "negoiazione e di conclusione di contratti separati per ogni transazione";
- i costi legati all'incertezza.

Tali costi possono essere ridotti, ma non eliminati. Le transazioni ricondotte nell'impresa sono regolate da un contratto particolare, nel quale alcuni contraenti (i dipendenti) scambiano una remunerazione fissa contro il dovere di seguire (tendenzialmente nel lungo periodo) gli ordini dell'imprenditore "entro alcuni limiti". La forma di coordinamento impresa si afferma su quella mercato perché conviene. Così facendo vengono eliminati i costi di transazione di mercato soprattutto quando esiste incertezza sul futuro e opacità nel mercato stesso. Reciprocamente, resta da spiegare perché il coordinamento attraverso l'impresa non si impone in tutte le circostanze e la risposta che fornisce Coase è che il ricorso all'impresa comporta a sua volta dei costi:

- i costi di organizzazione;
- lo spreco di risorse;
- l'aumento dei prezzi degli input.

I primi due sono anche chiamati “rendimenti decrescenti dell’attività di management” (o della funzione imprenditoriale). All’aumentare della dimensione dell’impresa e del numero di transazioni gestite, aumentano sia i costi di coordinamento interno all’impresa, sia gli errori dei dirigenti che creano uno spreco di risorse.

La scelta tra coordinamento attraverso il mercato e coordinamento attraverso l’impresa si fa a partire dal confronto tra i costi di transazione all’interno del mercato e i costi di organizzazione interna della stessa transazione.

Approfondimento 1.2 L’aporia delle forme organizzative

Gli studiosi che si sono occupati di comprendere o di rappresentare le forme di coordinamento dell’allocazione delle risorse, così come gli imprenditori o i dirigenti che hanno cercato di progettare le formule organizzative più idonee per le loro attività economiche, hanno proposto la definizione di tipologie di riferimento che si sono andate via via specificando lungo l’asse che si muove fra gli estremi della gerarchia, cioè attraverso forme integrate di organizzazione e divisione del lavoro e il mercato, cioè forme libere di negoziazione e di scambio con partner appartenenti alla stessa, oppure a una affine, catena del valore. Fin qui nulla di sorprendente, le classificazioni necessitano di forme pure di riferimento. Si può rilevare che l’imposizione di questa dualità organizzativa ha eccessivamente semplificato la realtà, tanto da indurre in letteratura (Grabher, 1993) a invocare il riconoscimento di un *tertium datur* delle strutture di governance, riferibile allo sviluppo di relazioni di cooperazione tra imprese indipendenti o tra entità diverse di uno stesso soggetto giuridico (si veda il **Capitolo 7**).

Il problema, dal nostro punto di vista, non sta tanto nella definizione di queste tipologie di riferimento, quanto piuttosto nella tentazione di impiegarle in modo schematico; in altre parole nella tendenza, da parte degli studiosi e dei professionisti del management, di spiegare i comportamenti delle imprese riconducendoli all’uno o all’altro di questi tipi, e nell’illusione che la ricerca di una forma pura semplificasse il processo di adattamento delle imprese e ne rendesse più efficiente il funzionamento.

Pur nell’evidente impossibilità semiotica di ricondurre le singole realtà organizzative a un particolare modello concettuale o semantico, si è sempre avuta, assai forte, la tentazione di classificare le diverse imprese in base alla distanza più o meno elevata che il loro funzionamento suggeriva rispetto ai modelli. Ogni organizzazione, per quanto ne assuma forme e parti di esso, si distingue dal tipo al quale si tenta di ricondurla, ma soprattutto essa presenta al suo interno combinazioni diverse, contaminazioni tra i diversi tipi di organizzazione e di governance. Per questo motivo ci pare opportuno uscire da quella che altri (Grabher, 1993) hanno definito la “tirannia” delle dualità organizzative, sottolineando con altri (Granovetter, 1973 e 1985; Barney e Ouchi, 1986; Miles e Snow, 1986; Thorelli, 1986; Eccles e Crane, 1987; Powell, 1990; Lorenzoni, 1997) l’importanza delle relazioni di cooperazione come “terzo” tipo da affiancare ai due modelli classici. Inoltre, a nostro avviso, il contributo più rilevante per entrambe le categorie di soggetti interessati al funzionamento di un’organizzazione sta proprio nel segnalare loro che in qualsiasi impresa in funzionamento si può ritrovare un vero e proprio intreccio delle forme di governance (Baroncelli e Assens, 2004) con la conseguenza che, da un lato, non esistono forme pure e, dall’altro, l’intreccio organizzativo richiede, o addirittura impone, una competenza specifica (che talora può addirittura apparire distintiva) nella gestione dell’attività e nell’adattamento della sua organizzazione.

Aderiremo quindi a una proposta di percezione cognitiva dell’organizzazione basata sull’idea che le organizzazioni di cui abbiamo esperienza sono talmente variegata e articolate (per collocazione temporale, dimensioni, settori d’attività, ambiti geografici, profilo degli attori ecc.) che se dovessimo individuare ogni singolo aspetto e definirlo saremmo sopraffatti dalla complessità e non potremmo in alcun modo fare leva sulle affinità per governare le organizzazioni ed elaborare le strategie. Ecco allora che l’unico modo per non “soccombere” di fronte alle specificità è la capacità personale di “categorizzare” e cioè rendere equivalenti o comunque assimilabili organizzazioni diverse, raggruppandole per affinità a tipi di organizzazione predefiniti.

1.2 Teoria dei costi di transazione

L'abbandono dell'idea di impresa "punto", propria del modello neoclassico, e l'attenzione alla struttura interna dell'impresa (ai rapporti di lavoro, alle relazioni tra azionisti e dirigenti, alle soluzioni organizzative) e il suo riconoscimento come istituzione del sistema economico, comporta una profonda riformulazione della teoria dell'impresa.

Questo percorso è stato avviato da Coase e poi ripreso e definito in forma più articolata da Williamson (1975) con un approccio che egli definisce New Institutional Economics (da non confondere con il neoistituzionalismo) e che mira a definire le dinamiche di scambio tra le imprese. Egli propone un unico quadro all'interno del quale si collocano le diverse "istituzioni economiche del capitalismo" (Williamson, 1985) ossia i sistemi e, in particolare, le strutture di governo delle transazioni.

In un quadro di investimenti specifici nella transazione (per esempio un fornitore che deve realizzare un prodotto per rispondere alle specifiche richieste di un particolare cliente) di elevata incertezza e di elevata frequenza delle transazioni è conveniente passare dal mercato all'organizzazione interna.

L'organizzazione è la risposta al fallimento del mercato, come struttura di governo delle transazioni, che si verifica a causa dell'incertezza, della razionalità limitata e dell'opportunismo delle parti.

L'impresa nella teoria dei costi di transazione

Il mercato non consente di regolare le transazioni in modo esclusivo. L'impresa è un'alternativa tanto più efficiente quanto più elevati sono i costi di transazione. Il management deve trovare le soluzioni organizzative più adeguate.

Approfondimento 1.3 Le ipotesi sul comportamento delle organizzazioni

"Non conosco alcun'altra scienza (oltre l'economia) che si proponga di trattare fenomeni del mondo reale e che parta da affermazioni che sono in flagrante contraddizione con la realtà" ha affermato il premio Nobel Herbert Simon². Sulla stessa falsariga, Williamson, nella teoria dei costi di transazione, affronta il rapporto fra teoria economica e comportamento degli attori, proponendo sue chiavi di lettura. Essi sono universalmente riconosciuti come:

- il principio della razionalità limitata;
- l'opportunismo.

1. Il principio della razionalità limitata

La razionalità e la ricerca dell'efficienza rimangono, come nella teoria neoclassica, i fattori esplicativi del comportamento delle organizzazioni, ma la razionalità è intesa secondo la visione di Simon. È proprio il limite che gli individui hanno in termini di capacità e conoscenze che giustifica l'esistenza delle organizzazioni, di mercato e in particolare dell'impresa. La conseguenza diretta della razionalità limitata è il carattere incompleto dei contratti che impedisce agli agenti di prevedere tutti i fattori che potranno influenzare le loro transazioni. Il grado di adattabilità di un'organizzazione e il modo nel quale essa gestisce un processo di decisione e di interazione tra gli agenti diventano essenziali (Williamson, 1991) e danno un senso economico all'organizzazione interna dell'impresa.

2. L'opportunismo

Ulteriore conseguenza dell'incompletezza dei contratti è la possibilità di veder emergere dei comportamenti "opportunistici". Un comportamento opportunistico consiste nel ricercare il proprio interesse personale ricorrendo a inganni e a sotterfugi e si fonda sulla conoscenza incompleta, deformata o falsificata dell'informazione riguardante un agente, sui suoi reali intenti, capacità e preferenze. In altre parole è la conseguenza di asimmetrie informative tra agenti. La questione dell'opportunismo si pone anche semplicemente in relazione al rischio che alcuni agenti adottino comportamenti opportunistici. Di conseguenza il rischio di comportamenti opportunistici ha un impatto sui costi di transazione e all'occorrenza sui costi di negoziazione e di controllo sui contratti, favorendo il ricorso all'internalizzazione delle transazioni.

2 "The Failure of Armchair Economics", intervista con H. Simon, Autore sconosciuto, Challenge 1986, p. 23.

La progettazione organizzativa si concretizza nella scelta della struttura più efficiente di governo delle transazioni (le unità di base della teoria) che si producono quando due imprese decidono contrattualmente lo scambio di prodotti o servizi, ossia, più semplicemente, decidono un acquisto, in senso lato. L'alternativa secca tra mercato e gerarchia posta dai costi di transazione potrebbe essere vista come una prospettiva deterministica. Ma lo studio delle configurazioni concrete dimostra che il mercato non è una struttura abbastanza stabile per affrontare la complessità delle relazioni tra sistemi specializzati. E, per contro, la gerarchia è una struttura non sufficientemente flessibile. Per questa ragione, il ruolo del management è quello di trovare le forme miste tra mercato e gerarchie con cui organizzare il mercato e articolare le gerarchie.

I criteri di scelta per Williamson, rispetto all'alternativa tra integrare ed esternalizzare, ossia nell'adottare la scelta strategica tra "fare o far fare", sono tre: il costo, il contesto e il tipo di transazione.

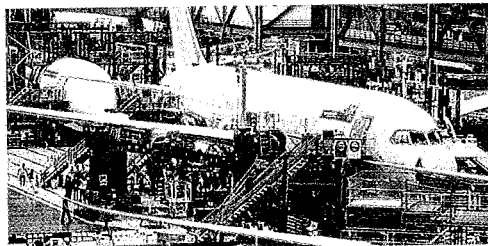
Caso 1.1 Il 787 Dreamliner di Boeing Co.

Il Boeing 787 Dreamliner è un bimotore turboventola di linea a fusoliera larga (*wide-body*), sviluppato dalla statunitense Boeing con l'intento di farne l'apparecchio di nuova generazione per il trasporto aereo, in grado di operare, su nuove rotte non-stop, dove gli aerei più grandi non sarebbero economicamente sostenibili.

Questo aereo, molto innovativo, ha avuto fin qui una vita assai travagliata.

È il primo al mondo tra gli aerei di linea a fare un uso massiccio della fibra di carbonio (simili soluzioni sono state poi introdotte dall'Airbus 350); disponibile in varie versioni, tra cui una alimentata da biocombustibili, offre più comfort a bordo perché è più silenzioso, ha una migliore qualità dell'aria in cabina e permette una vista più ampia dai grandi oblò, oltre a offrire più spazio per i bagagli. Altra caratteristica importante è la capacità dell'aeromobile di risparmiare fino al 20% di carburante rispetto ai velivoli convenzionali. Lo sviluppo del 787 Dreamliner inizia nel 2003, con il nome sperimentale di "7E7". Nel luglio 2007 la Boeing dichiara ordini per 677 unità: un primato, nessun aereo che non avesse ancora volato aveva mai ricevuto tanti ordini. L'8 luglio 2007, ovvero il 7-8-7 (l'American English prevede la grafia: mese-giorno-anno), il velivolo doveva essere presentato ufficialmente, ma così non fu perché il prototipo era ancora sprovvisto di tutti gli interni, dell'avionica e di parte della cabina. Il primo volo fu poi riprogrammato entro la fine del 2007 e la prima consegna alla All Nippon Airways (ANA) prevista nel 2008; tuttavia, a causa dei ritardi accumulati durante il suo sviluppo, l'aereo effettuò il suo primo volo commerciale il 26 ottobre 2011, ma in seguito all'atterraggio d'emergenza, nel gennaio 2013, di un volo della All Nippon Airways (ANA) a Takamatsu, nel Giappone occidentale, dopo che gli strumenti di bordo avevano rilevato un errore alla batteria e un odore insolito nella cabina passeggeri e di pilotaggio, la ANA e la connazionale rivale Japan Airlines (JAL) hanno deciso di sospendere i collegamenti effettuati con il Boeing 787 Dreamliner a causa di problemi sulla sicurezza. Anche le autorità di Stati Uniti, Unione Europea e India hanno deciso di lasciarli a terra.

Oltre alle innovazioni tecnologiche il 787 Dreamliner rappresenta anche una rivoluzione strategico-organizzativa per la Boeing che per la prima volta affida la progettazione e la produzione di componenti chiave del velivolo a fornitori esterni negli Stati Uniti e, per circa il 30% delle parti, nel resto del mondo (in gran parte in Italia, circa il 27%, poi in Svezia, Cina e Corea del Sud). L'intento di Boeing è quello di ridurre i costi e convertire la sua fabbrica storica nei pressi di Seattle in un impianto di mero assemblaggio. Alla prova dei fatti emerge che sarebbe stato più conveniente svolgere gran parte di questo lavoro internamente. Sin dalla prima fase della produzione i problemi sono enormi: alcuni dei componenti realizzati



Fonte: <http://www.latimes.com/media/photo/2011-02/59458346.jpg>

dai fornitori esterni non sono compatibili e alcuni dei fornitori non riescono ad assicurare le quantità previste, creando ritardi e disfunzioni nel flusso produttivo.

Aniché adottare le modalità seguite in passato per gestire i fornitori, Boeing trasferì molto limitatamente le procedure e le specifiche ai fornitori richiedendo che fossero essi stessi a svilupparle. La conseguenza fu una ridotta capacità di Boeing nel sovrintendere alle attività di progettazione e produzione. In una conferenza del gennaio 2011 agli studenti della Seattle University, Jim Albaugh, il capo dell'aviazione commerciale di Boeing, disse: "Abbiamo dato lavoro a persone che non avevano mai gestito questo tipo di tecnologia fino ad allora e non abbiamo assicurato la supervisione necessaria. Col senno di poi, abbiamo speso molti più soldi nel tentativo di rimediare alle disfunzioni di quanto non ne avremmo spesi se avessimo mantenuto molte delle tecnologie chiave più vicino a Boeing. Abbiamo fatto il passo più lungo della gamba".

