



# Azienda ed Economia Aziendale



## Aspirazioni

sono funzione delle attese socialmente e culturalmente più evolute

**Beni di lusso , auto di prestigio, abbigliamento firmato**

## Bisogni secondari

sono legati al miglioramento della qualità dell'esistenza

**Tempo libero, istruzione, trasporto, informazione**

## Bisogni primari

sono biologicamente indispensabili alla sopravvivenza

**Vestiario, nutrizione, alloggio, arredamento essenziale**

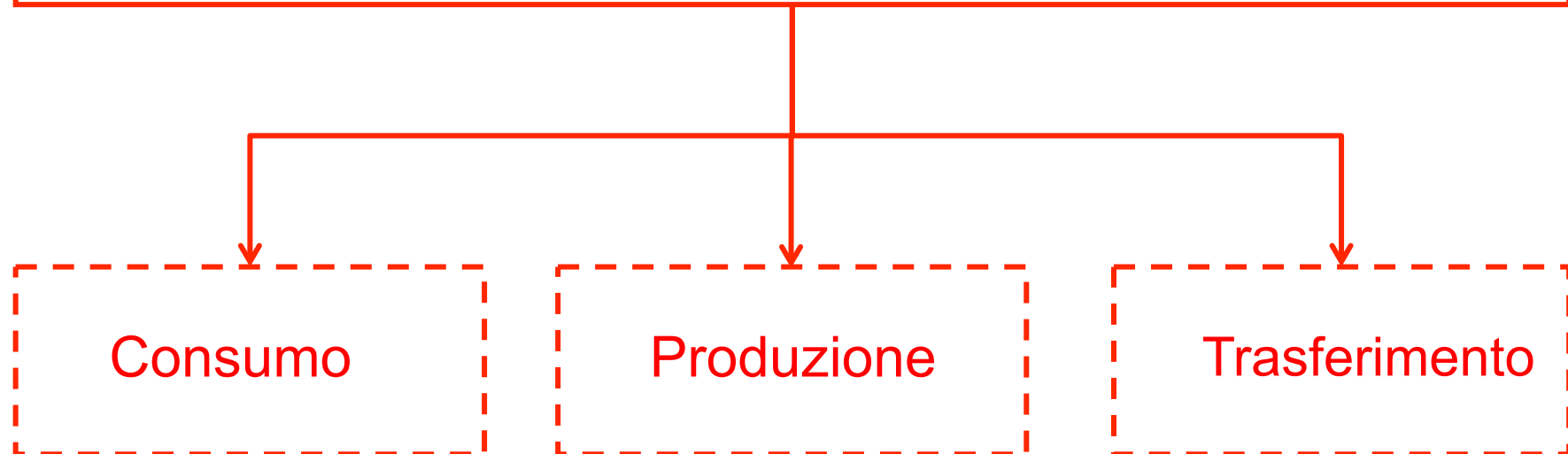
# RELAZIONI TRA BISOGNI E ATTIVITA' ECONOMICHE


<b>BISOGNI ELEMENTARI</b>	<b>BENI ECONOMICI</b>
<b>BISOGNI DI ORDINE SUPERIORE</b>  COMUNICAZIONE INFORMAZIONE PAGAMENTI MOBILITA' ASSISTENZA IMMAGINE APPARENZA DIVERTIMENTO RISTORAZIONE TURISMO TEMPO LIBERO ARTE E CULTURA	CIBI, BEVANDE, IGIENE ABITI, TESSUTI, CALZATURE CASE, MOBILI, ARREDI, AUTOBUS, BICICLETTE, TRENI, DIAGNOSI, TERAPIE, SANITA' SCUOLE, UNIVERSITA' , LEZIONI VIGILANZA, ORDINE PUBBLICO  TELEFONI, FAX, FIBRE OTTICHE STAMPA, RADIO, TELEVISIONE CREDITO, SERVIZI FINANZIARI ALTA VELOCITA' , AEREI, METRO POLICLINICI, COMUNITA' TERAPEUTICHE PUBBLICITA' , PROPAGANDA COSMESI, ABBIGLIAMENTO FIRMATO DISCOTECHES, PARCHI DI DIVERTIMENTO RISTORANTI, FAST FOOD, CATERING VIAGGI, ALBERGHI, GUIDE TURISTICHE SPORT, COLLEZIONISMO, HOBBY MUSEI, TEATRI, CINEMA, LIBRI, DISCHI

# L'attività economica

L'attività umana diventa attività ECONOMICA  
quando comporta  
l'uso di beni, risorse ovvero di mezzi scarsi,  
per la soddisfazione dei bisogni

## I momenti tipici dell'attività economica





L'influenza dei fattori extraeconomici:  
alcune puntualizzazioni

Le **SCELTE ECONOMICHE** non sono esclusivamente  
il frutto di calcoli di pura razionalità economica



Esse risentono  
dell'influenza di taluni *fattori extraeconomici*  
(di natura culturale, etica, religiosa, sociale,  
nonché legati all'esperienza,  
alle preferenze individuali, alle convinzioni politiche)

# Unità economiche e Aziende

Nel sistema economico odierno svolgono attività economica diversi soggetti (**UNITÀ ECONOMICHE**):



Non tutte le unità economiche sono **aziende**.  
Occorre riscontrare la presenza di **alcune qualità** che la dottrina ha, nel corso della sua evoluzione, riconosciuto necessarie



## i caratteri distintivi dell'Azienda

Una unità economica può considerarsi **AZIENDA**,  
se possiede i seguenti caratteri:

**COORDINAZIONE SISTEMICA**

**ECONOMICITÀ**

**AUTONOMIA**

Solo in presenza di questi caratteri l'unità economica  
riesce a garantire la *continuità* del suo funzionamento  
*in prospettiva nel tempo*



## COORDINAZIONE SISTEMICA

- L'azienda è composta da un *insieme di elementi interagenti e interdipendenti, vale a dire legati tra loro da relazioni e rapporti di dipendenza reciproca*. In tal senso essa costituisce un **SISTEMA**;
- I due elementi fondamentali che compongono la struttura di un'azienda sono il **LAVORO** e il **PATRIMONIO**;
- L'azienda assume le sembianze di una **COORDINAZIONE SISTEMICA**, che è una conseguenza della comune finalità verso cui tendono tutti gli elementi della combinazione.



