

# 1

## Il concetto di azienda fra teorie sistemiche e relazioni caratterizzanti

di Raffaele Marcello

### 1.1 L'azienda: definizione e caratteristiche

L'azienda può essere intesa «[...] come un "sistema di forze", cioè come un complesso di componenti legati fra loro da vincoli di interdipendenza, così come sono legate fra loro, in fisica, le varie forze componenti un sistema meccanico»<sup>1</sup>. Si tratta, in altre parole, di particolari unità in cui si svolge l'attività economica, indi l'attività di produzione e consumo dei beni per la soddisfazione dei bisogni<sup>2</sup>.

Numerosi sono gli scritti sull'azienda che evidenziano l'assenza di univocità semantica fra questo termine e il concetto ad esso corrispondente<sup>3</sup>. Per gli economisti, infatti, il vocabolo «azienda», non solo non ha un significato unanime, ma esprime un concetto decisamente differente da quello che allo stesso è attribuito dai giuristi o, meglio, dal codice civile<sup>4</sup>.

Un'ulteriore contesa che allo stato crea non poche perplessità riguarda la sostanziale diversità di accezione delle locuzioni «azienda» e «impresa»<sup>5</sup>. Il differente significato che gli studiosi danno ai termini in questione è talmente netto da potersi quasi affermare che quello che per gli economisti è «azienda» per i giuristi è «impresa» e viceversa<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Così CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria*, Cacucci, Bari, 1992, pp. 33-34.

<sup>2</sup> Per un approfondimento sulle varie tipologie di azienda che è dato riscontrare nella realtà e sui caratteri istituzionali che sono alla sua base come istituto si rinvia a SARCONI S., *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>3</sup> Tra i lavori più recenti, oltre a quelli ai quali si farà riferimento e rinvio e a quelli dei grandi Maestri non menzionati in quanto ben noti all'intera comunità scientifica, si cita PAOLONE G., *L'economia aziendale e la ragioneria nella teoria e nelle specializzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2007.

<sup>4</sup> "L'accezione giuridica di azienda, appare inadeguata e limitativa dal punto di vista dell'economia aziendale, in quanto la formulazione dell'art. 2555 c.c. – a mente del quale l'azienda è intesa come «il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa» – non valorizza affatto la natura economica dei fenomeni aziendali". Cfr. POLLIO M., *Gli accordi per gestire la crisi d'impresa*, Euroconference, Verona, 2009, p. 89.

<sup>5</sup> Si segnala che non sempre nel testo si è tenuta presente tale distinzione, ciò per evitare continue ripetizioni lessicali.

<sup>6</sup> Al riguardo appropriata appare l'analisi di PRIVITERA C., CROCETTA S., «Azienda» e «impresa»: contributo a una corretta accezione e traduzione, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, luglio-agosto 2004, p. 398.

In linea di massima si può affermare che gli economisti intendono con «azienda» l'attività svolta in campo economico da un soggetto mentre l'impresa altro non sarebbe se non l'azienda finalizzata a scopo di lucro<sup>7</sup>.

Gli elementi fondanti dell'azienda sono: l'**oggetto** e il **fine**.

Quando si parla di *oggetto* dell'azienda, si fa riferimento alla natura dell'attività economica che essa svolge.

Un'attività può dirsi economica se funzionale a un processo di consumo o di produzione e di scambio di beni economici, ossia di beni cui l'individuo attribuisce una data utilità economica in virtù del sacrificio che è disposto a sostenere per soddisfare i suoi bisogni.

Lo svolgimento di tale attività comporta l'organizzazione e la gestione di un'unità economica, ovvero di un aggregato di persone e mezzi in continuo mutamento. La variabilità delle combinazioni tra persone e mezzi non implica, in ogni caso, il venir meno del carattere unitario dell'organismo, nel rispetto dei principi della continuità e della coerenza nel dispiegarsi della vita aziendale.

L'ulteriore elemento di base è rappresentato dal *fine*, con il quale si identificano le ragioni a supporto dell'operatività aziendale, e quindi l'obiettivo primario che l'azienda intende perseguire nello svolgimento della sua attività economica.

L'azienda si caratterizza:

1. come un *sistema* in quanto complesso di elementi di diversa natura fra loro interconnessi<sup>8</sup>. Ove si osservi l'azienda in funzionamen-

7 «... la mancanza di unanimità fra gli stessi economisti quanto al termine «azienda», e quindi anche a quello di «impresa», può trovare una valida motivazione nell'etimologia che via via si è ritenuto essa avesse. E invero [...] quello [azienda] sembra derivare dallo spagnolo «*hacienda*» [...] cui sarebbe pervenuto dal latino «*facienda*» – nel senso di «cose da fare», [...], così come «impresa» verrebbe dal latino «*imprehendere*» e sarebbe stato assunto nella lingua italiana [...] come derivato di «*impreso*» [...]. PRIVITERA C., CROCCETTA S., «Azienda» e «impresa»: contributo a una corretta accezione e traduzione, cit., p. 401.

8 La concezione sistemica dell'azienda è stata affrontata da diversi autori dell'area economico-aziendale, tra i quali si citano: ANTONELLI V., *Introduzione allo studio del sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2002; BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990; BERTINI U., *Il sistema aziendale delle idee*, in AA.VV., *Istituzioni di economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano, 1993; BRUGNOLI C., *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*, Egea, Milano, 2002; DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lezioni di economia aziendale*, Cacucci, Bari, 2002; GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova, 2000; MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale nel sistema aziendale*, Cacucci, Bari, 2006; MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993; MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna, 1995; PAOLONE G., *La concezione sistemica dell'azienda*, in Paolone G., D'Amico L. (a cura di), *L'economia aziendale, nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001; REBORA G., *Organizzazione aziendale, Teoria e strumenti per*

- to, essa può essere definita come «coordinazione economica in atto»;
2. come *sistema dinamico* perché continuamente proteso al conseguimento degli obiettivi, di volta in volta definiti, al fine di preservare le condizioni di funzionalità del sistema<sup>9</sup>;
  3. come *sistema aperto* rispetto all'ambiente di riferimento<sup>10</sup>, dal momento che l'azienda ha relazioni con l'ambiente esterno, rappresentato dalle altre imprese e dal complesso delle istituzioni economiche e non economiche (*stakeholder*)<sup>11</sup>. Il "sistema azienda" influenza l'ambiente di riferimento nel quale è inserito ed è, a sua volta, da esso influenzato. Considerata la variabilità delle forze esterne, l'azienda deve possedere la capacità di adattare la sua struttura e i suoi processi vitali ai fattori di contesto, in modo da fronteggiare le minacce e valorizzare le opportunità;
  4. per la permanente *unità*, giacché il sistema-azienda perdura come un tutto unitario, a prescindere dalle mutazioni qualitative e quantitative che interessano i suoi elementi (c.d. unità economica)<sup>12</sup>;
  5. per la sua *autonomia*, che può essere interpretata sotto l'aspetto

---

*l'analisi e la progettazione*, Carocci, Roma, 2000; VIGANÒ E., *L'economia aziendale e la ragioneria. Evoluzione e prospettive internazionali*, Cedam, Padova, 1996.

