

*Sezione I*

**L'azienda: caratteri discriminanti,  
criteri di gestione, strutture e problemi  
di governo economico**

*Rosella Ferraris Franceschi*



SOMMARIO: 1. Le unità elementari del sistema economico: gli individui, le aziende. – 2. L'azienda come fenomeno oggettivo vista nei suoi caratteri fondamentali. – 3. I fattori aziendali. – 3.1. Fattori produttivi. – 3.2. Gli elementi intangibili della gestione: la conoscenza, le esperienze, le motivazioni. – 4. Le condizioni indicative della funzionalità aziendale. – 4.1. Il tempo. – 4.2. Il rapporto di coordinazione ed il sistema delle operazioni. – 4.3. La relazione di «combinazione» tra i fattori. – 4.4. La relazione di «composizione» che lega condizioni produttive e modalità interne di gestione con le circostanze esterne di mercato e di ambiente. – 5. La finalità generale della creazione di valore (equilibrio economico durevole ed evolutivo). – 5.1. La creazione di ricchezza o di valore ed il processo di trasformazione produttiva. – 5.2. L'equilibrio economico nei suoi caratteri di durata e di sviluppo. – 6. La prospettiva di osservazione rivolta ai soggetti che operano nelle aziende: i criteri discriminanti. – 6.1. La visione sistemica. – 6.2. L'autonomia. – 6.3. L'economicità. – 7. Aziende, non aziende, classi di aziende. – 8. La struttura e le funzioni di governo economico. – 8.1. Funzioni di governo e «figure» aziendali. – 8.2. Le divaricazioni tra «figure» aziendali: soggetto economico e giuridico, soggetto economico di diritto e di fatto. – 8.3. La determinazione del soggetto economico: la teoria dell'interesse prevalente. – 8.4. Le strutture di governo economico nelle aziende societarie: i sistemi di «*corporate governance*». – 8.5. La «*corporate governance*» nei paesi europei. – 8.6. La situazione italiana dopo la riforma del 2003. – 8.7. Alcuni spunti critici.

## **1. Le unità elementari del sistema economico: gli individui, le aziende**

Il concetto di azienda rappresenta una delle pietre angolari della nostra disciplina perché è indispensabile a definire la sua identità e portata scientifica. Nel costruirlo non possiamo non tenere conto del linguaggio comune che costituisce nelle nostre materie lo strumento fondamentale per l'espressione delle conoscenze raggiunte. Quello che conta è il linguaggio scientifico, tuttavia, nell'elaborazione di un concetto di tale importanza non possiamo tralasciare di documentare alcune consuetudini linguistiche e i significati cari all'uso corrente.

Ogni unità economica dispone di caratteristiche proprie e presenta manifestazioni tipiche tanto che, se il processo di osservazione a cui vie-

ne sottoposta non è abbastanza attento e profondo, non risulta agevole l'individuazione di quei caratteri di natura economica, che possiamo considerare come le «stratificazioni inferiori dell'azienda», ciò che forma, cioè, il denominatore comune a qualsiasi tipo di unità, qualunque sia il settore in cui opera, la forma giuridica con la quale viene costituita, la dimensione, la struttura.

Il termine «azienda» viene usato in molti contesti, in modo proprio ed improprio; oggi sempre più di sovente esso vale ad esprimere un'attesa di rigore gestionale o amministrativo e di ordine organizzativo, il riferimento a criteri di efficienza ed efficacia che sottintendono un'istituzione dove è marcata la tendenza ad evitare le interferenze di aspetti impropri nella gestione e nella soluzione dei problemi. Quando si parla di Stato o di istituzioni pubbliche come aziende, quando ci si riferisce alla «aziendalizzazione» della pubblica amministrazione molte volte lo si fa per esorcizzare i fantasmi dello spreco di risorse, della mancanza di controlli efficaci sull'attività economica svolta, del clientelismo, degli stravolgimenti nella visione collettiva dei problemi, di una gestione, insomma, ispirata a criteri che elevano a sistema gli interessi particolari di singole persone o le distorsioni di «un'organizzazione disorganizzata» ispirata al modello burocratico.

Anche se tutto questo non basta a definire un concetto che deve essere provvisto del necessario rigore scientifico, tuttavia offre spunti interessanti per capire alcuni dei caratteri di cui è provvista un'azienda, i requisiti che le vengono richiesti, i criteri di gestione necessari per il raggiungimento delle sue funzioni istituzionali.

