

---

Claudio Bianchi

**IL MODELLO AZIENDALE  
COME MODELLO  
DI  
ECONOMICITÀ**

**III EDIZIONE AGGIORNATA**

---

**EDIZIONI KAPPA**

## INDICE

1. <i>Il concetto economico di produzione</i> . . . . .	Pag.	9
2. <i>L'azienda come centro di produzione</i> . . . . .	»	15
3. <i>Le classi di aziende secondo la destinazione della loro produzione</i> . . . . .	»	23
3.1. Aziende che producono per il consumo . . . . .	»	24
3.2. Aziende che producono per lo scambio . . . . .	»	27
3.3. Interrelazioni aziendali; cenni . . . . .	»	29
4. <i>La definizione giuridica di azienda e le ragioni della diversa interpretazione economica</i> . . . . .	»	33
4.1. I soggetti aziendali. . . . .	»	34
4.2. Il soggetto giuridico . . . . .	»	34
4.3. Il soggetto economico. . . . .	»	38
4.3.1. Il concetto di «gruppo aziendale». . . . .	»	43
4.3.2. I consorzi ed altri esempi di associazioni tra aziende . . . . .	»	47
5. <i>Il ciclo economico-tecnico delle aziende che producono per il consumo</i> . . . . .	»	53
6. <i>Il ciclo economico-tecnico delle aziende che producono per lo scambio</i> . . . . .	»	59
7. <i>Considerazioni sulle omogeneità e sulle differenze tra i cicli economico-tecnici delle due classi di azienda considerate</i> . . . . .	»	63
7.1. La relazione proventi/oneri . . . . .	»	64
7.2. La relazione ricavi/costi . . . . .	»	72

8. <i>L'equilibrio economico nell'azienda che produce per lo scambio</i> . . . . .	Pag.	81
8.1. Il surplus per la remunerazione dei fattori residuali	»	83
8.2. Quando il surplus diventa profitto: l'impresa. . .	»	93
9. <i>L'economicità come elemento caratteristico del modello aziendale</i> . . . . .	»	101
9.1. Economicità ed efficienza . . . . .	»	111
9.2. Rassegna di casi . . . . .	»	117
10. <i>Qualche notazione sul cosiddetto «terzo settore»</i> . . . . .	»	125
11. <i>Le scelte gestionali nelle imprese come scelte di economicità</i> . . . . .	»	133
11.1. Programmazione e controllo di gestione . . . . .	»	140
11.2. L'analisi dei costi. . . . .	»	154
11.3. Il ruolo dell'organizzazione . . . . .	»	177
12. <i>La correlazione tra aspetti economici e finanziari della gestione</i> . . . . .	»	189
12.1. Fabbisogni finanziari e mezzi di copertura . . . . .	»	191
12.2. L'ottimizzazione delle scelte finanziarie . . . . .	»	202
<i>Appendice contabile</i> . . . . .	»	219
<i>Indice delle figure</i> . . . . .	»	251

## PREFAZIONE ALLA SECONDA EDIZIONE

*Questa seconda edizione segue, a distanza di quattro anni la prima, dalla quale differisce per l'inserimento del capitolo decimo. Sono, infatti, di scarso rilievo talune puntualizzazioni espresse nell'«appendice contabile» per richiamare, nel testo ed in nota, qualche essenziale aggiornamento di derivazione normativa.*

*La ragione della nuova edizioni risiede, quindi, nell'impressione che la più recente e massiccia tendenza ad informare sul cosiddetto «terzo settore» stia influenzando la modalità di porgere la tematica sul piano aziendalistico attraverso sintesi che, a nostro giudizio, possono ingenerare, quanto meno, confusione.*

*Ciò non deve apparire presuntuoso, perché prima di accingerci a scrivere «qualche notazione sul cosiddetto terzo settore», appunto il ricordato capitolo decimo, abbiamo riesaminata approfonditamente ed a lungo l'impostazione del testo in ordine alle classi istituzionali di aziende proposte, per confrontarle con i riferimenti alle «for profit» ed alle «no profit». Siamo pervenuti alle conclusioni esposte nel ricordato capitolo decimo, e cioè che, in buona sostanza, per comprendere la concettualità delle ricordate espressioni occorre ricondurle alla logica economica che presiede la distinzione tra aziende che producono per il consumo ed aziende che producono per lo scambio.*

