

**GIANFRANCO ZANDA**

**LINEAMENTI DI ECONOMIA  
AZIENDALE**

*III Edizione*

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA «LA SAPIENZA»  
ANNO ACCADEMICO 2006-2007**

# **INDICE**

## **CAPITOLO I**

### **L'ECONOMIA AZIENDALE**

|                                                                                                                                    |                                                                                                 |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.                                                                                                                                 | Scienza economica ed economia aziendale                                                         | 1  |
| 2.                                                                                                                                 | Processi di decisione, di esecuzione e di controllo nell'ambito del comportamento delle aziende | 2  |
| 3                                                                                                                                  | Il processo di decisione: ulteriori considerazioni                                              | 7  |
| 4.                                                                                                                                 | Approcci allo studio delle decisioni nella scienza economica                                    | 9  |
| 5.                                                                                                                                 | Conclusioni finali                                                                              | 13 |
| Prima appendice al capitolo I: lettura di approfondimento sui modelli della "razionalità obiettiva" e della "razionalità limitata" |                                                                                                 | 16 |
| Seconda appendice al capitolo I: l'evoluzione nel corso del tempo dei contenuti della cultura aziendale                            |                                                                                                 | 38 |

## **CAPITOLO II**

### **L'AZIENDA**

|    |                                                |    |
|----|------------------------------------------------|----|
| 1. | Generalità                                     | 55 |
| 2. | L'organizzazione                               | 56 |
| 3. | Il patrimonio/capitale dell'azienda            | 61 |
| 4. | La gestione                                    | 74 |
| 5. | L'azienda e la soddisfazione dei bisogni umani | 78 |

## **CAPITOLO III**

### **STILI DI DIREZIONE, PRODUTTIVITA' E SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI**

|                                                                                                                         |                                                                            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.                                                                                                                      | Premessa                                                                   | 85  |
| 2.                                                                                                                      | I modelli convenzionali di <i>management</i>                               | 85  |
| 3                                                                                                                       | Mutamento ambientale e crisi dei sistemi tradizionali di <i>management</i> | 91  |
| 4.                                                                                                                      | Verso nuovi modelli di direzione                                           | 95  |
| Appendice ai capitoli II e III: lettura di approfondimento sul sistema motivazionale degli organi del vertice aziendale |                                                                            | 107 |

## **CAPITOLO IV**

### **LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE**

|    |                         |     |
|----|-------------------------|-----|
| 1. | Introduzione            | 126 |
| 2. | L'azienda di erogazione | 126 |
| 3. | L'impresa               | 134 |

## **CAPITOLO V**

### **IL SOGGETTO GIURIDICO**

|    |                                       |     |
|----|---------------------------------------|-----|
| 1. | Premessa                              | 140 |
| 2. | Soggetto giuridico: persona fisica    | 141 |
| 3. | Soggetto giuridico: persona giuridica | 147 |
| 4. | Le persone giuridiche pubbliche       | 149 |
| 5. | Le persone giuridiche private         | 150 |

## **CAPITOLO VI**

### **IL SOGGETTO ECONOMICO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'IMPRESA**

|                                                                                                                                                          |                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.                                                                                                                                                       | Introduzione                                                                                                 | 155 |
| 2.                                                                                                                                                       | Il controllo di un'impresa costituita sottoforma di società da parte del soggetto economico.                 | 164 |
| 2.1                                                                                                                                                      | Controllo della società con un'aliquota di capitale sociale inferiore al 50%.                                | 166 |
| 2.2                                                                                                                                                      | Controllo senza investimento diretto di capitale (controllo mediante la formazione di un gruppo di società). | 172 |
| 2.3                                                                                                                                                      | Controllo senza investimento diretto o indiretto di capitale                                                 | 183 |
| Appendice al capitolo VI: lettura di approfondimento sul controllo della società senza investimento di capitale: il caso delle <i>mature corporation</i> |                                                                                                              | 187 |