Fonte: elaborazione a cura degli Autori da www.latimes.com; "787 Dreamliner teaches Boeing costly lesson on outsourcing", NYT, 11 febbraio 2011; "Dreamliner Is Troubled by Questions About Safety", NYT, 9 gennaio 2013; www.nytimes.com; www.boeing.com

Il caso Dreamliner mostra che Boeing ha esternalizzato troppo le proprie attività, fino al punto di scoprire che alcuni dei componenti forniti non erano all'altezza delle specifiche richieste e che i fornitori si stavano appropriando di gran parte del valore generato da Boeing. I costi di transazione che si sono determinati hanno compensato i vantaggi dei minori costi attesi grazie all'esternalizzazione e creato disfunzioni e danni all'immagine dell'impresa. La lezione appresa è che ci sono momenti in cui è meglio scegliere soluzioni interne anziché contare sul mercato.

La teoria dei costi di transazione propone una variante alla visione contrattuale dell'impresa, per la quale l'impresa si definisce come un sistema di contratti, di forma specifica, tra agenti economici individuali. Si tratta quindi di una spiegazione dell'impresa (intesa come istituzione) che discende dal fallimento del mercato dovuto alle sue imperfezioni e asimmetrie informative.

I limiti di questa teoria stanno nel fatto che essa non contempla i costi di agenzia né l'evoluzione dell'impresa, né spiega come dovrebbe aver luogo l'integrazione verticale di fronte a investimenti in capitale umano, non valutabili esternamente e non trasferibili.

1.3 Teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia parte dai presupposti di base della teoria neoclassica espandendo e formalizzando il problema derivante dall'interazione tra soggetti in "relazione d'agenzia": il proprietario dell'impresa ("principale") che dà mandato al manager ("agente") di esercitare il potere di amministrazione aziendale, cercando di descrivere tale relazione attraverso la metafora del contratto (Jensen e Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama e Jensen, 1983). Lo schema analitico della teoria dell'agenzia è uno di quelli dominanti nell'ambito delle teorie sulle forme di organizzazione economica e degli sviluppi più recenti della teoria neoclassica.

Alchian e Demsetz (1972) e più in generale l'economia dei diritti di proprietà (che può essere considerata complementare alla teoria dell'agenzia), avevano già evidenziato come l'interazione tra individui imponga necessariamente la definizione di precisi termini contrattuali che ne disciplinino le relazioni, e l'individuazione di sistemi di misurazione e controllo delle loro attività. Nella prospettiva di Alchian e Demsetz assume rilievo preponderante il ruolo svolto dai diritti di proprietà nell'identificazione di sistemi di incentivi, elargiti sulla base di forme contrattuali appropriate e accompagnati da opportune azioni di controllo, in grado di attenuare gli effetti dell'asimmetria informativa e dei comportamenti opportunistici.

Il "principale" incentiverà l'"agente" ad agire in modo da conseguire i propri obiettivi e soddisfare i propri interessi (massimizzare la remunerazione dei diritti di pro-

L'impresa nella teoria dell'agenzia

L'impresa non ha un'esistenza vera e propria (è una "finzione legale", un insieme di contratti: "nexus of contracts"). Non essendoci che dei rapporti contrattuali, non ha senso contrapporre i modi di coordinamento interni delle risorse a quelli esterni all'impresa.

prietà), partendo dal presupposto che l'agente dispone di un vantaggio informativo e partecipa alla relazione mosso anch'egli da propri interessi e obiettivi, generalmente divergenti da quelli del principale. Se ciò non si determinerà, la conseguenza sarà la cessione della società (disinvestimento) o la rimozione dell'agente dal suo incarico (risoluzione del mandato).

I "costi di agenzia" discendono da tre elementi:

- le spese per il controllo e per lo sviluppo di incentivi sostenute dal "principale" per orientare il comportamento dell'agente;
- i "costi di obbligazione" sostenuti dall'agente, tra i quali rientrano le spese sostenute per evitare che l'agente compia azioni lesive degli interessi del principale (per esempio, se un'impresa desidera avere una rappresentanza in esclusiva dei propri prodotti, per evitare i possibili comportamenti opportunistici di un agente plurimandatario dovrà riconoscere commissioni più elevate) e quelle per coprirsi assicurativamente di fronte ai rischi di una condotta non corretta da parte dell'agente;
- la "perdita residuale" (una sorta di costo opportunità) che corrisponde allo scarto, inevitabile, tra il risultato dell'azione dell'agente per conto del principale e il risultato che si sarebbe determinato se la gestione dell'impresa fosse stata condotta dal principale.

Molti contributi (Alchian e Demsetz, 1972; Jensen e Meckling, 1976; Barzel 1997; Fama, 1980; Cheung, 1983) considerano sbagliato, per la teoria economica, tracciare dei confini netti tra imprese e mercato. Se da un lato le imprese sono certamente delle entità legali (delle istituzioni), dall'altro sono pur sempre da considerare come dei tipi particolari di contratti di mercato. Ciò che distingue la natura delle imprese da altri contratti di mercato riguarda essenzialmente la continuità della relazione tra i diversi detentori dei fattori della produzione.

Se ogni organizzazione può essere definita come un insieme di contratti (*nexus of contracts*) scritti o non scritti tra i detentori dei fattori della produzione e i clienti, secondo Jensen e Meckling (1976) le organizzazioni costituiscono "delle finzioni legali che servono come 'nucleo' per un insieme di relazioni contrattuali tra individui" e l'impresa privata costituisce un caso particolare: "una finzione legale che serve come nucleo a dei rapporti contrattuali e che si caratterizza più per l'esistenza di crediti residuali divisibili sulle attività e sui redditi dell'organizzazione che possono, in generale, essere venduti senza l'autorizzazione di altri contraenti" (*op. cit.*).

Per riassumere, nella teoria dell'agenzia pertanto possono essere evidenziati tre fattori caratterizzanti:

1. l'impresa non ha un'esistenza vera e propria (è "una finzione legale"), ma diversamente dalla teoria neoclassica non è vista come un individuo orientato dai propri obiettivi e pertanto viene meno l'interesse a definirne gli obiettivi stessi o a interrogarsi sulla presunta capacità a massimizzarli. Né ha molto senso chiedersi chi sia il proprietario dell'impresa (Fama, 1980). Ci sono solo individui proprietari di fattori che rientrano nei rapporti contrattuali;
2. ha poco senso interrogarsi sulle attività da svolgere all'interno o all'esterno dell'impresa e su quali siano i confini dell'impresa. L'unica certezza è costituita dall'esistenza di relazioni contrattuali complesse;
3. non esiste una vera contrapposizione tra impresa e mercato (in contrasto con la tesi di Coase, 1937). Non essendoci che dei rapporti contrattuali, non ha senso contrapporre i modi di coordinamento interni delle risorse a quelli esterni all'impresa. Barzel (1989) vede nell'opposizione tra impresa e mercato proposta da Coase una "dicotomia erronea".

Pertanto è la natura stessa dell'impresa che torna a perdere rilevanza. Partendo dall'idea che era necessario studiare ciò che si trovava all'interno della "scatola nera" per superare l'approccio dell'impresa "punto", si arriva alla conclusione che non esiste alcuna "scatola". Un risultato che può apparire paradossale, ma che costituisce la conseguenza di un individualismo metodologico spinto fino alle estreme conseguenze: la sola realtà rilevante è quella dei rapporti interpersonali. L'oggetto della teoria dell'impresa, o più

in generale delle organizzazioni, non può dunque essere nient'altro che l'analisi dei rapporti contrattuali tra individui.

I limiti ulteriori della teoria dell'agenzia riguardano:

- la difficoltà di definire dei meccanismi incentivanti, che dipendono da complicati contratti incompleti, spesso al limite dell'applicabilità;
- la mancata considerazione dei costi di transazione;
- la mancata considerazione delle possibilità evolutive dell'impresa.

1.4 Teoria degli stakeholder

Una delle prospettive che caratterizza maggiormente il dibattito sulle implicazioni sociali ed etiche dell'economia e dell'impresa è la teoria degli stakeholder.

Caratteristica principale della "stakeholder theory" è quella di definire innanzitutto verso chi l'impresa è responsabile, prima di preoccuparsi di che cosa sia responsabile (Caramazza *et al.*, 2006).

Il primo volume dedicato a questa teoria è *Strategic management. A stakeholder approach*, nel quale Freeman (1984), riprendendo la definizione dello Stanford Research Institute, intende per stakeholder di un'organizzazione, un gruppo o un individuo che può influenzare o può essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Utilizzato in contrapposizione a quello di stockholder, il termine stakeholder si riferisce quindi a tutti coloro che sono portatori di interessi e legittime pretese nelle attività aziendali che vanno oltre i diritti di proprietà o legali (Caramazza *et al.*, 2006). Dal punto di vista teorico, la stakeholder view of the firm rappresenta la visione diametralmente opposta al classico modello del capitalismo di mercato secondo il quale l'impresa è titolare di obblighi solo nei confronti degli investitori e di "soggetti o gruppi portatori di diritti sanciti legalmente nella misura in cui questi siano violati da specifiche condotte aziendali" (*Ibid.* p. 101) e fornisce un importante contributo che arricchisce la pluralità di razionalità in gioco (Donaldson e Preston, 1995) proponendo una razionalità intersoggettiva che evidenzia l'articolazione degli attori direttamente e indirettamente coinvolti nelle scelte organizzative.

La definizione di stakeholder, a partire dalla sua originaria formulazione, può essere ulteriormente specificata distinguendo due categorie di portatori di interessi:

- gli stakeholder primari: con essi l'impresa intrattiene una relazione continua, spesso formalizzata contrattualmente, dalla quale dipende la sua sopravvivenza; rientrano, dunque, in questa categoria i dipendenti, i clienti, i fornitori, ma anche lo stakeholder pubblico, rappresentato dall'amministrazione pubblica e dalle istituzioni che operano sul territorio di riferimento dell'azienda. È fondamentale per l'impresa agire affinché la relazione con gli stakeholder primari sia quanto più possibile positiva: una loro mancata soddisfazione, che potrebbe condurre anche alla decisione di uscire dal sistema dell'impresa, potrebbe infatti danneggiarne notevolmente l'attività fino a ostacolare la capacità dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi;
- gli stakeholder secondari: la relazione che intercorre tra l'impresa e questo gruppo di stakeholder è invece di carattere indiretto. Rientrano in questa tipologia tutti quei gruppi e individui che possono essere indirettamente influenzati dalle attività dell'impresa, ma che non sono coinvolti in transazioni dirette con l'impresa, né hanno il potere di metterne a repentaglio la sopravvivenza. Tra questi possiamo citare, per esempio, i mass media, la comunità locale o ancora l'università o i centri di ricerca.

I teorici di questa prospettiva si distinguono a seconda che adottino una visione più o meno ampia nella definizione dell'universo dei portatori di interessi dell'impresa.

Le concezioni ristrette degli stakeholder cercano di definire i gruppi rilevanti in termini di rilevanza diretta per gli interessi economici essenziali dell'azienda e sulla base di un certo grado di formalizzazione dei rapporti che intercorrono, tra le due parti. Lungo questa linea, diversi studiosi definiscono gli stakeholder in termini di necessità per la sopravvivenza dell'impresa (Freeman e Reed, 1983), in termini di contraenti o

L'impresa nella teoria degli stakeholder

L'impresa è un'entità governata da una razionalità intersoggettiva che si trasforma in base alla capacità di tutti gli attori (interni ed esterni), il cui ruolo è differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione.

partecipanti a relazioni di scambio (Cornell e Shapiro, 1987) o ancora come coloro che nella relazione con l'impresa hanno messo qualcosa a rischio. Ciò che accomuna le visioni ristrette, pur nel loro differenziarsi, è la focalizzazione sul cuore normativo della legittimità delle aspettative degli stakeholder: legittimità che diventa il criterio guida per i manager nella scelta degli stakeholder sui quali concentrarsi.

La prospettiva ampia si sviluppa invece a partire dalla considerazione che le imprese possano essere in qualche modo influenzate, e influenzare, un numero amplissimo di soggetti le cui aspettative siano o meno legittime. In questo caso diventa molto complicato per il management, innanzitutto, identificare in modo esauriente tutti gli stakeholder e, in seconda battuta, porre in essere strategie di gestione di questi ultimi in grado di creare un equo bilanciamento tra una pluralità di interessi spesso molto distanti tra loro.

In questa prospettiva non sussiste la necessità di una formalizzazione del rapporto tra l'impresa e chi possa essere considerato come un suo stakeholder. In questo caso, gli obiettivi dello stakeholder management possono incentrarsi sulla sopravvivenza dell'azienda o sul bilanciamento degli interessi dei diversi attori che gravitano all'interno del suo sistema sociale.

Riportando a fattore comune queste considerazioni, possiamo identificare le due caratteristiche chiave per la definizione di uno stakeholder dell'impresa:

- la capacità di influenzarne l'attività;
- l'essere portatori di un'aspettativa nei confronti dell'impresa.

Caso 1.2 L'Ilva di Taranto

L'Ilva è una società per azioni del Gruppo Riva che si occupa prevalentemente della produzione e trasformazione dell'acciaio. Il più importante stabilimento italiano, uno dei maggiori impianti siderurgici d'Europa, è situato a Taranto.

Fu costruito nel 1961, quando l'allora Italsider era un'azienda pubblica (nella quale quindi lo shareholder era lo Stato), a ridosso di due popolosi quartieri di Taranto.

Nel 1995 l'Italsider è stata ceduta al gruppo privato Riva, che in questi anni ha riportato la gestione in profitto. Oggi produce circa 10 milioni di tonnellate l'anno di acciaio.

L'Ilva è al centro di un vasto dibattito per il suo impatto ambientale sia a Taranto sia a Genova. Le sue emissioni sono state oggetto di diversi processi penali per inquinamento che si sono conclusi in alcuni casi e gradi di giudizio con la condanna del proprietario Emilio Riva e di altri dirigenti.

Sono considerati particolarmente inquinanti i parchi minerali, le cokerie e il camino E312 dell'impianto di agglomerazione. Nel 2012 sono state depositate presso la Procura della Repubblica di Taranto due perizie (una chimica e l'altra epidemiologica). Per ciò che riguarda la perizia epidemiologica, i periti nominati dalla Procura di Taranto hanno quantificato, per tutte le cause di morte, nei sette anni considerati:

- un totale di 11 550 morti, con una media di 1650 morti all'anno, soprattutto per cause cardiovascolari e respiratorie;
- un totale di 26 999 ricoveri, con una media di 3857 ricoveri all'anno, soprattutto per cause cardiache, respiratorie, e cerebrovascolari.