## COORDINAZIONE SISTEMICA

- L'azienda è un **SISTEMA APERTO**; in quanto tale, essa interagisce continuamente con l'ambiente circostante, da cui trae gli input e a cui cede gli output.
- Poiché l'ambiente è in continuo movimento, l'azienda è chiamata ad essere fortemente *dinamica e flessibile*, adeguando con frequenza e rapidità le proprie combinazioni produttive alle modificazioni delle condizioni esterne.

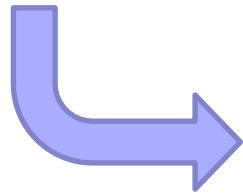
# ECONOMICITÀ

L'obiettivo generale perseguito dalle aziende di ogni specie è quello di operare nel tempo in costanti condizioni di **EQUILIBRIO**

Equilibrio  
economico

Equilibrio  
finanziario

Equilibrio  
monetario



Economicità significa altresì

Efficienza  
operativa

Efficacia  
Strategica  
(azienda proattiva)

## AUTONOMIA

*L'autonomia rappresenta lo stato di un'azienda che riesce a autodeterminarsi senza interferenze di altri soggetti in potenziale conflitto di interesse*



Un'azienda è autonoma quando riesce ad operare in condizioni di economicità, **evitando la sistematica subordinazione** all'ottenimento di risorse da terze economie

*... ma il concetto di autonomia è reso sfumato da due fenomeni ...*



**Reti aziendali**



**Gruppi aziendali**



# La Missione delle aziende

È lo svolgimento della **FUNZIONE DI PRODUZIONE (utilità)** di beni e servizi, utili a soddisfare bisogni umani

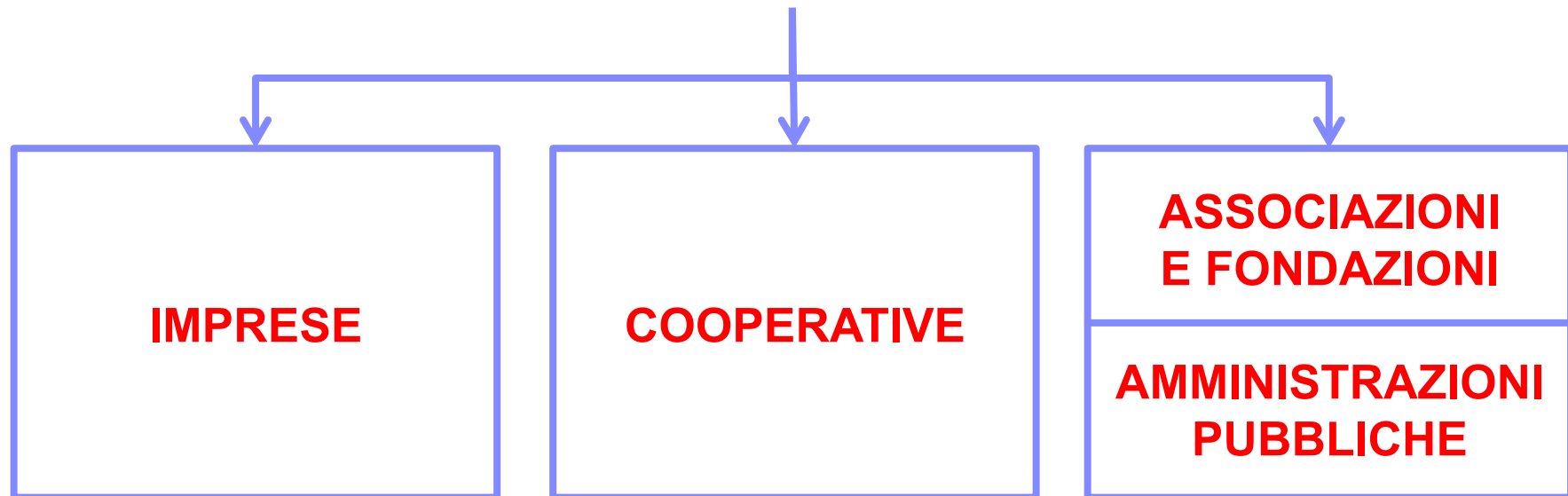
La funzione produttiva prevede **tre momenti tipici**:

- L'**acquisizione** all'esterno di ogni risorsa necessaria ad intraprendere l'attività produttiva
- Il **consumo** delle risorse acquisite per eseguire i processi produttivi
- La **destinazione all'esterno** attraverso lo *scambio* (cessione derivante da una libera negoziazione dietro corrispettivo monetario) o l'*erogazione* (cessione in assenza di negoziazione)

# Classi di aziende

**SECONDO LA MODALITÀ CON LA QUALE  
SI RAPPORTANO AL MERCATO  
E MISURANO IL VALORE CREATO**

Rispetto al **MERCATO**,  
le aziende possono così essere distinte:





