

ECONOMIA AZIENDALE TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE



a cura di
Carlo Bagnoli



GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

PREMESSA

Gli esseri umani sviluppano attività di impiego di beni e servizi per soddisfare i propri bisogni illimitati, peraltro mutevoli nel tempo e nello spazio. Quando tali beni e servizi sono in natura limitati, il loro impiego dovrebbe avvenire in base a teorie economiche che permettano di massimizzarne l'utilità erogata. Il problema alla base dell'economia è, quindi, lo sviluppo di attività "economiche" in grado di massimizzare il rapporto tra bisogni illimitati e beni e servizi "economici" limitati, necessari per soddisfarli. Gli esseri umani sviluppano le attività economiche prevalentemente all'interno di organizzazioni, autonome e stabili, che vengono a essere definite "aziende". Le condizioni teoriche di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende rappresentano l'oggetto di studio dell'economia aziendale. La nascita della "scienza" dell'amministrazione economica delle aziende risale alla prolusione tenuta da Gino Zappa, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 1926/27, presso l'Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, l'attuale Università Ca' Foscari Venezia. Tale prolusione si intitolava "Tendenze nuove negli studi di ragioneria", tradendo l'origine storica dell'economia aziendale.

L'economia aziendale è, infatti, l'evoluzione della disciplina della ragioneria che ha avuto per oggetto, inizialmente, l'analisi delle prassi spontaneamente sorte per la rilevazione contabile delle prime forme di scambio presso gli assiro-babilonesi, gli egiziani, i sumeri e, quindi, i greci e i romani ¹. La "Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita", pubblicata a Venezia nel 1494 da Fra Luca Pacioli, è la prima opera in cui vengono trattati in modo organico le modalità per la tenuta delle scritture contabili già in uso da qualche secolo tra i mercanti veneziani, tra i quali il metodo della partita doppia. L'avvento della rivoluzione industriale, e la conseguente nascita delle prime fabbriche caratterizzate da una produzione integrata e un'organizza-

¹ CAMPEDELLI B., *Economia aziendale: origini ed evoluzione*, in: BERETTA ZANONI A., CAMPEDELLI B., *Economia dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2007.

zione burocratica, ha imposto nel corso del 1800 una revisione della disciplina della ragioneria per soddisfare le accresciute esigenze conoscitive. Il contributo più importante all'ampliamento dell'oggetto, ma anche alla revisione del metodo di studio della ragioneria, è arrivato da Fabio Besta, docente di ragioneria presso la Scuola Superiore di Commercio di Venezia, attraverso la sua opera omnia "La ragioneria generale"². Egli ha trasformato la ragioneria da mera tecnica contabile a scienza dell'amministrazione economica, separando l'ultima in tre momenti: la "gestione", focalizzata sugli atti di amministrazione, la "direzione", finalizzata a garantire l'allineamento delle attività allo scopo economico dell'azienda, e il "controllo", rivolto a rilevare le operazioni di gestione per comprenderne le cause e gli effetti; e accogliendo l'approccio positivista e il metodo storico-sperimentale per ricercare leggi universalmente valide.

In sintesi, se Fra Luca Pacioli, per la sua opera di divulgazione, può essere considerato il padre della ragioneria, Fabio Besta può essere considerato il padre della ragioneria moderna e fondatore della Scuola Veneziana, mentre Gino Zappa, allievo non ortodosso del Besta, il padre dell'economia aziendale. L'allontanamento di Zappa dal suo maestro si manifesta, *in primis*, con l'adozione di un diverso sistema di tenuta dei conti (il "sistema del reddito" invece del "sistema patrimoniale"), e con la teorizzazione dell'economia aziendale come scienza che riunisce in una visione sistemica, contrapposta a quella atomistica, propria del metodo sperimentale, la "rilevazione" o "ragioneria", la "gestione" o "tecnica amministrativa" e l'"organizzazione aziendale". Ogni disciplina è strettamente interrelata alle altre e la loro analisi congiunta è fondamentale per la corretta comprensione dell'azienda, definita da Zappa "coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani mediante la produzione di beni e servizi"³. La centralità riconosciuta all'essere umano, portatore di bisogni materiali, ma anche spirituali, sociali e morali, evidenzia come per Zappa l'economia aziendale debba formulare teorie, costruire modelli, apprestare strumenti e norme di comportamento funzionali ad

² CORONELLA S., *Fabio Besta: il padre della ragioneria moderna*, in BILLIO M., CORONELLA S., MIO C. e SOSTERO U., *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2018.

³ ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia, Milano, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, 1927.

assicurare tanto la perdurabilità della specifica azienda, quanto il generale progresso economico e sociale, contemperando gli interessi dei diversi *stakeholders*.

Il presente testo è progettato per gli insegnamenti universitari d'introduzione all'economia aziendale e ambisce a fornire agli studenti i concetti fondamentali per cogliere la complessa e dinamica realtà delle aziende e delle attività economiche sviluppate al loro interno. La teoria dell'azienda accolta è riconducibile alla tradizione zappiana. Si accoglie perciò la visione sistemica dell'azienda, la centralità dell'essere umano, la ricerca dell'economicità, ossia la capacità di perdurare in condizioni di autonomia, il progresso economico come mezzo per il progresso sociale, nonché il sistema del reddito per rispondere alle accresciute esigenze conoscitive dovute all'affermazione di aziende di sempre più grandi dimensioni. Tuttavia, la quarta rivoluzione industriale in atto, nota anche come industria 4.0, riduce significativamente, *in primis*, gli effetti positivi delle economie di scala. La ridotta taglia di un'azienda, da elemento di svantaggio, diviene così fonte di vantaggio: non rileva più la dimensione della singola organizzazione, quanto la sua capacità di posizionarsi nel punto a essa strategicamente più adatto del suo sistema di *business*. La trasformazione digitale modifica, più in generale, il modo di fare industria, attraverso l'introduzione di soluzioni avanzate che consentono alle piccole e medie imprese di re-interpretare il loro ruolo impattando lungo l'intera catena del valore. Essa apre, perciò, grandi opportunità per le aziende, soprattutto italiane, sul fronte dell'efficientamento dei processi, della riduzione dei costi e del miglioramento della produttività, abilitando su larga scala la capacità di produzione personalizzata. Ma la trasformazione digitale permette anche il ripensamento dei prodotti, l'introduzione di nuovi servizi pre e post-vendita e il miglioramento della capacità di reagire rapidamente alle esigenze del mercato. All'innovazione tecnologica di processo e prodotto, le aziende possono e devono quindi affiancare l'innovazione strategica di modello di *business*.

Di fronte a questa *digital disruption*, l'economia aziendale è chiamata a dare il proprio contributo, arricchendo il patrimonio di conoscenze consolidate della disciplina, di contenuti coerenti con i nuovi scenari economico-aziendali e funzionali a soddisfare la domanda formativa posta dalla generazione dei *millenians*. Il testo è, quindi, articolato in nove capitoli, che affrontano i temi chiave dell'economia aziendale lungo un percorso che va dal generale al particolare (es.: dal capitolo 2 dedicato all'azienda al capitolo 3 dedicato all'assetto istitu-

zionale), dal qualitativo al quantitativo (es.: dal capitolo 8 dedicato all'economicità al capitolo 9 dedicato ai modelli contabili e di rendicontazione), e dalla tradizione all'innovazione. Ogni capitolo è, infatti, suddiviso in tre paragrafi, di cui i primi due affrontano temi tradizionali, mentre il terzo introduce temi innovativi (es.: i paragrafi 1.1 e 1.2 approfondiscono, rispettivamente, l'economia e l'economia aziendale, mentre il paragrafo 1.3 approfondisce l'economia della conoscenza e della condivisione). La sfida posta dall'integrare tradizione e innovazione negli studi di economia aziendale è stata accolta con entusiasmo da un nutrito gruppo di docenti della materia afferenti al Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. La speranza è di avanzare sul sentiero tracciato dai Maestri prima citati, e, nel contempo, di affascinare gli studenti all'inizio del loro percorso universitario, preparandoli ad affrontare un contesto sempre più imprevedibile, ma proprio per questo molto affascinante.

CARLO BAGNOLI

Termine estratto capitolo

CAPITOLO 1
L'ECONOMIA AZIENDALE
di MORENO MANCIN e MAURIZIO MASSARO *

SOMMARIO: 1.1. L'economia. — 1.1.1. La centralità della persona e i bisogni umani. — 1.1.2. I beni economici per il soddisfacimento dei bisogni. — 1.1.3. I processi decisionali individuali e collettivi. — 1.2. L'economia aziendale. — 1.2.1. L'attività economica: produzione vs. consumo di beni. — 1.2.2. L'azienda per lo svolgimento dell'attività economica. — 1.2.3. I fattori produttivi fondamentali e le attese di remunerazione: capitale e lavoro. — 1.3. La *knowledge* e la *sharing economy*. — 1.3.1. La conoscenza: bisogno, bene e fattore produttivo. — 1.3.2. L'azienda per la gestione della conoscenza. — 1.3.3. Dall'economia della conoscenza a quella della condivisione. — 1.4. Domande riepilogative.