## CAPITOLO I

## 1. Il concetto economico di produzione

Il progresso socio-economico del genere umano è in qualche modo l'effetto dell'evoluzione dei bisogni dell'uomo, evoluzione che è, a sua volta, spinta da quella che potremo definire l'«interpretazione corrente» del concetto di progresso. Così, se l'uomo primitivo aveva una concezione individuale della vita ed avvertiva, rispetto ad essa, solo esigenze primarie di sopravvivenza, l'uomo moderno, partecipe di una società opulenta, sente bisogni diversi perché legati alla sua logica di benessere, la quale seguita a mutare creando ulteriori nuovi bisogni.

L'attenzione attuale al problema ecologico, nelle sue diverse manifestazioni, è una dimostrazione della continua evoluzione dei bisogni umani. Tale problema, infatti, nasce dalle modalità con le quali sono stati fronteggiati bisogni precedenti: l'industrializzazione senza il rispetto del territorio; l'agricoltura forzando le condizioni eco-ambientali; la caccia non rispettando le caratteristiche fisiologiche delle specie; la pesca ignorando le condizioni per la riproduzione.

Peraltro, ciascuna causa di danno ecologico ha avuto la sua specifica origine nella spinta a soddisfare bisogni umani, in qualche caso di grande rilievo economico-sociale, in altri di tipo prettamente voluttuario.

È comunque certo che l'esigenza di soddisfare i bisogni ha spinto la «ricerca» di quanto necessita per fronteggiare gli stessi. Tale ricerca è stata di tipo propriamente fisico quando i bisogni erano di pura sopravvivenza, per diventare poi invenzione e, quindi, realizzazione di processi sempre più complessi. Questi ultimi, che coinvolgono più fattori, consentono di ottenere quanto serve alla soddisfazione dei bisogni dell'uomo di oggi, inteso come individuo e come membro di comunità sociali.

Si conferma, così, che l'azione volta a realizzare quello che è stru-

mentale alla soddisfazione dei bisogni è generatrice di utilità. Infatti, è sicuramente utile ciò che soddisfa un bisogno, motivo per cui produrre quanto occorre a tale fine significa «generare utilità».

È questo il concetto economico di produzione, il quale prescinde dalle modalità tecniche attraverso le quali si svolge il processo produttivo, acquisendo perciò un significato generale, cioè scientificamente qualificato. In tale logica, non è l'atto tecnico che caratterizza l'azione del produrre, ma il complesso delle operazioni attraverso le quali si concretizza la condizione per l'appagabilità del bisogno.

È evidente che il citato complesso di operazioni comprende anche l'atto tecnico e che nelle esperienze più semplificate di produzione, come quella della caccia per l'uomo primitivo, tutto si risolve in tale atto, il quale da solo consente l'acquisizione del bene utile alla soddisfazione dei bisogni. Come è vero che la società moderna, caratterizzata da elevati livelli di tecnologia, ci presenta innumerevoli esempi di attività volta alla trasformazione di materie, più o meno «ricche», in beni diversi, i quali, però, sono acquisibili solo perché altri processi economici integrano quello puramente tecnologico, consentendo a chi ne ha bisogno di ottenere quanto gli occorre.

Tra questi processi economici è facile individuare cicli di distribuzione nel tempo e nello spazio, realizzati attraverso il servizio della intermediazione commerciale e quello del trasporto. Il primo consente di acquisire i beni quando se ne ha bisogno, indipendentemente cioè dal momento della loro «realizzazione»<sup>1</sup>, il secondo permette la disponibilità dei beni anche in luoghi molto lontani dai centri nei quali gli stessi vengono «prodotti»<sup>2</sup>.