## La MISURAZIONE del VALORE CREATO

	valore
<b>Imprese</b>	che il mercato attribuisce alla produzione realizzata e ai fattori consumati
<b>Cooperative</b>	Riferimento indiretto al mercato
<b>Amministrazioni pubbliche</b>	Altri parametri (ad es.: la qualità)
<b>Fondazioni Associazioni</b>	Grado di realizzazione di fini istituzionali



## IMPRESE

Aziende che **acquisiscono sul mercato**  
(alle condizioni per loro più convenienti possibili)  
le risorse ad esse necessarie, **e cedono sul mercato**,  
con liberi scambi e alle migliori condizioni possibili,  
il risultato delle loro produzioni

Nelle imprese è possibile apprezzare il **valore creato**  
contrapponendo, da un lato,  
i **valori di scambio** che si determinano al momento  
dell'acquisizione degli input e, dall'altro, i valori che si  
formano quando vengono ceduti gli output

## COOPERATIVE

Aziende che **operano, dal lato della domanda o dell'offerta, su mercati particolari e limitati**, caratterizzati dal fatto che

- i fornitori di alcuni fattori della produzione
    - i clienti destinatari dell'offerta
- coincidono con gli stessi proprietari

I soci esercitano la funzione imprenditoriale e possono essere:

conferenti dei fattori specifici  
della produzione



**Coop. di produzione e lavoro  
o in quelle agricole**

destinatari dei beni  
o dei servizi prodotti



**Coop. di consumo o di utenza**



## ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI

Acquisiscono gratuitamente  
la disponibilità di alcuni fattori della produzione  
e/o cedono gratuitamente  
beni e servizi a talune categorie di utilizzatori

Si tratta di aziende,  
spesso dette **organizzazioni “non profit”** o del **terzo settore**  
che, pur producendo beni e servizi di rilevanza pubblica,  
(ad es., l’assistenza ai disabili di una certa comunità territoriale)  
non appartengono alla pubblica amministrazione



## AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Comprendono unità economiche che **cedono gratuitamente**  
**o a prezzi “politici”** e quindi non remuneratori  
i propri servizi alla collettività organizzata su un territorio

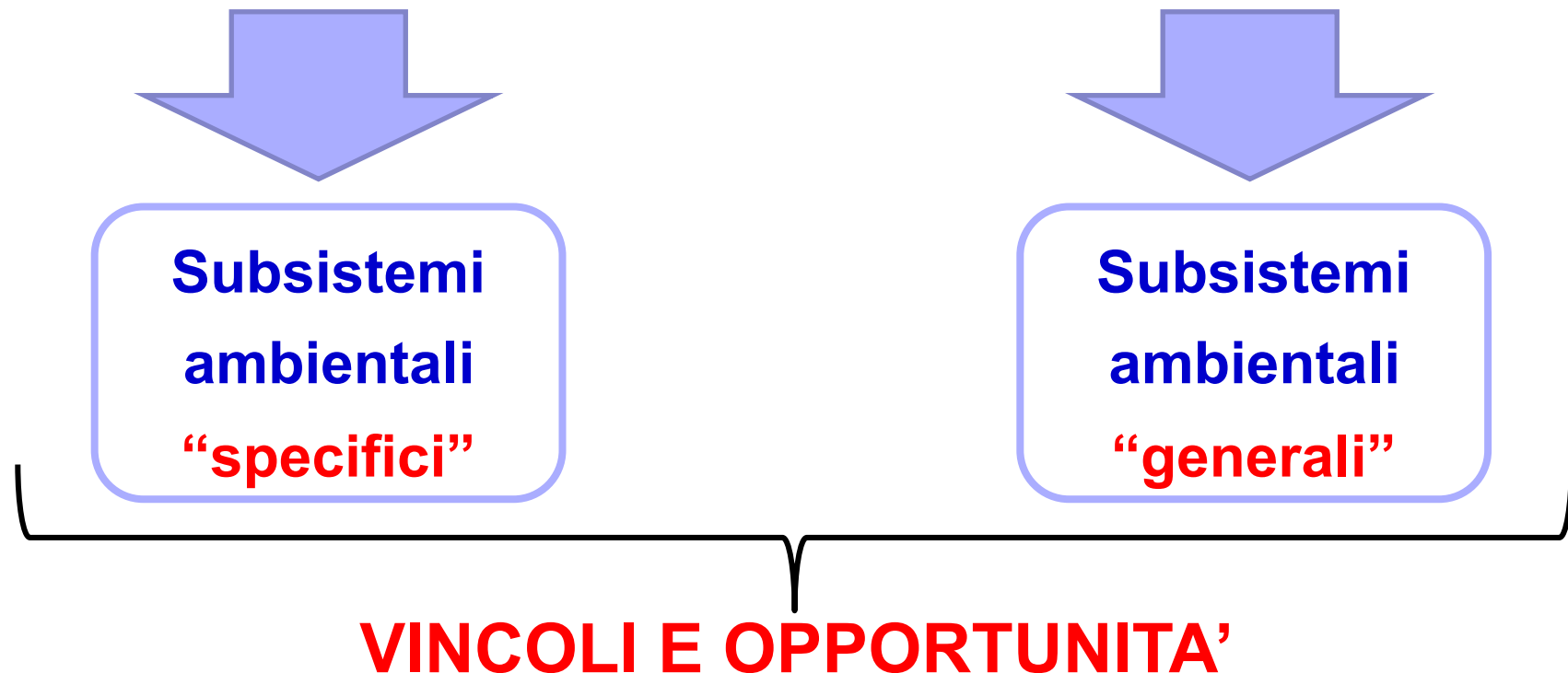
Lo Stato e le sue articolazioni territoriali sono tenuti a  
contemperare obiettivi di **natura economica**  
con altri di **carattere politico e sociale**

Le amministrazioni pubbliche spesso operano in condizioni di  
monopolio naturale.