Di questi, considerando solo i quartieri Tamburi e Borgo, i più vicini alla zona industriale:

- un totale di 637 morti, in media 91 morti all'anno, è attribuibile ai superamenti dei limiti di PM10 di 20 microgrammi a metro cubo (valore consigliato OMS – Organizzazione Mondiale per la Sanità), rispetto al limite di legge italiana/europea di 40 microgrammi a metro cubo;
- un totale di 4536 ricoveri, una media di 648 ricoveri all'anno, solo per malattie cardiache e malattie respiratorie, sempre attribuibili ai suddetti superamenti.

Il 26 luglio 2012 il GIP di Taranto (un altro stakeholder) dispone il sequestro senza facoltà d'uso dell'intera area a caldo dello stabilimento siderurgico Ilva. I sigilli sono previsti per i parchi minerali, le cokerie, l'area agglomerazione, l'area altiforni, le acciaierie e la gestione materiali ferrosi. Nell'ordinanza il GIP conclude che "Chi gestiva e gestisce l'Ilva ha continua-

to nell'attività inquinante con coscienza e volontà per la logica del profitto, calpestando le più elementari regole di sicurezza". Oltre il sequestro degli impianti, il GIP ha riconosciuto, a carico degli indagati, le accuse di disastro colposo e doloso, avvelenamento di sostanze alimentari, omissione dolosa di cautele contro gli infortuni sul lavoro, danneggiamento aggravato di beni pubblici, getto e sversamento di sostanze pericolose e inquinamento atmosferico. A tali emissioni convogliate, vanno sommate tutte quelle non convogliate, cioè disperse in modo incontrollato.

Pertanto sono stati disposti gli arresti di Emilio Riva, presidente dell'Ilva Spa, fino al maggio 2010, del figlio Nicola Riva, succedutogli nella carica e dimessosi pochi giorni prima dell'arresto (ossia due shareholder), dell'ex direttore dello stabilimento di Taranto, Luigi Capogrosso, del dirigente capo dell'area del reparto cokerie, Ivan Di Maggio e del responsabile dell'area agglomerato, Angelo Cavallo (altri stakeholder).

Molti si interrogano oggi sulle ragioni per le quali si è fatta un'acciaieria – fortemente voluta, a suo tempo, dall'amministrazione locale, dalla popolazione e dal Governo (importanti stakeholder dell'impresa siderurgica) – nel mezzo di una città.

Per quale motivo non si sono disposti vincoli da parte delle autorità (uno stakeholder) per ridurre le emissioni che in altre acciaierie (per esempio in Germania) generano emissioni inferiori del 70-90% rispetto all'Ilva a tutela dei lavoratori e della popolazione (altri stakeholder)? O ancora, perché, pur avendo già condannato i Riva nel 2007 per violazione delle norme anti-inquinamento, la magistratura (uno stakeholder importante) non è intervenuta prima con maggiore decisione su un problema che era noto da anni?

Il Governo (come i sindacati e quasi tutti i partiti), stakeholder chiave della vicenda, vorrebbe evitare la chiusura della fabbrica, che produce un terzo del fabbisogno di acciaio italiano e dà lavoro a 12 mila lavoratori diretti (40 mila con l'indotto). Il tentativo è stato quello di mantenere aperto e produttivo lo stabilimento (come chiede l'Ilva) favorendo il risanamento. Lo strumento che è stato individuato è l'"Aia", l'autorizzazione integrata ambientale che autorizza l'esercizio dell'impianto imponendo all'azienda (e ai suoi shareholder) una serie di interventi nell'arco di tre anni, partendo dalla riduzione della produzione a otto milioni di tonnellate, la copertura dei parchi di carbone, il rifacimento degli altiforni, con una serie di monitoraggi.

Secondo molti esperti, effetti concreti sulle emissioni nocive si vedranno solo dal 2015. Si ipotizzano costi per tre miliardi di euro; lo Stato contribuirebbe con circa 330 milioni.

A fronte del provvedimento di sequestro dei giudici, l'azienda ha annunciato la chiusura e il Governo ha emanato il decreto legge n. 207 convertito in legge, per imporre l'esecuzione dell'Aia e degli interventi previsti e la ripresa delle attività produttive.

La Procura di Taranto, per difendere il proprio operato, ha deciso a sua volta di agire, inviando il ricorso alla Corte Costituzionale, per impugnare il decreto legge che provocherebbe, secondo i magistrati inquirenti, "ingerenze" nella sfera di esercizio, tutelata dalla Costituzione, delle funzioni della magistratura.

*Fonte: La Stampa, "Salva-Ilva", l'offensiva della Procura, 27 dicembre 2012;
La Stampa, Qual è la storia dell'Ilva?, 28 novembre 2012.*

Le vicende estreme illustrate dal caso Ilva mostrano come i cittadini e la magistratura, che hanno interesse a che l'impresa non inquina l'aria, diventano stakeholder in quanto si organizzano per imporre controlli più severi o per imporre agli shareholder (il gruppo Riva) e ad altri stakeholder (il management e i lavoratori) di quell'impresa di operare in un quadro di sicurezza o di interrompere l'attività. Altri stakeholder, i lavoratori (che in parte coincidono con alcuni dei gruppi di stakeholder già citati) e il sindacato premono perché l'attività lavorativa non si interrompa e il Governo (massimo soggetto amministrativo coinvolto nella vicenda) interviene come stakeholder che deve conciliare sia i diritti dei primi stakeholder (cittadini), sia quelli dei secondi (lavoratori) nel rispetto delle disposizioni di un potere autonomo dello Stato.

La stakeholder theory può condurre a considerazioni, strumenti, metodologie differenti a seconda della modalità nella quale viene adottata:

- in termini normativi: definisce in modo molto preciso la funzione dell'impresa a partire dalla considerazione che gli stakeholder siano portatori di interessi legittimi nei suoi con-

- fronti. Interessi che in quanto tali devono essere tenuti in considerazione: da qui deriva una modalità gestionale che non tenga unicamente conto degli interessi della proprietà;
- in termini descrittivi: conduce alla descrizione, appunto, dell'impresa come sistema di interessi comuni o concorrenti;
 - come teoria strumentale: viene utilizzata per descrivere le implicazioni di determinate modalità di gestione degli stakeholder rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa;
 - infine, come teoria manageriale: risulta nella funzione dello stakeholder management e si concentra su pratiche, atteggiamenti, strumenti. Non tanto sulla descrizione del sistema impresa né sulla capacità di predire i risultati di determinati rapporti con i suoi stakeholder, quanto piuttosto sul quotidiano processo di gestione di queste relazioni.

Ne discende, in ogni caso, una precisa visione dell'impresa come sistema aperto che interagisce quotidianamente con un numero rilevante di attori, che siano collettivi o individuali. Nella teoria degli stakeholder il ruolo centrale rimane sempre quello dell'imprenditore: è questi che deve gestire il rapporto con tutti gli interlocutori (primari e secondari) ed è sempre questi che deve creare e ricreare l'equilibrio generale che consente all'impresa di continuare a produrre e distribuire ricchezza.

Inoltre, un nodo cruciale riporta a questioni di carattere etico-normativo, che nelle teorie di questo filone rimangono sempre implicite e pur tuttavia sono centrali nel momento in cui si debbano affrontare i conflitti di interesse che nel tempo sorgono tra l'impresa e gli stakeholder o tra i diversi gruppi di portatori di interessi: questo modello tende a presentarsi come uno strumento tecnico perché non solleva la dimensione etica che è implicita nella gran parte delle decisioni riguardanti gli stakeholder. Nella fase cruciale in cui il management è chiamato a decidere quali obbligazioni siano fondanti per una condotta socialmente responsabile, questo approccio non è in grado di offrire sostegno in questi termini (Caramazza *et al.*, 2006).

1.5 Teoria evoluzionista

L'impresa nella teoria evoluzionista

L'impresa è un sistema soggetto all'adattamento: attraverso l'apprendimento e la sperimentazione si adatta al suo ambiente. L'esperienza dell'impresa si traduce in un numero di procedure operative standardizzate che, col passare del tempo e col succedersi delle esperienze, si possono trasformare attraverso l'innovazione e l'apprendimento. L'impresa non è un'entità immutabile, è un sistema di regole che si modificano in funzione di nuovi obiettivi.

Le origini della teoria sono duplici. Da un lato Chris Freeman presso lo SPRU – Science and Technology Policy Research dell'University of Sussex – riprende i lavori di Schumpeter cercando di aggiornare la teoria delle "onde lunghe" secondo la quale lo sviluppo economico avviene grazie a delle "onde" di innovazioni che caratterizzano i "paradigmi tecnologici". Dall'altro è il lavoro di Nelson e Winter (1982) che getta le basi di ciò che oggi costituisce la scuola evoluzionista³ che si definisce ulteriormente con il contributo fondativo di Dosi *et al.* (1990).

La teoria evoluzionista, come indica il nome, richiama i modelli biologici e i processi di selezione naturale e si concentra sulle competenze produttive e sui processi e prodotti innovativi. Presuppone che l'impresa possieda risorse (legate in modo pressoché permanente all'impresa) e competenze uniche, classificate in quattro categorie: finanziarie, fisiche, umane e organizzative.

Secondo questa teoria, l'impresa reagisce al cambiamento e crea vantaggio competitivo attraverso il cambiamento. L'impresa, in quanto creatrice di cambiamento, può determinare una distruzione creativa suscettibile di generare nuovi settori o di dar impulso alla crescita dell'economia. Molti Paesi hanno sviluppato azioni di economia industriale rivolte a sostenere le iniziative imprenditoriali, ma uno dei punti di debolezza della teoria sta proprio nella difficoltà di mostrare correlazione tra sforzi imprenditoriali e innovazione di processo o di prodotto. L'innovazione sembra molto più correlata alla scoperta generata secondo modalità che a tutt'oggi non appaiono affatto programabili né a livello di economia nazionale né a livello di singola impresa.

3 Gli altri contributi fondamentali sono i seguenti: Teece (1982, 1987, 1988); Dosi (1982, 1988); Dosi e Marengo (1993).

Nella teoria evoluzionista, l'impresa appare come il risultato di una doppia bocciatura delle altre prospettive teoriche relative all'impresa.

La prima bocciatura riguarda la teoria neoclassica secondo la quale l'impresa è riconducibile a una combinazione di tecniche. Ancorché arricchito dai contributi più recenti (Baumol *et al.*, 1982) relativi all'impresa multi-prodotto, questo approccio appare molto restrittivo agli "evoluzionisti" che vedono nella dimensione organizzativa, negata dai teorici neoclassici, un elemento necessario e costitutivo di una teoria generale dell'impresa.

La seconda bocciatura si riferisce all'approccio transazionale puro ("contrattuale"), caratterizzato dalla visione neo-istituzionalista dell'impresa. L'insieme degli sviluppi che vanno da Williamson a Fama (e si completano con il contributo di Aoki, 1986, 1988, 1990) vedono l'impresa essenzialmente come un "nodo di contratti" impliciti ed espliciti e pertanto configurano per gli evoluzionisti un'idea di impresa del tutto smaterializzata e, al limite, "un'impresa vuota".

La domanda fondamentale da affrontare per elaborare una teoria dell'impresa è quella della "coerenza" dell'impresa, in termini di composizione e articolazione del portafoglio di attività.

Si tratta di definire dei criteri in base ai quali:

- distinguere un'impresa dall'altra (per esempio Ilva da Luxottica o Barilla da Fiat);
- spiegare perché ogni singola impresa si compone di un portafoglio di attività la cui composizione non è aleatoria, bensì risponde a una "coerenza" interna (continuando sull'esempio precedente, perché Barilla produce pasta e prodotti da forno e non automobili);
- spiegare attraverso quali logiche le imprese evolvono e si trasformano, ossia modificano il portafoglio di attività o l'attività principale.

Quest'ultimo quesito è, per gli evoluzionisti, il più rilevante, nella misura in cui è proprio alla prospettiva dinamica che essi attribuiscono particolare importanza nel tentativo di spiegare i fenomeni economici. L'evoluzione dell'impresa segue un sentiero determinato in particolare dalla natura delle competenze accumulate nell'impresa.

I concetti chiave su cui si sviluppa l'originalità della teoria dell'impresa evoluzionista sono quelli di apprendimento, routine e di *path dependency*.

L'impresa è sia il luogo, sia il risultato dell'apprendimento. Nel corso del tempo, l'impresa cambia, evolve, lungo sentieri definiti. La sua evoluzione è segnata dal contesto ambientale.

L'apprendimento è un comportamento motivato e orientato all'acquisizione di conoscenze in vista di uno scopo⁴; nella prospettiva evoluzionista, l'apprendimento presenta tre caratteristiche:

1. è cumulativo, poiché ciò che di nuovo si apprende poggia su quanto è stato appreso nei periodi precedenti;
2. avviene a livello organizzativo: le competenze individuali sono fondamentali, ma il loro valore dipende dal loro utilizzo in modalità organizzative particolari. L'apprendimento richiede "codici" condivisi di comunicazione e procedure coordinate;
3. è legato alle routine "statiche" (che riproducono le pratiche già in uso) e "dinamiche" (orientate costantemente verso l'apprendimento di nuove pratiche indotte dalle trasformazioni dell'ambiente, ossia del mercato), "modelli di interazione che costituiscono delle soluzioni efficaci a dei problemi particolari" (Dosi *et al.*, 1990), "asset specifici"⁵, nei quali si sostanzia la conoscenza generata e che differenziano le imprese costituendo altresì la base delle diverse performance dei concorrenti (si veda **Capitolo 6**). Le routine non sono codificabili, sono "tacite" e come tali non possono essere trasferite: ne consegue che la capacità d'apprendimento non sia trasferibile.

L' APPRENDIMENTO

4 Mentre le informazioni sono un insieme neutro di dati (non dipendenti da chi le possiede) la conoscenza è un insieme di informazioni associate a uno scopo attraverso un processo di interpretazione individuale.

5 Nel senso dato a questo termine da Williamson, al quale gli evoluzionisti si riferiscono esplicitamente.

Il mercato è un meccanismo di selezione delle imprese migliori (innovative). L'efficienza dinamica (ossia la capacità di innovare) è molto più importante dell'efficienza statica (che riguarda decisioni allocative).

Nella prospettiva evoluzionista un mercato in cui tutte le imprese sono uguali è inconcepibile dato che ogni impresa incorpora conoscenze specifiche ed è il risultato della propria storia passata (della *path dependence*). Per i neoclassici la tecnologia è esogena e accessibile a tutte le imprese. La combinazione ottimale sarà dunque la stessa per tutti. Per Nelson e Winter (1982), invece, l'incertezza tecnologica fa sì che non sia possibile definire un obiettivo comune a tutte le imprese.

Il comportamento razionale non si può definire con esattezza in un mondo caratterizzato da incertezza. Inoltre, la tecnologia attuale dipende in modo determinante dalle condizioni di partenza (*path dependence*).