I servizi sono, quindi, il risultato di un processo produttivo in senso economico, poiché rappresentano elementi i quali, ancorché privi di consistenza corporea, sono idonei a soddisfare i bisogni.

La loro produzione si concretizza, al pari di quella dei beni, nella creazione di utilità, intesa appunto, come attitudine alla soddisfazione dei bisogni. Tale caratteristica conferisce ai beni ed ai servizi un valore, il quale può astrattamente riferirsi alla onerosità del ciclo produttivo, da un lato, ed al loro rilievo rispetto alle esigenze da soddisfare, dall'altro.

---

(1) Che può essere rappresentato dalla conclusione del ciclo tecnologico di produzione, se si tratta di beni fabbricati nell'industria, o da quello agricolo, o dall'estrattivo.

(2) Si pensi alla diffusione di prodotti agricoli in località molto distanti dai territori di coltivazione; di prodotti industriali in zone lontane da quelle di fabbricazione; di minerali in aree diverse da quelle di estrazione.

In particolare per i servizi citati, il valore va riferito all'utilità prodotta, consentendo ai destinatari dei beni l'acquisizione degli stessi dove e quando è per loro possibile o utile.

L'evoluzione delle esigenze umane ha generato, come si è detto al principio, una spinta verso nuove produzioni, che nelle società progredite risultano molto caratterizzate dai servizi. I finanziari, per esempio, sono il portato del passaggio dall'economia del baratto a quella monetaria, fino all'attuale economia creditizia; gli assicurativi sono la conseguenza del rilievo economico assunto, nel tempo, dai rischi connessi con le attività commerciali, con la conservazione della proprietà e, più recentemente, con eventi attinenti alla vita umana, questi ultimi nel quadro del propagarsi del bisogno di «previdenza» come fatto individuale e collettivo.

Gli esempi potrebbero continuare traendoli dalla vita quotidiana vista come fatto individuale e come aspetto di un più ampio fenomeno sociale, ma ai nostri fini è sufficiente osservare come la produzione dei servizi non comporta trasformazioni materiali, ma è il frutto di processi organizzativi che consentono la realizzazione dei servizi stessi, nei quali si compendia la creazione di utilità – e, quindi, di valore – che definisce in senso economico la produzione.

## CAPITOLO II

## 2. L'azienda come centro di produzione

Abbiamo fin qui cercato di chiarire la relazione esistente tra bisogni e produzione in senso economico e la conseguente evoluzione quali-quantitativa che il secondo fenomeno ha avuto, ha ed avrà in funzione delle continue mutazioni dei bisogni. Questi ultimi, come si è accennato, hanno manifestazioni sempre più complesse nelle cosiddette società evolute, sia a livello individuale che collettivo. Basti pensare, al riguardo, al bisogno di tutela sociale, di giustizia, che sale dalle collettività organizzate e deve trovare una adeguata rispondenza nella produzione dei relativi servizi espressi dall'organizzazione dello stato e degli organi territoriali preposti a talune delle citate produzioni.

Ciò consente di riprendere e chiarire una precedente riflessione: al di là della primitività esistenziale il singolo non può realizzare quanto gli necessita. Ne consegue che ha dovuto organizzare su basi diverse la produzione. La nascita delle prime comunità si può «leggere» come una dimostrazione di questa tesi, poiché l'esigenza di provvedere meglio al bisogno della difesa può essere stata una spinta a creare tali organizzazioni, con le quali si è poi teso ad affrontare in maniera più adeguata anche esigenze di tipo primario, dividendo i compiti tra chi era deputato a procurare il cibo e chi doveva gestirne l'utilizzazione. Peraltro, la vita in collettività ha generato la necessità di regole di convivenza e, come portato delle stesse, la «produzione» del servizio dell'ordine all'interno della comunità e del rispetto dello stesso, attraverso forme di amministrazione della giustizia affidate agli anziani, ai «capi».