# L'ambiente: definizione e struttura

## AMBIENTE

*insieme delle condizioni e delle circostanze, di varia natura,  
nelle quali le aziende operano*







## Responsabilità sociale dell'azienda

Il **rapporto con l'ambiente** è alla base dell'andamento e dei **risultati** di qualsiasi azienda

La **Corporate Social Responsibility (CSR)** si occupa della gestione e del miglioramento dell'impatto – sulla società e sull'ambiente – dell'attività aziendale

La CSR risponde alle attese di natura sociale, etica e ambientale dei vari **stakeholders**

**And yet...**

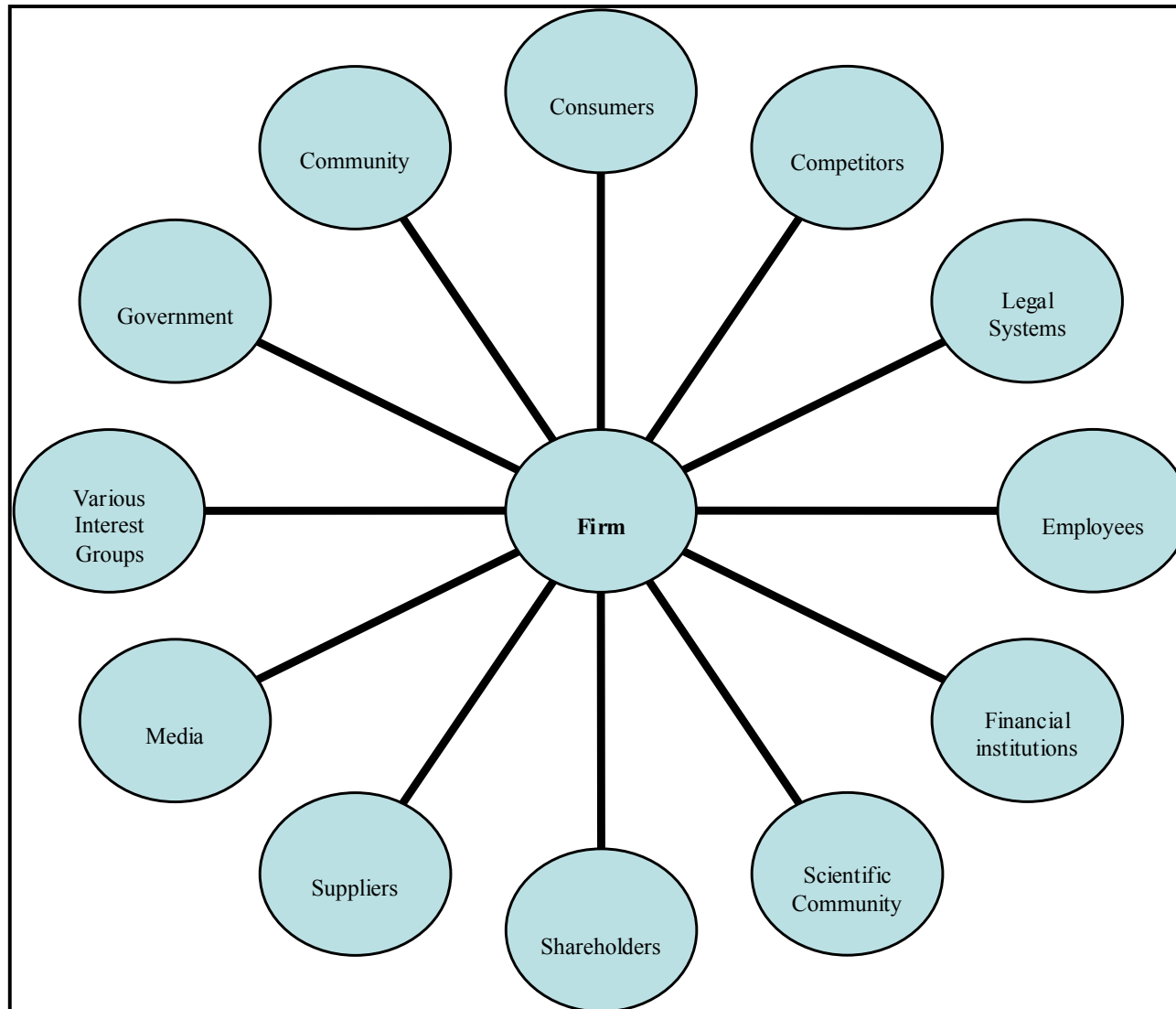


## Friedman perspective

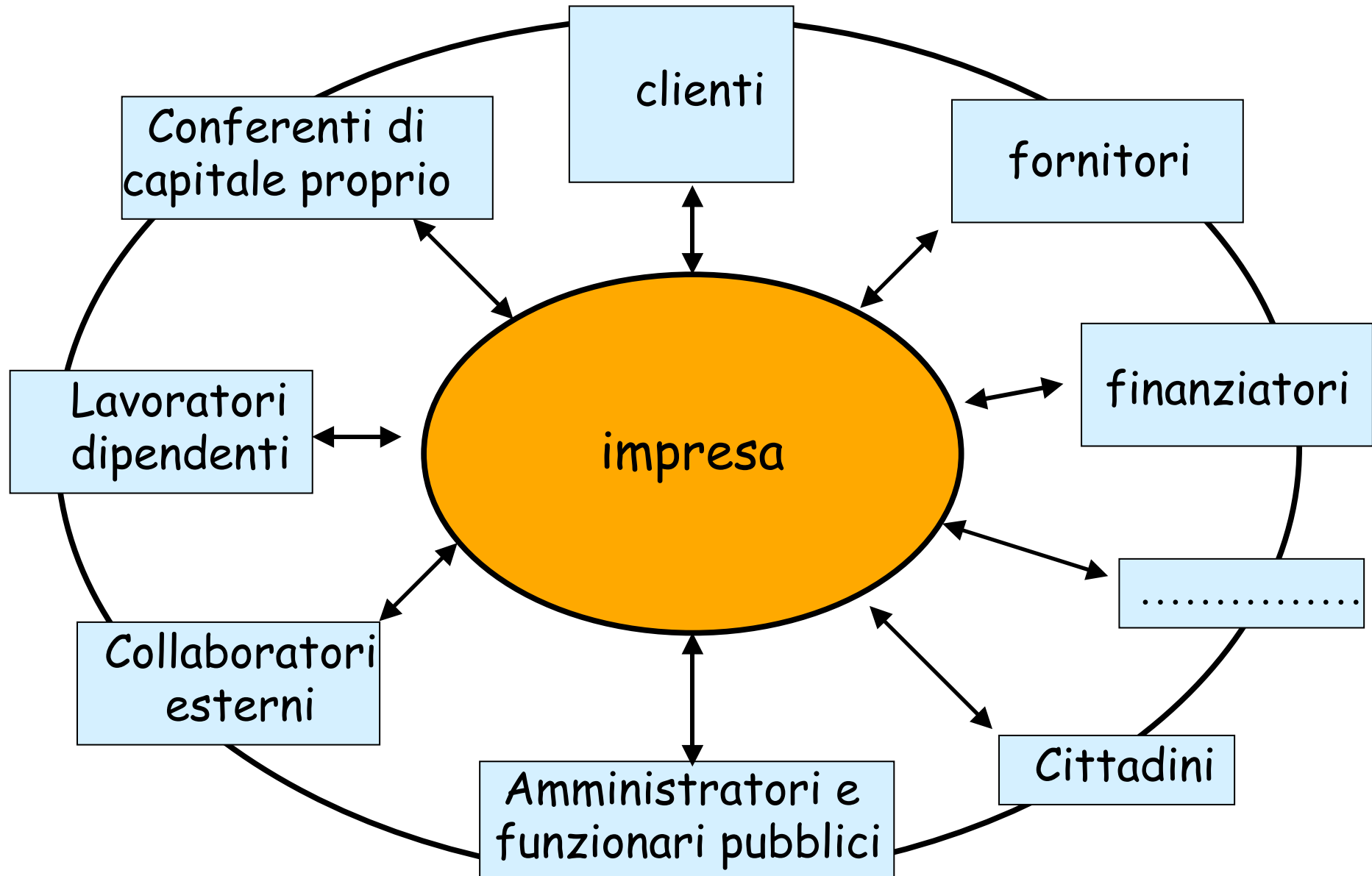
- *The only business of a business is to be profitable business*

# Yet again... Stakeholder perspective...

- Freeman's stakeholder perspective...



# Freeman's stakeholder perspective...



## (Segue): responsabilità sociale dell'azienda

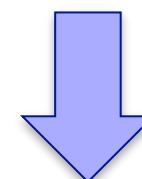
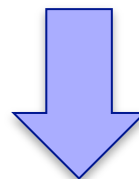
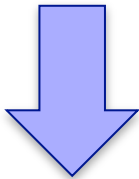
### *Esempi di comportamenti socialmente responsabili*

- ❑ **nei confronti dei dipendenti**: apprestare ambienti di lavoro confortevoli, asili nido, strutture per il tempo libero, facilitazioni per gli alloggi, formazione continua, eventuali remunerazioni superiori ai minimi contrattuali, etc.