L'economia aziendale è una scienza che elabora le conoscenze e le teorie utili per il governo economico di organizzazioni e sistemi sociali all'interno dei quali si svolge un'attività economica. Per apprezzare appieno la portata di questa disciplina è fondamentale comprendere il significato dei due termini che la compongono, ossia "economia" ed "azienda". Al concetto di economia, e più nello specifico, dell'agire economico della persona è dedicato il paragrafo 1.1. La vita dell'uomo infatti è, da sempre, caratterizzata dal sorgere di bisogni e dalla ricerca del loro appagamento. La nascita ed il progressivo sviluppo dell'attività economica trova fondamento proprio nella necessità di soddisfare i bisogni dell'uomo che con il trascorrere del tempo sono diventati sempre più articolati e complessi (paragrafo 1.1.1) e dipendono dal consumo e dall'utilizzo di beni (paragrafo 1.1.2). A tal riguardo avremo modo di vedere come ogni teoria economica, proprio perché orientata a studiare il comportamento umano, richiede la definizione di una teoria dei bisogni e dei processi decisionali sui quali si articola l'attività di produzione e consumo. Il paragrafo 1.1.3 sarà dedicato alla presen-

* In particolare, i paragrafi 1.1 e 1.2 sono a cura di Moreno Mancin, mentre il paragrafo 1.3 di Maurizio Massaro.

tazione dei principali modelli sviluppati negli studi economici per definire le caratteristiche dei processi decisionali distinguendo, da un lato i processi decisionali individuali — ovvero adottati dalle singole persone — e dall'altro quelli collettivi, ossia sviluppati all'interno delle organizzazioni.

Proprio il concetto di organizzazione, e a seguire quello di azienda, costituiscono il contenuto principale del paragrafo 1.2. L'attività economica di produzione e consumo — oggetto del paragrafo 1.2.1 — nelle società contemporanee, infatti, è svolta in misura prevalente all'interno di istituti di diversa natura, costituiti per agevolare le modalità di soddisfacimento dei bisogni delle persone. I principali istituti nei quali si svolge l'attività economica sono descritti nel paragrafo 1.2.2 e saranno ripresi in maniera più approfondita — nei loro tratti distintivi — nel capitolo 2.

Lo svolgimento dell'attività economica (di produzione) realizzata nelle organizzazioni richiede la disponibilità e l'impiego di una moltitudine di fattori da impiegare nella produzione. Tra i vari fattori produttivi necessari per lo svolgimento dell'attività economica, tuttavia, nella tradizione degli studi aziendali, il lavoro e il capitale assumono un ruolo centrale nelle organizzazioni, tanto da essere considerati “condizioni primarie di produzione” come avremo modo di vedere nel paragrafo 1.2.3.

Accanto al capitale e al lavoro, tuttavia, gli studi aziendali hanno riconosciuto, nel corso degli anni, l'affermarsi di un'ulteriore condizione fondamentale di produzione, identificata nella “conoscenza”. La conoscenza rappresenta oggi la principale condizione di produzione capace di spiegare il successo o l'insuccesso aziendale, i cui risvolti hanno dato origine alla così detta *Knowledge Based View* che sarà presentata nel paragrafo 1.3.1. Diventa a questo punto fondamentale comprendere il ruolo assunto dalla conoscenza e gli impatti che essa genera all'interno delle aziende al fine di consentirne un utilizzo razionale in modo che possa diventare patrimonio aziendale e non solo delle persone che in essa vi operano. Numerosi sono gli studi che hanno affrontato questi temi che saranno oggetto di approfondimento nel paragrafo 1.3.2.

Proprio la centralità assunta dalla conoscenza nei processi aziendali ha portato allo sviluppo di una serie servizi basati sullo scambio e sulla condivisione di informazioni per l'utilizzo di un determinato bene. Tali servizi sono divenuti ormai parte integrante del nostro vivere quotidiano e delle nostre esperienze di consumo e rappresentano l'oggetto di

studio della cosiddetta “*sharing economy*”, o economia della condivisione. Questi servizi e le motivazioni che hanno portato alla loro diffusione nel mercato saranno affrontati nella parte terminale del presente capitolo e in particolare nel paragrafo 1.3.3.

1.1. L'economia

L'impatto dell'agire “economico” nel nostro vivere quotidiano è piuttosto evidente. Quasi tutte le decisioni che prendiamo, infatti, hanno un riflesso “economico” più o meno significativo, dall'acquisto di questo libro di testo (che ha portato all'esborso di un certo ammontare di denaro), al costo per lo svolgimento di un'attività sportiva, allo stipendio ricevuto per il lavoro svolto, all'esborso per l'acquisto di una nuova auto o abitazione, ecc. Tuttavia, alla parola “economia” non è sempre (e per tutti) immediato attribuire un significato chiaro e preciso. Vediamo di svolgere qualche riflessione a riguardo.

In prima battuta, è consueto collegare al termine “economia” quello di “valore”. I fenomeni rappresentati sotto il profilo economico, infatti, sono normalmente associati a un valore espresso in moneta di conto (nel nostro caso “euro”). La rilevanza economica di una determinata risorsa o di uno specifico accadimento tende quindi ad essere misurato in termini quantitativi usando un metro monetario. Ad esempio, lo stipendio percepito mensilmente è pari ad un certo ammontare di euro, così come il valore di un'automobile o di uno *smartphone* che si desidera acquistare. Anche il valore di quotazione in borsa di una determinata azienda è normalmente rappresentato in termini monetari (ad esempio, l'impresa ACM vale 700 milioni di euro). Possiamo quindi affermare — in termini di prima approssimazione — che l'economia ha per oggetto *lo studio dei fenomeni e delle risorse a cui è possibile associare un determinato valore (economico)*.

Definito l'ambito generale di indagine degli studi economici, è necessario affrontare un ulteriore passaggio per circoscrivere ulteriormente il campo di indagine. Appare, a questo punto, fondamentale chiedersi quali sono le condizioni che portano una determinata risorsa (o fenomeno) ad assumere valore (economico)?

Per rispondere a tale quesito è possibile ancora una volta partire dal nostro agire quotidiano. Ad esempio, per quale ragione si è disposti a pagare diverse migliaia di euro per un diamante e nemmeno pochi euro per un sasso? Si tratta in entrambi i casi di risorse

disponibili in natura. Una prima chiave di lettura potrebbe portare ad associare tale differenza di valore al fatto che un diamante rappresenta una pietra molto più “bella e curata” di un normale sasso. Tuttavia, ragionando per assurdo, quanto saremmo disposti a pagare un diamante se fosse possibile trovarlo scavando tranquillamente nel nostro giardino o durante una passeggiata nel parco? Probabilmente, se questa circostanza fosse reale, il valore di un diamante sarebbe estremamente basso o prossimo a zero. Ciò discende dal fatto che una risorsa “liberamente” accessibile non presenta alcun valore economico, in quanto nessuno sarebbe disposto a “pagare” un prezzo per essa. Al contrario, una risorsa che risulta estremamente difficile da reperire, da un lato, e al contempo estremamente richiesta dall’altro (e quindi considerata importante per l’uomo) assume ai nostri occhi un elevato valore.

Alla luce di tale ragionamento possiamo quindi arrivare a concludere che una determinata risorsa acquisisce valore nel momento in cui ad essa è associato *un certo livello di “utilità” e risulta presente in misura “scarsa” per il soddisfacimento di un determinato bisogno*. A puro titolo di esempio si consideri l’aria che respiriamo. L’aria è una risorsa importantissima, ma non presenta alcun valore economico (almeno per ora ...). Pur essendo fondamentale per la nostra sopravvivenza infatti (e quindi con un’utilità altissima per l’uomo) non è presente in misura scarsa rispetto all’attuale fabbisogno.

Rimane a questo punto un ultimo passaggio fondamentale da affrontare, in questa fase iniziale di introduzione allo studio della “economia”. Ci riferiamo in particolare alla identificazione delle modalità attraverso le quali si viene a configurare il valore di una determinata risorsa. Come abbiamo appena avuto modo di vedere, un bene acquisisce valore sulla base di due direttrici che sono, da un lato la facilità con cui è possibile disporre dello stesso e dall’altro l’utilità che esso presenta, ossia l’attitudine a soddisfare un certo bisogno. Quando una risorsa non è presente in misura illimitata siamo disposti a pagarla in misura tanto maggiore quanto più elevata è l’utilità ad essa associata. Se riuscissimo in qualche modo a misurare tale utilità su una scala quantitativa, tuttavia, ci accorgeremo presto che lo stesso bene acquisirebbe un valore tendenzialmente diverso per ciascuna persona. In altri termini, la misura con cui una determinata risorsa soddisfa un bisogno di una persona è una valutazione estremamente soggettiva.