<sup>9</sup> È da mettere in evidenza che la nozione di azienda come sistema dinamico è dovuta, nel campo degli studi di economia aziendale a ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 153.

<sup>10</sup> Con il solido ancoraggio che queste precisazioni consentono, è possibile affermare che un sistema è aperto quando è tale da interagire - a livello delle singole componenti e quindi del complesso - con l'esterno, per natura (cioè intrinsecamente), oppure per scelta propria o, infine, per scelta di un altro sistema, vale a dire per esito progettuale. Un sistema è viceversa chiuso quando l'interazione in esame è nulla, sicché le parti interagiscono solamente tra di loro e con nient'altro al di fuori di esse.

<sup>11</sup> «Gli *stakeholder*, come è noto, rappresentano l'insieme dei soggetti che partecipano, a diverso titolo e con differenti interessi, alla vita d'impresa; *azionisti* (ovvero gli *shareholder*), *manager*, *amministratori*, *investitori istituzionali*, *creditori* e *dipendenti*, sono le principali categorie di portatori di interessi, i cui obiettivi spaziano dalla *massimizzazione del valore* delle azioni, alla *crescita economica* e *finanziaria* della stessa nel medio e lungo termine.

Gli *azionisti*, ovviamente, sono gli *attori principali* negli assetti istituzionali d'impresa; tali soggetti, forti della loro influenza dominante nelle decisioni aziendali, spingono, in virtù della loro *moral suasion*, il *Board* e/o il *management* verso *comportamenti* e *decisioni* in linea con la loro volontà e i loro interessi». Così si esprime FORTUNA F., *Crisi finanziaria, management e comunicazione esterna d'impresa: alcune considerazioni*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, settembre-ottobre, 2009, p. 519.

<sup>12</sup> Anche se divisa in sezioni dislocate, per ragioni organizzative e commerciali, in aree geografiche differenti, l'azienda è sempre un sistema unitario, per cui una singola componente non può essere studiata separatamente dalle altre, prescindendo dai vincoli di complementarità che la collegano al resto del sistema.

soggettivo come il grado di discrezionalità di cui il soggetto aziendale dispone nel prendere decisioni sulla condotta dell'impresa e sotto l'aspetto oggettivo come la capacità dell'impresa di conseguire i suoi obiettivi attraverso lo svolgimento dell'attività di produzione e di consumo per cui è nata. L'autonomia dell'impresa, tuttavia, non implica la sua separazione dall'ambiente esterno. L'azienda non può bastare a se stessa, e non può non intrattenere relazioni con altre imprese e istituzioni nel contesto in cui opera. Autonomia, pertanto, non è sinonimo di indipendenza dall'ambiente e dalle altre unità economiche;

6. per la *funzionalità* e l'*economicità*. Si tratta di due caratteristiche strettamente interconnesse. Un'azienda, infatti, può essere definita funzionale quando la sua struttura e la sua gestione le consentono di svolgere l'attività di produzione o di erogazione cui è deputata, nel rispetto della legge dell'economicità. La funzionalità, pertanto, rappresenta un'attitudine legata alla struttura e alla vita dell'azienda e si traduce nella capacità della stessa di rinnovare il suo impianto e i suoi processi vitali in modo da adattarsi ai mutamenti dell'ambiente, garantendo il conseguimento di risultati soddisfacenti a valere nel tempo. L'economicità, dal canto suo, costituisce il contenuto attuativo di quella potenzialità. La funzionalità può essere:

- *tecnica*, che riflette il grado di efficienza e le modalità di svolgimento del processo produttivo;
- *economica*, inerente alle possibilità di sviluppo dell'impresa e alla sua capacità di remunerare i fattori impiegati nella produzione;
- *finanziaria*, afferente l'andamento del ciclo di acquisizione, impiego e rimborso di mezzi finanziari, e quindi delle entrate e delle uscite di denaro;
- *patrimoniale*, riguardante la composizione e la struttura del patrimonio aziendale.

L'economicità, dal canto suo, riguarda la razionalità economica che governa lo svolgimento delle operazioni in vista del conseguimento di certe finalità. L'economicità chiama in causa una serie di condizioni interdipendenti tra loro, quali:

a) l'*autosufficienza economica*, con riferimento alla quale l'azienda consegue ricavi superiori ai costi, in un'ottica di medio e lungo periodo;

- b) l'*efficienza*, per un miglior impiego delle risorse a disposizione del *management*, al fine di ottimizzare anche la produttività dei fattori impiegati;
- c) l'*efficacia*, che identifica l'attitudine dell'azienda a conseguire i propri obiettivi;
- d) l'*equilibrio finanziario*, con il quale l'impresa si deve garantire la giusta correlazione quali-quantitativa tra investimenti e finanziamenti;
- e) l'*equilibrio monetario*, inteso come dinamica delle entrate e delle uscite.

Fig. 1 - Le caratteristiche fondamentali dell'azienda



## 1.2 La dimensione strutturale e dinamica dell'impresa e i suoi cicli operativi

L'azienda può essere analizzata sotto due aspetti fondamentali: quello strutturale e quello dinamico dei processi operativi.

Da un punto di vista strutturale, l'azienda deriva dalla combinazione di tre ordini di forze:

- le persone;
- i mezzi;
- l'organizzazione.

Da un punto di vista dinamico, invece, essa può essere considerata come sistema di operazioni riconducibili all'aspetto finanziario ed economico della gestione.

### 1.2.1 La dimensione strutturale

La dimensione strutturale dell'azienda, come si è detto, si compone di tre forze: le persone, i mezzi e l'organizzazione.

La componente più importante è sicuramente rappresentata dall'elemento personale. Sono le stesse persone, infatti, che creano un'azienda, le danno costantemente impulso e ne determinano il carattere dinamico.

In ragione delle funzioni svolte, sono raggruppate in organi, che possono essere **volitivi**, **direttivi** o **esecutivi**. I primi sono formati dai soggetti che hanno avviato l'azienda, ne hanno definito la missione e gli obiettivi, ed hanno apportato i mezzi necessari al suo funzionamento. Gli organi direttivi, a loro volta, si occupano della direzione e del coordinamento dell'attività aziendale, sulla base degli indirizzi definiti dagli organi volitivi. Infine, gli organi esecutivi svolgono concretamente le operazioni aziendali, sotto la guida degli organi direttivi e per il conseguimento delle finalità stabilite da quelli volitivi.

Sempre con riferimento alla componente personale, è altresì necessario considerare l'importanza assunta dalla cultura dei dipendenti in azienda. La cultura aziendale può essere definita come l'insieme di valori, credenze e convinzioni, modelli di comportamento, rituali, simboli, che, a seconda della situazione e del tempo in cui si sviluppano, finiscono per influenzare atteggiamenti, decisioni e azioni di coloro che appartengono a un determinato gruppo<sup>13</sup>.