- ❑ **verso l'ambiente**: impiego razionale dell'energia, riciclo degli scarti di lavorazione, attenzione alle emissioni verso l'esterno (compreso lo smaltimento dei rifiuti), preferenza dei trasporti su rotaia, rispetto a quelli su gomma, etc.
- ❑ **verso i consumatori**: uso di materie prime il più possibile naturali e non nocive alla salute, approntamento di prodotti non pericolosi per la salute dei consumatori;
- ❑ **nei riguardi dei fornitori**: assicurarsi che coloro da cui ci si approvvigiona non impieghino manodopera minorile o condizioni di lavoro inique;
- ❑ **verso tutti gli stakeholders**: fornire ampie e dettagliate informazioni su principi e condotte di ispirazione etica e sociale che si dichiara di perseguire.

# Il Rischio e l'ambiente

**RISCHIO**

Potenziale verificarsi di eventi che siano in contrasto con gli obiettivi dell'azienda



**CAUSE**

Complessità  
del futuro

Limitata capacità  
previsionale

# Il Rischio e l'ambiente

## Rischio aziendale

Può essere inteso come rischio economico-generale, oppure come possibilità che l'azienda perda la sua attitudine a remunerare congruamente i soggetti che forniscono i fattori produttivi

## Rischi particolari

Parziali manifestazioni del rischio economico-generale (ad es.: rischi operativi, rischi di mercato, rischi di credito, rischi reputazionali, ecc.)