Termine estratto capitolo

Ad esempio, la musica in streaming tende

CAPITOLO 2

L'AZIENDA

di MORENO MANCIN, SALVATORE RUSSO e GIOVANNI VAIA *

SOMMARIO: 2.1. L'azienda familiare e l'azienda di produzione per il mercato. — 2.1.1. Le famiglie come aziende di consumo e di gestione patrimoniale. — 2.1.2. La specializzazione economica e i costi di transazione. — 2.1.3. Le imprese come aziende di produzione per il mercato. — 2.2. Le aziende composte pubbliche e le aziende del terzo settore. — 2.2.1. Gli istituti pubblici come aziende composte di produzione e consumo. — 2.2.2. L'aziendalizzazione della pubblica amministrazione. — 2.2.3. Le aziende del terzo settore e gli ibridi organizzativi. — 2.3. La *platform firm*. — 2.3.1. La *platformization* dell'attività economica. — 2.3.2. La *platform firm* come azienda di innovazione nel mercato. — 2.3.3. La progettazione, costruzione e gestione di una *platform firm*. — 2.4. Domande riepilogative.

Nel capitolo precedente abbiamo avuto modo di vedere come lo svolgimento dell'attività economica, trovi piena e completa realizzazione all'interno di un elevato numero di società umane che caratterizzano la vita civile e sociale dell'uomo che prendono il nome di *organizzazioni* o *istituti*. L'attività svolta da un'organizzazione, qualsiasi sia la finalità che intende perseguire, è caratterizzata dallo svolgimento di attività economica a favore dei soggetti che l'hanno costituita o che sono entrati a farne parte successivamente. L'analisi della *dimensione economica* degli istituti costituisce esattamente la prospettiva di analisi oggetto degli studi di economia aziendale. In particolare, si parla di azienda proprio quando l'organizzazione diventa oggetto di indagine per la dimensione economica che la qualifica.

L'obiettivo del presente capitolo è di approfondire e comprendere le caratteristiche di ciascun istituto, dedicando un focus particolare alla dimensione economica delle attività svolte al proprio interno. Come avremo modo di vedere, tuttavia, sarà importante tenere distinte le

* In particolare, il paragrafo 2.1 è a cura di Moreno Mancin, mentre il 2.2 di Salvatore Russo e il 2.3 di Giovanni Vaia.

finalità per cui un'organizzazione si viene a costituire — che non necessariamente sono di tipo economico — dalla natura dell'attività economica svolta, presente in tutti gli istituti che operano nella nostra società.

L'analisi partirà proprio dalla famiglia (paragrafo 2.1.1) dove avremo modo di esaminare l'evoluzione storica che questo fondamentale istituto ha subito nel corso dei secoli proprio in ordine all'attività economica svolta al proprio interno. Il progresso scientifico e tecnologico e l'affermarsi della specializzazione economica — oggetto del paragrafo 2.1.2 — ha portato infatti ad un graduale spostamento dell'attività di produzione — nell'antichità svolta in misura quasi esclusiva all'interno delle famiglie — in organizzazioni sempre più articolate e complesse. Tra queste assumono un ruolo centrale le imprese che rappresentano organizzazioni deputate allo svolgimento di un'attività economica di produzione per il mercato. Nel paragrafo 2.1.3 approfondiremo l'analisi di questo importante istituto — centrale nelle economie moderne — al fine di qualificare con maggiore livello di dettaglio — rispetto a quanto già anticipato nel capitolo 1 — le finalità istituzionali dell'impresa e i soggetti che direttamente e indirettamente ripongono aspettative nel suo operare.

Nel paragrafo 2.2.1, dopo un'illustrazione delle ragioni che giustificano l'azione dello Stato nei sistemi economici, sia con le funzioni di regolazione, sia con le funzioni di intervento, analizziamo la classe delle aziende composte pubbliche con le loro finalità istituzionali, qualificandone la portata in termini economici e non economici. Il paragrafo 2.2.2 si sofferma, invece, sull'evoluzione del settore pubblico, presto attenzione ai cambiamenti della pubblica amministrazione, dal modello burocratico tradizionale al più recente modello manageriale che si è ispirato a diversi paradigmi, presi in esame a partire dal processo di riforma introdotto dal *New Public Management*. Nel paragrafo 2.2.3 l'attenzione è concentrata sull'analisi del terzo settore e delle organizzazioni nonprofit in esso operanti, conducendo un'esplorazione di quali sono le caratteristiche tipiche delle aziende del terzo settore sia all'interno del quadro concettuale sia in quello normativo, ritenuti entrambi essenziali per comprendere la declinazione di queste particolari organizzazioni, sempre più numerose all'interno del sistema economico, e determinanti per l'innovazione sociale.

Nella prospettiva di importanti dinamiche economiche che spingono verso la configurazione di nuove combinazioni d'offerta, il para-

grafo 2.3.1 propone un modello interpretativo di una categoria concettuale di impresa, la *platform firm*, che è venuta a profilarsi con l'avvento di internet e con il progressivo sviluppo dell'*Information e Communication Technology* (ICT). In particolare, offre una definizione ed una conseguente illustrazione delle caratteristiche che la *platform firm* può assumere per via dell'adozione di specifici approcci strategici quali il *coring* ed il *tipping*.

Nel paragrafo 2.3.2 viene svolta un'analisi della differenza tra *platform firm* e *open innovation* spiegando come entrambe stiano profondamente modificando la struttura del mondo dell'impresa, e generando un numero maggiore di opportunità. Infine, il paragrafo 2.3.3 descrive gli *step* tipici della progettazione, costruzione e gestione di una *platform firm* in modo tale che possa risulterne un utilizzo efficiente ed efficace.

2.1. L'azienda familiare e l'azienda di produzione per il mercato

Nel corso del primo capitolo, abbiamo osservato come lo svolgimento dell'attività economica, trovi piena e completa realizzazione all'interno di un elevato numero di organizzazioni che caratterizzano la vita civile e sociale dell'uomo e che abbiamo definito aziende. Il termine azienda rappresenta la modalità di espressione con la quale si identifica un'organizzazione nella prospettiva di osservazione dell'attività economica, di produzione e consumo di ricchezza realizzata al suo interno e in relazione di scambio con altri istituti. In particolare, come abbiamo già anticipato, gli studi aziendali identificano, primariamente, quattro classi di aziende: *a*) le aziende familiari di consumo e di gestione patrimoniale; *b*) le aziende di produzione; *c*) le aziende composte pubbliche; *d*) le aziende del terzo settore (nonprofit).

Lo studio di queste diverse classi di aziende richiede di definire, in via preliminare, una serie di elementi che ne rappresentano, in qualche modo, i tratti caratteristici. Famiglie, imprese, istituti pubblici e del terzo settore, infatti, presentano aspetti distintivi in termini di:

- finalità istituzionali;
- portatori di interesse coinvolti;
- attività economiche prevalenti.

Per *finalità istituzionali* intendiamo le finalità primarie per le quali l'azienda — sia essa familiare, di produzione, pubblica o del terzo

settore — è stata costituita e che ne giustificano l'esistenza. In tutte le organizzazioni coesistono finalità istituzionali economiche e non economiche: in taluni istituti prevalgono le prime (tipicamente nelle imprese), in altri le seconde. Ad esempio, le finalità istituzionali di un'azienda pubblica — si pensi all'università — sono prevalentemente non economiche. Gli atenei pubblici, infatti, hanno l'obiettivo principale di svolgere ricerca scientifica e divulgare i relativi risultati attraverso attività didattiche e di formazione. È evidente che lo svolgimento di tali attività richiede l'impiego di risorse economiche, talvolta in misura anche considerevole, ma le finalità dell'università non sono, primariamente, quelle di produrre remunerazioni economiche per chi ha investito risorse in tali istituti, in questo caso lo Stato che destina risorse pubbliche per garantire lo svolgimento delle attività di ricerca e didattica. Tuttavia, accanto a tali finalità primarie non economiche, permangono finalità economiche in capo ai dipendenti delle università (docenti e personale tecnico amministrativo) per remunerare il lavoro prestato presso l'istituto.

Diversamente, se osserviamo un'impresa, le finalità istituzionali di questo istituto sono primariamente di tipo economico. Come abbiamo già avuto modo di vedere nel primo capitolo, l'obiettivo principale delle imprese, infatti, è di produrre remunerazioni per i soggetti istituzionali coinvolti, ossia i conferenti di capitale di rischio e i prestatori di lavoro. Nondimeno, accanto a tali finalità economiche (che risultano prevalenti) l'impresa può presentare anche finalità (secondarie) di tipo non economico: ad esempio molte imprese svolgono attività di sostegno nel territorio in cui operano attraverso erogazioni liberali a favore di associazioni *nonprofit* o impegnandosi a ristrutturare opere o monumenti pubblici di valore storico.

Da entrambi gli esempi proposti si può dedurre, pertanto, che in tutte le organizzazioni coesistono finalità economiche e non economiche in diversa misura: nelle imprese prevalgono le prime, nelle altre tipologie di istituti, normalmente, prevalgono le seconde o quanto meno si combinano in adeguata modulazione.