## **CAPITOLO VII**

### **L'ORGANIZZAZIONE**

|     |                                                                                                                                                                           |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Premessa                                                                                                                                                                  | 206 |
| 1.1 | Definizione dei ruoli organizzativi e delle linee di autorità e di influenza non autoritaria che collegano i membri del corpo aziendale (struttura organizzativa)         | 212 |
| 1.2 | Determinazione degli obiettivi concreti che i vari sub-sistemi aziendali devono realizzare e specificazione delle norme di funzionamento (politiche, procedure e regole). | 213 |
| 1.3 | Creazione di un sistema informativo efficiente                                                                                                                            | 214 |
| 1.4 | Ricerca e selezione di personalità adatte ai ruoli da ricoprire e addestramento delle stesse in senso conforme alle esigenze aziendali                                    | 215 |
| 1.5 | Introduzione di un sistema di direzione che                                                                                                                               |     |

|      |                                                                                                                                                                            |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|      | induca i dipendenti a considerare le richieste dei ruoli organizzativi come prescrizioni il cui assecondamento soddisfa contemporaneamente interessi aziendali e personali | 216 |
| 2.   | Definizione del quadro organizzativo: ruoli e influenze organizzative                                                                                                      | 216 |
| 2.1  | Introduzione                                                                                                                                                               | 216 |
| 2.2  | L'autorità formale                                                                                                                                                         | 218 |
| 2.3  | L'autorità gerarchica                                                                                                                                                      | 222 |
| 2.4  | L'autorità funzionale                                                                                                                                                      | 224 |
| 2.5  | L'autorità del grado                                                                                                                                                       | 227 |
| 2.6  | Il sistema dei rapporti organizzativi                                                                                                                                      | 228 |
| 2.7  | Rapporti gerarchici e rapporti funzionali                                                                                                                                  | 231 |
| 2.8  | Rapporti di assistenza                                                                                                                                                     | 233 |
| 2.9  | Relazione tra autorità e potere                                                                                                                                            | 235 |
| 2.10 | Relazione tra autorità e potere: teoria moderna dell'organizzazione e della direzione                                                                                      | 237 |
| 2.11 | <i>Line e staff</i>                                                                                                                                                        | 240 |
| 3.   | Definizione degli obiettivi e delle norme di funzionamento dei sub-sistemi aziendali                                                                                       | 243 |

## **CAPITOLO VIII**

### **L'ECONOMICITA' NEL SISTEMA D'IMPRESA**

|    |                                              |     |
|----|----------------------------------------------|-----|
| 1. | Premessa                                     | 249 |
| 2. | L'economicità aziendale                      | 249 |
| 3. | L'economicità di gruppo                      | 251 |
| 4. | La macroeconomicità o economicità collettiva | 253 |

## **CAPITOLO IX**

### **L'EQUILIBRIO ECONOMICO E L'ADEGUATA POTENZA FINANZIARIA NELL'IMPRESA**

|    |                                |     |
|----|--------------------------------|-----|
| 1. | Premessa                       | 258 |
| 2. | L'equilibrio economico         | 258 |
| 3. | L'adeguata potenza finanziaria | 271 |

## **CAPITOLO X**

### **L'EFFICIENZA**

|     |                                                                                                                               |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Introduzione                                                                                                                  | 277 |
| 2.  | I rendimenti fisico-tecnici o produttività fisico-tecnica                                                                     | 283 |
| 3.  | I costi                                                                                                                       | 291 |
| 3.1 | Introduzione                                                                                                                  | 291 |
| 3.2 | Le principali classificazioni di costi                                                                                        | 294 |
| 3.3 | Il controllo dei costi a livello di oggetto specifico<br>(sub-sistema aziendale, filiale, stabilimento,<br>reparto, prodotto) | 301 |
| 3.4 | Il controllo dei costi a livello di sistema<br>aziendale                                                                      | 315 |
| 4.  | Il comportamento dei costi al variare del volume<br>dell'attività aziendale                                                   | 319 |
| 5.  | Il comportamento dei costi e dei ricavi al variare del<br>volume dell'attività aziendale: il <i>break even point</i>          | 323 |

## **CAPITOLO XI**

### **LA GESTIONE MONETARIA, FINANZIARIA ED ECONOMICA DELL'IMPRESA**

|    |                           |     |
|----|---------------------------|-----|
| 1. | Introduzione              | 330 |
| 2. | Le fonti di finanziamento | 335 |
| 3. | Il capitale sociale       | 336 |
| 4. | Il capitale di credito    | 351 |
| 5. | L'autofinanziamento       | 356 |

## **CAPITOLO XII**

### **LA STRUTTURA FINANZIARIA DELL'IMPRESA**

|    |              |     |
|----|--------------|-----|
| 1. | Introduzione | 360 |
|----|--------------|-----|