Entità del rischio

Probabilità  
dell'evento  
rischioso

Entità del  
danno

**ENTITÀ DEL  
RISCHIO**

Durata del  
rischio

Durata delle  
manifestazioni  
di rischio

## L'azienda in CRISI

- La crisi può essere causata da **FATTORI INTERNI e FATTORI ESTERNI**, ma spesso la crisi deriva da scelte errate o tardive del management.
- Le **CAUSE DI ORIGINE INTERNA** che solitamente s'individuano, sono: l'inadeguatezza strategica e la carenza di programmazione, l'incompetenza dei dirigenti, la mancata innovazione, le inefficienze presenti in una o più aree aziendali, in strutture operative e/o organizzative poco flessibili oppure sovradimensionate, negli squilibri finanziari.
- Le **CAUSE DI ORIGINE ESTERNA**, che spesso sono solo concause di quelle interne sono ad esempio le crisi di settore, il rapido progresso tecnologico e così via.
- Se la crisi non è irreversibile, si può intraprendere un intervento di **RISTRUTTURAZIONE E DI RISANAMENTO**.
- Se la crisi è irreversibile, è compromessa la *continuità aziendale* e non resta che procedere alla **LIQUIDAZIONE** dell'azienda.

# L'Economia Aziendale

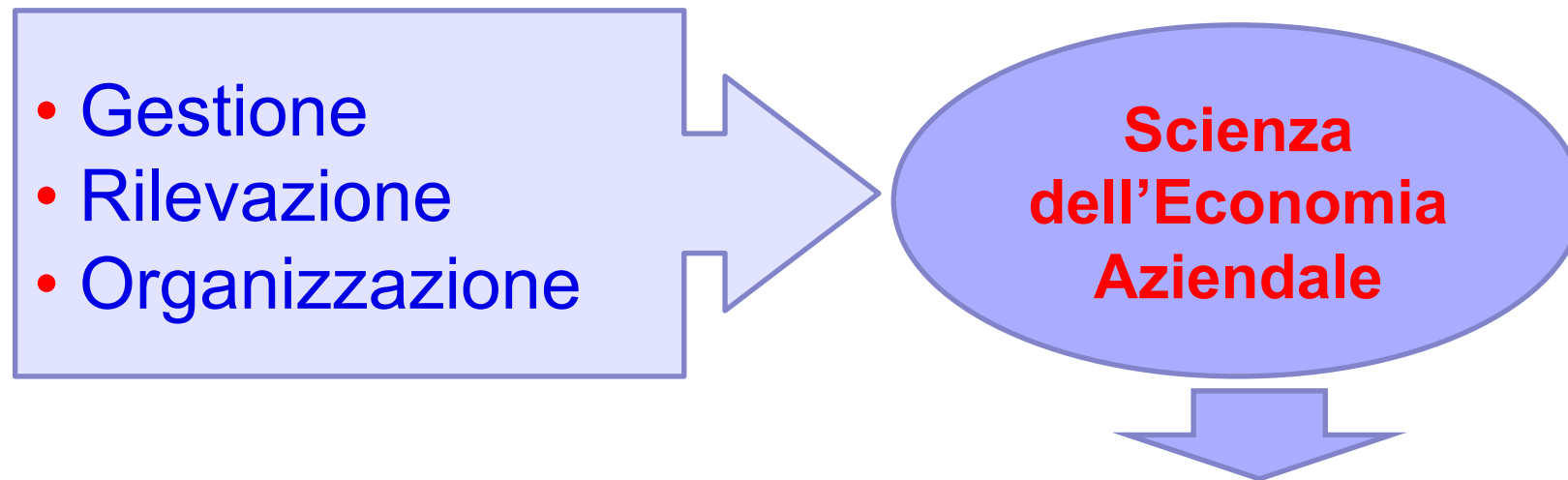
## ORIGINI

Le **origini** della scienza dell'**Economia Aziendale** sono *convenzionalmente* collocate a **inizio '900**, e vengono poste in relazione ad alcuni fenomeni evolutivi, tra cui innanzitutto:

- *il **pensiero** filosofico, politico, economico, sociale e scientifico manifestava segni di insoddisfazione e **voglia di rinnovamento***
- *le **aziende** diventavano più **complesse**, dal punto di vista dimensionale, tecnologico, merceologico e finanziario*

# L'Economia Aziendale

- In dottrina, si riconosce il merito di aver saputo **interpretare l'esigenza di rinnovamento** e di aver dato una sistemazione scientifica – oltre che un notevole contributo – alle evoluzioni in corso, all'opera del prof. **Gino Zappa**.
- Nel 1927 egli propugna, nelle *Tendenze Nuove negli studi di ragioneria*, l'integrazione di tre diversi rami di studio/ricerca:



*Insieme di conoscenze collegate e ordinate secondo principi* 31

## Prima di Zappa

- Gli studi di **Ragioneria** erano sostanzialmente circoscritti agli aspetti della **rilevazione**.

*Si avvertiva l'insufficienza dell'attenzione alla sola tenuta dei conti ma si esitava a integrarla con i principi di gestione in una vera e propria Scienza dell'Amministrazione (Villa, Cerboni e, soprattutto, Besta).*

- Gli studi sulla **Gestione** (tecnica commerciale) erano prevalentemente dedicati alla descrizione di **singoli gruppi di operazioni o tipi di aziende**.
- Gli studi di **Organizzazione** erano piuttosto **limitati** e ben lungi dall'inquadrare in sistematiche indagini di contenuto economico funzioni, ruoli e relazioni tra organi.