Iniziando ad osservare la molteplicità di quelle che possiamo semplicemente considerare come le unità economiche del sistema generale <sup>1</sup>, possiamo anzitutto notare che alcune di esse sono composte da aggregati di persone, mentre altre sono da ricondurre ad individui singoli.

*L'unità formata da un individuo è la più elementar e forma di svolgi-*

---

<sup>1</sup> «Il sistema economico della collettività non può essere conosciuto perciò se non si conosce come le unità che la compongono attuano o possono attuare, nella divisione del lavoro, la produzione, lo scambio integratore della produzione, il consumo. Invero, dal coordinamento, attuato in un modo od in un altro a seconda dei regimi politici ... delle attività economiche delle unità particolari, risulta il sistema economico generale». A. AMADUZZI 1978, p. 14.

*mento dell'attività economica, anche un uomo da solo può compiere le funzioni della produzione, dello scambio, del consumo.* Per svolgere le suddette funzioni economiche, però, l'individuo spesso intravede l'opportunità di aggregarsi insieme ad altri e provvedere all'organizzazione di un'azienda la cui attività serva a dare risposta alle necessità di tutti coloro che, a vario titolo (prestatori di opera, comproprietari, finanziatori, dirigenti), partecipano a tale attività. Si realizza, in tal modo, una forma di azione economica diversa da quella isolata, tipica dell'individuo, essa fa capo, appunto, ad un istituto aziendale.

In un sistema progredito l'economia dell'azienda si differenzia da quella dell'individuo e insieme a quest'ultima fa parte del sistema economico generale del quale ambedue rappresentano le unità elementari<sup>2</sup>.

Da un altro lato osserviamo che le attività individuali non possono essere considerate aziende poiché l'azienda implica quanto meno l'azione unitaria e solidale di un gruppo di persone a vario titolo interessate alle sue vicende<sup>3</sup>.

Le unità elementari del sistema economico generale vanno a formare, allora, due classi diverse poiché accanto alle economie individuali operano le economie delle aziende. Infine, l'azione economica di una collettività viene ad essere funzione dell'attività svolta dalle unità che la compongono, mentre l'attività di queste ultime si pone in stretta dipendenza dal tipo di coordinamento attuato nel regime di attività economica generale<sup>4</sup>.

*Solo le unità economiche formate da aggregati di individui possono as-*

---

<sup>2</sup> «... l'azienda può essere intesa come una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa». E. GIANNESI 1960, p. 46.

<sup>3</sup> «La concreta economia di azienda non può mai essere risolta negli scopi, nei mezzi e nelle azioni di individui indipendenti. Gli uomini soli non vivono; la considerazione della vita degli individui nasconde molti processi economici, essenziali per il divenire delle produzioni e dei consumi, dei risparmi e degli investimenti. In somma, la finzione dell'economia degli individui non stretti nei vincoli delle aziende e la finzione di una unitaria economia sociale, intesa come economia dell'umanità, non sono fatte per accrescere significato alle nostre ricerche o per semplificare le nostre costruzioni teoriche o per comprendere la complessa realtà o per risolvere i problemi». G. ZAPPA 1956, I, p. 63.

<sup>4</sup> A. AMADUZZI 1978, pp. 15-16.

*sumere caratteri aziendali.* Anche se questa è una condizione necessaria, non è tuttavia sufficiente a definire la portata del fenomeno aziendale in quanto anche nelle organizzazioni non sempre accade che l'insieme delle relazioni che legano tra loro le persone operanti al loro interno e vincolano ognuna di esse all'unità, lasci prefigurare l'esistenza del *rapporto* che è da ritenere un ulteriore tratto indispensabile nell'unità aziendale e quindi un elemento caratterizzante la stessa.

In una famiglia, così come in una comunità, lo spirito di vicendevole aiuto e di solidarietà ci sembra dominante e non del tutto compatibile con la tendenza ad offrire una prestazione all'aggregato (un servizio, alcuni beni, i propri diritti di disponibilità) esigendone in cambio una controprestazione di entità correlata alla precedente e quindi determinabile o variamente misurabile<sup>5</sup>. La famiglia è una entità sociale, in ogni società ed in ogni tempo essa rappresenta una forma di aggregazione fondamentale mediante la quale l'uomo tende al mantenimento vitale della specie. In quanto tale essa non è un'azienda, sebbene sia evidente che in essa si tende al soddisfacimento dei bisogni e delle aspirazioni e quindi si realizzano funzioni economiche.