Per quanto riguarda il secondo punto, possiamo distinguere, in prima battuta, i portatori di interesse istituzionali da quelli non istituzionali. Rientrano nella prima categoria tutti i soggetti per i quali l'organizzazione è stata costituita e nei confronti dei quali, primariamente, si è costituita. Invece, nella seconda

Termine estratto capitolo

CAPITOLO 3

L'ASSETTO ISTITUZIONALE

di MARISA AGOSTINI, CARLO BAGNOLI,
GIAN PAOLO LAZZER e MARCO FASAN *

SOMMARIO: 3.1. L'assetto istituzionale e i gruppi aziendali. — 3.1.1. Il soggetto economico e gli *stakeholder* aziendali. — 3.1.2. I meccanismi di *corporate governance*. — 3.1.3. I gruppi aziendali: motivazioni e strumenti di controllo. — 3.2. L'identità aziendale. — 3.2.1. La missione aziendale. — 3.2.2. La visione aziendale. — 3.2.3. La relazione tra cultura, identità e immagine. — 3.3. La *social corporation*. — 3.3.1. Lo scopo dell'impresa: dalla *Shareholder* alla *Stakeholder Theory*. — 3.3.2. L'orientamento (*shareholder-stakeholder*) delle imprese, società benefit, social business, impresa sociale. — 3.3.3. La creazione di valore condiviso (*shared value*). — 3.4. Domande riepilogative.

I capitoli precedenti hanno introdotto la disciplina scientifica oggetto del presente volume — l'economia aziendale — e il relativo oggetto d'analisi — l'azienda. La trattazione continua con l'approfondimento dell'assetto istituzionale, ovvero le modalità attraverso le quali le aziende governano le relazioni con i propri portatori di interesse (gli *stakeholder*).

Il presente capitolo si compone di tre paragrafi. Il primo introduce i concetti di soggetto economico e *stakeholder* aziendali, che rappresentano i due poli fondamentali attorno ai quali si sviluppa l'assetto istituzionale. Approfondisce inoltre il rilevante tema della *corporate governance*, ovvero l'insieme di organi e meccanismi che concorrono a definire, fra gli altri, le modalità di relazione fra impresa e *stakeholder*. Il secondo paragrafo affronta il concetto di identità aziendale, che definisce le caratteristiche distintive dell'impresa, individuate anche sulla base delle relazioni che l'impresa instaura con i propri *stakeholder*. Concorrono alla definizione dell'identità aziendale la missione, la visione e la cultura organizzativa. Il paragrafo analizza inoltre le relazioni

* In particolare, il paragrafo 3.1 è a cura di Marisa Agostini, il 3.2 di Carlo Bagnoli e Gian Paolo Lazzar, mentre il 3.3 di Marco Fasan.

esistenti fra cultura, identità e immagine aziendale. Il terzo paragrafo discute la rilevanza che l'impresa attribuisce al soddisfacimento delle aspettative degli *stakeholder*. Definisce il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility* — CSR) e le differenze fra *stakeholder* e *shareholder theory*. Inoltre propone una serie di variabili chiave che possono essere utilizzate per valutare il grado di sostenibilità di un'azienda e definisce i concetti di società *benefit*, *social business* e impresa sociale. Da ultimo, introduce lo *shared value*, che può essere considerato l'evoluzione più recente del concetto di sostenibilità.

Il tema dell'assetto istituzionale, oltre che tradizionalmente centrale nell'ambito dell'economia aziendale, è di grande attualità. La sostenibilità e il dibattito sulle modalità di gestione delle relazioni con gli *stakeholder* hanno portato a recenti sviluppi nella letteratura accademica e nella normativa nazionale e comunitaria. Si pensi inoltre alla centralità dell'identità aziendale come fattore competitivo per la creazione di valore nell'attuale "società liquida" nella quale le aziende competono. Infine, si considerino le critiche rivolte — anche in tempi recenti — ai sistemi di *corporate governance* in presenza di frodi aziendali o altri atti di *mala gestio*.

3.1. L'assetto istituzionale e i gruppi aziendali

Nel contesto aziendale risultano coinvolte diverse tipologie di soggetti, ciascuno con interessi (totalmente o parzialmente) differenti. L'assetto istituzionale, come illustrato in Figura 1, considera congiuntamente tali soggetti, i contributi che offrono all'azienda e i benefici (o ricompense) da loro attesi, stabilendo così l'insieme di regole su cui si fonda il funzionamento dell'azienda stessa. Queste regole, alla base dell'assetto istituzionale, si pongono dunque tre finalità principali: identificare i soggetti coinvolti, stabilire il contributo (onere) apportato e valutare la ricompensa (beneficio) spettante a ciascun soggetto, definendo così la strategia e i sistemi di governo aziendali.

FIGURA 1
L'ASSETTO ISTITUZIONALE



Tra i principali *soggetti* coinvolti nella vita aziendale emerge il ruolo del soggetto economico la cui definizione richiede particolare attenzione come precisato nel paragrafo successivo. I *contributi* richiesti possono essere di vario tipo, quali mezzi monetari, imprenditorialità, competenze manageriali, competenze tecniche, cooperazione interna, protezione esterna. Le *ricompense* offerte possono essere monetarie o non monetarie, fisse o variabili. Inoltre, le ricompense attese dai soggetti coinvolti possono anche essere implicite e non dichiarate perché sono, ad esempio, legate a consuetudini in essere. L'assetto istituzionale dell'azienda determina dunque la modalità di composizione di tutti questi elementi, evidenziando prerogative e modalità di esercizio di tali prerogative. Queste variano in relazione al tempo e allo spazio ¹, risultando oggi molto più articolate rispetto al passato a causa del maggior numero di soggetti coinvolti, della varietà di contributi offerti e ricompense attese, della molteplicità di relazioni intraprese ². In particolare, molte relazioni (soprattutto quelle con soggetti esterni all'azienda) si basano su rapporti di forza contrattuale e possono essere caratterizzate dall'asimmetria informativa tra le parti, come approfondito nel paragrafo 3.1.2. Vista la crescente complessità, è essenziale ricondurre ad unità il *governo* dell'azienda, combinare secondo un disegno unitario i contributi apportati dai soggetti coinvolti, pianificare in modo preciso la responsabilità delle decisioni. In quest'ottica la cooperazione e il riconoscimento (e il perseguimento) di finalità comuni rappresentano le premesse per il soddisfacimento delle istanze delle persone che a vario titolo (non solo in chiave economico-finanziaria) contribuiscono in azienda. La tutela degli interessi (anche non economici) garantisce durabilità, sostenibilità e capacità di generare ricchezza in modo stabile secondo economicità e autonomia. Le scelte connesse all'assetto istituzionale, che rappresenta la configurazione adottata dall'azienda in un determinato momento degli elementi sopra descritti, influenzano infatti notevolmente sia i processi di creazione di valore sia il livello di rischio, incidendo sulla capacità dell'azienda di conseguire condizioni di equilibrio e di perdurare nel tempo.

¹ AIROLDI G., FORESTIERI G. (Eds.), *Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas libri, 1998.

² BERTINI U., *Il sistema d'azienda (The enterprise as a System)*, Giappichelli, Torino, 1990.

3.1.1. *Il soggetto economico e gli stakeholder aziendali*

I soggetti coinvolti nel contesto aziendale, che sono chiamati ad apportare un contributo (onere) e sviluppano così l'attesa di ricevere una ricompensa (beneficio), configurano nel loro insieme i *portatori di interessi* (come suggerito dal termine inglese composto da *stake*, cioè interesse, e *holder*, cioè portatore). Una delle prime definizioni di *stakeholder* sembra ³ derivare dal lavoro svolto presso lo *Stanford Research Institute* nel 1963 in cui vennero definiti *stakeholder* i gruppi di soggetti da cui dipende l'organizzazione dell'istituto per la sua stessa sopravvivenza. Questa prima definizione fu successivamente approfondita ed elaborata nell'opera "*Strategic Management — A Stakeholder Approach*" di Edward Freeman che nel 1984 scrisse: "Lo *stakeholder* di un'organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione" (p. 112). Seguirono numerose definizioni ed un'ampia letteratura sul tema ⁴, adottando prospettive più o meno ampie rispetto all'identificazione dell'universo degli *stakeholder* di un'azienda. La definizione del 1984, richiamata sopra, è una delle più ampie ed includenti presenti in letteratura. Freeman raffigura il legame tra l'impresa e i suoi *stakeholder* come una ruota in cui il fulcro è l'impresa stessa (Figura 2). Già in questa prima opera si evidenzia la necessità di non considerare soltanto le richieste provenienti dagli *stakeholder* tradizionalmente considerati nei modelli di management (tipicamente proprietari, clienti, dipendenti e fornitori) e di prendere in considerazione anche le prerogative avanzate da altri gruppi (emergenti) di *stakeholder* potenzialmente capaci di influenzare (anche notevolmente) l'organizzazione (come, ad esempio, lo stato e i concorrenti). L'impresa viene raffigurata come un sistema cooperativo e competitivo che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi che (in essa e attraverso essa) tentano di raggiungere i propri interessi. Diventa così fondamentale il modo in cui l'impresa interagisce con i propri *stakeholder* e coltiva le diverse relazioni.

³ FREEMAN R.E., REED D.L., *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, in *California Management Review*, n. 25/1983.

⁴ FREEMAN R.E., BRUNSON G., DUNN M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.