## I pilastri della concezione zappiana:

L'**azienda** viene definita come:

*Istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, compone e svolge in continua coordinazione, la produzione o l'acquisizione e il consumo della ricchezza*



principale **elemento qualificante** della visione zappiana è la ipotizzata necessaria **unitarietà** – nel tempo e nello spazio – del fenomeno aziendale a fini di speculazione scientifica

Zappa dedicò primaria attenzione all'**impresa** e al **reddito** che essa genera, poiché in essa si manifestano in misura massimamente articolata, completa e integrata i processi di trasformazione economica

# I pilastri della concezione zappiana:

Sul piano delle rilevazioni:

**Il sistema del  
reddito**

*sostituisce il*

**Il sistema del  
patrimonio**

*Il sistema dei costi e dei ricavi  
traduce in quantità economiche il  
sistema delle operazioni aziendali*

*Attenzione focalizzata sugli  
elementi del patrimonio*

Visione **unitaria** e  
**dinamico-evolutiva**

Visione **disaggregata** e  
**statico-strutturale**



## Le successive evoluzioni dell'Economia Aziendale

Soprattutto per l'**accresciuta complessità del fenomeno aziendale** e anche per l'influenza degli **studi nordamericani**, attenzione focalizzata su problematiche specifiche:

- *aspetti parziali della gestione (es. SBU)*
- *fenomeni aggregativi (gruppi aziendali, reti di imprese)*
- *momenti di discontinuità (operazioni straordinarie)*
- *rendicontazione sociale e ambientale*
- *settori di attività (imprese commerciali, industriali, banche, aziende non-profit, pubbliche amministrazioni, etc.)*
- *funzioni aziendali (finanza, marketing, controllo, strategia, sistemi informativi, etc.)*
- *patrimonio intangibile*
- *misurazione delle performance*
- *etc.*



## L'Economia Aziendale come scienza in evoluzione

- Le evoluzioni rapidamente tratteggiate non segnano il tramonto del pensiero zappiano, bensì confermano la **natura evolutiva** – dallo stesso Zappa ripetutamente ribadita – **della scienza economico-aziendale**, che tende a modificare nel tempo i propri **paradigmi**
- Ogni scienza si sviluppa per **salti ed equilibri provvisori**. Per l'Economia Aziendale, l'evoluzione è proficua se sempre ancorata al **riferimento empirico** (concrete caratteristiche del fenomeno aziendale)

Nessuna successiva evoluzione ha comunque scardinato la **lettura sistemica e in chiave economica del fenomeno aziendale**



# L'Economia Aziendale e le altre scienze economiche

**L'Economia Aziendale** studia l'azienda «dall'interno», si interessa di fatti e fenomeni concreti letti in funzione dei loro riflessi sulle prospettive di durevole esistenza, inquadrando in tale chiave di lettura anche l'osservazione dei fenomeni esterni. Mentre:

- La **Macroeconomia** studia i comportamenti collettivi e i loro effetti aggregati a livello nazionale o sovranazionale: cicli economici, domanda aggregata, offerta aggregata, prezzi, inflazione, prodotto e reddito nazionale, fattori di crescita e sviluppo di un paese, etc.
- La **Microeconomia** studia scelte e comportamenti delle singole unità economiche guardate dall'esterno, nei riflessi sul sistema economico generale
- L'**Economia Industriale** studia l'organizzazione produttiva dei settori, le politiche delle imprese che ne fanno parte e la struttura e il funzionamento dei relativi mercati