Nelle unità aziendali il complesso delle relazioni operanti all'interno tra le persone che fanno parte a vario livello dell'organizzazione risulta ugualmente ispirato a valori umani e sociali, ma nella classe di esse denominata «impresa»<sup>6</sup>, *il rapporto delle singole persone con l'unità risulta regolato da un principio dominante che è il criterio di scambio*. Infatti, in questi casi, la relazione suddetta è il frutto di una serie di atti di negoziazione fondati sulla determinazione quantitativa o meno di un valore che rappresenta il corrispettivo per la prestazione che il singolo soggetto rende all'unità. Questo criterio è la base per la formazione di un sistema operativo orientato alla creazione di ricchezza ovvero, secondo una formulazione più ampia e precisa, di valore<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> «Le altre istituzioni sociali – la famiglia, le chiese, i partiti, gli stati, i sindacati ecc. – oltre che per una struttura operativa più semplice, si distinguono per il carattere giuridico-morale del legame che unisce volontaristicamente tutti i soggetti appartenenti ...». U. BERTINI 1977, p. 20.

<sup>6</sup> Si veda più avanti la caratterizzazione dell'impresa: par. 7, p. 66.

<sup>7</sup> M.E. PORTER 1980; M.E. PORTER 1987. Si veda anche: M. S AITA 1993, pp. 3, 10, 42 ss.

Le unità economiche aziendali sono sottoposte ad influssi del sistema politico, economico generale, ambientale. Le aziende sono anche molto diverse tra loro, le loro manifestazioni le più varie o multiformi, le strutture di cui si avvalgono per operare le più difformi.

Possiamo allora procedere individuando alcuni tratti comuni a tutte le unità aziendali cioè gli elementi che rimangono indifferenti rispetto alle mutevoli condizioni di spazio e di tempo, di sistema o regolamento economico, di attività tecnica svolta.

Analizzata nei suoi andamenti reali attuali e passati desunti dall'osservazione storica, l'azienda è una unità in continua trasformazione. Vista in due momenti diversi del tempo essa non è mai uguale a se stessa, talvolta sotto la spinta dei cambiamenti esterni del mercato o dell'ambiente, talaltra per scelta propria essa si forma e si trasforma di continuo, assume aspetti, forme, obiettivi nuovi: è innegabile però che proprio nella costante dinamica consiste il senso della sua esistenza.

Malgrado questo carattere dinamico che ritroviamo nei tratti multiformi della sua gestione, nel processo di conversione in cifre dei suoi andamenti economici e finanziari e nella sua varia organizzazione, l'azienda si presenta sulla scena economica come un'istituzione sociale provvista di tratti di unitarietà e di caratteristiche di funzionamento generalizzabili che consentono di distinguerla dalle altre forme di istituzioni economiche e di delinearne, con scopi normativi i criteri che sovrintendono alla sua gestione.

## **2. L'azienda come fenomeno oggettivo vista nei suoi caratteri fondamentali**

Nell'apprestarci a considerare il sistema di condizioni necessarie a delineare i caratteri dell'azienda dobbiamo occuparci degli *elementi, mezzi o fattori che compongono la sua struttura* in quanto variamente e opportunamente combinandosi secondo relazioni sistematiche, di ordine o di proporzionalità, generano la dinamica degli andamenti economici, finanziari, tecnici, patrimoniali, organizzativi mediante la quale l'unità tende al raggiungimento della sua finalità primaria consistente nella creazione di ricchezza o di valore.

L'uomo è il centro motore dell'azienda a cui offre le fondamentali

motivazioni di esistenza ed al contempo gli strumenti mediante i quali la stessa può operare<sup>8</sup>. Senza bisogni umani da soddisfare non avrebbe senso ipotizzare un'attività produttiva. Senza il contributo umano, in termini di lavoro e di risorse a disposizione della combinazione, mancherebbero gli strumenti operativi per poter condurre l'attività quali che siano i bisogni da soddisfare.

Si può osservare che l'uomo rappresenta il primo e più importante dei fattori aziendali<sup>9</sup>.