L'influenza che la cultura aziendale può esercitare sui membri dell'organizzazione, propende a rappresentare un ostacolo a qualsiasi forma di innovazione e di cambiamento, ovvero può essere un fattore in grado di stimolare qualsiasi processo di *turnaround*, in virtù di un ciclo di apprendimento continuo in grado di alimentare i processi di creazione e diffusione di conoscenza tra i membri dell'organizzazione.

La seconda componente del sistema di forze è rappresentata dai mezzi. I mezzi sono costituiti da beni economici materiali e immateriali (impianti, macchinari, marchi, brevetti ecc.) acquistati dall'azienda utilizzando il

---

<sup>13</sup> Tra le numerose definizioni di cultura aziendale, si riporta la seguente: «un insieme multivalente, diversificato e spesso disomogeneo, di rappresentazioni, codici, rituali, modelli di comportamento, valori, che costituiscono, in ogni situazione sociale determinata, un insieme di risorse, la cui funzione specifica viene definita a seconda dei momenti». CRESPI F., *Manuale di sociologia della cultura*, Laterza, Bari, 1996, p. 22.

capitale apportato dal soggetto aziendale e/o prestato da terzi finanziatori.

La terza forza del sistema è data dall'organizzazione. Quest'ultima riguarda la conveniente disposizione qualitativa e quantitativa delle forze personali e materiali da impiegare nell'impresa per il conseguimento delle finalità stabilite. È evidente come la componente organizzativa presenti un'elevata complessità. Essa costituisce il vincolo che lega le restanti forze (mezzi e persone), che le aggrega in un tutto unitario e ne incrementa la produttività. La variabile organizzativa, infatti, influenza direttamente il livello di funzionalità aziendale, o meglio l'attitudine del sistema a realizzare gli obiettivi stabiliti, applicando il principio di razionalità economica.

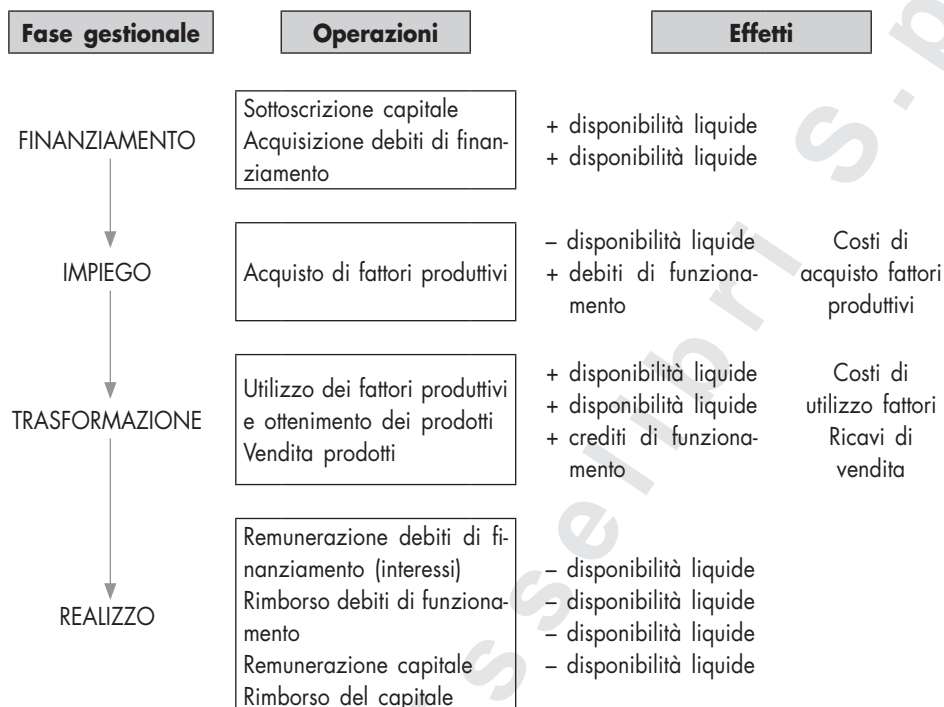
Erroneamente, l'organizzazione viene riferita soltanto alla componente umana. Essa, piuttosto, riguarda l'intera struttura durante tutto il ciclo di vita dell'azienda. Al momento della costituzione, infatti, la variabile organizzativa chiama in causa la risoluzione di alcune problematiche, quali la valutazione dei vantaggi a istituire l'azienda, la quantificazione delle forze personali e dei mezzi da impiegare per la realizzazione dei piani di produzione e di consumo, la definizione della loro combinazione più opportuna, la scelta della veste giuridica, la costruzione delle relazioni con l'ambiente, la predisposizione di un sistema di rilevazioni. Durante il funzionamento, inoltre, a seguito dei mutamenti continui e repentini delle forze interne ed esterne al sistema, la struttura organizzativa si modifica per adattare l'azienda all'ambiente. La capacità della struttura di rinnovarsi costantemente al mutare delle condizioni di partenza rappresenta l'unica via percorribile da un'azienda per sopravvivere nel mercato. Per queste ragioni il fattore organizzativo deve fruire dei caratteri della flessibilità e della dinamicità.

### **1.2.2 La dimensione dinamica: i cicli finanziari ed economici**

L'insieme delle manifestazioni vitali di un'azienda costituisce la gestione, quale complesso di operazioni distinte, volte al conseguimento della comune finalità aziendale. Tali operazioni formano un sistema di forze (la struttura) considerato nel suo svolgimento, e quindi nella prospettiva operativa e funzionale.

I processi vitali della gestione possono essere riferiti all'andamento dei cicli finanziari ed economici.

Fig. 2 - Effetti finanziari ed economici delle operazioni di gestione



Il **ciclo finanziario** concerne il reperimento di mezzi finanziari con il vincolo della proprietà (capitale proprio) e del prestito (debiti di finanziamento) e la concessione di finanziamenti a terze economie (acquisizione di partecipazioni e crediti di finanziamento).

Le operazioni finanziarie, inoltre, sono sempre di «esterna» gestione, vale a dire al di fuori del funzionamento interno all'impresa, poiché mettono l'azienda in relazione con il mercato dei capitali.

Per **ciclo economico**, invece, s'intende l'acquisizione dei fattori produttivi, la loro combinazione, la loro trasformazione in prodotti finiti, il loro immagazzinamento per la successiva vendita.

Le operazioni economiche, diversamente da quelle finanziarie, possono essere di «esterna» o di «interna» gestione. Nel primo caso, l'azienda ha rapporti con i mercati di approvvigionamento, per l'acquisto dei fattori produttivi o di reperimento dei mezzi di consumo, e con i mercati di sbocco, nella fase di vendita dei prodotti e/o dei servizi. Nella seconda circostanza (operazioni di «interna» gestione), i processi si svolgono integralmente all'interno dell'azienda, in relazione all'attività di combinazione dei fattori produttivi, produzione e immagazzinamento.

Operazioni finanziarie ed economiche non sono, tuttavia, del tutto distinte, ma si *influenzano reciprocamente*. Ad esempio, il reperimento di un finanziamento (operazione finanziaria) è strumentale all'acquisizione di fattori produttivi (operazione economica), e produce al tempo stesso, attraverso gli oneri finanziari, effetti di natura economica sul risultato della gestione.