Le imprese reagiscono in risposta agli stimoli ambientali. I manager puntano a conseguire un livello di profitto soddisfacente (diverso quindi dalla logica neoclassica della massimizzazione). Si tratta di un comportamento razionale, dati i limiti (interni ed esterni) all'attività d'impresa e l'incertezza tecnologica. Per Nelson e Winter (*Ibid.*) quando il profitto è superiore alla soglia minima soddisfacente, il comportamento si limita all'adozione di routine statiche. Se il profitto scende al di sotto della soglia minima soddisfacente, l'impresa inizia una fase di ricerca di nuove routine suscettibili di migliorarne i risultati.

Riepilogo

- L'impresa e i suoi comportamenti sono stati oggetto di studi approfonditi e articolati da parte dei teorici dell'economia: questo ha dato luogo a una serie di teorie dell'impresa.
- La prospettiva sul funzionamento dell'economia a lungo dominante è stata quella della scuola neoclassica, che ha fatto emergere un paradosso: quello di una teoria senza l'impresa.
- Questo stridente paradosso è stato evidenziato da altri studiosi e ha comportato lo sviluppo di una teoria delle forme di impresa.
- In questo capitolo abbiamo dato conto della teoria neoclassica dell'impresa, della teoria basata sulla valutazione dei costi transazionali, della teoria dell'agenzia, della teoria degli stakeholder e della teoria evoluzionista.
- Queste prospettive, talora molto differenti per le ipotesi di riferimento, per il periodo storico nel quale sono state elaborate e per l'enfasi attribuita a diversi aspetti dell'impresa, danno la misura di un dibattito molto articolato che fa da premessa all'approfondimento delle questioni legate alla natura, agli obiettivi, ai comportamenti e agli assetti organizzativi delle imprese che tratteremo ulteriormente nei capitoli successivi.

Domande di verifica

1. Perché le imprese esistono?
2. Che cos'è un'impresa e qual è la sua natura?
3. Quali sono i principali schemi della teoria economica che hanno affrontato il tema della definizione dell'impresa?
4. Qual è l'essenza della teoria neoclassica?
5. Quali sono gli aspetti essenziali della teoria dei costi di transazione?
6. Quali sono i fattori fondamentali della teoria dell'agenzia?
7. Cosa si intende per stakeholder e in cosa consistono i tratti essenziali della teoria dell'impresa basata sull'analisi e sul ruolo degli stakeholder?
8. Quali sono i fattori fondamentali della teoria evoluzionista dell'impresa?

Bibliografia

Alchian A.A., Demsetz H., "Production Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, n. 62 (1972), pp. 777-795.

Aoki M., "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *The American Economics Review*, vol. 76, n. 5 (1986), pp. 971-983.

Aoki M., *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*, Cambridge, New York 1988.

Aoki M., "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, vol. 28, n. 1 (1990), pp. 1-27.

Archibald G.C. (ed.), *The theory of the firm: selected readings*, Penguin Books, Harmondsworth 1971.

Barney J. B., Ouchi W.G., "Learning from Organizational Economics", in Barney J. B., Ouchi W.G. (eds.), *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco 1986, pp. 423-445.

- Baroncelli A., Assens C., "Marché – Réseau – Hiérarchie. A la recherche de l'organisation idéale", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 39, n. 207 (2004), p. 43-55.
- Barzel Y., *Economic analysis of property rights*, Cambridge University Press, Cambridge and New York e (1997), 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 1989.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D., *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1982.
- Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Pini F.M., *Management e Responsabilità Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2006.
- Chandler A.D., "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, 6 (3) (1992), pp. 79-100.
- Cheung, Steven N.S., "The Contractual Nature of the Firm", *26 Journal of Law and Economics*, (1983), pp. 1-21.
- Coase R.H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, IV, 1937.
- Cornell B., Shapiro A., "Corporate stakeholder theory and corporate finance", *Financial Management*, n. 16 (1987), pp. 5-14.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963. Trad. italiana *Teoria del comportamento dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1970.
- Donaldson T., Preston L.E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1) (1995), pp. 65-91.
- Dosi G., "Technical Paradigms and Technological Trajectories – a Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change", *Research Policy*, n. 11 (1982).
- Dosi G., "The nature of the innovative process", in Dosi G. et al., (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London 1988.
- Dosi G., Marengo L., "Some Elements of an Evolutionary Theory of organizational Competences", in England R.W. (ed.) *Revolutionary Concepts in Contemporary Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1993.
- Dosi G., Teece D., Winter S., "Les Frontières des Entreprises: vers une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 1990.
- Eccles R., Crane D., "Managing through networks in investment banking", *California Management Review*, n. 30 (1987), pp. 176-195.
- Fama E.F., "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, n. 88 (1980), pp. 288-307.
- Fama E.F., Jensen M.C., "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, n. 26 (1983), pp. 327-349.
- Freeman R.E., *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, London 1984.
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano 2007.
- Freeman R.E., Reed D., "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, n. 25 (1983), pp. 88-106.
- Friedman M. *Essays in positive economics*, University Chicago Press, Chicago 1953.
- Grabher G., "Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations", in Grabher G. (Ed.), *The Embedded Firm, on the Socio-Economics of Industrial Networks*, Londres, Routledge 1993, pp. 1-31.
- Granovetter M.S., "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78 (1973), pp. 1360-1380.
- Granovetter M.S., "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3 (1985), pp. 481-510.
- Jensen M.C., Meckling W., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *The Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- Lorenzoni G., "Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta" in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino 1997.
- March J., Simon H., *Organizations*, Wiley, New York 1958; tr. it. *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano 1966.
- Marshall A., *Principles of Economics*, MacMillan, London 1890; tr. it. *Principi di economia*, UTET, Torino 1952.
- Miles R., Snow C., "Organisations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, vol. 28, n. 3 (1986), pp. 62-73.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
- Powell W.W., "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, n. 12 (1990), pp. 295-336.
- Simon H.A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York 1947; tr. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna 1979.
- Simon H.A., "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, n. 19 (1951), pp. 293-305.
- Simon H.A., "From substantive to procedural rationality", in Latsis S.J. (ed.), *Methodological Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1976.
- Simon H.A., "Rational Decision Making in Business Organizations", *American Economic Review*, n. 69 (1979), pp. 493-512.
- Simon H.A., *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, Cambridge 1982.
- Sraffa P., "The Laws of Returns under Competitive Conditions", *Economic Journal*, vol. 36 (1926), Trad. it. "Le leggi della produttività in regime di concorrenza", in Lombardini S. (a cura di) *Teoria dell'impresa e struttura economica*, Il Mulino, Bologna 1973.
- Teece D.J., "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n. 3 (1982), pp. 39-63.
- Teece D.J. *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (a cura di) Ballinger, Cambridge 1987, (Mass.); tr. it. *La sfida competitiva*, McGraw-Hill, Milano 1989.
- Teece D.J., "Technical Change and the nature of the firm", in Dosi G. et al., (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London 1988.
- Thorelli H., "Networks between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7 (1986), pp. 37-51.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, Free Press, New York 1985; tr. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano 1988.
- Williamson O.E. "The Logic of Economic Organization" in Williamson O.E., Winter S.G. (a cura di) *The Nature of the Firm*, Oxford U.P., Oxford 1991.
- Young A.A., "Increasing Returns and Economic Progress", *The Economic Journal*, vol. 38, n. 152 (1928), pp. 527-542; tr. it. "Rendimenti decrescenti e progresso tecnico", in Lombardini S. (a cura di) *Teoria dell'impresa e struttura economica*, Il Mulino, Bologna 1973.

Concetto di impresa

Il presente capitolo indaga il concetto di impresa, partendo dalla sua dimensione definitoria e dai fattori costitutivi per proseguire con le forme istituzionali e i modelli di governo. Le fattispecie analizzate sono tante, prevalentemente segmentate per funzioni, così come rappresentate in maniera ampia nella letteratura sul tema.

Il capitolo assume il concetto di impresa nella sua logica di sistema, formata da elementi interdipendenti, ognuno dedicato a una funzione specifica. La funzione sistemica permette anche di considerare l'impresa all'interno del suo ambiente di riferimento, con cui scambia opportunità e processi di creazione di valore. Per questo, il capitolo, in qualche maniera, contiene in sé una riflessione che funge da snodo critico nello sviluppo e nell'articolazione del presente volume; la riflessione di impresa proposta ricostruisce gli elementi costitutivi della sua morfologia e dei modi di gestione e organizzazione fondamentali, ma consente anche di legare, sul piano logico, l'impresa all'analisi del suo contesto ambientale, delle sue componenti (materiali e immateriali) interne, del suo sistema di relazioni e dei suoi articolati assetti organizzativi, che svilupperemo nei capitoli successivi.

È solo un sistema complesso, idiosincratico e cognitivo come l'impresa che può consentire tante chiavi di lettura distinte non solo a partire da discipline diverse (l'economia e il management, il diritto, la sociologia, la storia, la geografia), ma anche, all'interno di queste discipline, nell'ambito delle innumerevoli prospettive di indagine con le quali il concetto di impresa può essere approfondito.

Obiettivi di apprendimento

In questo capitolo discuteremo:

- ▶ la natura dell'impresa;
- ▶ le funzioni istituzionali dell'impresa e gli obiettivi dell'imprenditore;
- ▶ le forme d'impresa e l'assetto proprietario;
- ▶ la modalità di gestione e i modelli di organizzazione dell'impresa;
- ▶ gli attori e i portatori di interesse nell'impresa.

2.1 Che cos'è un'impresa?

L'impresa è un'istituzione economica, un sistema aperto e dinamico che organizza e utilizza risorse umane (lavoro manuale e intellettuale) e capitali (fisici e/o finanziari) collegati, sia tra loro sia con soggetti esterni, da relazioni orientate alla realizzazione di trasformazioni di tipo economico finalizzate all'ottenimento di prodotti e servizi e alla loro offerta sul mercato. In quanto tale, il sistema impresa opera in stretto collegamento con altri sistemi (il mercato e l'ambiente) con i quali deve interagire e dai quali dipendono in parte i suoi comportamenti.

Cercando di tracciare i confini del nostro oggetto di interesse, adottiamo innanzitutto la prospettiva giuridica per cercare di comprendere come la Legge italiana definisca un'impresa. Da questo punto di vista va sottolineato che il Codice Civile non ne offre una definizione specifica: questa deve essere desunta a partire dall'art. 2082 c.c. secondo cui "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi". Imprenditore è, dunque, colui che intraprende un'attività economica e organizza risorse al fine di produrre o scam-

Azienda o impresa?

I termini azienda e impresa vengono spesso utilizzati come sinonimi; in realtà, l'azienda è lo strumento mediante il quale un imprenditore può realizzare le finalità di un'attività d'impresa intesa come produzione o scambio di beni e servizi. Dal punto di vista giuridico, infatti, l'azienda è definita come il complesso di risorse organizzate dall'imprenditore per l'esercizio dell'attività economica. L'impresa invece è l'attività economica stessa, organizzata per la produzione e lo scambio di beni e servizi.

biare beni e servizi; da ciò, si può facilmente desumere che l'impresa è quell'insieme di risorse che, organizzate, consentono all'imprenditore di svolgere la propria attività economica. Spostando il focus della definizione dall'imprenditore all'**impresa** definiamo quest'ultima come *un'organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito*. Il primo e fondamentale connotato dell'impresa è il contenuto economico della sua attività e dei suoi obiettivi: parliamo infatti di organizzazione economica affinché questa, per sopravvivere, ha la necessità di produrre un reddito (o meglio un risultato economico) che sia positivo, perché quanto ricavato dallo scambio dei beni o dei servizi con entità esterne sia superiore della quota di risorse investite per la loro produzione. Al centro dell'attività economica dell'impresa c'è, dunque, il processo di trasformazione delle sue risorse in prodotti e servizi atti al soddisfacimento dei bisogni umani, al fine di un conseguimento di reddito. A partire da questa definizione si possono desumere le componenti distintive dell'azienda, o, se così possiamo dire, i quattro angoli che, uniti, delimitano l'area della sua definizione:

- presenza di un'organizzazione;
- svolgimento di processi di produzione;
- relazione di scambio con entità esterne;
- finalità di produrre reddito.

2.1.1 L'impresa in ottica sistemica

I tratti distintivi che abbiamo evidenziato ci consentono di parlare dell'impresa in termini di sistema, perché formata da elementi interdipendenti, ciascuno deputato a svolgere una precisa funzione nell'ambito di un comune obiettivo finale. Un sistema è costituito da un insieme di parti o organi, ciascuno dei quali è deputato a svolgere una determinata funzione per il raggiungimento di un comune risultato. Le varie parti del sistema costituiscono un tutto organico: nel caso del sistema-impresa a una specializzazione delle funzioni si accompagna una stretta coordinazione dell'attività nel suo complesso, secondo un disegno unitariamente rivolto al fine economico da conseguire.

Venendo a una maggiore specificazione della definizione di impresa come sistema, possiamo considerarla come un sistema:

- aperto;
- socio-tecnico;
- cognitivo.

Ciascuna di queste definizioni è in grado di raccogliere le caratteristiche chiave di un'impresa, a partire da prospettive differenti che, integrate, ci offrono una visione completa.

L'impresa come sistema aperto

L'impresa è un sistema aperto perché, per sopravvivere, deve intrattenere continue relazioni di scambio con altre entità o sistemi esterni (Sciarelli, 2008). Più precisamente, queste relazioni possono presentarsi sotto forma di:

- input: approvvigionamento di risorse necessarie per l'alimentazione del sistema;
- output: cessione a terzi del prodotto ottenuto con il funzionamento del sistema.

Le entità con cui l'impresa intrattiene queste relazioni, siano approvvigionamenti o vendite, si collocano all'interno del suo ambito settoriale di riferimento, sulla cui definizione ci soffermeremo meglio nei capitoli successivi. In questa sede, invece, ci interessa sottolineare che la natura dei clienti, concorrenti e fornitori di un'impresa (vale a dire quegli attori con i quali l'impresa si relaziona costantemente) dipende proprio dal settore in cui questa opera. Inoltre, l'azienda in quanto sistema, oltre a relazionarsi con altre entità, si relaziona allo stesso modo con altri sistemi quali il mercato o il suo macroambiente (economico, culturale, demografico-sociale e politico-regolamentare). Anche in questo caso, ci sembra importante sottolineare che questi sistemi, più ampi, con le loro dinamiche, sono in grado di influenzare anche in maniera significativa i comportamenti e i risultati dell'impresa.

L'impresa come sistema socio-tecnico

L'impresa è un sistema sociale all'interno del quale operano risorse umane e tecniche (mezzi di produzione) scarse (caratterizzate, cioè, da una disponibilità limitata), organizzate e finalizzate al profitto. Il concetto di sistema socio-tecnico evidenzia come nell'azienda siano contemporaneamente presenti:

- un'organizzazione del lavoro relativa all'impiego del fattore umano (più rilevante);
- un'organizzazione tecnica costituita da impianti, attrezzature e tecnologie produttive (accessoria).