CAPITOLO 4

L'AMBIENTE ESTERNO

di MARCO VEDOVATO e GIOVANNI VAIA *

SOMMARIO: 4.1. L'ambiente generale. — 4.1.1. Le variabili dell'ambiente generale. — 4.1.2. L'analisi dell'ambiente generale. — 4.1.3. L'analisi previsionale e di scenario. — 4.2. L'ambiente competitivo. — 4.2.1. I mercati e i settori. — 4.2.2. L'analisi dell'ambiente competitivo. — 4.2.3. Raggruppamenti strategici, segmenti di mercato e aree strategiche d'affari. — 4.3. La *digital disruption*. — 4.3.1. Dematerializzazione di beni e processi. — 4.3.2. Industria 4.0 e le nuove forme di co-competizione. — 4.3.3. L'accelerazione esponenziale e l'ambiente iper-competitivo. — 4.4. Domande riepilogative.

L'ambiente di un'azienda è costituito dall'insieme delle condizioni, dei fenomeni e dei soggetti esterni a essa che ne influenzano in modo apprezzabile la struttura e la dinamica, costituendo vincolo, stimolo e indirizzo alle scelte e influenzandone i risultati. L'economia aziendale ha per oggetto l'ordine economico degli istituti e parallelamente indaga prioritariamente la dimensione economica dell'ambiente, ossia l'ambiente economico. L'ambiente economico è costituito da fenomeni quali i mercati nei quali le aziende negoziano i fattori produttivi in ingresso e i prodotti e servizi realizzati, i settori ossia insiemi di aziende caratterizzate da attività simili e operanti negli stessi mercati di approvvigionamento e sbocco, le politiche economiche, monetarie e finanziarie attuate dagli enti politici e dalla pubblica amministrazione.

Esistono comunque anche fenomeni di tipo non economico capaci di influenzare significativamente le aziende, le loro scelte e il loro sviluppo come la legislazione vigente, i valori e la cultura caratterizzanti la collettività in cui l'azienda opera, le tecnologie di riferimento e le caratteristiche delle infrastrutture disponibili. L'ambiente esterno è importante perché determina l'insieme delle condizioni che influiscono

* In particolare, i paragrafi 4.1 e 4.2 sono a cura di Marco Vedovato, mentre il 4.3 di Giovanni Vaia.

sulle opportunità delle aziende, sulle sfide che esse devono affrontare e sulle possibilità di successo. Condizioni ambientali complessivamente favorevoli migliorano le probabilità di sopravvivenza e di successo, mentre condizioni ambientali sfavorevoli producono conseguenze opposte. Con una metafora sportiva possiamo affermare che l'ambiente esterno fissa l'altezza dell'asticella da saltare: se le condizioni ambientali sono favorevoli l'asticella sarà bassa e molte aziende potranno operare con ragionevole successo. Viceversa, se le condizioni ambientali sono sfavorevoli l'asticella sarà alta e solo le aziende migliori in termini di risorse, tecnologie e competenze ce la faranno.

Occorre osservare come non sia solo l'ambiente a influenzare l'azienda, ma come anche questa abbia sull'ambiente un insieme di ricadute positive e negative. Un primo tipo d'impatto delle aziende sull'ambiente può essere ricondotto alle dinamiche competitive e di mercato. Le imprese, in particolare, attraverso il loro sistema di offerta, possono cambiare i mercati in cui operano, i prezzi, le abitudini di acquisto dei loro clienti, così come creare opportunità di business per fornitori di beni complementari o estromettere dal mercato dei concorrenti. Un secondo tipo di impatto sull'ambiente sono le esternalità, effetti positivi o negativi che si riversano su soggetti esterni senza passare per variazioni nelle condizioni di mercato ma direttamente e tendenzialmente in modo non intenzionale. Sono esempi di esternalità positive il miglioramento del paesaggio conseguente l'attività agricola o lo sviluppo di competenze in un territorio per effetto della presenza di una grande impresa. Esempi di esternalità negative possono essere l'inquinamento prodotto da un impianto chimico o la congestione stradale nei pressi di un nuovo centro commerciale.

4.1. *L'ambiente generale*

L'ambiente, come detto, è costituito dal vasto insieme di condizioni e fenomeni, economici e non economici, che influenzano l'economia delle aziende. L'ambiente e, soprattutto, la sua evoluzione, determina continuamente opportunità e minacce per le aziende. Alcune aziende hanno ottenuto straordinario successo per cambiamenti favorevoli nell'ambiente (e per aver saputo coglierli). Altre, al contrario, sono state messe in crisi e, talvolta, spazzate via da un ambiente sfavorevole (e dal non aver saputo fronteggiarlo). Aziende come

Netflix e Amazon devono il loro successo all'aver saputo cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia a banda larga e oggi pongono una seria sfida a operatori più tradizionali dei servizi televisivi come Sky. L'affermazione di grandi aziende cinesi come Alibaba o Huawei non può essere spiegata senza prendere in considerazione fenomeni ambientali come i mutamenti politici ed economici che hanno trasformato la Cina e i cambiamenti nelle regole del commercio internazionale. La posizione competitiva di Kodak è stata innegabilmente danneggiata dall'avvento della tecnologia fotografica digitale, che ha messo fine a una posizione di leadership nella fornitura di materiali fotografici. La progressiva riduzione osservata negli ultimi anni nel numero e negli addetti delle imprese del settore abbigliamento in Italia è legata alla riorganizzazione internazionale della produzione e all'avvento di nuovi concorrenti. Il mantenimento nello stesso periodo del valore della produzione ci ricorda peraltro che raramente un contesto sfavorevole implica necessariamente una condanna: le aziende migliori hanno saputo accrescere la produttività e adattarsi alle nuove condizioni.

Prevedere il futuro è certamente difficile e qualsiasi stima è soggetta a errori. Gli esempi citati evidenziano come sia comunque importante che le aziende dedichino attenzione all'indagine e alla comprensione dell'ambiente che le circonda e della sua evoluzione, per cercare, se possibile, di trarne vantaggio. Per condurre l'analisi dell'ambiente è utile distinguere due livelli di indagine. A un primo livello si investigano le caratteristiche dell'ambiente generale (o macro ambiente), ossia del vasto insieme di fenomeni che più o meno intensamente sono capaci di influenzare la generalità delle aziende che operano in un dato contesto. A un secondo livello si indaga invece l'ambiente competitivo, costituito dalle altre aziende con le quali si viene più o meno intensamente in contatto diretto, come i concorrenti i fornitori e i clienti.

4.1.1. *Le variabili dell'ambiente generale*

L'ambiente generale è dunque costituito da un vasto insieme di fattori capaci di esercitare una influenza sulla generalità delle aziende che operano in un dato contesto. L'ambiente generale normalmente viene "subito" dalle aziende, che difficilmente potranno essere in grado di modificarlo in modo apprezzabile a loro vantaggio. Ciò non vuol però dire che le aziende siano necessariamente passive rispetto al loro ambiente. Come vedremo esse potranno agire per modificare la loro

posizione ambientale in modo da trovare una collocazione più favorevole; inoltre dovranno operare per adeguare le loro caratteristiche a quelle dell'ambiente. Per indagare le caratteristiche dell'ambiente generale e comprenderne le implicazioni per una data azienda si può ricorrere all'analisi PESTEL. Si tratta di un modello di analisi che prende in considerazione sei insiemi di attributi dell'ambiente: politici, economici, sociali, tecnologici, ecologici e legali ¹.

Ambiente politico

L'ambiente politico riguarda la configurazione del potere politico e le caratteristiche del governo, anche locale. L'azione del governo di un Paese influenza le aziende che vi operano a molti livelli. Condiziona la loro attività attraverso la politica economica e le eventuali azioni di supporto. Interpreta l'orientamento generale verso l'attività delle aziende e il ruolo loro assegnato nello sviluppo economico e sociale. Impatta attraverso le caratteristiche della legislazione (vedi *infra*), la pressione fiscale, le ripercussioni economiche delle scelte politiche, il clima di fiducia che è in grado di alimentare. Ovviamente le caratteristiche dell'ambiente politico risentono delle caratteristiche di altri profili ambientali, e in particolare di fenomeni riconducibili agli aspetti sociali e economici. Nel condurre l'analisi PESTEL con riferimento agli aspetti politici le aziende dovranno porsi interrogativi come:

- Quale è l'orientamento dello Stato rispetto alle libertà economiche, l'iniziativa privata, la certezza dei rapporti giuridici? Prevale un orientamento al liberalismo o al protezionismo? Sono previste azioni antitrust?
- Quale è l'orientamento dello Stato e degli altri enti pubblici rispetto alla attività della azienda? Possiamo attenderci supporto o ostacoli? Sono previsti incentivi nel nostro ambito di attività?
- È plausibile un intervento diretto dello stato nell'ambito di attività dell'azienda, come regolatore, proprietario di aziende, cliente o fornitore? È prevedibile un'intensa regolazione o al contrario è prevalente un orientamento alla *deregulation*?
- Quali ripercussioni possiamo attenderci dall'orientamento poli-

¹ Talvolta ci si riferisce al modello con l'acronimo PEST, omettendo quindi di prendere in considerazione le dimensioni ecologiche e includendo quindi eventuali fenomeni di natura tecnologica nelle rimanenti quattro

CAPITOLO 5

LA STRATEGIA AZIENDALE

di MARCO VEDOVATO e CARLO BAGNOLI *

SOMMARIO: 5.1. La strategia di *business*. — 5.1.1. Il processo strategico: posizionamento e risorse. — 5.1.2. L'analisi SWOT e la coerenza strategica. — 5.1.3. Il contenuto strategico: differenziazione e leadership di costo. — 5.2. La strategia *corporate*. — 5.2.1. La diversificazione. — 5.2.2. L'integrazione verticale. — 5.2.3. La gestione delle aziende *multi-business*. — 5.3. La *strategy innovation*. — 5.3.1. Il contenuto e il processo dell'innovazione strategica. — 5.3.2. Il *framework* sviluppato per il ridisegno dei modelli di *business*. — 5.3.3. Il *business model canvas*. — 5.4. Domande riepilogative.