Viceversa, ad ogni operazione economica corrisponde quasi sempre una manifestazione finanziaria. Si pensi alla vendita di prodotti, che genera un entrata di denaro, immediata o differita, che potrà essere impiegata per concedere un finanziamento a terze economie.

Dalla combinazione delle operazioni economiche piuttosto che finanziarie scaturisce la capacità di rigenerazione dei processi operativi ed amministrativi della gestione.

In tal senso, le operazioni che formano i processi vitali di un'azienda in fase di funzionamento si rinnovano e si ripetono in una successione di cicli ricorrenti, in virtù del principio della funzione autorigeneratrice dell'impresa.

Alla luce di quanto appena esposto, si può parlare di funzione autorigeneratrice a livello finanziario e a livello produttivo.

La *funzione autorigeneratrice a livello finanziario*, si realizza nel processo di autofinanziamento, che rappresenta una modalità di finanziamento non onerosa per l'impresa.

In sostanza, si tratta di una fonte interna (o endogena), che può essere distinta in autofinanziamento *in senso proprio*, o *in senso stretto* o *patrimoniale*; od ancora, di *risparmio di impresa*, ovvero autofinanziamento *in senso finanziario*, oppure *in senso improprio*, od, ancora, *in senso lato*<sup>14</sup>.

L'autofinanziamento *in senso stretto* o *patrimoniale* si consegue nel momento in cui, in azienda, si perseguono politiche di ritenzione di utili, mediante la costituzione e/o l'aumento delle riserve iscritte in bilancio.

Si parla di autofinanziamento *in senso finanziario*, oppure *in senso improprio*, qualora oltre all'utile non distribuito ai soci, si chiamano in causa gli ammortamenti e gli accantonamenti al netto dell'utilizzo dei relativi fondi. Questo perché, gli ammortamenti e gli accantonamenti ai vari fondi rientrano tra i *componenti negativi del reddito*, seppur classificati come costi non monetari, in quanto non correlati a uscite di

<sup>14</sup> Come sostenuto da LIZZA P., *Lineamenti di economia aziendale*, Aracne, Roma, 2007, pp. 296 e ss.

denaro immediato. Ne deriva che, in quanto componenti negativi, riducono il reddito e, quindi, la ricchezza che potrebbe essere distribuita sotto forma di dividendi ai soci e/o sotto forma di imposte allo Stato. Riducendosi la ricchezza distribuibile aumenta quella trattenuta in azienda, cioè l'autofinanziamento.

A differenza dell'autofinanziamento proprio, quello finanziario risulta essere temporaneo, vale a dire, il processo di autofinanziamento ha una sua validità fino a quando non si procede all'utilizzo dei fondi spese e dei fondi ammortamento che ne hanno determinato il valore.

La *funzione autorigeneratrice a livello produttivo*, invece, si realizza attraverso la realizzazione di nuovi prodotti, la scelta di nuovi *business*, l'ammmodernamento del parco impianti, il rinnovo delle attrezzature ecc. A supporto della funzione autorigeneratrice, a livello produttivo, vi è il processo di pianificazione strategica, che si realizza, attraverso la definizione di:

- a) *mission* e *vision* dell'azienda;
- b) obiettivi di lungo, medio e breve termine;
- c) strategie di lungo, medio e breve termine;
- d) analisi dell'ambiente, cioè il mercato e, più specificatamente, il settore di appartenenza;
- e) analisi delle risorse interne, con particolare riferimento alle competenze e alle conoscenze distintive che favoriscono il posizionamento competitivo dell'impresa.

Le fasi che caratterizzano il processo logico di pianificazione strategica possono essere sintetizzate come segue:

1. raccolta di dati quantitativi e qualitativi inerenti eventi storici;
2. apprezzamento critico dei dati storici, al fine di individuare le condizioni interne ed esterne all'azienda che hanno determinato il verificarsi di tali eventi;
3. trasformazione dei dati storici in dati preventivi, tenendo conto delle nuove condizioni interne ed esterne, oggettive e soggettive, che caratterizzeranno la vita aziendale nel futuro;
4. comparazione tra dati preventivi e dati consuntivi, al fine di individuare le cause di eventuali scostamenti e modificare, di conseguenza, la condotta aziendale e le previsioni successive.

Su quest'ultimo punto, è importante che il processo logico di pianificazione non termini con la definizione dei dati preventivi, ma includa anche il con-

fronto di questi ultimi con i dati effettivi (attività di *reporting*)<sup>15</sup>. Infatti, la rilevazione di possibili devianze, da un lato, può comportare la revisione delle previsioni iniziali, dall'altro, vale a rendere operativo lo stesso processo, come strumento di razionale amministrazione dell'azienda. La tabella successiva riporta in sintesi i criteri principali e le specifiche di essi.

**Tabella 1 - Elementi distintivi del sistema di reporting**

	ELEMENTI DISTINTIVI	SPECIFICHE
1	Rilevanza/selettività	Capacità di rilevazione e comunicazione delle sole variabili utili ai destinatari, tenuto conto del loro ambito di responsabilità. Sono rilevanti le informazioni che potenzialmente possono influenzare le decisioni del destinatario.
2	Controllabilità	Delle variabili di riferimento su cui si esegue l'informazione (da parte del destinatario dell'informazione): possibilità da parte del destinatario di incidere realmente con correttivi.
3	Gerarchizzazione	Dettaglio e grado di aggregazione dei dati in base al livello gerarchico (decisionale) e l'uso futuro del destinatario.
4	Frequenza/tempestività	Capacità di supportare l'attivazione di azioni correttive valide e in tempo utile, coerentemente con i tempi di variazione del fenomeno. <i>Trade-off</i> tra tempestività e accuratezza: concentrare l'attenzione più sui <i>trend</i> che sul dato puntuale.
5	Attendibilità	Affidabilità del processo di quantificazione-accertamento dei dati oggettivi e di quantificazione-determinazione dei dati soggettivi.
6	Comprensibilità	Scelta di una terminologia appropriata e di un'adeguata forma di comunicazione dei dati.
7	Confrontabilità	Presenza di un parametro di confronto in termini: spaziali temporali e <i>standard</i> .
8	Orientamento	Individuare variabili da privilegiare sulla base dei bisogni informativi.
9	Bilanciamento	Tra tempestività e precisione della fornitura dell'informazione: concentrare l'attenzione più sui <i>trend</i> che sul dato puntuale.
10	Leggibilità	Con forma discorsiva, tabellare e grafica.
11	Flessibilità	Adeguamento dei <i>report</i> alle esigenze informative concomitanti.

<sup>15</sup> Le attività di *reporting* rivestono un'importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permettere la diffusione delle informazioni ai vari livelli interessati e la stessa fa parte dei sistemi di programmazione e controllo essendo il "cuore" di tali sistemi. Il controllo infatti non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati ottenuti precedentemente. Cfr. SERPELLONI G., SIMEONI E., *I sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento*, consultabile sul sito [iport.drone.org/com/filedownloadlink](http://port.drone.org/com/filedownloadlink).