L'impresa come sistema cognitivo

Secondo questa prospettiva, la vera ricchezza dell'impresa non sarebbe costituita dal suo patrimonio materiale o tangibile (impianti, macchinari, attrezzature, fabbricati ecc.) ma dalle sue risorse immateriali o intangibili, connesse con:

- l'immagine positiva nei confronti dell'ambiente;
- l'avviamento di mercato;
- la capacità di produrre innovazioni.

Partendo dall'idea che un'impresa deve essere un centro di innovazioni e che queste ultime sono il prodotto dell'intelligenza e non quello delle macchine, si tende a definire l'impresa quale sistema di conoscenze atto a produrre nuova conoscenza (Rullani, 2004).

In questa chiave, la conoscenza presente in azienda deriva:

- direttamente da quelle conoscenze accumulate nelle routine organizzative mediante processi autopropulsivi di adeguamento delle procedure interne ai segnali lanciati dall'ambiente e trasmesse a coloro che fanno parte dell'organizzazione sulla base della logica del *learning by doing* (sapere incorporato);
- indirettamente dalla professionalità di coloro che operano all'interno dell'organizzazione (sapere degli individui che per essa lavorano).

L'impresa, definita come sistema cognitivo, ci porta a spostare l'attenzione dalle risorse materiali a quelle immateriali, come il know-how appunto, la capacità innovativa o la reputazione, che sono andate acquisendo sempre maggiore importanza nella letteratura e nelle pratiche di impresa negli ultimi anni; esse spiegano le potenzialità delle imprese nei processi di creazione di valore e soprattutto in determinati business. Pensiamo, per esempio, a quella che viene definita *impresa virtuale*: essa dispone al suo interno solo di risorse immateriali (capacità imprenditoriali, linguaggi, capacità di simulazione e di comunicazione) e scambia con l'esterno soltanto oggetti virtuali. Essa può essere anche definita *impresa cava o leggera* (*hollow company*), ma non può essere completamente vuota. È tuttavia importante non estremizzare questa visione ricordando che, anche laddove prevalgano gli elementi immateriali, l'impresa rimane un sistema complesso, all'interno del quale s'intrecciano elementi tangibili e intangibili, immobilizzazioni materiali e immateriali, mezzi tecnici e intelligenze, risorse finanziarie e umane, secondo un disegno finalizzato in ogni caso alla produzione e diffusione di valore.

Possiamo ricondurre le diverse specificazioni dell'impresa in un unico sguardo, quello dell'ottica sistemica secondo il quale:

- sotto il profilo strutturale, l'impresa è un sistema socio-tecnico di tipo aperto;
- sotto il profilo dinamico, l'impresa è un sistema di produzione e accumulazione di conoscenze.

2.1.2 Funzioni istituzionali dell'impresa e teorie sulle finalità imprenditoriali

Oltre all'ottica sistemica, è possibile procedere alla definizione dell'impresa a partire da altre due prospettive: le funzioni istituzionali e le finalità che si propone l'imprenditore (Sciarelli 2008).

*impresa
virtuale*

In base alle sue **funzioni istituzionali** (Sciarelli, 1999), l'azienda può definirsi come:

- **organizzazione economica:** l'impresa è un'organizzazione economica – definizione che riprende quanto abbiamo sottolineato in apertura – in quanto *il suo scopo è il soddisfacimento dei bisogni umani mediante l'utilizzo di risorse non disponibili in natura in misura illimitata*. L'organizzazione del lavoro, basata sul principio di divisione e di specializzazione del lavoro stesso, rende possibile un più razionale uso delle risorse, così da generare maggiori utilità per il sistema;
- **sistema sociale:** l'impresa è un sistema sociale in quanto si deve *agli sforzi dei gruppi sociali operanti al suo interno se essa crea e distribuisce ricchezza, rappresentando così uno strumento per il soddisfacimento delle necessità di chi vi opera*. L'impresa, per funzionare, ha bisogno di forza lavoro, di macchinari e di servizi, pertanto deve rivolgersi a lavoratori, finanziatori, fornitori ecc.;
- **struttura patrimoniale:** l'impresa è una struttura patrimoniale che aggrega *un insieme di beni organizzato e orientato allo svolgimento di processi produttivi*. La funzione di generare reddito che consenta di mantenere e sviluppare il patrimonio si persegue grazie all'impiego di due fattori: il capitale e la capacità imprenditoriale.

L'impresa può, dunque, svolgere una molteplicità di funzioni in rapporto al ruolo che assume all'interno del sistema socio-economico in cui si inserisce; le tre funzioni sopra descritte sono strettamente correlate tra loro: la capacità di produrre reddito nel lungo periodo (che dipende dalla disponibilità di risorse) consente all'impresa di adempiere alle sue finalità economiche e crea le condizioni per soddisfare i bisogni del sistema sociale nel quale è inserita.

In base alle finalità dell'organizzazione, le tre funzioni istituzionali possono assumere priorità diverse. Se si mette in primo piano la capacità di creare valore economico, la funzione dell'impresa che acquista maggiore rilievo è certamente la sua capacità di produrre reddito; se adottiamo invece una visione più ampia, la capacità di soddisfare i bisogni umani è, più in generale, la funzione prioritaria dell'impresa.

Un altro aspetto di grande rilevanza, che ci permette di adottare una prospettiva ulteriore nell'osservare il nostro oggetto di interesse, è quella che viene definita **finalità imprenditoriale** e che ci rimanda alla dottrina giuridica nella quale si parla degli obiettivi dell'impresa riferendosi, appunto, ai fini dell'imprenditore (Sciarelli 2008). L'impresa in sé, in quanto tale, non può avere degli obiettivi: i suoi scopi corrispondono a quelli di chi la governa ed essa stessa è l'espressione della volontà dell'imprenditore.

In questo senso, diversi sono gli scopi che questo può porsi nell'esercizio dell'impresa e molteplici sono le teorie che si rivolgono allo studio delle finalità imprenditoriali.

Massimizzazione del profitto nel lungo tempo

Secondo la teoria economica classica il profitto è il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi. Altre teorie, però, considerano in modo differente il profitto: esso può essere visto come quota destinata a remunerare il rischio che si è assunto con l'attività aziendale, e quindi come premio per il capitale investito o, adottando la prospettiva del mercato, come risultato del conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, e dunque sottoposto alle regole della concorrenza stessa. Queste definizioni non sono da considerarsi alternative quanto piuttosto complementari, come componenti di un'entità composta, quale è il profitto.

Se ritorniamo alla definizione classica, questa richiama il processo di investimento, che è strettamente correlato al fine della redditività: secondo la **teoria della massimizzazione del profitto**, i comportamenti imprenditoriali sono orientati alla massimizzazione del risultato reddituale ottenibile dall'attività aziendale in base alle finalità di utilità individualistica. Tuttavia, questa prospettiva non tiene in considerazione alcune variabili importanti, prima su tutte il tempo. L'imprenditore, infatti, intende ottenere risultati positivi dalla propria attività nel lungo periodo: in questa prospettiva, l'obiettivo di massimizzazione del reddito potrebbe essere accantonato nel breve periodo, per esempio per consentire, attraverso una vendita a costi ribassati, di far conoscere il proprio prodotto a un numero maggiore di clienti.

Quale profitto e a quale scopo?

Secondo la teoria della massimizzazione del profitto, i comportamenti imprenditoriali sono sempre orientati a questo obiettivo. Tuttavia, è bene ricordare che la misura del profitto e la sua destinazione sono fissati in maniera diversa nell'azienda privata o pubblica, profit o non profit, in un'economia aperta o chiusa.

Accantonare l'obiettivo di redditività massima nel breve periodo per riuscire a conseguire un profitto nel lungo periodo:

- assicura la remunerazione dei fattori produttivi;
- garantisce la sopravvivenza dell'organizzazione;
- consente la copertura del costo dei capitali investiti.

Sopravvivenza dell'impresa

Opposta alla teoria della massimizzazione del profitto è la **teoria della sopravvivenza sociale** (Drucker, 1954), sviluppata dagli economisti sociali, secondo i quali la sempre più frequente separazione tra proprietà e governo d'impresa comporta un ridisegno delle finalità della stessa gestione che è attuata dai dirigenti. Questi ultimi – diversamente dai proprietari nonché investitori del capitale iniziale – si preoccupano della sopravvivenza aziendale prima che della massimizzazione del profitto. Il profitto è interpretato come un mezzo per rafforzare la struttura patrimoniale dell'impresa e, coerentemente con questa visione, quelle attività che potrebbero risultare pericolose per la vita dell'organizzazione, pur massimizzando potenzialmente il livello del profitto, vengono evitate.

Il raggiungimento della massima sicurezza (Marris, 1964, 1972) deve essere misurato in termini di posizione occupata nel mercato, innovazioni, risorse fisiche, risorse finanziarie e redditività dell'impresa.

Creazione e diffusione del valore economico

La teoria del valore economico segna un passaggio importante: la finalità non è la redditività di breve periodo, bensì quella di far crescere il valore economico dell'impresa. Questo fine, che pure risponde agli obiettivi di tutti i portatori di interessi nell'impresa e non soltanto a quelli della proprietà o del management, non è tuttavia scevro da possibili conflitti di interesse¹. L'attenzione degli imprenditori, in quest'ottica, è rivolta ad aumentare il valore delle quote della proprietà dell'azienda.

Sviluppo dimensionale dell'impresa

La **teoria dello sviluppo dimensionale** individua nella crescita del giro d'affari l'obiettivo primario dei dirigenti. L'espansione dell'impresa, inquadrata nella prospettiva della teoria dell'agenzia che abbiamo approfondito nel **Paragrafo 1.3**, può essere osservata da molteplici punti di vista: può essere finalizzata e determinare maggiore stabilità o prestigio o può essere, ancorché esistano evidenze di correlazione inversa tra indicatori di reddito e dimensione dell'impresa (Singh e Whittington, 1968 e Storey *et al.*, 1987), un miglioramento economico. Inoltre, lo sviluppo dimensionale può tradursi in un rafforzamento della struttura organizzativa, nell'assunzione di maggiore potere contrattuale (Gale, 1972 e Porter, 1979) o ancora determinare a un aumento delle retribuzioni dei manager.

Massimizzazione "sociale" del profitto

La **teoria comportamentistica o dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto** pone in rilievo l'aspetto conflittuale e collaborativo dell'organizzazione sociale. La massimizzazione del profitto incontra, infatti, due serie di vincoli:

- vincoli sociali (di natura interna ed esterna);
- vincoli di conoscenza.

La redditività deriva da accordi di cooperazione o dalla composizione di conflitti interni ed esterni. La sua misura non è mai liberamente determinabile dall'imprenditore. Il fine del massimo profitto diviene, così, il fine del massimo profitto condizionato.

¹ Per un approfondimento delle tematiche relative al valore generato dall'impresa e ai conflitti tra i diversi portatori di interesse dell'impresa rimandiamo al **Paragrafo 1.4** e al **Capitolo 5** (in particolare, l'**Approfondimento 5.2**).

Figura 2.1

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

Fonte: adattamento a cura degli Autori da Sciarelli (2008).

Ricavi	Profitto		Azionisti/ Proprietario
	Costi	Costi di lavoro	Lavoratori
		Costi di approvvigionamento	Fornitori
		Costi di finanziamento	Finanziatori
		Costi di distribuzione	Distributori
		Oneri fiscali	Pubblica amministrazione
		Costi di organizzazione	Lavoratori, Manager, Fornitori
		Costi di R&S	Lavoratori, Manager, Fornitori

La **Figura 2.1** mostra come si determina il profitto in rapporto ai gruppi sociali che vengono interessati di volta in volta.

Conseguimento del successo sociale

Secondo la **teoria del successo sociale**, l'obiettivo dell'imprenditore è il conseguimento del successo che consiste nei risultati conseguiti e nel ruolo sociale che tale affermazione produce nella comunità di riferimento. Il successo sociale è riconducibile a tre motivazioni principali ordinate come segue:

- reddito;
- posizione sociale;
- potere.

Nell'ambito della teoria del successo sociale le gratificazioni morali si accompagnano a quelle economiche e vengono considerate alla stessa stregua: ciò comporta un'attenzione sia agli equilibri economici sia a quelli etici. La presenza di interessi differenziati fa emergere l'esigenza di dirimere i conflitti che essi possono generare, di rendere tali interessi conciliabili o di determinare delle priorità tra i vari interessi. A questo proposito, l'etica aziendale può venire in soccorso ai decisori e sciogliere eventuali dilemmi morali, rappresentando quindi un fattore positivo che contribuisce a meglio definire la funzione aziendale.

Approfondimento 2.1 La business ethics

Con business ethics, o etica degli affari, si fa riferimento a un filone della letteratura organizzativa e manageriale che, dagli anni Settanta, si concentra sull'analisi della natura della moralità e sui possibili dilemmi di carattere etico, legati alle condotte d'impresa e manageriali. La business ethics inizia ad affermarsi negli Stati Uniti dal secondo dopoguerra, parallelamente ad alcuni importanti mutamenti sociali legati alla lotta per i diritti civili, al diffondersi di una cultura pacifista, alla crescente attenzione verso la tutela ambientale; si diffonde poi in Europa e più recentemente anche in Italia, dove è riconoscibile una tradizione teorica (Di Toro, 1993; Rusconi, 1997; Corno, 2002). Questo filone di studi mantiene una propria specificità rispetto a sviluppi più recenti della letteratura, focalizzati sulla dimensione etico-sociale del business; per chiarire meglio questa specificità Donaldson e Dunfee (1994) sottolineano che ciò che contraddistingue la business ethics è il tentativo, a partire

da concetti empirici "che descrivono e spiegano condizioni di fatto, quali la motivazione manageriale, le strutture del governo d'impresa e la prestazione finanziaria", di formulare "concetti normativi, ovvero delle idee, non necessariamente fondate sulle effettive pratiche e strutture aziendali, che gli esperti di etica definiscono prescrittive".

Riprendendo De George (1995) la business ethics di seconda generazione comprende quattro principali filoni di analisi:

- l'applicazione di principi etici alle pratiche d'impresa;
- la diffusione di termini morali (solitamente utilizzati in relazione all'azione individuale) alla descrizione e valutazione dell'operato di attori collettivi, come le imprese;
- l'analisi dei riferimenti etici di organizzazioni che operano all'interno di specifici contesti e sistemi economico-imprenditoriali;
- la valutazione, spinta dai processi di globalizzazione, delle implicazioni dell'agire d'impresa rispetto a temi quali la tutela dei diritti umani, la collaborazione con governi non democratici ecc.

Fonte: Monaci M., *"La responsabilità sociale d'impresa: un cristallo dalle molte facce"*, in Caramazza M. et al. (2006), *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

2.1.3 Forme istituzionali d'impresa e assetto proprietario

Dopo aver approfondito la definizione di impresa, ci concentriamo sulle diverse forme istituzionali che questa organizzazione economica può assumere e sui diversi modelli per il suo governo.

Con forme istituzionali dell'impresa ci riferiamo a:

- impresa capitalistica;
- impresa manageriale;
- impresa cooperativa;
- impresa non profit;
- impresa post-manageriale.