2. I principio: le singole fonti di finanziamento finanziano l'azienda e non singoli e specifici investimenti 360
3. II principio: è indispensabile armonizzare le scelte finanziarie con le esigenze del mercato 361
4. III principio: è necessario prendere in considerazione le fondamentali motivazioni del soggetto economico da soddisfare prioritariamente 362
5. IV principio: il sistema delle fonti finanziarie deve essere armonizzato con le caratteristiche del fabbisogno finanziario 369
6. V principio: le scelte vanno vagliate in relazione a taluni parametri che determinano la convenienza e i limiti al ricorso al capitale di credito (CC) 370

## **BIBLIOGRAFIA**

I

# CAPITOLO I

## L'ECONOMIA AZIENDALE

### 1. SCIENZA ECONOMICA ED ECONOMIA AZIENDALE

L'Economia aziendale è un ramo della scienza economica, che è la disciplina che studia la condotta umana sotto l'aspetto economico. È stato Lionel Robbins<sup>1</sup>, nel 1932, a precisare in modo rigoroso i concetti di attività economica e di scienza economica. Tali concetti erano già stati delineati in molti lavori scientifici; ma l'Autore si adoperò a sistemare la materia, eliminando alcune incertezze interpretative.

Secondo Robbins, non è corretto distinguere – così come si faceva in quel tempo – tra atti economici (che contribuiscono al benessere materiale) e atti non economici. È necessario, a suo parere, superare l'aspetto classificatorio: l'attività umana non è costituita da atti economici e atti non economici; ma ha vari aspetti, tra cui quello economico, che può essere oggetto di autonoma analisi.

A parere del Robbins, sono necessarie e sufficienti quattro condizioni per rendere la condotta umana suscettibile di considerazione economica. Più precisamente, esiste aspetto economico nell'attività umana quando:

- 1) i fini/scopi da realizzare sono molteplici;
- 2) tali fini/scopi hanno differente rilevanza e sono classificabili in ordine di importanza;
- 3) i mezzi a disposizione per realizzare i fini/scopi sono scarsi rispetto ai bisogni;
- 4) i mezzi sono suscettibili di usi alternativi, nel senso che possono essere impiegati per soddisfare bisogni differenti.

Perché l'aspetto economico sia rilevante è necessario, si ripete, che sussistano contemporaneamente tutte le condizioni sopra elencate. In questo caso, è necessario effettuare delle scelte per adattare i mezzi scarsi a disposizione ai fini molteplici e di differente importanza da

---

<sup>1</sup> *Essay on the nature and significance of economic science*, London, 1932; traduzione italiana: *Saggio sulla natura e l'importanza della scienza economica*, Utet, Torino, 1947.

realizzare. Solo in questa ipotesi, infatti, la condotta umana prende la forma di una scelta tra più alternative e manifesta pertanto il suo aspetto economico, così come sopra definito, e cioè come un sistema di scelte volte ad adattare i mezzi scarsi a disposizione ai fini molteplici da conseguire.

Ciò che è importante evidenziare è che, secondo l'impostazione del Robbins, l'economia come scienza non si caratterizza per il suo particolare oggetto di studio limitato ai soli fenomeni che comunemente vengono qualificati come "economici"; essa si afferma, invece, soprattutto come metodologia, fondata sulla teoria delle decisioni, applicabile a tutte le attività umane, politiche, giuridiche, ecc.. L'approccio basato sull'analisi delle scelte ha indubbiamente portato una forte influenza innovativa negli studi del diritto, della scienza politiche, della sociologia e del governo e dell'amministrazione delle aziende.

Conclusivamente, secondo il Robbins, la scienza economica studia la condotta umana sotto l'aspetto economico; quest'ultima viene a configurarsi come l'analisi delle relazioni tra fini e mezzi e come un insieme di scelte volte ad adattare in modo conveniente i mezzi scarsi disponibili ai molteplici fini da realizzare. Ogni scelta è ispirata al seguente criterio generale: massimizzazione dei fini/risultati da realizzare date certe risorse/mezzi a disposizione o, il che è lo stesso, minimizzazione dell'impiego dei mezzi a parità di risultati da raggiungere.

Sulla base di quanto sopra illustrato, in prima approssimazione, si può affermare che l'Economia aziendale studia la condotta/comportamento dell'azienda sotto l'aspetto economico, così come sopra definito, e cioè come un sistema di scelte volte ad adattare i mezzi scarsi a disposizione ai molteplici fini da conseguire.