### 1.3 La prevenzione della crisi d'impresa

Il fronteggiamento del rischio<sup>16</sup> d'impresa rappresenta uno dei principali presupposti per la prevenzione e il superamento delle crisi aziendali.

Qualsiasi attività d'impresa, sia essa privata che pubblica, opera sempre in condizioni di incertezza che sono alla base del rischio di impresa. Con riferimento alle condizioni di incertezza, esse possono distinguersi in:

- a) *oggettive*, se riconducibili a uno stato di fatto nei confronti del quale tutte le imprese sono poste sullo stesso piano. È il caso, ad esempio, di condizioni correlate alla congiuntura economica positiva o negativa del mercato in cui si opera;
- b) *soggettive*, nel caso in cui le condizioni di incertezza sono collegate alle conoscenze e competenze del *management*, nonché a contingenze che rientrano nella sfera della specifica realtà aziendale. A quest'ultimo proposito, può farsi riferimento al:
  - rischio finanziario, che coinvolge la sfera legata alla liquidità;
  - rischio patrimoniale, che influisce sugli equilibri tra investimenti e finanziamenti;
  - rischio economico, che interessa i risultati economici, in termini di ricavi e costi.

Il rischio d'impresa, in base alla sua origine, può essere classificato in:

- *rischio di natura economica*, riconducibile alla variabilità delle condizioni di esistenza e di operatività economica;

---

<sup>16</sup> Sul concetto di rischio particolarmente significative sono le considerazioni di BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, pp.10-11, il quale afferma: «L'eventualità che, non verificandosi una determinata ipotesi, si abbiano conseguenze sfavorevoli per il soggetto che l'ha formulata, può essere intesa come sinonimo di rischio, nella più ampia accezione del termine. In pratica, si ha il rischio ogniqualvolta, di un certo evento, può essere razionalmente formulata una prospettiva di danno. Nel concetto di rischio è presente l'azione di agenti esterni a un determinato soggetto, sia che questo compia delle azioni, sia che resti inerte. Nel primo caso, potendo l'attività essere programmata, l'idea del rischio è associata alla eventualità di uno scostamento dei dati reali da quelli ipotizzati; nel secondo, alla possibilità di una sopravvenienza negativa. Il rischio scaturisce dall'accostamento di due fenomeni, oggettivo il primo, soggettivo il secondo: il mutevole manifestarsi degli eventi e l'incapacità umana di prevedere tali mutamenti. Esso si fonda generalmente su una duplice possibilità: a) che un certo fenomeno si manifesti; b) che, manifestandosi, non abbia i requisiti ipotizzati in sede di formulazione di piani. Presenta pertanto una problematica complessa nella quale si compendiano elementi di opposta natura».

- *rischio di natura extra-economica*, correlato ad eventi fortuiti, non controllabili dal soggetto aziendale e, molte volte, neanche da questi prevedibili.

Secondo il grado di conoscenza degli eventi futuri, il rischio d'impresa può essere classificato in:

- *rischio statico*, caratterizzato dalla possibilità di conoscere e prevedere la dinamica probabilistica del verificarsi degli eventi esterni e delle ripercussioni sugli accadimenti aziendali;
- *rischio quasi-dinamico*, per il quale è possibile prevedere in parte, in funzione delle esperienze pregresse, l'eventuale distribuzione di probabilità degli eventi futuri;
- *rischio dinamico*, che si contraddistingue per il fatto di essere imprevedibile nel suo divenire e nella sua entità. L'istinto imprenditoriale potrebbe essere l'unico strumento per fronteggiare questa tipologia di rischio.

Alla luce di quanto appena esposto, diventa necessario per una disamina precisa dell'eventuale stato di crisi d'impresa, non solo comprendere quali possano essere le aree operative e funzionali dove si potrebbero annidare condizioni d'incertezza e quindi di rischio per l'impresa, ma intraprendere interventi mirati, per l'attivazione di un sistema di monitoraggio e gestione costante dell'alea. In questo modo, si riuscirebbe a garantire, attraverso piani operativi ed azioni specifiche, un efficace ed efficiente fronteggiamento del rischio, al fine di prevenire fenomeni che potrebbero rivelarsi dannosi sia a livello strutturale che a livello operativo dell'impresa<sup>17</sup>.

L'attività di prevenzione della crisi può essere efficacemente esercitata attraverso l'impiego di tecniche di simulazione, come il *metodo degli scenari* e *l'analisi di vulnerabilità* per una valutazione dell'impatto che ogni minaccia può avere sul sistema di coerenze. La tabella 2 sintetizza un approccio al problema della prevenzione basato sul binomio "*informazione-azione*".

---

<sup>17</sup> A tal proposito, si veda BASTIA P., *Pianificazione controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996, pp. 72 e ss.

**Tabella 2 - Rapporto tra informazione sulla minaccia e risposta dell'impresa<sup>18</sup>**

STADIO DI CONOSCENZA	CONTENUTO INFORMATIVO	STRATEGIA
<b>1. Sensazione di minaccia</b>	Origine della minaccia identificata.	Strategia di <i>consapevolezza</i> (previsioni di vendita, di comportamento concorrenziale, previsioni tecnologiche).
<b>2. Minaccia concreta</b>	Comprensione della natura e della gravità dell'impatto.	Strategia di <i>flessibilità</i> (rafforzare le potenzialità dell'azienda per affrontare il futuro).
<b>3. Risposta concreta</b>	Individuazione dei tempi, programmi e <i>budget</i> .	Strategia di <i>prontezza interna</i> (preparazione della struttura, risorse aziendali per affrontare la specifica minaccia).
<b>4. Risultato concreto</b>	Identificazione dell'impatto e conseguenze in termini di profitto delle risposte.	Strategia di <i>azione diretta</i> (intervento preciso contro una minaccia conosciuta).

### 1.3.1 La prevenzione a livello strutturale

Nel caso di prevenzione di crisi a livello strutturale, gli aspetti che devono essere continuamente monitorati in fase di *start-up* e di funzionamento dell'impresa sono:

- a) la scelta della localizzazione;
- b) la scelta della veste giuridica;
- c) la dimensione aziendale;
- d) l'assetto organizzativo;
- e) il posizionamento competitivo.

La *scelta della localizzazione* presuppone, innanzitutto, la precisa definizione dell'attività dell'impresa, e, successivamente, l'analisi, in un'ottica di pianificazione strategica, dei fattori che, in misura maggiore o minore, sono potenzialmente in grado di influenzare il buon funzionamento e il rendimento del *business* prescelto. La scelta della localizzazione rappresenta un momento strategicamente rilevante per l'impresa, poiché influenza in modo sostanziale e durevole lo svolgimento dell'attività aziendale. Un'ubicazione inidonea, infatti, può significare per un'azienda, ancor

<sup>18</sup> La tabella è tratta da ARCARI A., *Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*, consultabile su <http://eco.uninsubria.it>, p. 6.

di più se in fase istitutiva, andare incontro al declino prima ancora di nascere<sup>19</sup>. Tra i fattori che possono condizionare il processo di localizzazione è bene tenere presente i fattori aventi carattere generico, quali, ad esempio: i fattori naturali, i fattori demografici, i fattori storico-demografici, i fattori economici, i fattori politici e legislativi ecc. A ciò devono aggiungersi i fattori specifici alla realtà aziendale di riferimento, come, ad esempio: la vicinanza ai mercati di sbocco, la vicinanza ai mercati di approvvigionamento, le condizioni correlate al fattore umano, i fattori di aggregazione, i fattori extra-economici ecc.