La forma proprietaria e la scissione o meno tra la proprietà e il controllo consentono di operare una preliminare distinzione tra l'impresa capitalistica classica e l'impresa manageriale.

L'**impresa capitalistica** è caratterizzata dalla presenza dell'imprenditore-capitalista, proprietario dei mezzi di produzione e gestore diretto dell'attività produttiva. L'**impresa manageriale** è gestita dal management: essa determina la scissione tra proprietà e controllo, oggetto nella teoria dell'impresa dell'attenzione della teoria dell'agenzia (Paragrafo 1.3). Sulla base di queste medesime variabili è possibile definire anche l'**impresa post-manageriale**: essa è caratterizzata dalla co-gestione delle risorse e dalla diretta partecipazione di datori di lavoro e lavoratori ai risultati aziendali. Il modello di riferimento di questa forma istituzionale è la co-determinazione diffusa tra le imprese tedesche².

L'**impresa cooperativa** è finalizzata al conseguimento di uno scopo mutualistico. La funzione imprenditoriale spetta per definizione alla base sociale che conferisce compiti di natura gestionale all'organo amministrativo. A seconda del tipo di cooperativa la mutualità può essere interna (finalizzata al perseguimento del vantaggio per i soci) o esterna (finalizzata a conseguire obiettivi non solo per i soci, ma anche per la comunità).

² La "Mitbestimmung" è stata introdotta nell'ordinamento societario tedesco nel 1951 con un referendum. Questa formula di co-gestione prevede che rappresentanti dei lavoratori – eletti da tutti i lavoratori, iscritti o meno al sindacato – partecipino agli organi di governo delle grandi e medie imprese. In particolare, è previsto un modello di governance duale che prevede un Consiglio Esecutivo (Vorstand) e un Consiglio di Sorveglianza (Aufsichtsrat). Nelle imprese con oltre 2000 dipendenti, i lavoratori eleggono metà dei rappresentanti del Consiglio di Sorveglianza (un terzo nelle imprese tra 500 e 2000 dipendenti). La restante metà e il Presidente sono eletti dall'Assemblea degli Azionisti. Per le delibere del Consiglio di Sorveglianza, in caso di parità, il voto del Presidente vale doppio.

Approfondimento 2.2 Capitalismo anglosassone vs. capitalismo renano?

Se allarghiamo lo sguardo oltre l'impresa, verso gli orizzonti del sistema economico nel quale questa opera quotidianamente, incontriamo le caratteristiche del modello capitalistico a oggi imperante. Le caratteristiche del modello economico vigente influenzano in maniera decisiva l'operato delle aziende chiamate ad adeguarsi alle regole del gioco. Riprendiamo il lavoro di una delle voci più autorevoli del movimento no-global americano, Michael Albert, che nel volume *Capitalismo contro capitalismo* (1993) ha delineato le caratteristiche di quelli che lui definisce due modelli di capitalismo contrapposti: anglosassone e renano. La sua riflessione può risultare utile a focalizzare l'attenzione su quanto le caratteristiche del sistema economico possano determinare modelli – in termini di modello proprietario e gestionale – e concezioni di impresa (per esempio il ruolo sociale che essa riveste) differenti. Albert sostiene che il modello anglosassone o neo-americano, che ha origine dalla rivoluzione conservatrice di Reagan, è fondato sul successo individuale e sulla rendita finanziaria a breve termine; d'altra parte il modello renano (tipico della Germania ma anche, con alcune varianti, dei Paesi del nord-Europa) si basa sulla valorizzazione del successo collettivo, sul consenso e sul successo sostenibile nel lungo periodo. I due modelli, più precisamente, si differenziano sia sotto il profilo macro che meso e micro-economico. Dal punto di vista macro-economico, la differenza chiave sta nel volume di spesa pubblica in rapporto al Pil, e dunque nella dimensione dello stato assistenziale (gli esempi più significativi riguardano i diversi volumi di spesa in pensioni e sanità pubblica). Sul piano meso-economico sono le strutture e il funzionamento del settore finanziario a essere contrapposte: nel modello anglosassone i mercati dei capitali sono molto più importanti, mentre nel modello renano (come anche nei Paesi latini) sono preponderanti i finanziamenti bancari. Infine, sul piano micro-economico, l'organizzazione stessa assume caratteristiche differenti: da un lato infatti abbiamo l'impresa che è esclusiva proprietà degli azionisti, da cui discende l'obiettivo primario di massimizzare il valore delle azioni; dall'altro, invece, l'impresa è prima di tutto un'istituzione pubblica che vuole soddisfare una pluralità di interessi: clienti, fornitori, dipendenti, azionisti e anche la comunità sociale nella quale opera.

Fonte: Albert M., *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino 1993.

L'impresa non profit amministra fiduciarmente i capitali forniti dai donatori-contributori per perseguire i fini sociali. In essa vige il vincolo della non distribuzione degli utili. Sebbene esista un soggetto amministratore, egli non ha il diritto di appropriarsi del profitto generato dalla gestione dell'impresa. In questa impresa non esiste un proprietario o una categoria di proprietari in senso proprio (Hansmann, 1987).

L'assetto proprietario è definito sulla base della combinazione di due variabili:

- la natura del soggetto imprenditoriale;
- il grado di controllo della proprietà.

Il soggetto imprenditoriale può essere di differente natura:

- imprenditore individuale;
- imprenditore familiare;
- imprenditore delegato, più frequentemente definito manager;
- imprenditore di gruppo: nell'ambito delle distinzioni tra le diverse nature imprenditoriali, assume particolare importanza il fenomeno dei gruppi aziendali perché, nel caso l'impresa sia parte di un gruppo, questa è legata alla struttura di governo del gruppo.

Il grado di controllo si differenzia nelle forme di:

- controllo assoluto;
- controllo familiare;
- controllo di coalizione;
- controllo a supervisione finanziaria;
- public company;

- controllo cooperativo;
- controllo statale.

Nelle **imprese a controllo assoluto o imprese padronali** vi è solamente un individuo, l'imprenditore, che prende le decisioni importanti per la vita societaria. Il capitale è suddiviso in maniera tale che risulti impossibile effettuare una scalata ai vertici degli organi aziendali: la maggioranza assoluta è detenuta da una persona fisica o da una società controllata da una persona fisica. Si tratta del modello di governance maggiormente utilizzato nel mondo dalle imprese di piccola dimensione e che in Italia ha avuto, unitamente al modello dell'impresa familiare, applicazione prevalente anche nelle imprese di maggiori dimensioni.

Il **controllo familiare** si attua quando una famiglia detiene il controllo sui diritti di proprietà dell'impresa. Adottando la definizione di Gallucci (1999) l'impresa familiare è "un'attività imprenditoriale in cui i portatori di capitale di rischio appartengono a una o più famiglie, collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità, i cui membri esercitano altresì poteri di governo". Tale fenomeno è fortemente diffuso in Italia, dove le imprese familiari simili alla Amarelli (**Caso 2.1**) sono la maggioranza non solo tra le PMI, ma anche tra le imprese di dimensioni maggiori. Meglio di altre imprese Amarelli ha saputo gestire vari passaggi generazionali.

Più in generale, il problema del passaggio di proprietà è la conseguenza ultima di una serie di altre problematiche tipiche delle imprese familiari che affondano le loro radici nella sovrapposizione istituzionale tra impresa, famiglia e patrimonio.

Le imprese a **controllo di coalizione** sono imprese senza maggioranza o di soggetti non legati da parentela e non imprese statali o finanziarie (Airoldi *et al.*, 1989). Si tratta di un modello di controllo simile a quello familiare, ma più complesso. In questo caso, il controllo può essere esercitato congiuntamente da molteplici proprietari – nessuno

Impresa familiare

L'impresa familiare è caratterizzata dalla collaborazione dei familiari dell'imprenditore all'attività. Dal punto di vista giuridico, l'istituto dell'impresa familiare è disciplinato nell'art. 230 bis del codice civile. Secondo questo articolo si può parlare di impresa familiare quando il familiare presta la sua attività di lavoro in modo continuativo nell'impresa o nella famiglia.

Caso 2.1 Amarelli: impresa è famiglia e territorio

Fondata nel 1731 nella stessa contrada dove ancora oggi ha sede dalla famiglia Amarelli, che la controlla totalmente, l'impresa fa leva su un territorio naturalmente ricco di piante di liquirizia. Rossano, centro bizantino della Calabria, è il territorio che ha fornito le più favorevoli condizioni ambientali per estrarre il succo delle radici e avviare processi di trasformazione di questa pregiata materia per farla conoscere al grande pubblico.

Le imprese che vantano una storia di oltre 300 anni e radici familiari così forti come Amarelli non sono molte su scala mondiale; in questo caso non è inappropriato dire che la storia dell'azienda è la storia della famiglia Amarelli. Per raccontare questa storia e ribadire il legame con il proprio territorio, la famiglia ha aperto al pubblico il Museo della liquirizia Giorgio Amarelli, che ha ottenuto nel 2001 il Premio Guggenheim Impresa & Cultura. Ancora, nel 2004 le Poste Italiane hanno riconosciuto l'unicità del Museo, dedicandogli un francobollo della serie *Il Patrimonio artistico e culturale italiano*.

La specificità del business familiare è uno dei fattori che, assieme alla capacità di mantenere il passo dell'innovazione tecnologica, ha probabilmente contribuito a farne il più noto produttore italiano di liquirizia con una diffusa fama e una forte presenza su scala globale. Amarelli ha introdotto e migliorato nel corso del tempo i processi di coltivazione, raccolta e trasformazione della liquirizia, modificando l'impresa e i processi dai tempi agricoli e artigianali a quelli dell'innovazione tecnologica e della globalizzazione, per culminare oggi con la produzione e commercializzazione di liquirizia nelle forme e nei gusti più svariati (spezzata, favette, rombetti, senatori o assabesi e ancora naturale, alla lavanda o all'arancia, per citare soltanto parte della produzione dell'azienda), con un packaging al contempo sofisticato ma capace di comunicare i valori della famiglia e del territorio (le famose lattine da 20 e 40 gr. e le scatoline da 100 gr.). I prodotti Amarelli sono commercializzati attraverso agenti in tutta Europa, negli USA e in Canada, in Asia e in Australia.

Fonti: <http://www.amarelli.it>; <http://www.museodellaliquirizia.it>;
<http://www.generativita.it/storie/2011/10/28/amarelli-un-azienda-che-sfida-il-tempo>

dei quali dispone della maggioranza dei diritti di voto – legati da patti di sindacato o da alleanze o affinità dovute a comuni interessi; in alternativa, il controllo può essere delegato a uno dei proprietari, sempre sulla base di patti. In questo caso la relazione familiare è sostituita da accordi espliciti o informali.

I passaggi di proprietà sono uno dei principali aspetti critici delle forme di governo a proprietà chiusa: le imprese a controllo padronale e quelle a controllo familiare o di coalizione. Queste forme di governance presentano tratti comuni legati ai seguenti aspetti:

- limitano le capacità di crescita;
- presentano un alto grado di rischio e un elevato costo del capitale;
- attraggono con difficoltà i manager professionali;
- tutelano scarsamente gli azionisti di minoranza;
- consentono una forte stabilità della proprietà, ma soffrono di particolari difficoltà nell'assicurare il passaggio generazionale.

Nelle imprese con **controllo a supervisione finanziaria** il controllo è separato dalla proprietà; le garanzie ai finanziatori, nel caso di proprietà diffusa, sono rappresentate dalla presenza tra i proprietari di uno o più soggetti istituzionali (banche, altri intermediari finanziari, fondazioni), i quali esercitano un'attività di supervisione del controllante.

Nelle **public company** il capitale sociale dell'azienda è suddiviso in un numero elevato di azioni, le quali sono quotate su mercati regolamentati. La proprietà dell'azienda è distribuita tra innumerevoli azionisti, pertanto l'assemblea ordinaria della società si limita a svolgere essenzialmente le funzioni formali attribuite dalle varie legislazioni, mentre le decisioni sostanziali sono prese da uno staff di manager professionisti che di fatto detengono il controllo della società. Si tratta di un modello particolarmente diffuso nei Paesi dove il mercato dei capitali è più efficiente e sviluppato.

Il **controllo cooperativo** si ritrova quando un gruppo di soggetti costituisce e gestisce in comune (a scopo mutualistico) un'impresa caratterizzata da un'elevata attenzione alla posizione dei soci e alla loro partecipazione al governo della cooperativa. La presenza attiva del socio è funzione dell'interesse del socio alla prestazione mutualistica e pertanto sarà tendenzialmente più intensa se la prestazione mutualistica riguarda bisogni essenziali e che possono trovare soddisfazione solo attraverso la cooperativa.

Nelle imprese a **controllo statale** la proprietà è totalmente, o per la maggioranza, nelle mani dello Stato, mentre il controllo è esercitato dagli amministratori dell'azienda pubblica, che operano entro vincoli contrattuali fissati dalle autorità politiche. L'attività di supervisione è svolta da parte dell'autorità per tutelare gli interessi patrimoniali della proprietà.

2.2 Profili della gestione aziendale e organizzazione delle attività

Se fino a questo momento ci siamo concentrati sul conoscere l'impresa, come sistema complesso con le sue finalità, il nostro focus di attenzione si sposta, nelle parti che seguono, sui significati e i modi per il governo di questo sistema. Ci concentriamo, quindi, sulla gestione dell'impresa che, secondo una definizione "ampia", significa amministrare i vari fattori di produzione impiegati per il suo funzionamento e assicurarne la sopravvivenza e lo sviluppo. Secondo una definizione più ristretta, invece, gestire l'impresa comprende quel complesso di attività svolte dall'impresa per raggiungere le finalità dei soggetti coinvolti nella sua operatività: questa definizione considera sia gli aspetti di governo dell'impresa, sia gli aspetti operativi.

Possiamo, infatti, distinguere tra:

- sistema di governo: per il quale è fondamentale stabilire le norme comuni di funzionamento di un complesso articolato di risorse umane, tecniche e finanziarie;
- sistema operativo: che riguarda le modalità di esecuzione dell'insieme di operazioni proprie dell'attività aziendale e si compone della gestione caratteristica, finanziaria, patrimoniale e straordinaria.

Secondo entrambe le definizioni, la gestione aziendale comporta in ogni caso l'assunzione di decisioni di varia natura. Più precisamente queste possono essere classificate e ordinate gerarchicamente in:

- scelte strategiche, che definiscono gli obiettivi aziendali;
- scelte tattiche, che concernono la modalità d'impiego delle risorse;
- scelte operative, necessarie per procedere all'attuazione delle precedenti (Sciarelli, 2008).

L'ordine gerarchico è dovuto al fatto che dalla prima tipologia di scelte, quelle strategiche, dipendono le seconde, quelle tattiche, così come dalle prime due dipendono le scelte operative. Non è possibile, in questo senso, procedere a una scelta di carattere operativo se a monte non sono state prese decisioni strategiche e tattiche.