La strategia può essere definita come l'orientamento di lungo periodo di un'azienda. È un concetto multiforme che include tanto la definizione di un *piano* che anticipa e guida l'azione, quanto l'insieme dei *comportamenti* concretamente attuati, siano essi allineati o no con il piano, consapevoli o inconsapevoli. La strategia è influenzata dall'identità aziendale (declinata in termini di missione e visione, si veda il paragrafo 2 del terzo capitolo) e nel suo svolgersi certamente influenza a sua volta l'identità. La strategia, inoltre, definisce la posizione dell'azienda nel suo ambiente. Nel complesso esprime il modello di ricerca del successo che l'azienda adotta o intende adottare, nonché di che cosa si intenda per successo nel caso specifico.

A fini espositivi utilizzeremo inizialmente il termine strategia nell'accezione di strategia deliberata, di piano o progetto. In questa prospettiva la definizione della strategia di un'azienda implica l'effettuazione di alcune scelte fondamentali:

- Quali sono gli obiettivi a lungo termine?
- Dove si vuole competere?
- Come si vuole competere?

* In particolare, i paragrafi 5.1 e 5.2 sono a cura di Marco Vedovato, mentre il paragrafo 5.3 di Carlo Bagnoli.

Gli obiettivi di lungo termine dipendono dal tipo di azienda che si sta considerando (di produzione, pubblica, non profit, ecc.) e dalla sua identità. Le imprese perseguono innanzitutto l'obiettivo di tipo economico, riconducibili alla produzione di remunerazioni. Potranno poi essere declinati in termini conseguimento di una particolare posizione nel mercato di sbocco e di sviluppo di qualità (dimensionali, possesso di competenze) dell'azienda. Nel caso delle altre tipologie di azienda gli obiettivi dipenderanno dalla loro finalità istituzionali ma chiederanno comunque la traduzione in termini di occupazione di uno specifico ruolo nel mercato e di conseguimento di qualità dell'azienda.

La decisione su dove competere riguarda la definizione dell'ambito competitivo, i settori e i mercati nei quali ci si collocherà, i tipi di prodotti che saranno offerti. La definizione dei settori e mercati nei quali si opererà (in altri termini la scelta delle aree strategiche d'affari) è di particolare rilevanza per le aziende diversificate, che devono quindi scegliere il portafoglio di attività operative e le risorse investite in ciascuna. Anche per le aziende mono-business la scelta dell'arena competitiva e del posizionamento al suo interno è importante. Infatti, le caratteristiche del settore o del suo segmento nel quale l'azienda si colloca contribuiscono a determinare i risultati economici potenziali come predetto dal modello della concorrenza allargata per l'analisi del sistema competitivo ¹.

La decisione su come competere, ossia sul modo in cui l'azienda mira a raggiungere gli obiettivi, infine, attiene alla esplicitazione di quale sarà il vantaggio competitivo che si vuole acquisire e mantenere e di quali siano le sue determinanti. Esiste una grande varietà di potenziali fonti di vantaggio competitivo: costi di produzione inferiori, migliore qualità dei prodotti, migliori servizi, capacità di innovare più rapidamente, eccetera. La capacità di fare qualcosa meglio dei concorrenti può essere una fonte di vantaggio competitivo, ma solo se dà luogo a benefici apprezzati dai clienti. Quale che sia il vantaggio competitivo identificato come fondante la strategia, l'aspetto probabilmente più importante riguarda comunque l'identificazione delle sue determinanti. Queste consentono di spiegare come elementi qualificanti dell'assetto aziendale si coniughino con aspetti del contesto esterno e come, congiuntamente, diano luogo a una strategia in grado di funzionare. Perché una fonte di vantaggio competitivo sia tale,

¹ PORTER M.E., *How competitive forces shape strategy*, in *Readings in strategic management*, Palgrave, London, 1989, pp. 133-143.

infatti, deve essere fondata su specifiche capacità possedute dall'azienda e "premiata" dall'ambiente esterno.

Come accennato all'inizio del paragrafo, però, la strategia riguarda tanto delle scelte deliberatamente compiute quanto le azioni concretamente effettuate ². Pertanto, ogni azienda possiede una strategia, perché è sempre possibile riconoscere una serie di direttrici di fondo nello svolgimento delle attività, a prescindere dal fatto che l'azienda stessa ne sia consapevole e che la strategia sia stata esplicitata e formalizzata in un documento.

5.1. La strategia di business

La strategia di business definisce la formula di ricerca del successo di una azienda in uno specifico spazio competitivo. La strategia di business è in primo luogo importante per le piccole aziende mono-business. Per esse occuparsi della strategia di business esaurisce il problema strategico. È inoltre importante per le singole *business unit* che compongono le aziende multi-business, come per esempio i grandi gruppi aziendali. La strategia di business è sempre riferita ad una specifica combinazione prodotto-mercato, quindi a una specifica ASA.

5.1.1. Il processo strategico: posizionamento e risorse

Il raggiungimento degli obiettivi strategici (quindi di lungo periodo) delle aziende dipende da un'opportuna collocazione dell'azienda nel mercato e dallo sviluppo di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. A seconda che si attribuisca il primato al primo piuttosto che al secondo di questi fattori, ci si colloca in una delle due prospettive fondamentali sulla strategia aziendale: la prospettiva del posizionamento o la prospettiva delle risorse.

Secondo la prospettiva del posizionamento, la definizione della strategia consiste nella scelta di una posizione di mercato favorevole e nella attuazione degli adattamenti alla struttura interna necessari per raggiungere e mantenere tale posizione. Quest'approccio prevede dunque l'analisi razionale delle opportunità offerte dall'ambiente competitivo e la scelta di una posizione favorevole, cioè caratterizzata da una

² MINTZBERG H., WATERS J.A., *Of strategies, deliberate and emergent*, in *Strategic Management Journal*, 6(3), 1985, pp. 257-272.

buona attrattività secondo il modello della concorrenza allargata per l'analisi del contesto competitivo (si veda il quarto capitolo). Se il posizionamento individuato è veramente favorevole, la mobilitazione delle risorse finanziarie e umane necessarie al suo ottenimento è un aspetto relativamente non problematico. In particolare, si assume che l'assetto aziendale sia modificabile con relativa facilità in modo da renderlo coerente con il posizionamento desiderato.

Secondo la prospettiva delle risorse ³, la strategia consiste nello sviluppo e nello sfruttamento ottimale delle risorse e competenze dell'azienda. Queste evolvono lentamente e in modo incrementale e, quindi, non possono essere modificate con facilità alla ricerca di una configurazione compatibile con una ipoteticamente favorevole posizione di mercato. Se però sono "eccellenti", e quindi configurano una posizione di vantaggio, consentono all'azienda di cogliere le opportunità che l'evoluzione dell'ambiente dischiude. Le aziende devono dunque fondare le proprie strategie sullo sviluppo e lo sfruttamento di risorse e competenze interne chiaramente definite, adeguandosi e utilizzando a proprio vantaggio i mutamenti del contesto ambientale.

Entrambe le prospettive, se assunte come esclusive, si prestano a essere criticate. In particolare, la prospettiva del posizionamento per trascurare la natura necessariamente incrementale dei processi di apprendimento e per sottovalutare le resistenze al cambiamento delle persone e delle organizzazioni. La prospettiva delle risorse, al contrario, per non stimolare la individuazione della meta cui indirizzare gli sforzi e per dare per scontato un approccio incrementale non sempre sostenibile, soprattutto in condizioni di elevato dinamismo ambientale. È quindi opportuno che entrambe le prospettive siano tenute in considerazione nell'analisi della strategia, ricorrendo a modelli che consentano di mantenere i due punti di vista all'attenzione dei decisori.

5.1.2. *L'analisi SWOT e la coerenza strategica*

SWOT è l'acronimo di quattro parole inglesi *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Treats* (Forze, debolezze, opportunità, minacce) e indica la metodologia più diffusa per definire il quadro strategico di una azienda. Si basa sulla contemporanea considerazione delle caratteristiche dell'ambiente esterno (così come analizzato secondo le metodologie pre-

³ PETER M.A. *The concept of competitive advantage: a resource-based view*, in *Strategic Management*.