La *scelta della veste giuridica* interessa sia le aziende di nuova costituzione, sia quelle in funzionamento, poiché queste ultime, nel corso della loro vita, possono decidere di trasformarsi modificando la veste giuridica iniziale. Anche la scelta della forma giuridica più adeguata può essere condizionata da vari fattori, quali l'ammontare del capitale proprio da investire, il grado di rischio che la proprietà intende assumere, la necessità di reperire mezzi finanziari, fattori extra-economici relativi ai soggetti che rientreranno nella compagine societaria ecc.<sup>20</sup>.

La *dimensione aziendale* può essere intesa come la «misura» assunta da un'organizzazione in un dato momento. Essa è definita ottimale qualora riesca ad esprimere la «*misura*» che consente ad un'organizzazione di operare in condizioni di equilibrio generale e di realizzare risultati economici positivi a valere nel tempo, considerati il sistema di forze interne e le sue relazioni con l'ambiente esterno<sup>21</sup>.

Ciascuna realtà aziendale ha la sua «misura ottimale», alla luce degli obiettivi e delle strategie che intende perseguire, tenuto conto delle situazioni contingenti e del fatto che i mutamenti dell'ambiente esterno potrebbero rendere necessario un adeguamento della stessa dimensione. Una problematica spesso riconducibile alla scelta della giusta dimensione aziendale è quella relativa alla «capacità produttiva d'impresa». Per capacità produttiva s'intende il quantitativo massimo di beni che un'impresa è in grado di produrre, in un dato intervallo di tempo, considerati i fattori produttivi e le condizioni operative di cui l'organismo economico può disporre<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> In senso adesivo, vedi Verna A., BERTARELLI V., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1965, pp. 158 e ss.

<sup>20</sup> Per approfondimenti, si rinvia a PAOLONE G., *Aspetti di governance e modelli societari*, Giappichelli, Torino, 2004.

<sup>21</sup> Espressione questa usata da CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria*, cit., pp. 212-213.

<sup>22</sup> AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 371.

I fattori produttivi in discorso sono rappresentati, principalmente, da investimenti durevoli e dal personale dipendente, ovvero dai fattori che determinano, se presenti in misura elevata, il carattere di rigidità aziendale<sup>23</sup>. Quest'ultimo, come si vedrà in seguito, costituisce un pericolo nel momento in cui va a limitare la flessibilità e la dinamicità dell'impresa di fronte ai repentini mutamenti ambientali.

Nel discorso sulla capacità produttiva si inserisce a pieno titolo la problematica del **sottodimensionamento** o, eventualmente, del **sovradiimensionamento** della struttura, in relazione alle esigenze espresse dal mercato di appartenenza.

Si ha *sottodimensionamento* dell'impresa, quando la capacità di assorbimento del mercato, intesa come domanda di prodotti e servizi, risulta superiore alla capacità produttiva massima, ovvero alla produzione massima realizzabile dall'azienda. Ben altra cosa è la produzione effettiva, che, il più delle volte, è al di sotto della capacità massima di produzione. Con riferimento al *sovradiimensionamento*, si invertono i termini del confronto, per cui la capacità produttiva massima risulta superiore alla capacità di assorbimento da parte del mercato.

L'*assetto organizzativo* identifica le modalità più efficaci di gestione e coordinamento del personale per il conseguimento degli obiettivi dell'impresa<sup>24</sup>.

Si tratta, in sostanza, di individuare la forza lavoro da impiegare nell'impresa, in termini quantitativo-numeriche e qualitativo-professionali.

La scelta dell'organico non deve focalizzarsi sulle sole competenze tecniche dei soggetti, ma considerare, altresì, quelle attitudini dell'individuo che condizionano l'esito delle sue prestazioni (aspetti culturali, sociali, antropologici, propensione al lavoro di gruppo, spiccata vena creativa ecc.), onde evitare di assegnare ruoli e compiti non conformi alle personali inclinazioni.

La definizione dell'assetto organizzativo implica alcune scelte riguardanti:

- la *struttura organizzativa*, che presuppone l'identificazione delle unità lavorative, cui sono affidati vari compiti. Ciascuna unità organizzativa, a sua volta, comprende al suo interno uno o più soggetti, collocati in specifiche posizioni, e assegnatari di mansioni cui corrispondono determinati gradi di responsabilità;

<sup>23</sup> CAVALIERI E., *Ricerche di economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1984, p. 13.

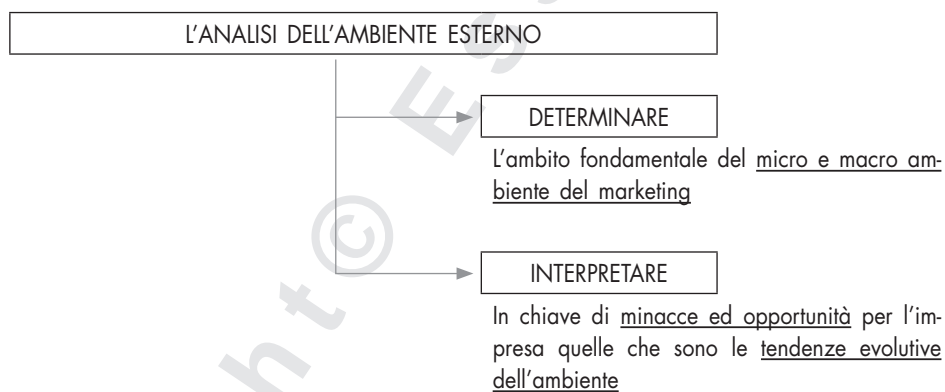
<sup>24</sup> RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

- i *sistemi operativi*, con i quali si favorisce l'integrazione tra differenti attività aziendali;
- lo *stile di comando*, che identifica le modalità e i meccanismi di governo dell'impresa, alla luce di uno stile direzionale autoritario o partecipativo. Ad esso sono riconducibili le decisioni relative alla partecipazione dei livelli gerarchici inferiori alla definizione delle strategie, alle scelte in merito ai sistemi di delega ed incentivazione del personale ecc.

Per concludere, tra gli elementi caratterizzanti la prevenzione della crisi a livello strutturale, vi è il *posizionamento competitivo*, che si sofferma, innanzitutto, sull'analisi dell'ambiente.