La strategia, infatti, definisce il contesto in cui opera l'impresa, ossia il confine tra l'organizzazione e i mercati con cui l'impresa entrerà in contatto, e dunque determina l'orientamento delle scelte di carattere più operativo.

Coerentemente con la distinzione fatta tra le tipologie di decisioni, la gestione aziendale (**Tabella 2.1**), secondo Sciarelli (2008), si articola in:

- gestione strategica: di tipo imprenditoriale, impostata su scelte di fondo riguardanti gli obiettivi e l'impiego delle risorse aziendali;
- gestione direzionale: riguarda il momento direttivo della gestione, ossia il passaggio dalle decisioni all'esecuzione. La gestione direzionale richiede un'apposita organizzazione (struttura direttiva) e un complesso di procedure (sistemi direttivi). Si articola nelle seguenti fasi:
 - programmazione;
 - organizzazione;
 - conduzione;
 - controllo;
- gestione operativa: riguarda il momento dell'attuazione delle operazioni necessarie per impiegare effettivamente le risorse al fine di perseguire gli obiettivi stabiliti.

Venendo all'attività vera e propria dell'impresa, questa si suddivide, secondo il principio di specializzazione operativa, per aree o funzioni aziendali, a cui corrispondono gruppi di responsabilità e di compiti.

Nell'impresa industriale l'attività può essere scissa in due sistemi:

- il sistema degli scambi o transazionale, che comprende tutte le funzioni coinvolte nella realizzazione del processo di scambio con entità esterne;
- il sistema di trasformazione, che comprende tutte le funzioni necessarie alla trasformazione delle risorse acquisite in prodotti, idonei al soddisfacimento di un determinato bisogno.

TABELLA 2.1 Articolazione della gestione d'impresa

Tipo di gestione	Oggetto
Strategica	• Strategie complessive • Strategie competitive • Strategie funzionali
Direzionale	• Funzione di organizzazione • Funzione di programmazione • Funzione di conduzione • Funzione di controllo
Operativa	• Ciclo di produzione • Ciclo di vendita • Ciclo finanziario • Ciclo logistico • Ciclo di ricerca e sviluppo

Caso 2.2 La parabola dei due orologiai

C'erano una volta due orologiai, Hora e Tempus, che costruivano orologi molto eleganti. Erano entrambi assai stimati e i loro telefoni squillavano continuamente; nuovi clienti li chiamavano senza sosta. Tuttavia Hora prosperava, mentre Tempus diventava sempre più povero, finché chiuse bottega.

Per quale motivo? Gli orologi che essi costruivano erano composti da circa mille parti. Tempus li costruiva in modo tale che se ne aveva uno parzialmente montato e doveva posarlo, per esempio per rispondere al telefono, immediatamente le componenti si disunivano ed era necessario ricominciare da capo il montaggio. Più i suoi orologi piacevano ai clienti, più questi telefonavano all'orologiaio e più difficile diventava per lui trovare il tempo per finire senza interruzioni un orologio.

Gli orologi che costruiva Hora non erano meno complicati di quelli di Tempus. Ma Hora li aveva progettati in modo tale da poter costruire dei sottoblocchi di circa dieci pezzi ciascuno. Dieci di questi sottoblocchi potevano essere uniti e formare dei sottoblocchi più grandi e un sistema di dieci di questi ultimi costituiva l'orologio completo. Quindi quando Hora doveva interrompere la costruzione di un orologio parzialmente montato, per rispondere al telefono, egli perdeva solo una piccola parte del suo lavoro e montava i suoi orologi in una frazione delle ore uomo che invece occorreivano a Tempus.

Fonte: Simon H.A. (1969, 1973).

I due orologiai di Simon (**Caso 2.2**) ci aiutano ad approfondire il duplice aspetto della complessità che si trova all'interno delle imprese. Una complessità del processo di trasformazione riferibile all'elevato numero di parti di cui si compongono gli orologi (e le imprese), ma anche la complessità rappresentata dall'elevato numero di relazioni tra le parti del sistema e tra il sistema impresa e il sistema mercato, con cui l'impresa deve necessariamente interagire per sopravvivere e prosperare. Il successo di Hora e Tempus in ambito produttivo è inversamente correlato alla complessità della progettazione degli orologi che costruiscono: più complessa è la progettazione peggiori saranno i risultati conseguiti. La complessità di un processo (quello manifatturiero) determina dei vincoli e delle limitazioni tecnologiche che lo rendono più complicato, e come tale meno efficiente, e comporta conseguenze "catastrofiche" su altri processi (per esempio quello commerciale) altrettanto importanti per l'efficacia dell'impresa.

Nella conduzione di un'impresa l'equilibrio più difficile è quello che chiama simultaneamente a rispondere a esigenze di carattere operativo e alla necessità di innovare. Il far fronte a eventi che si manifestano con un carattere di emergenza assorbe il tempo dell'imprenditore e orienta le sue scelte, limitando d'altra parte lo spazio per l'innovazione. In condizioni di difficoltà, quando l'emergenza è all'ordine del giorno, la gestione diventa di carattere amministrativo rischiando di bloccare l'evoluzione continua dell'impresa, necessaria per un adeguamento alle mutevoli condizioni del mercato e dunque, in ultima analisi, mette in discussione la sua sopravvivenza nel lungo termine.

2.2.1 Ruoli di governo dell'impresa

La figura chiave dell'impresa è senza dubbio quella dell'imprenditore: questo è il soggetto economico che sostiene l'alea sui capitali investiti e dedica le sue capacità al fine di conseguire gli obiettivi dell'impresa. Secondo l'approccio imprenditoriale di Normann (1979), la formulazione delle strategie dell'impresa prende le mosse dalla vision dell'imprenditore che consiste nella capacità di sfruttare al massimo le opportunità dell'ambiente grazie alla definizione di una formula imprenditoriale. In questa prospettiva, in linea con quella della scuola austriaca, l'imprenditore e le sue caratteristiche personali determinano i destini dell'impresa.

Shumpeter (1912, 1942) collega la caratteristica dell'imprenditorialità a quella dell'innovazione e considera le capacità di concepire prodotti e processi nuovi e il profilo personale dell'imprenditore decisivi per determinare i risultati dell'impresa. In particolare, per Kirzner (1973) l'imprenditore è colui che possiede particolare perspicacia (*alertness*) nell'individuare e cogliere le opportunità di beneficio che altri avevano trascurato rendendo possibile la definizione di nuovi prodotti e di nuove soluzioni funzionali.

Con il termine **imprenditorialità** si definisce quindi l'attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali. L'imprenditore deve essere capace, dunque, di formulare valutazioni e prendere decisioni differenti da quelle che altri individui potrebbero assumere in circostanze simili. La **managerialità**, invece, è la capacità di sviluppare le decisioni suddette e di attuarle in modo razionale.

Il concetto di imprenditorialità si lega al profilo strategico o innovativo della gestione, mentre quello di managerialità si collega al processo di realizzazione delle strategie imprenditoriali. Un alto tasso di imprenditorialità contraddistingue le aziende più dinamiche e con veloci ritmi di innovazione nei prodotti, processi e impianti di produzione; un elevato tasso di managerialità caratterizza le imprese che gestiscono meglio le risorse disponibili, secondo processi di elevata razionalità decisionale.

Da un'altra prospettiva, secondo la dottrina anglosassone, la distinzione tra imprenditorialità e managerialità va fatta tenendo conto che la prima ha il fine di creare valore e la seconda ha il compito di impedire le perdite (Williamson, 1970). L'imprenditore è colui che programma le operazioni per ottenerne un maggior valore, il manager è, invece, colui che deve razionalizzare l'uso delle risorse ed evitare le perdite. La dottrina anglosassone distingue la funzione imprenditoriale (*entrepreneurial role*) da quella amministrativa (*administrative role*).

2.3 Impresa e suoi interlocutori: la visione sociale

Un'evoluzione fondamentale nella teoria d'impresa è segnata dal passaggio dalla visione imprenditoriale a quella sociale dell'impresa stessa. Secondo quest'ultima, un'impresa, per le molteplici funzioni che è chiamata a svolgere, non può essere vista esclusivamente come un'iniziativa imprenditoriale che persegue le finalità economiche dell'investitore proprietario. Essa deve integrare e contemperare finalità plurime, prime fra tutte quelle di rilevanza sociale.

Accogliendo questa visione dell'impresa, che sembra più in linea con quanto avviene realmente nel mondo degli affari, l'imprenditore è la figura predominante, ma egli svolge un'attività di coordinamento tra più soggetti – gli stakeholder (**Paragrafo 1.4**) – che, a vario titolo, svolgono un ruolo che condiziona ed è condizionato dall'attività dell'impresa.

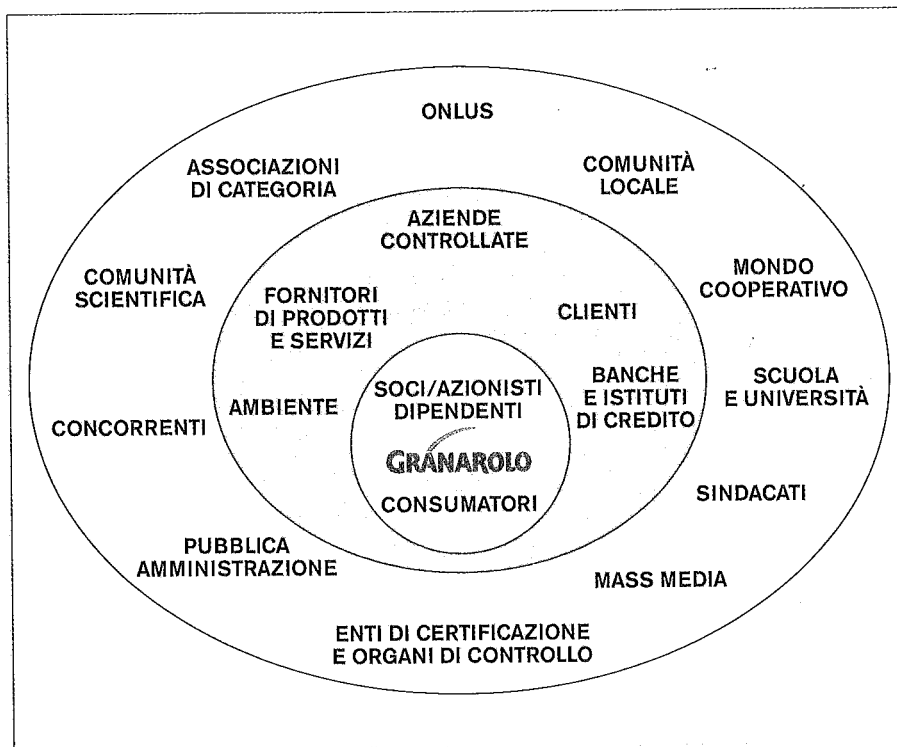
A seconda della tipologia di attività svolta dall'impresa, dalle sue dimensioni e dalle condizioni del suo ambiente di riferimento, il numero e la natura degli stakeholder possono variare. Nonostante ciò, la loro gestione assume sempre un'importanza cruciale nell'ambito del generale andamento positivo dell'impresa; tale gestione passa innanzitutto da una fase di individuazione di quelli che possono essere definiti come portatori di interessi dell'impresa – nel significato appena descritto – e di quali siano questi loro interessi; l'impresa dovrebbe poi concentrarsi sulle eventuali opportunità o minacce che possono derivare dal rapporto con questi interlocutori, nonché sulle responsabilità che potrebbe avere nei loro confronti. Sulla base di questa analisi, l'azienda è in grado di concepire la strategia più adeguata per gestire i propri stakeholder.

Esemplare, da questo punto di vista, è il caso di Granarolo, che ha costruito la propria missione in funzione della soddisfazione dei diversi attori interni ed esterni che risultano, a vario titolo, essere portatori di interessi.

Caso 2.3 Granarolo: quando la responsabilità sociale dell'impresa chiama in causa la gestione degli stakeholder

Fondata negli anni Sessanta, Granarolo è una delle prime esperienze italiane di produttori attivi nella raccolta, trasformazione e commercializzazione del latte. Ripercorrendo brevemente la storia dell'azienda, il 1957 vede la fondazione del Consorzio Bolognese Produttori del Latte, ben presto noto a tutti come Granarolo. Nel 1972 la Granarolo e la cooperativa Felsinea Latte si uniscono per dare vita al primo consorzio unitario costituito in Italia, il Cerpl. Gli anni Settanta e Ottanta rappresentano decenni di crescita, con acquisizioni in tutto il Paese che culminano negli anni Novanta con la costituzione di una società per azioni, la Granarolo Spa, nella quale il consorzio trasferisce tutti gli asset industriali e commerciali. La storia seguente racconta la progressiva espansione dell'azienda, che trova alcuni snodi cruciali: tra gli altri, tra il 2000 e il 2002 Granarolo si aggiudica la gara per la privatizzazione della Centrale del Latte di Milano, nel 2004 il gruppo Yomo entra a far parte del gruppo Granarolo, nel 2005 l'ingresso di Banca Intesa nella compagine azionaria dell'azienda e nel 2011 la nascita di Granarolo Iberica SL, detenuta al 100% da Granarolo Spa per la commercializzazione di prodotti alimentari in Spagna. Attualmente l'attività del gruppo si articola su quattro aree: latte e panna, yogurt, caseari e diversificazione, che comprende gastronomia industriale, uova e dessert.

Il tema della sostenibilità sociale rappresenta un punto centrale per l'azienda, che lo definisce come la produzione di valore in cooperazione con gli altri attori del sistema sociale nel quale si inserisce. La produzione, lo scambio o il trasferimento di valore tra Granarolo e gli altri attori può avvenire soltanto in presenza di un sistema stabile di relazioni corrette, trasparenti e fiduciarie. Stante questa definizione dell'essere socialmente responsabili, emerge chiaramente la visione dell'azienda come sistema aperto, in continua relazione con una pluralità di attori che possiamo definire stakeholder. Ne deriva la centralità del tema dello stakeholder management, confermata dal processo di analisi, intrapreso dalla Direzione del gruppo e supportata dal Gruppo di Lavoro per il Bilancio di Sostenibilità, per l'individuazione degli stakeholder chiave per l'azienda.



Mappa degli stakeholder di Granarolo.

La figura precedente riclassifica gli stakeholder individuati – e a ciascuno di essi assegna un valore ponderale – in funzione di due principali criteri:

- l'intensità della loro relazione con l'azienda (espressa dal livello di condizionamento che l'azienda è in grado di esercitare su di essi);
- la loro centralità nel business (individuabile, all'opposto, nel livello di condizionamento che essi sono in grado di esercitare sugli interessi aziendali).