CAPITOLO 6

IL SISTEMA DI BUSINESS

di GIOVANNI VAIA, DARIA ARKHIPOVA e CARLO BAGNOLI *

SOMMARIO: 6.1. Il sistema di business. — 6.1.1. Le risorse: capitale tangibile vs intellettuale. — 6.1.2. Le attività e le aree gestionali. — 6.1.3. Il prodotto e la proposta di valore. — 6.2. Il sistema del valore. — 6.2.1. Gli attori principali: fornitori, distributori, clienti, concorrenti e *complementor*. — 6.2.2. La creazione vs. l'appropriazione del valore. — 6.2.3. La gestione delle relazioni di filiera. — 6.3. Il *business ecosystem*. — 6.3.1. La struttura di un ecosistema di *business*. — 6.3.2. Le strategie in un ecosistema di *business*. — 6.3.3. L'evoluzione di un ecosistema di *business*. — 6.4. Domande riepilogative.

Le nuove dinamiche nei mercati globali, legate a fenomeni quali l'*ipercompetizione* e la digitalizzazione, come abbiamo visto nel capitolo 4, hanno reso i confini aziendali sempre più labili spingendo le imprese a conquistare vantaggi competitivi in territori prima non esplorati. La separazione fra mercati, settori, segmenti, diviene meno netta. Se pensiamo ad esempio al settore della mobilità urbana ed extraurbana, nuovi competitor e nuovi attori hanno cambiato, ampliato i meccanismi e i mezzi di produzione del valore. BlaBlaCar e Uber sono due esempi di ridefinizione dei confini del settore e della competizione nell'ambito della mobilità urbana ed extra-urbana. Amazon, nata come libreria online, oggi è punto di riferimento per l'acquisto (online) di ogni tipologia di articolo, dai CD musicali agli utensili da cucina, dai prodotti cosmetici all'abbigliamento, fino ai prodotti "freschi".

Risulta più efficace qui introdurre una nuova categoria logica come il *Business System*. Il *Business System* può essere definito come la configurazione specifica di risorse, attività, prodotti volta a creare

* In particolare, il paragrafo 6.1 è a cura di Giovanni Vaia, mentre il 6.2 di Daria Arkhipova e il 6.3 di Carlo Bagnoli.

valore per i clienti ¹. In una prospettiva più organizzativa il *Business System* è caratterizzato da cinque elementi. Questi ultimi includono gli attori, sia a livello individuale che collettivo, che eseguono le attività tipiche di produzione, il sistema di regole sociali e culturali che condizionano le decisioni e l'azione manageriale. Risorse, attività, attori e regole sono mutuamente condizionati da forti relazioni di interdipendenza ². In questa prospettiva, il Business System è "il risultato dell'interazione tra azione manageriale e comportamenti degli attori, rivolto alla strutturazione di uno spazio economico adeguato al conseguimento di specifici obiettivi e risultati" ³.

La combinazione creativa e il disegno innovativo degli elementi del *Business System* sono volti a creare valore ⁴ per i clienti finali e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo per l'impresa.

Come abbiamo accennato nel capitolo 5, il vantaggio competitivo si concretizza nella capacità dell'impresa di distinguersi rispetto ai concorrenti nella percezione dei clienti e si concretizza in una redditività media superiore. Possiamo individuare quattro elementi alla base di questo vantaggio ⁵:

- *efficienza*: in questo caso l'impresa riesce a produrre a costi più bassi attraverso, ad esempio, nuove tecnologie di produzione che aumentano la curva di esperienza e risolvono più velocemente i problemi, oppure attraverso una organizzazione del lavoro piatta orientata alla riduzione degli sprechi e alla velocità di esecuzione;

- *qualità*: ossia orientare l'organizzazione al cliente e soddisfare appieno le sue aspettative. Lavorare sui principi dalla qualità totale implica una maggiore affidabilità, e quindi una minore difettosità, dei

¹ DE WIT B., MEYER R., *Strategy Synthesis*, Thomson, London, 2005.

² MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli Editore, Torino, 2000.

³ MERCURIO R., TESTA F., *op. cit.*

⁴ Per valore si intende la differenza positiva fra beneficio netto generato per il cliente meno il costo totale per la produzione. Il beneficio netto per il cliente invece è determinato dal beneficio percepito meno i costi per utilizzare il prodotto/servizio e i costi di transazione. Quanto maggiore è la distanza fra beneficio netto e costo totale tanto maggiore sarà il valore creato per il cliente. Per un approfondimento si veda FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

⁵ Per un approfondimento sui concetti e definizioni di valore e vantaggio competitivo si veda il paragrafo successivo.

prodotti e dell'organizzazione nel suo complesso. Il cliente sarà disponibile a pagare un maggior prezzo per prodotti di qualità, che verranno percepiti come differenti rispetto a quelli della concorrenza. Produrre qualità significa anche produrre efficienza e quindi ridurre i costi, accrescendo ancora di più il vantaggio competitivo nel sistema di business;

- *innovazione*: ossia creare o appropriarsi di qualcosa che i concorrenti non hanno. Novità che potrebbero riguardare le caratteristiche dei prodotti o le modalità di svolgimento dei processi produttivi. L'innovazione può essere radicale in quanto cambia le regole della competizione, oppure incrementale in quanto realizza miglioramenti al prodotto senza alterare le attuali forme di competizione nel sistema di business. Fin quando i concorrenti non riusciranno ad imitare queste innovazioni, l'impresa potrà beneficiare di prezzi più alti e/o costi più bassi e mantenere nel tempo un vantaggio legato alla differenziazione o leadership di costo;

- *soddisfazione del cliente*: questa caratteristica è fortemente legata alle tre precedenti e si riassume nella capacità dell'impresa di personalizzare l'offerta sulla base delle esigenze e richieste della domanda e di rispondere nei tempi e luoghi più idonei. Oggi è sempre più facile, per chi è predisposto al cambiamento digitale, acquisire questa abilità attraverso l'uso di strumenti di gestione e rappresentazione di grandi quantità di dati (*big data, analytics,...*) e per l'automazione di processi operativi (*machine learning, robot process automation,...*). Possibili applicazioni riguardano la diffusione di sondaggi e raccolta dati da diverse fonti al fine di migliorare la progettazione e design dei prodotti, oppure la consegna automatica in giorni e orari preferiti.

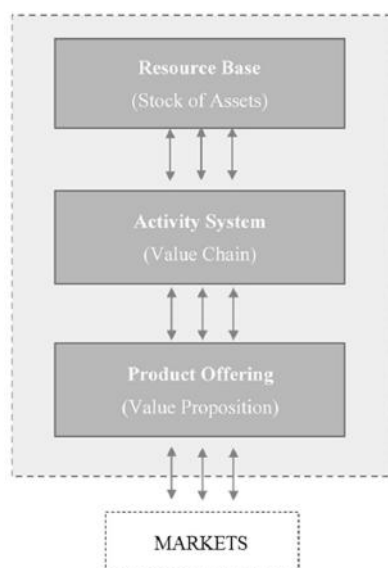
In sintesi, i leader di mercato mostrano di solito una forte capacità di risposta alle attese, performance dei prodotti, eccellenza operativa.

Ma quali sono i meccanismi attraverso i quali è possibile creare questo vantaggio? Come accennato all'inizio di questo paragrafo questa capacità risiede nella combinazione originale degli elementi del sistema di business. Di seguito proponiamo la rappresentazione offerta da De Wit & Meyer ⁶ che individua 3 componenti principali del Business System: Risorse (*stock of assets*), Sistema di Attività (*value chain*),

⁶ DE WIT B., MEYER, R., *op. cit.*

sistema di offerta (*value proposition*) che creano valore per il cliente e sono fonte di vantaggio competitivo (Figura 1).

FIGURA 1
I COMPONENTI DI UN BUSINESS SYSTEM



Per creare un vantaggio competitivo è necessario creare un allineamento tra questi tre elementi principali, e sviluppare una catena di relazioni con soggetti interni ed esterni all'impresa, per acquisire, controllare e sviluppare risorse e competenze alla base delle attività che generano valore. Questo vantaggio sarà tanto più sostenibile e duraturo se le azioni dei concorrenti non potranno erodere, copiare, sostituire gli elementi chiave del sistema di business e/o la loro specifica combinazione relazionale.

Il paragrafo 6.1 parla dei fattori interni dell'azienda e scelte aziendali che permettono di creare e sostenere il vantaggio competitivo nel mercato. Viene introdotto il concetto della catena di valore, il sistema di attività, risorse e competenze aziendali. Il paragrafo 6.2 introduce il concetto del sistema del valore e i relativi meccanismi di creazione e

Termine estratto capitolo

riguarda l'azienda come

CAPITOLO 7

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

di SILVIA PANFILO, ANTONIO COSTANTINI,
MAURIZIO MASSARO e GIOVANNI VAIA *

SOMMARIO: 7.1. La struttura organizzativa. — 7.1.1. Gli archetipi di struttura organizzativa. — 7.1.2. L'allineamento tra struttura organizzativa e strategia aziendale. — 7.1.3. Oltre gli archetipi. I nuovi modelli di struttura organizzativa. — 7.2. I meccanismi e la cultura organizzativa. — 7.2.1. I meccanismi operativi. — 7.2.2. I sistemi di controllo di gestione. — 7.2.3. La cultura organizzativa. — 7.3. La *learning organization*. — 7.3.1. La struttura e i meccanismi per la gestione della conoscenza. — 7.3.2. I modelli di *organizational learning*. — 7.3.3. Dall'*organizational learning* alla *learning organization*. — 7.4. Domande riepilogative.