Si delinea così un'organizzazione della produzione sempre più complessa, non più accentrata presso il singolo ma «specializzata» in appo-

siti centri, dove l'individuo o, più frequentemente, varie persone realizzano, impiegando le proprie capacità ed avvalendosi di strumenti spesso approntati da altri, un processo produttivo dal quale scaturiscono beni e servizi messi direttamente a disposizione della comunità, che può «consumarli» secondo determinate regole, o offerti ad altri membri della stessa che possono acquisirli scambiandoli con la propria produzione.

I servizi di interesse generale – ordine interno, giustizia, difesa – vengono prodotti dall'organizzazione centrale della comunità e vanno incontro ad esigenze proprie della collettività, i membri della quale ne usufruiscono proprio perché partecipi di quei bisogni.

Le esigenze di tipo individuale, invece, tendono sempre di più ad essere «coperte» acquisendo da altri quanto serve allo scopo, attraverso lo scambio di beni e servizi, scambio che si realizzerà, poi, con l'intermediazione monetaria e successivamente con il sempre più diffuso ricorso al credito.

Ai giorni nostri, la complessità dell'organizzazione degli stati ci mostra il panorama descritto in termini ingigantiti per qualità e per quantità di produzione, di scambi, di consumi. Lo Stato moderno, come organismo produttivo autonomo, è attualmente chiamato ad assicurare servizi sempre più numerosi e complessi ai cittadini; mentre all'interno ed all'esterno dei suoi confini vengono prodotti beni e servizi rispondenti a bisogni del singolo ed a necessità strumentali dei processi produttivi.

La storia della civiltà testimonia, o forse è testimoniata, dal mutamento dei bisogni e dell'organizzazione produttiva volta, appunto, a soddisfare gli stessi. Ciò è confermato anche dalle diverse modalità con le quali l'organizzazione produttiva viene realizzata in ciascun paese, a seconda del regime socio-politico scelto. Così, taluni stati hanno teso a centralizzare tale organizzazione, affidandone la pianificazione e la gestione al governo centrale, che detiene le risorse e ne sceglie gli impieghi, togliendo o limitando al massimo l'iniziativa ai singoli.

Altri, viceversa, hanno lasciato che l'organizzazione produttiva si evolvesse secondo le intenzioni dei singoli, per assestarsi sulla base delle forze economiche scaturenti dal formarsi dei bisogni, da un lato, e delle strutture produttive, dall'altro.

I modelli accennati corrispondono ai casi limiti del regime collettivista e di quello liberista, rispetto ai quali, però, si è assistito e si assiste ad una progressiva affermazione di regimi misti, caratterizzati da forme di

controllo centrale delle funzioni economiche svolte dalle organizzazioni private, per correggerne in chiave sociale determinati aspetti, o da progressive concessioni alla libera iniziativa nel campo della produzione economica, rispettivamente, nei paesi ad economia liberista o capitalisti e nei paesi ad economia statizzata o socialisti<sup>3</sup>.

In ogni caso, la produzione risulta assicurata da una pluralità di centri, tra i quali si constatano interrelazioni per le reciproche posizioni di portatori di bisogni e produttori di quanto serve a soddisfarli. Tendenzialmente, lo stato moderno di tipo capitalista, ispirato al principio del controllo sociale dell'economia, avoca a sé la produzione dei servizi di interesse collettivo, lasciando ad organizzazioni autonome le produzioni volte a soddisfare bisogni individuali.

Quando i predetti centri si costituiscono sulla base di una struttura organizzativa più o meno complessa ma, comunque, finalizzata alla coordinazione di quanto serve al processo economico che si deve realizzare e tale struttura è concepita per perdurare nel tempo, i centri della produzione in senso economico sono chiamati aziende e costituiscono l'oggetto di studio dell'economia aziendale<sup>4</sup>.

Le indicazioni che precedono meritano taluni chiarimenti. Infatti, non tutti i centri di produzione in senso economico sono aziende e non sempre il «confine» tra queste e gli altri organismi produttivi è netto. Ciò deve mettere subito in guardia chi si avvicina agli studi economico-aziendali circa i rischi che si celano dietro definizioni perentorie e discriminazioni assolute tra interpretazioni possibili. La «materia» è caratterizzata da una multiformità di aspetti, i quali, tra l'altro, acquisiscono fisionomie diverse in contesti dissimili.