## **2. PROCESSI DI DECISIONE, DI ESECUZIONE E DI CONTROLLO NELL'AMBITO DEL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE**

### **Processo di decisione**

Il comportamento (condotta) ha alla sua base la decisione (o processo decisionario), che determina l'azione dell'azienda. Ogni comportamento nasce da un processo decisionale; l'insieme delle decisioni configura la programmazione aziendale. La decisione

determina l'azione e quest'ultima richiede il controllo che ha i seguenti obiettivi: verificare se l'azione è conforme alla decisione, individuare le cause di eventuali scostamenti rilevanti e avviare un'azione di correzione del comportamento per riportarlo o per riprogrammarlo verso gli obiettivi desiderati. Il controllo consente non solo di valutare e migliorare i livelli di efficacia e di efficienza della gestione, ma anche di predisporre *report* periodici e bilanci annuali che alimentano l'informazione esterna a favore degli *stakeholders* e cioè dei gruppi di interesse esterni che formulano delle attese (in termini di risultati e di informazioni) nei confronti dell'azienda.

Esempio di programmazione operativa:

| <b>Programma commerciale anno 2005</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| •                                      | OBIETTIVO: Vendite totali per Euro 1.200 milioni nell'anno 2005                                                                                                                                                                                                                               |
| •                                      | OBIETTIVO: Vendite mensili per Euro 100 milioni in ciascun mese dell'anno                                                                                                                                                                                                                     |
| •                                      | Mezzi da utilizzare per conseguire i <i>target</i> programmati:<br>scelta del prodotto da vendere (caratteristiche funzionali ed estetiche); scelta del nome, del marchio, della pubblicità, del prezzo, del canale di distribuzione, della confezione, dell'assistenza alla clientela ecc... |
| •                                      | Costi programmati per eseguire gli obiettivi del piano                                                                                                                                                                                                                                        |
| •                                      | Entrate e uscite derivanti dal programma                                                                                                                                                                                                                                                      |

Le decisioni aziendali sono alimentate dalle informazioni contabili ed extracontabili che riguardano l'ambiente esterno all'azienda (mercati, enti pubblici e istituzionali) e anche l'ambiente interno (sistema di persone che operano nell'azienda e cultura aziendale).

## **Processo di esecuzione**

Una volta che le decisioni sono formulate, segue il processo esecutivo; riferendoci all'esempio precedente e limitandoci alle sole

vendite, si supponga che i ricavi effettivamente realizzati nel primo mese dell'anno siano i seguenti:

| <b>Gennaio 2005</b>                   |
|---------------------------------------|
| Vendite effettuate: Euro 90 milioni   |
| Vendite programmate: Euro 100 milioni |

### **Processo di controllo**

La decisione e l'azione necessitano del processo di controllo; senza il processo di controllo l'attività non è razionale: l'azienda procede senza una verifica della rotta programmata.

Il processo di controllo, dopo aver calcolato i risultati dell'azione (mediante metodologie contabili ed extracontabili), effettua il confronto fra decisione e azione. Indi, provvede al calcolo di eventuali scostamenti (differenze tra quanto si era previsto in sede di decisione e quanto si è effettivamente realizzato in sede di esecuzione). Se lo scostamento è contenuto entro certi limiti di tolleranza, non si interviene. In caso contrario, si analizzano sistematicamente le cause degli scostamenti. Ad esempio, in un processo di controllo relativo all'andamento delle vendite, le cause dello scostamento tra vendite programmate e vendite realizzate possono riguardare il prezzo, la pubblicità, l'inadeguatezza del nome, del marchio, della confezione del prodotto, l'inefficienza dell'azione dei venditori, ecc.. Il controllo inoltre predispone i conti di periodo e i conti annuali che costituiscono la base fondamentale per l'informazione esterna d'impresa e per verificare e migliorare il livello di efficacia e di efficienza del sistema aziendale.

### **Correzione (Processo di retroazione)**

Una volta individuate le cause degli scostamenti, scatta il *feed back*, l'azione di correzione. Il controllo e l'avvio dell'azione di retroazione (che fa parte integrante del controllo) configurano un processo che si manifesta continuamente (a scadenze molto ravvicinate) nella vita dell'azienda ben governata: quanto più è ravvicinato nel tempo, tanto più è razionale il comportamento dell'azienda: le consente di adattarsi prontamente ed efficientemente alle variazioni dell'ambiente esterno e ai cambiamenti interni dell'organizzazione.