Sulla base di questi criteri i portatori di interessi del gruppo, in ordine di importanza decrescente, sono:

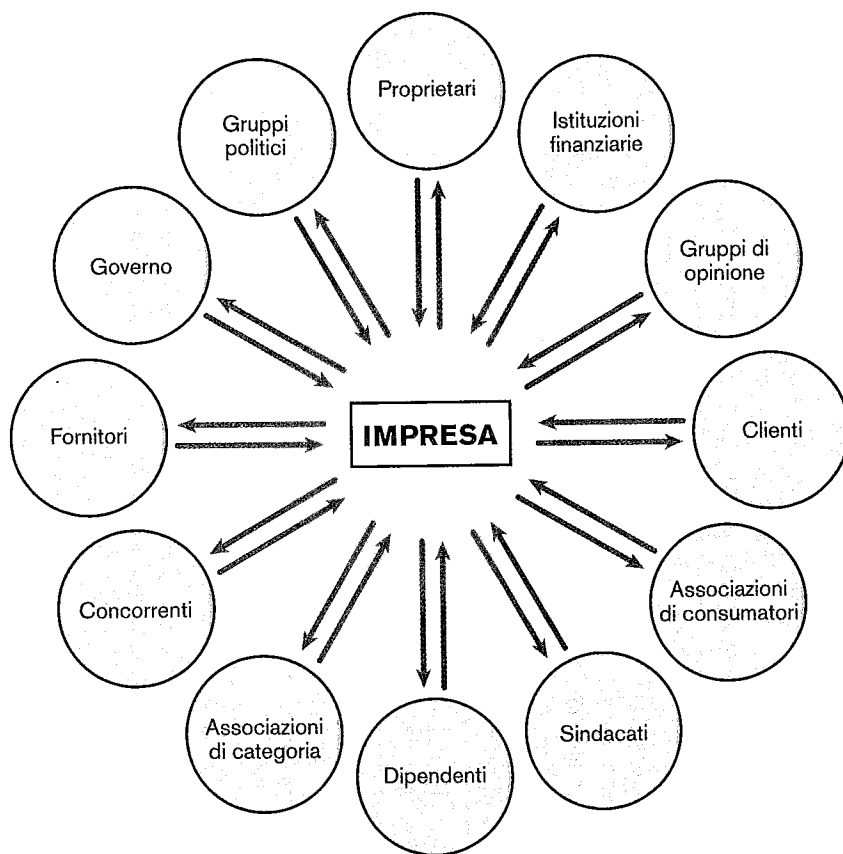
- consumatori, soci/azionisti e dipendenti;
- fornitori di prodotti e servizi, aziende controllate, clienti, banche e istituti di credito, ambiente;
- onlus, comunità locale, mondo cooperativo, scuola e università, sindacati, mass media, enti di certificazione e organi di controllo, pubblica amministrazione, concorrenti, comunità scientifica e associazioni di categoria.

Lo stakeholder management si sviluppa attraverso differenti modalità, o indirizzi di politica, stabiliti con riferimento ai gruppi principali di stakeholder:

- politica per i consumatori: "costruire un rapporto di fiducia con il consumatore, offrendogli un'ampia gamma di prodotti sicuri e affidabili, grazie alla continua attenzione alla qualità delle materie prime utilizzate, all'autocontrollo esercitato in tutte le fasi del processo produttivo, all'impegno nella ricerca e sviluppo, al rapporto di partnership instaurato con i fornitori. Assicurare la disponibilità all'ascolto, attivandosi per la migliore risposta e garantendo una comunicazione completa, di facile comprensione e quanto più possibile personalizzata";
- politica per i clienti: "offrire al cliente prodotti di qualità e un servizio efficiente, affidabile e moderno. Rafforzare il rapporto fiduciario basato su dialogo, disponibilità e flessibilità";
- politica per il personale: "assicurare al personale informazione, formazione e pari opportunità di crescita professionale, valorizzando il contributo di ognuno per il consolidamento della cultura d'impresa. Offrire un ambiente di lavoro salubre, sicuro e funzionale";
- politica per i fornitori: "selezionare i fornitori con trasparenza, valutando standard qualitativi e correttezza professionale. Consolidare il rapporto attraverso le partnership, l'attenzione alla qualità e l'integrazione delle competenze. Stabilire e rispettare con tutti condizioni chiare, impegnandosi reciprocamente a rendere disponibili le necessarie informazioni";
- politica per la società e il territorio: "agire come un buon cittadino, contribuendo allo sviluppo del territorio dove si opera e stabilendo rapporti con i principali attori locali. Coordinare e razionalizzare gli interventi a sostegno della crescita socio-culturale del territorio, impegnandosi per la definizione di criteri di valutazione dei progetti e monitorando i risultati ottenuti";
- politica per la comunità finanziaria: "consolidare il rapporto di fiducia con la comunità finanziaria e gli azionisti, garantendo la massima trasparenza e tempestività nella trasmissione delle informazioni";
- politica per le imprese del gruppo: "aiutare le imprese del Gruppo a innovarsi, garantendo sinergie di investimento e condivisione di competenze. Assicurare una gestione efficiente proiettata allo sviluppo. Rafforzare l'immagine di gruppo attraverso il consolidamento della cultura comune e l'attuazione di politiche omogenee";
- politica per l'ambiente: "consolidare l'impegno a valutare, controllare e minimizzare gli impatti ambientali dei propri servizi, prodotti e processi, assicurando il miglioramento continuo e azioni dirette a prevenire l'inquinamento, anche con l'adozione di appositi sistemi di gestione. Diffondere i principi di politica ambientale attraverso strumenti di comunicazione, dialogo e sensibilizzazione verso azionisti, fornitori, dipendenti, clienti e consumatori".

Fonte: <http://www.granarolo.it>

Detto della presenza all'interno e all'esterno dell'impresa di vari interlocutori (gli stakeholder) che ne influenzano il comportamento, la **Figura 2.2** illustra in dettaglio gli interlocutori con i quali l'impresa intrattiene relazioni di informazione, scambio e rappresentanza.

**Figura 2.2**

Gli interlocutori dell'impresa: gli stakeholder.

Fonte: adattamento a cura degli Autori da Sciarelli (2008).

La loro individuazione e la valutazione dell'influenza che potrebbero esercitare sulla gestione dell'impresa può essere basata su questi criteri:

- la **forza**: il potere che detengono in ragione del ruolo che svolgono nella società;
- la **legittimazione**: il riconoscimento della funzione di rappresentanza di particolari interessi;
- l'**attualità** dell'interesse che difendono, da cui dipende il grado di urgenza della risposta che si attendono dall'azienda.

Gli interlocutori aziendali, secondo Sciarelli (1999) possono essere classificati in quattro gruppi:

- stakeholder amichevoli (*supportive*): da cui si può ottenere un sostegno all'attività dell'impresa;
- stakeholder avversari (*non supportive*): che generano ostacoli all'attività dell'impresa;
- stakeholder non orientati (*mixed blessing*): che, a seconda dei casi, assumono un atteggiamento positivo o negativo;
- stakeholder marginali: con un peso molto modesto.

Tenendo conto del peso rivestito e della propensione dei vari stakeholder nei confronti dell'impresa si può decidere di perseguire strategie di coinvolgimento, di collaborazione, di difesa o di monitoraggio (Tabella 2.2).

TABELLA 2.2 Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholder

Possibilità di minacce per l'impresa, provenienti dallo stakeholder			
		Alte	Basse
Possibilità di collaborazione impresa – stakeholder	Alta	STAKEHOLDER NON ORIENTATO	STAKEHOLDER AMICHEVOLE
		Strategia COLLABORAZIONE	Strategia COINVOLGIMENTO
	Bassa	STAKEHOLDER AVVERSARIO	STAKEHOLDER MARGINALE
		Strategia DIFESA	Strategia MONITORAGGIO

Fonte: adattamento a cura degli Autori da Sciarelli (2008).

Approfondimento 2.3 Responsabilità sociale dell'impresa: le indicazioni dall'Europa

La visione sociale dell'impresa rimanda a uno dei temi che, dagli anni Sessanta e specialmente in tempi recenti, è oggetto di numerose ricerche e dibattiti nella letteratura e nelle pratiche manageriali: la responsabilità sociale dell'impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR). Il riferimento principe adottato dai sostenitori della RSI è proprio il pensiero di Freeman (1984): a partire da questa prospettiva, essere un'impresa socialmente responsabile significa innanzitutto agire tenendo conto non soltanto degli interessi economici della proprietà, quanto rispondere alle aspettative economiche, ambientali e sociali di tutti i portatori di interesse, agendo anche oltre quelli che sono gli obblighi legalmente imposti in questo senso. L'attributo della volontarietà che descrive la presa in considerazione da parte dell'azienda delle aspettative dei diversi portatori di interessi è sottolineato anche nella definizione di CSR che l'Unione Europea ha descritto nel Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (Commissione Europea 18/7/2001) dove la CSR è definita come *"integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*. Nuove indicazioni strategiche in ambito comunitario provengono dal documento presentato dalla Commissione Europea il 25 ottobre 2011: *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (COM 2011/681). Preso atto dei cambiamenti socio-economici intercorsi dalla stesura del documento precedente, l'Europa propone una nuova definizione di CSR, apparentemente semplificata ma di più ampia portata: la CSR si riferisce alla *"responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"*. Il rispetto delle normative vigenti rappresenta il presupposto perché sia possibile la presa in carico di questa responsabilità, che dovrebbe tradursi nell'adozione di *"un processo per integrare le istanze sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le richieste dei consumatori nelle operazioni commerciali e nelle strategie, in stretta collaborazione con le parti interessate e con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore condiviso per i proprietari/azionisti e per le altre parti interessate e la società in generale e individuare, prevenire e mitigare i possibili effetti negativi"*.³ A partire da questa definizione viene presentata un'agenda (2011-2014) che si compone di impegni e proposte per la diffusione di comportamenti socialmente responsabili. In sintesi, i punti chiave dell'agenda sono la promozione e diffusione di buone pratiche, l'aumento della fiducia e un maggior controllo sugli abusi, una maggiore trasparenza e un aumento della rendicontazione ambientale e sociale, l'integrazione della CSR nella formazione e nei curricula accademici, l'aumento della rilevanza delle politiche nazionali e regionali per la CSR, il maggiore allineamento dei diversi approcci europei al tema.

3 http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_content&view=article&id=116&catid=7&Itemid=101&lang=it

Riepilogo

- L'impresa è un sistema aperto, socio-tecnico e cognitivo finalizzato alla produzione o allo scambio di beni o di servizi. Per raggiungere questi scopi l'impresa deve operare con vincoli di economicità. L'organizzazione dei fattori di produzione è affidata all'imprenditore.
- In base alle sue funzioni istituzionali, l'impresa è al tempo stesso:
 - organizzazione economica;
 - sistema sociale;
 - struttura patrimoniale.
- Le finalità imprenditoriali sono funzione del quadro teorico nel quale sono esaminate:
 - teoria della massimizzazione del profitto;
 - teoria della sopravvivenza aziendale;
 - teoria manageriale dello sviluppo dimensionale;
 - teoria della creazione e diffusione del valore;
 - teoria comportamentistica;
 - teoria del successo sociale.
- Le forme istituzionali dell'impresa sono le seguenti:
 - impresa capitalistica;
 - impresa manageriale;
 - impresa cooperativa;
 - impresa non profit;
 - impresa post-manageriale.
- Il controllo sulle imprese si esercita secondo varie modalità di controllo:
 - controllo assoluto;
 - controllo familiare;
 - controllo di coalizione;
 - controllo a supervisione finanziaria;
 - public company;
 - controllo cooperativo;
 - controllo statale.
- Secondo la teoria degli stakeholder l'impresa è un luogo di mediazione fra interessi talora contrastanti che ne influenzano il comportamento e le performance.

Domande di verifica

1. Quali sono i fattori critici nella definizione dell'impresa?
2. Quali sono le funzioni istituzionali dell'impresa?
3. Quali sono le finalità imprenditoriali?
4. Quali sono le forme istituzionali dell'impresa?
5. Quali sono gli assetti proprietari delle imprese?
6. Come si definiscono e chi sono i soggetti detti stakeholder dell'impresa?
7. Come si riclassificano gli stakeholder in base ai rapporti che stabiliscono con l'impresa?

Bibliografia

Airolodi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1989.

Albert M., *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna 1993.

Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Pini F. M., *Management e Responsabilità Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2006.

Corno F., *L'etica nel governo dell'impresa: convergenza tra pensiero laico e dottrina sociale*, 2ª ed., Guerini, Milano 2002.

De George R., "Whistle Blowing" in Hoffman W., Frederick R. (a cura di) *Business Ethics. Reading and Cases in Corporate Morality*, 3ª ed., McGraw-Hill, New York 1995, pp. 283-290.

Di Toro P., *L'etica nella gestione dell'impresa*, Cedam, Padova 1993.

Donaldson T., Dunfee T.W., "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19 (1994), pp. 252-284.

Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York 1954; tr. it. *Il potere dei dirigenti*, Etas libri, Milano 1967.

Freeman R.E., *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, 2007.

Gale B.T., "Market share and rate of return", *Review of Economics and Statistics*, n. 54 (1972), pp. 412-423.

Gallucci C., "Crisi aziendale e governo della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari", *Quaderno n. 9 del Dipartimento Impresa e Lavoro*, Università degli Studi di Cassino (1999).

Hansmann H., *Economic theories of non-profit organization*, in Powell W.W. (a cura di), *The Nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press, New Haven, 1987, pp. 27-42.

Kirzner I., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago 1973; tr. it. *Concorrenza e Imprenditorialità*, Rubbettino, Soveria Mannelli 1997.

Marris R., *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, Macmillan, London 1964; tr. it. Marris R., *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Einaudi, Torino 1972.

Monaci M., "La responsabilità sociale d'impresa: un cristallo dalle molte facce", in Caramazza M. et al., *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2006.

Normann R., *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester 1977; tr. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano 1979.

Porter M.E., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979.

Sciarelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova 1999.

Sciarelli S., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova 2008.

Rossi F., *Strutture Proprietarie e benefici privati di controllo*, Aracne Editrice, Roma 2004.

Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Milano 2004.

Rusconi G., *Etica e Impresa. Un'analisi economico-sociale*, CLUEB, Bologna 1997.

Schumpeter J.A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München-Leipzig 1912; trad. it. *La teoria dello sviluppo economico*, Firenze 1971.

Schumpeter J.A., *Capitalism, socialism and democracy*, New York 1942; trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano 1964.

Simon H.A., *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Boston 1969. trad. it. *Le scienze dell'artificiale*, ISEDI, Milano 1973.

Singh A., Whittington G., *Growth, Profitability and Valuation*, D.A.E. Occasion paper 7, Cambridge University Press, Cambridge 1968.

Storey D.J., Keasey K., Watson R., Wynarczyk, *The Performance Of Small Firms: Profits, Jobs, And Failures*, Routledge, Londra 1987.

Williamson O.E., *Corporate control and business behavior*, Englewood Cliffs, N.J. 1970.

Esercizi e test a risposta multipla disponibili su www.ateneonline.it/baroncelli