Quest'ultimo, infatti, rappresenta, per l'impresa, un passaggio fondamentale nella definizione di un piano strategico funzionale al consolidamento della propria posizione competitiva ed alla creazione di valore. Caratterizzato da una notevole dinamicità, ascrivibile all'elevata variabilità quali-quantitativa degli elementi che lo compongono<sup>25</sup>, nell'ambiente è possibile riscontrare minacce e opportunità rilevanti per l'organizzazione<sup>26</sup>.

Fig. 3 - L'analisi dell'ambiente di riferimento



L'atteggiamento di un'impresa dovrebbe essere quello di trasformare le minacce in opportunità, amplificando gli effetti correlati alle circostanze favorevoli e soffocando, al contempo, gli eventi sfavorevoli, che limitano, o addirittura talvolta ostacolano, la crescita economica del sistema aziendale. Con altra espressione, si tratta di implementare, mediante un comportamento attivo o proattivo, un naturale processo di risposta ai bisogni

<sup>25</sup> BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1979.

<sup>26</sup> SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1997.

espressi dall'ambiente, e, contestualmente, di stimolare i bisogni latenti, attraverso la definizione di modalità di intervento (strategie) volte a conciliare gli obiettivi e le necessità dell'azienda con quelli degli interlocutori sociali (clienti, consumatori finali ecc.). L'ambiente di riferimento può essere distinto in macroambiente e microambiente.

Rientrano nel **macroambiente** tutte quelle variabili che, in guisa meno diretta, influenzano l'esercizio dell'attività economica dell'impresa. L'errore di sottovalutare una variabile relativa al macroambiente, perché ritenuta distante dalla sfera dell'attività dell'azienda, potrebbe causare non pochi problemi alla stessa sopravvivenza dell'organizzazione. Il macroambiente comprende, in particolare:

- l'ambiente sociale;
- la distribuzione demografica;
- la struttura del mercato;
- l'ambiente naturale;
- l'ambiente politico;
- le leggi e i regolamenti;
- la tecnologia e la ricerca;
- l'ambiente economico;
- la cultura e la tradizione.

Il **microambiente**, o ambiente specifico, rappresenta l'«ambito territoriale» in cui l'azienda è direttamente inserita e coinvolta<sup>27</sup>. Con tale tipo di analisi, pertanto, viene esaminata la dinamica delle relazioni, continue o discontinue, esistenti tra l'impresa e:

- i clienti;
- i concorrenti diretti e indiretti;
- i fornitori;
- gli intermediari commerciali;
- gli intermediari finanziari e le banche.

### 1.3.2 La prevenzione a livello operativo

A livello operativo la prevenzione della crisi stabilisce un monitoraggio costante e completo delle seguenti aree:

- a) investimenti;
- b) finanziamenti;
- c) economica.

---

<sup>27</sup> In questa visuale già BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.

L'area degli investimenti prende in considerazione i fattori produttivi durevoli e non, necessari all'avvio e al funzionamento dell'attività tecnico-operativa dell'impresa. Per cui, viene monitorata con riferimento alla totalità di tutti i fattori produttivi a fecondità ripetuta e semplice, considerati ugualmente indispensabili, nella fase istitutiva, piuttosto che in quella di funzionamento. La scarsa attenzione verso una categoria di investimenti, piuttosto che su di un'altra, potrebbe comportare nel medio-lungo periodo, problematiche correlate alla scarsa efficienza e produttività, con effetti negativi sia sugli equilibri finanziari, sia su quelli economici.

Inoltre, la presenza di investimenti durevoli impone alcune considerazioni sul concetto di rigidità aziendale, dovuta alla prevalenza di fattori a fecondità ripetuta rispetto a quelli a fecondità semplice (in caso contrario, si parlerebbe di elasticità degli investimenti).

Gli investimenti a lungo utilizzo (macchinari, attrezzature, mobili ecc.) sono considerati, per loro natura, scarsamente flessibili, ovvero difficilmente adattabili ai cambiamenti di tipo quantitativo e qualitativo richiesti dal mercato.

I mutamenti di carattere quantitativo riguardano per lo più improvvisi e consistenti incrementi o decrementi della domanda di prodotti e/o servizi, di fronte ai quali l'impresa, a causa della rigidità dei suoi investimenti, rivela incapacità di reazione e di adattamento (capacità produttiva insufficiente o in esubero).

I cambiamenti qualitativi riguardano, ad esempio, le variazioni nei gusti dei consumatori, nuove tecnologie nelle funzioni d'uso dei prodotti ecc.

Una condizione di scarsa flessibilità, come sopra esposta, avrebbe, senza dubbio, ripercussioni negative notevoli sui risultati economici e finanziari dell'impresa, ancor di più se l'azienda si trovasse già nella condizione di dover fronteggiare le problematiche fisiologiche e/o patologiche connesse a una situazione iniziale di crisi d'impresa.

A onor del vero, è bene precisare che la relazione causa-effetto, per cui la rigidità implica automaticamente scarsa flessibilità, non è sempre vera. È possibile, infatti, che una realtà aziendale rigida risulti più flessibile di un'impresa elastica. A titolo esemplificativo, si pensi a un'impresa automobilistica che, pur caratterizzandosi per un cospicuo volume di investimenti durevoli, risulta flessibile rispetto alle necessità del mercato. Di contro, si pensi a un'azienda commerciale avente

una struttura elastica, che presenta un assortimento di beni non conforme alle richieste del settore. Il concetto di flessibilità, pertanto, risulta più ampio rispetto a quello di elasticità. Quest'ultima, infatti, è da intendere come capacità dell'impresa di adeguare la quantità di produzione all'entità della domanda espressa dal mercato. La flessibilità riguarda, oltre alla capacità di adattare il *mix* produttivo alla domanda in termini quantitativi e qualitativi, l'attitudine a modificare gli obiettivi, le strategie e la struttura organizzativa per cogliere le opportunità di mercato. Se dunque l'elasticità ha un'accezione prettamente quantitativo-produttiva, la flessibilità include tre prospettive: produttiva in senso qualitativo e quantitativo, organizzativa e strategica.

I principali fattori da considerare nell'analisi dell'area degli investimenti sono:

- *la capacità produttiva media dell'impresa*, definita in modo da garantire un livello stabilito di produzione costante;
- *l'attività dell'impresa*, in quanto il piano degli investimenti di un'impresa siderurgica è sicuramente differente rispetto a quello di un'impresa di servizi;
- *la dimensione dell'impresa*, dal momento che un'azienda di grandi dimensioni necessita di maggiori investimenti rispetto a un'impresa piccola;
- *il costo e il rendimento di ciascun investimento* ricorrendo in tal caso a calcoli di tipo finanziario-attuariale<sup>28</sup>;
- *la tecnologia degli impianti*, in considerazione che un investimento a contenuto fortemente tecnologico è soggetto in misura maggiore al rischio di obsolescenza, per cui richiede la programmazione di sostituzioni più frequenti, rispetto al caso di impianti a ridotto contenuto tecnologico;
- *la natura della produzione*, posto che per un'impresa artigianale l'ammontare degli investimenti risulta sicuramente inferiore rispetto a quello di un'azienda industriale;
- *la possibilità di esternalizzazione dell'attività produttiva*, in quanto maggiore è la possibilità di concentrare l'attività produttiva presso altre unità aziendali, tanto minore sarà la necessità per l'impresa di fare investimenti nell'area produzione.