L'uomo, tuttavia, è concetto generale ottenuto astraendo dalle peculiarità degli interessi, funzioni, comportamenti dei singoli individui quali emergono nella realtà operativa alcuni caratteri generali reputati a tutti comuni e quindi difficilmente riconducibili a entità concrete. Collegare l'azienda all'uomo non può avere il significato di postulare una coincidenza tra gli obiettivi a cui la prima tende e quelli di particolari individui o gruppi ad essa interessati (portatori di capitali di rischio, finanziatori, *manager*, dipendenti, fornitori, clienti, ecc.). Nessuno di questi individui o gruppi, in particolare, può assommare in sé i caratteri astratti della categoria «uomo» che, invece, si riferisce a tutti. Nessuno di questi gruppi coincide con l'azienda che, invece, può scaturire solo dall'incontro tra di essi.

Il fenomeno aziendale è la risultante di un processo costante di composizione degli interessi particolari di singoli individui o di gruppi i quali devono rinunciare alla loro personale posizione per realizzare, invece, la vita dell'aggregato. Infatti, l'unità aziendale deve la sua esistenza e la capacità di durare nel tempo ad *andamenti propri*, diversi e distinti da quelli delle persone o categorie di persone che l'hanno costituita ed in essa operano<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> L'uomo, sostiene Zappa, è al tempo stesso condizione e fine dell'azienda, G. ZAPPA 1956, I, p. 45.

<sup>9</sup> «Sul piano etico il lavoro ha un indubbio carattere di preminenza, riconducibile alla natura del portatore di cui è espressione. Promana, infatti, dalla persona, la quale rimane inserita nell'ambito aziendale per dare la propria attività. Sul piano degli andamenti concreti, lavoro e capitale sono ugualmente necessari, complementari. Senza il lavoro il capitale resterebbe inoperoso, sterile. Senza quest'ultimo, in dosi più o meno elevate e in forme diverse da caso a caso, non è pensabile di svolgere il processo produttivo». R. CORTICELLI 1995, p. 33.

<sup>10</sup> «L'oggetto dell'azienda ... è sempre di natura economica, indipendentemen-

Perciò l'azienda deve essere osservata da una prospettiva oggettiva, in quanto costituisce un fenomeno dotato di esistenza propria, sganciato dalle specifiche e mutevoli motivazioni che muovono i soggetti individuali o i gruppi d'interesse. Agli occhi dell'osservatore che dall'alto, in prospettiva obiettiva, analizza il dinamico compiersi delle operazioni ed i risultati che da queste scaturiscono, l'azienda si presenta come un complesso di andamenti tutti collegati tra loro in virtù di un elemento unificante, in modo da costituire *un sistema*<sup>11</sup>.

Partendo dall'assunto comune alle scienze sociali secondo il quale la realtà dei fenomeni osservabili è sempre di tipo umano, restano da definire le vie, le forme ed i tempi secondo i quali alcuni elementi o fattori, in origine di pertinenza di una persona o di un gruppo, si trasformano in fattori aziendali, cioè entrano come parte integrante nella dinamica aziendale fatta di andamenti propri. Ciò consente di capire dove corre la linea di demarcazione tra l'uomo e l'azienda.

Dall'uomo si dipartono le *scelte* relative al tipo di produzione da realizzare in senso operativo per raggiungere lo scopo ultimo di creazione di ricchezza, da lui scaturiscono tanto le *energie intellettive e fisiche* quanto i *mezzi economici* necessari alla realizzazione di ciò che è stato programmato, quanto, infine, le *decisioni* concernenti l'impiego delle risorse sulla base di un processo di programmazione attento al rapporto conveniente tra mezzi a disposizione e scopi economici produttivi.

Si può asserire che il contributo umano assume aspetti specifici adeguati all'attività da condurre nel senso che assume aspetti e forme diverse predisponendo e portando alla disponibilità dell'azienda fattori produttivi di varia natura tutti legati da un rapporto di *utilità strumentale* alla funzione economico produttiva. Infatti, le caratteristiche qua-

---

te dai "superiori fini" perseguiti dai soggetti che considerano l'azienda medesima come lo strumento del loro sistematico operare in campo economico: operare che si ricollega al soddisfacimento diretto e indiretto dei bisogni umani la cui appagabilità richieda consumo e quindi produzione di beni economici. La funzione strumentale dell'azienda ne riflette l'oggetto, il quale deriva contenuto e natura economica dai problemi di produzione e di consumo determinati dall'umano operare in campo economico». G. FERRERO 1967, pp. 14-15.

<sup>11</sup> A. AMADUZZI 1956.

litative, quantitative, spaziali e temporali che contraddistinguono i differenti fattori si rivelano suscettibili di essere tra loro combinate e finalizzate allo scopo primario dell'unità aziendale che in qualsiasi tipo di sistema economico coincide con la creazione di ricchezza o di valore nel tempo.