Tutto questo cercheremo di sottolinearlo ogni volta che se ne manifesterà l'occasione, offerta, al momento, da una riflessione adeguata sul concetto di azienda.

Abbiamo individuato quest'ultimo in un centro di produzione orga-

---

(3) La soluzione italiana è di tipo misto, con forme diverse di intervento pubblico nell'economia. Tra queste la cosiddetta formula IRI ha rappresentato negli anni cinquanta una esperienza osservata con molto interesse anche all'estero. (cfr. L'Istituto per la Ricostruzione Industriale - I.R.I., UTET, Torino, Vol. I e II, 1955, Vol.III, 1956).

(4) Le definizioni di azienda segnano, in un certo qual modo, l'evoluzione degli studi economico-aziendali, rispondendo alla concezione che di tale istituto hanno avuto gli studiosi. In tal senso si veda Fabio Besta, *La Ragioneria*, Vol. I, Vallardi, Milano, 1922, pagg. 4 e segg.; Gino Zappa, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1943, pagg. 14 e segg.; Pietro Onida, *Economia d'Azienda*, UTET, Torino, 1960, pagg. 3 e segg.

nizzato stabilmente per perdurare nel tempo. Ci si può, quindi, domandare subito se uno studio professionale di grandi dimensioni, con più professionisti che vi lavorano utilizzando diversi collaboratori ed adeguate attrezzature è, nel senso anzidetto, un'azienda. Certamente l'attività che in esso si svolge è di produzione, in quanto si realizzano servizi capaci di soddisfare i bisogni di consulenza o comunque di assistenza a coloro che a quello studio professionale si rivolgono.

Uno dei requisiti del concetto di azienda, anzi quello più significativo, è presente, ma da solo non basta. È evidente, però che sussiste anche l'organizzazione, motivo per cui l'attività produttiva non costituisce un fatto occasionale, sporadico come potrebbe essere un accordo per fare una speculazione finanziaria estemporanea. Tuttavia, appare inesistente, o quanto meno molto dubbia, la presenza del requisito della stabilità nel tempo. L'attività professionale, infatti, è estremamente legata alle caratteristiche di chi la esercita, le cui prestazioni sono richieste proprio in funzione dell'«*intuitus personae*» riconosciuto al professionista. Ne consegue che, pur nelle dimensioni organizzative maggiori, dove la figura del singolo appare ridimensionata dalla struttura, l'attività produttiva è sempre vista in funzione del titolare dello studio. Il centro di produzione ha perciò una limitazione logico-temporale, quella del periodo nel quale chi lo ha creato vi si dedica. La circostanza che sopravvivano al suo fondatore molti studi professionali, dove seguitano ad operare discendenti o ex collaboratori non tocca la sostanza del problema, poiché si tratta di un nuovo centro di produzione anche se nominalmente si colloca nella continuità del precedente.

A nostro parere non ci troviamo, perciò, di fronte ad un'azienda, in quanto il centro di produzione non è fisiologicamente creato per durare oggettivamente e cioè oltre la persona o le persone che ad esso hanno dato vita.

È legittimo, a questo punto, domandarsi se alle stesse conclusioni si debba pervenire quando sia un artigiano ad intraprendere l'attività produttiva. Riteniamo che la risposta debba essere negativa e l'esempio ci consente di richiamare quanto detto a proposito dei contorni sfumati che spessissimo si incontrano nelle analisi economico-aziendali.

L'artigiano, infatti, fabbrica beni e malgrado la personalizzazione riscontrabile nell'esecuzione dei prodotti sono questi ultimi che richiamano il consumatore e la sua «voglia» di disporne. Ciò significa che il «centro di produzione» viene organizzato avendo come fattore produttivo, magari determinante, l'opera dell'artigiano-fondatore, ma il centro ha la potenzialità per sopravvivere a tale fattore e, quindi, è un'azienda.