Il presente capitolo introduce il concetto di modello organizzativo quale macro-variabile, articolata in diversi fattori costitutivi, che concorre alla definizione della struttura aziendale. Il primo fattore costitutivo del modello organizzativo è la struttura organizzativa (paragrafo 7.1). Essa, a sua volta, si compone di quattro elementi: la formalizzazione, la centralizzazione, la specializzazione e l'integrazione. Le decisioni relative al modo in cui questi elementi vengono coordinati tra loro consentono di identificare diversi archetipi di struttura organizzativa: semplice, funzionale, divisionale/multidivisionale, matriciale (paragrafo 7.1.1). Non esiste tuttavia una struttura migliore delle altre, ma solo quella che maggiormente si adatta alle esigenze di ciascuna impresa. È per questa ragione che sorge la necessità di un allineamento tra struttura organizzativa e strategia aziendale (paragrafo 7.1.2). Diversi studi mostrano come tendenzialmente la “struttura segue la strategia” ma è possibile anche che sia la “strategia a seguire la struttura”. In ogni caso è possibile riscontrare come all'allineamento tra strategia e struttura organizzativa corrisponda

* In particolare, il paragrafo 7.1 è a cura di Silvia Panfilò, mentre il 7.2 di Antonio Costantini, il 7.3.1 di Maurizio Massaro, il 7.3.2 di Giovanni Vaia e il 7.3.3 di Maurizio Massaro e Giovanni Vaia.

un percorso evolutivo di crescita aziendale. Ad oggi, tuttavia, i mutamenti dell'ambiente in cui un'impresa opera sono notevoli e si manifestano a un ritmo sempre più intenso. Per fronteggiare queste nuove condizioni sono emerse nuove forme di organizzazione, che vedono la struttura farsi più piatta (*flat*), meno gerarchica, più fluida e persino virtuale. Tra i nuovi *trend* attinenti ai modelli di struttura organizzativa si riscontrano in particolare le organizzazioni *boundaryless*. Tra queste si identificano: i *team*, i *network*, le *partnership* e alleanze, le comunità auto-gestite e la *teal organization* (paragrafo 7.1.3).

Altri fattori costitutivi del modello organizzativo sono i meccanismi e la cultura organizzativa (paragrafo 7.2). In particolare, i meccanismi operativi esprimono l'elemento dinamico dell'assetto organizzativo, complementare agli aspetti strutturali (paragrafo 7.2.1). I meccanismi operativi, infatti, sono l'insieme dei processi che guidano, operativamente, il funzionamento della struttura organizzativa stessa e ne permettono la realizzazione delle funzioni fondamentali. Essi sono distinti in due classi: sistemi di gestione del personale (o delle risorse umane) e sistemi di gestione degli obiettivi e delle informazioni. All'interno di quest'ultimo sistema, un ruolo fondamentale è legato alla pianificazione, programmazione e controllo (paragrafo 7.2.2). Il controllo di gestione include l'insieme degli strumenti e dei sistemi utilizzati dai manager per indurre comportamenti individuali e organizzativi coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali (tra i principali *framework* di riferimento: l'*object-of-control framework* e il modello delle leve del controllo). Questa visione del controllo, pur riconoscendo la valenza diagnostica della misurazione delle performance (economico-finanziarie e non) e quella operativa del meccanismo di retroazione tipiche dell'accezione tradizionale di controllo, adotta una prospettiva più ampia, ponendo l'accento sul comportamento delle persone che operano nell'azienda. Per tale ragione, la cultura organizzativa diventa essa stessa parte integrante del modello organizzativo (paragrafo 7.2.3), rappresentando la componente informale della struttura aziendale manifestandosi su tre livelli: artefatti e comportamenti visibili, valori dichiarati, e assunti taciti condivisi.

A lato della cultura organizzativa, l'apprendimento organizzativo è emerso negli anni come sempre più cruciale elemento per valutare la capacità delle aziende di produrre risultati attraverso l'apprendimento continuo (paragrafo 7.3). La conoscenza può distinguersi in esplicita e tacita. Entrambe le forme sono elementi fondamentali nel processo di gestione della conoscenza e devono essere prese in considerazione nell'ambito della struttura organizzativa aziendale e dei meccanismi

operativi aziendali (paragrafo 7.3.1). Per realizzare infatti gli obiettivi prefissati e supportare i processi di gestione della conoscenza i manager devono tenere in considerazione tre tipologie di barriere allo sviluppo della conoscenza: individuali, organizzative, tecnologiche. Le strutture e i meccanismi organizzativi debbono facilitare i processi di gestione della conoscenza riducendo al minimo le barriere sopra descritte. A tale scopo vi sono diverse forme di apprendimento organizzativo: *single-loop*, *double-loop* e *deutero-learning*. L'apprendimento organizzativo è considerato una funzione aziendale, che comprende il trasferimento di conoscenze e competenze, ma anche la diffusione di comportamenti normativi (paragrafo 7.3.2). L'*organizational learning* si deve distinguere pertanto dal concetto di *learning organization*. In quest'ottica la *learning organization* rappresenta, infatti, la struttura organizzativa che racchiude l'insieme di individui che vi operano e all'interno della quale si svolgono i processi di *organizational learning* (paragrafo 7.3.3).

7.1. La struttura organizzativa

La struttura organizzativa può essere definita come l'insieme delle modalità in cui è possibile suddividere il lavoro in specifici compiti e le rispettive modalità di coordinamento tra gli stessi. Essa identifica:

- gli *organi* tra cui è suddiviso il lavoro;
- le *funzioni* assegnate a tali organi;
- le *relazioni* tra gli organi stessi ¹.

La struttura organizzativa infatti specifica formalmente l'organizzazione di procedure e controlli, la gestione dell'autorità e dei processi decisionali, i flussi informativi ². Alcune delle principali funzioni che la struttura organizzativa fornisce sono: una formale allocazione delle regole di gestione del lavoro; una chiara indicazione dei canali formali di collaborazione; la delimitazione dei limiti delle responsabilità attraverso l'identificazione di autorità e dei flussi di comunicazione; una motivazione all'attribuzione di determinati poteri decisionali; una rappresentazione dei livelli prescritti di formalità e complessità ³.

¹ AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli editore, Torino, 2001, p. 259.

² HITT M.A., HOSKINSON R.E., IRELAND R.D., PISANO V., *Strategic Management - competitività e globalizzazione*, Giappichelli editore, Torino, 2007.

³ ECCLES G., COSTA J., TEARE R., *The relationship between organizational structure and strategy*. In TEARE R., FARBER CANZIANI B., BROWN G. (a cura di), *Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism*, 133-64, Cassell, London, 1997.

Per ciascuna azienda è possibile una rappresentazione grafica attraverso un modello che viene definito “organigramma”. Esso si costituisce di riquadri e linee che vanno a definire gli organi tra cui è diviso il lavoro, le loro funzioni e le relazioni tra questi, secondo uno sviluppo “verticale” oppure “orizzontale” della struttura organizzativa che va a definirne il grado di decentramento. In particolare, i riquadri indicano come il lavoro e le responsabilità sono raggruppate in organi/unità, ad esempio in divisioni, dipartimenti, sezioni o squadre di lavoro. Le linee invece mostrano la struttura gestionale: chi comunica a chi e come i riquadri si relazionano tra loro in funzione della gerarchia definita.

Nel progettare la struttura organizzativa più idonea per ciascuna impresa si deve far riferimento a specifici elementi costitutivi che aiutano a definire le autorità, il controllo, la specializzazione e il coordinamento⁴. Tali elementi costitutivi della struttura organizzativa sono: la formalizzazione, la centralizzazione, la specializzazione e l'integrazione.

La formalizzazione è il grado in cui le decisioni e i rapporti di lavoro sono governati da regole formali al fine della definizione delle autorità, del controllo e del coordinamento tra i vari organi. Le regole formali riducono i costi amministrativi e aumentano l'efficienza. Le imprese che hanno un numero maggiore di regole e regolamenti formali sono chiamate “meccanicistiche” mentre le imprese con meno regole formali sono chiamate “organiche”.

La centralizzazione definisce il grado in cui il *top management* detiene l'autorità decisionale. Sono “centralizzate” le organizzazioni in cui la maggior parte delle decisioni, anche non rilevanti, sono prese dall'alta direzione, mentre sono definite “decentrate” quelle in cui si usa sistematicamente la delega, anche ai livelli inferiori. Nelle organizzazioni centralizzate, le linee di comunicazione e responsabilità sono definite chiaramente. Una struttura che adotta questo elemento nella sua implementazione è un'organizzazione che lavora in ambienti relativamente stabili e non complessi. Viceversa, nelle organizzazioni decentrate il potere decisionale è disperso nell'organizzazione. Per questo motivo una struttura di questo tipo è efficace in ambienti complessi, perché può rispondere più velocemente, più efficacemente ed efficientemente ai mutamenti.

L'elemento della specializzazione definisce il grado in cui i compiti e le attività sono suddivise nell'organizzazione. Le aziende “specializ-

⁴ JONES, C.B., *Concepts and development of change*, Pearson, Edinburgh, 2013.