---

<sup>28</sup> Sulla valutazione degli investimenti, si vedano, tra gli altri, DALLOCCIO M., *Finanza d'azienda. Analisi e valutazioni per le decisioni d'impresa*, Egea, Milano, 1995.

L'area dei finanziamenti quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari alla realizzazione dell'attività economica dell'impresa.

Il fabbisogno finanziario può trovare copertura nei mezzi monetari appartenenti al soggetto-imprenditore (capitale di proprietà), nei mezzi presi in prestito da terzi finanziatori (capitale di terzi) e nelle forme di autofinanziamento. L'armonizzazione temporale tra gli investimenti e i finanziamenti sia in termini quantitativi che qualitativi rappresenta un presupposto importante per garantire la funzionalità dell'impresa e scongiurare, nel contempo, condizioni fisiologiche e/o patologiche di crisi aziendali. In effetti, si tratta di individuare, da un punto di vista quantitativo, l'entità dei finanziamenti che occorrono per fronteggiare le esigenze di copertura degli investimenti e, da un punto di vista qualitativo, i tempi medi di pagamento dei finanziamenti rapportandoli ai tempi medi di recupero degli investimenti. Molto spesso capita, invece, che il ricorso al capitale di terzi abbia come finalità quella di coprire ulteriori finanziamenti, ovvero si determina una copertura di investimenti durevoli con prestiti rimborsabili nel breve periodo.

I fattori che influenzano l'area dei finanziamenti, potrebbero essere i seguenti:

- *la dimensione dell'impresa*: un'impresa di grandi dimensioni presenterà, con ogni probabilità, un fabbisogno finanziario più ingente rispetto a quello di una piccola azienda;
- *la veste giuridica*: il nostro ordinamento prevede alcune differenze nelle forme di finanziamento per le società di capitali, le società di persone e le imprese individuali;
- *le condizioni del mercato*: influiscono sulle scelte in materia di copertura finanziaria, spostando l'attenzione del soggetto aziendale verso forme di debito ritenute più convenienti in un dato momento e a determinate condizioni;
- *la natura dell'investimento*: in particolare, si fa riferimento alla distinzione tra investimenti durevoli e non;
- *l'elasticità e la rigidità dei finanziamenti*: che risponde alla necessità di adeguare le forme di finanziamento alla durata del fabbisogno finanziario. Sono elastici i finanziamenti di breve durata (ad esempio, aperture di credito in conto corrente, scoperti di conto corrente ecc.), meno vincolanti per l'impresa. Diversamente, i finanziamenti a medio-lungo termine (ad esempio, mutui passivi, prestiti obbligazionari, ap-

porti di capitale proprio ecc.) vincolano maggiormente l'azienda ai finanziatori esterni e determinano, pertanto, la rigidità dell'impresa da un punto di vista finanziario;

- *il costo del finanziamento*: che deve essere confrontato con il rendimento degli investimenti acquisiti con i mezzi finanziari attinti;
- *la possibilità di reperire finanziamenti agevolati*: tale circostanza favorisce la scelta di investimenti in zone disagiate;
- *la volontà di sopportare interferenze da parte degli intermediari finanziari*: l'eccessivo ricorso al capitale di terzi, infatti, potrebbe causare una sorta di dipendenza, psicologica ed economica, dai soggetti finanziari.

Infine l'*area economica* considera l'ammontare dei ricavi e dei costi della gestione e individua l'entità dei risultati prodotti dalla gestione corrente, rispetto a quelli prodotti dalle gestioni extra-correnti (accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria). In altri termini, si tratta di comprendere quale possa essere stata la fonte principale del reddito complessivo dell'impresa.

Il giudizio globale sul risultato economico è, infatti, differente a seconda che, il reddito di esercizio sia riconducibile principalmente al reddito prodotto della gestione caratteristica (reddito operativo) rispetto a quello prodotto delle gestioni extra-correnti (reddito extra-operativo) e viceversa.

Nella prima ipotesi, si attesterebbe una solidità reddituale dell'impresa, in un'ottica di crescita e di consolidamento della propria posizione competitiva.

Diverso è il caso in cui il reddito aziendale sia espressione dei risultati prodotti dalle differenti gestioni non caratteristiche. Infatti, in quest'ultima circostanza, l'instabilità e la non prevedibilità degli eventi non riconducibili al *core business*<sup>29</sup>, rappresenterebbero per il *management* aziendale un elemento su cui soffermarsi al fine di prevenire situazioni di crisi d'impresa irreversibili. È il caso, ad esempio, di un risultato economico condizionato dalla realizzazione di una plusvalenza a seguito della dismissione di un cespite. Si tratta di un'operazione che ha una

---

<sup>29</sup> Il *core business* è la principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato e un conseguente guadagno. Solitamente il *core business* è supportato da altre attività aziendali che determinano l'organizzazione, la pianificazione, la strategia, gli strumenti con cui la stessa azienda si impegna nel proprio compito fondamentale.

natura sicuramente straordinaria, che non garantisce sicuramente un equilibrio economico nel medio e lungo periodo.

Tra gli elementi che possono condizionare gli andamenti di profitto e quindi produrre effetti positivi e negativi sul risultato complessivo dell'impresa si ricorda:

- *l'ingresso dell'impresa sul mercato*: si tratta di un momento molto delicato, in quanto l'azienda deve farsi conoscere. Per conquistare la fiducia dei clienti, essa dovrà promuovere i suoi prodotti attraverso azioni aggressive di *marketing*. In questa fase, il più delle volte, i costi di natura commerciale superano largamente i ricavi, per cui è frequente incorrere in perdite;
- *l'incremento della quota di mercato*: una volta circoscritta la sua quota di mercato, l'impresa avrà la precipua finalità di svilupparsi e crescere, con ricadute positive anche sui ricavi. L'azienda, in questa fase, si pone come obiettivo economico quello di raggiungere il pareggio tra costi e ricavi (*Break-Even Point* - Punto di equilibrio)<sup>30</sup>, o, nella migliore delle ipotesi, di conseguire un utile;
- *il miglioramento del rapporto con la clientela da un punto di vista qualitativo*: se nella fase precedente l'impresa mira a incrementare, da un punto di vista quantitativo, il numero dei clienti (quota di mercato), in questo stadio, essa si pone come scopo ultimo quello di fidelizzare ciascun cliente, migliorando qualitativamente il rapporto con esso. Il cliente non è più visto come semplice acquirente, ma diventa soggetto attivo per lo sviluppo dell'azienda.

---

<sup>30</sup> O punto di pareggio che è dato dal livello di *output* in corrispondenza del quale si presenta l'equivalenza tra ricavi totali e costi totali. Di conseguenza, in tale punto, il reddito operativo è uguale a zero. In argomento tra gli altri cfr. FRATOCCHI L., MORETTI A., *Decisioni operative nella gestione d'impresa*, Mc Graw-Hill, 2000, p. 12.