L'uomo, quindi, mette a disposizione dell'azienda una serie di *fattori produttivi* e predispose, con le sue conoscenze, capacità, esperienze e motivazioni, le *condizioni favorevoli alla vita dell'unità*.

I primi sono gli elementi della struttura aziendale e sono legati ad essa e tra loro da relazioni di *utilità, complementarità o funzionalità, disponibilità di diritto o di fatto*<sup>12</sup>.

Le seconde riguardano le *condizioni interne di funzionamento e le circostanze esterne d'ambiente o di mercato* alle quali l'unità sceglie di sottostare adoperandosi, in quanto soggetto attivo, per modificarle. La scelta si risolve nel fronteggiamento delle circostanze richiamate quando queste rappresentano forze di senso negativo, o, nel caso contrario, nello sfruttamento dei loro aspetti positivi, quindi si sviluppa nella creazione di un insieme di rapporti o relazioni *interne ed esterne* che fornisce impulso dinamico ai differenti aspetti della struttura: organizzativo, tecnico produttivo, patrimoniale e finanziario, consentendo in questo modo di raggiungere lo stato di ordine necessario al funzionamento per raggiungere gli scopi istituzionali attraverso gli obiettivi specifici della gestione.

L'azienda non è la fabbrica, lo stabilimento o l'ufficio dove si realizza l'attività produttiva. Un'azienda consiste nel sistema di relazioni che si instaurano tra i fattori ad essa destinati e vincolati e l'insieme vasto e complesso delle condizioni e circostanze interne ed esterne. Essa nasce nella mente dei suoi ideatori per prendere corpo nel sistema dinamico di relazioni operative che rappresentano le sue forme di vita. L'essenza dell'azienda non è l'atto produttivo bensì l'idea di essa che si esprime nel sistema degli assetti che la caratterizzano.

È indubbio, come sosteneva Zappa, che l'uomo è al tempo stesso origine e fine dell'unità aziendale. Quest'ultima, tuttavia, non si identifica con esso ed esiste come fenomeno oggettivo caratterizzato da andamen-

---

<sup>12</sup> A. AMADUZZI 1978, pp. 93-95.

ti, obiettivi, criteri propri che si pongono al di là dei soggetti che in essa prestano le loro energie fisiche e intellettuali ed operano le scelte. In quanto tale deve essere analizzata da una *prospettiva oggettiva* mediante l'osservazione attenta del complesso degli andamenti reali che presenta.

Gli andamenti delle unità aziendali – di tipo economico, finanziario, patrimoniale, tecnico produttivo, organizzativo, ecc. – scaturiscono dall'insieme dei comportamenti messi in atto dai soggetti che operano al suo interno. Ciò significa che accanto alla prospettiva di osservazione di natura oggettiva che analizza l'azienda come un «fenomeno economico» un'altra ne esiste – che si richiama ai soggetti che guidano la combinazione produttiva – e, quindi, a rigor di logica può essere definita soggettiva. *L'analisi soggettiva* del fenomeno aziendale apre la via alle indagini dedicate agli aspetti «*manageriali*», ai comportamenti di chi guida l'azienda, di chi si adopera per definire e raggiungere obiettivi di natura strategica ed operativa. La metodologia di ricerca applicata in quest'ultimo caso non pone in primo piano le analisi e determinazioni quantitative, cioè le rilevazioni nel senso tradizionale del termine, bensì è quella tipica degli studi che conducono alle teorie delle funzioni amministrative di derivazione nordamericana cioè al *management*.

Il nostro scopo non è soltanto di tipo esplicativo, in quanto non si esaurisce nella interpretazione e conoscenza del fenomeno aziendale, per importante, rigorosa e profonda che sia. Accanto a questa preme la necessità di dare indirizzi per affrontare i problemi concreti della gestione. Tali esigenze sono di ordine normativo, ad esse si può dare risposta definendo i principi o i criteri ai quali i soggetti possono ispirarsi nel guidare le unità economiche aziendali verso mete operazionali utili all'uomo ed alla collettività.

Ciò implica di condurre l'analisi sia nella prospettiva oggettiva sia in quella soggettiva.

### **3. I fattori aziendali**

#### **3.1. Fattori produttivi**

La vita dell'azienda non coincide con quella dei suoi promotori, né di alcuno dei fattori, considerati isolatamente o per gruppi, che operano in essa, tale vita scaturisce dall'insieme degli andamenti economici, finan -