# Soggetto giuridico e Soggetto economico

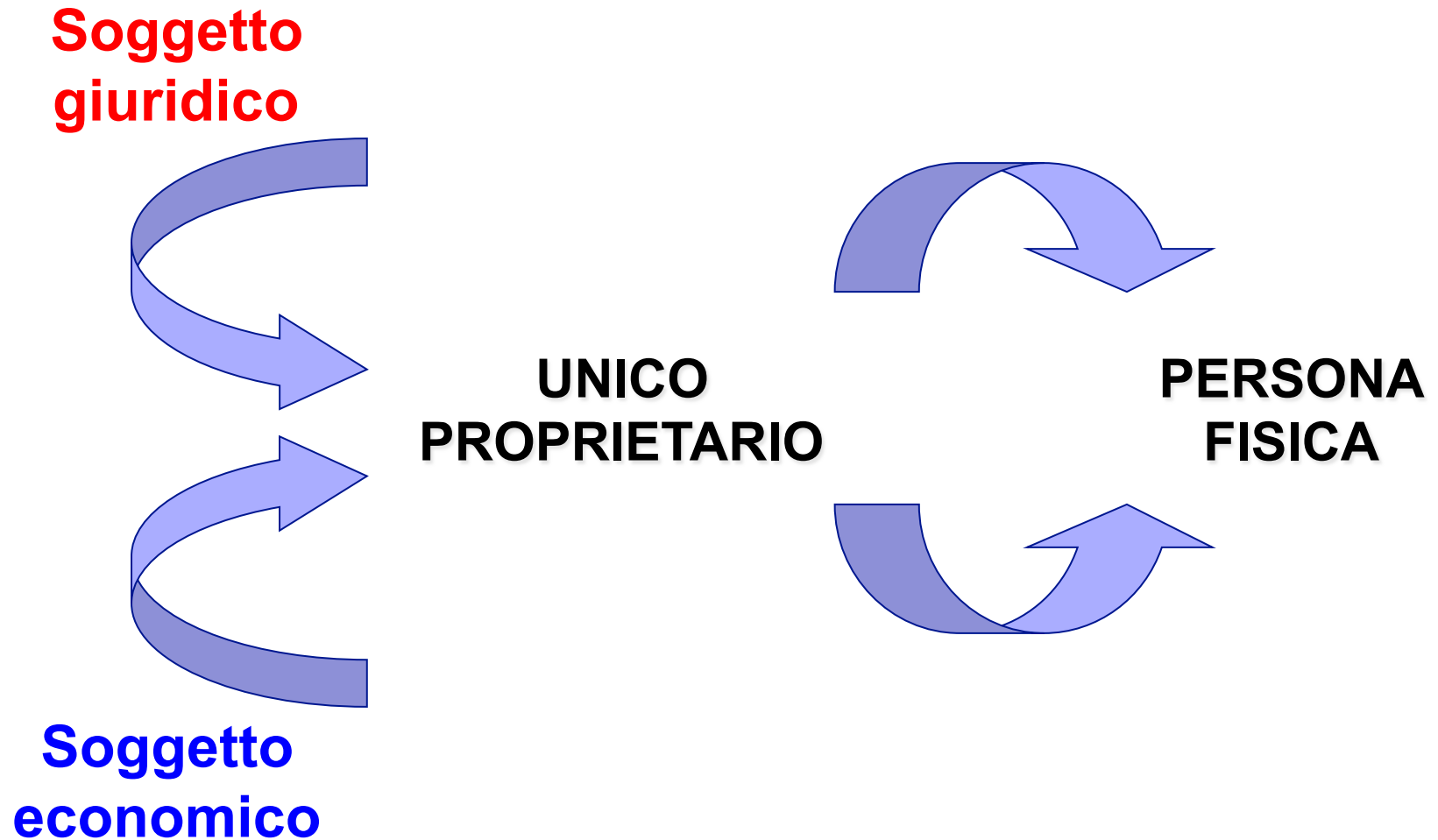
## Soggetto giuridico

è il titolare dei **diritti**  
**e degli obblighi** assunti  
dall'azienda nei confronti  
dei suoi interlocutori

## Soggetto economico

è il soggetto che esercita  
il **governo dell'azienda**,  
determinandone gli indirizzi  
di fondo e ritraendone  
i conseguenti benefici

**soggetto giuridico e soggetto economico  
nella DITTA INDIVIDUALE**



# SOCIETÀ

È un istituto giuridico con cui  
due o più persone conferiscono beni o servizi  
per l'esercizio in comune di un'attività economica  
allo scopo di dividere gli utili

## **società di PERSONE**

- ✓ società semplice
- ✓ società in nome collettivo
- ✓ società in accomandita semplice

I soci sono  
personalmente e solidalmente  
responsabili dei debiti  
della società

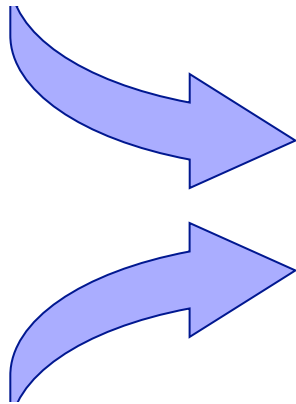
## **società di CAPITALI**

- ✓ società per azioni
- ✓ società in accomandita per azioni
- ✓ società a responsabilità limitata
- ✓ società cooperativa

I soci rispondono solo  
nei limiti della quota di capitale  
da loro sottoscritta

**soggetto giuridico e soggetto economico  
nelle SOCIETÀ DI PERSONE**  
*(schermo “debole” che si interpone tra socio e azienda)*

**Soggetto  
giuridico**



**SOCI**

**Soggetto  
economico**

Nelle società di persone, i soci assumono la funzione di governo. Essi rispondono nei confronti dei terzi con il patrimonio sociale, ma se questo non è sufficiente, rispondono anche con il proprio patrimonio personale

**soggetto giuridico e soggetto economico  
nelle SOCIETÀ DI CAPITALI**  
*(schermo “forte” che si interpone tra socio e azienda)*

**Soggetto  
giuridico**

**SOCIETÀ**

**PERSONA  
GIURIDICA**



Quando la proprietà è ripartita tra un numero molto elevato di soci,  
la funzione di governo viene, in genere, affidata ad altri soggetti

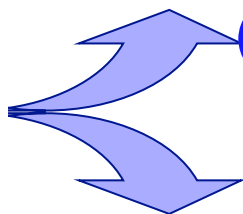
**Soggetto  
economico**

**PROPRIETÀ**  
(ristretta base sociale)

**S.E.  
di diritto**

**MANAGER**  
(proprietà diffusa)

**S.E.  
di fatto**



# Modelli aziendali

Le aziende possono essere distinte anche in funzione della **STRUTTURA PROPRIETARIA** e della posizione con cui questa si pone nei confronti dell'azienda stessa

## **Impresa a proprietà concentrata - *impresa familiare* -**

La proprietà appartiene a una sola persona o a un numero ristretto di soggetti. I proprietari esercitano il potere di guida e di governo.

## **Impresa a proprietà diffusa - *public company* -**

La proprietà è frazionata e diffusa tra una moltitudine di soci. Il governo non è esercitato da chi detiene il capitale, ma dai manager.

Tra questi due opposti ed estremi modelli, nella realtà si trovano tipologie intermedie di imprese.

# Modelli aziendali

## Impresa a proprietà concentrata *- impresa familiare -*

### PREGI

Flessibilità  
Rapidità decisionale

Difficoltà nel reperimento di finanziamenti esterni se i proprietari non vogliono diluire le proprie quote di partecipazione.  
Si può far ricorso a manager esterni.

### CRITICITÀ

Necessità di adeguata visione strategica e capacità innovativa da parte dei proprietari.

Crescita vincolata alla dimensione del patrimonio dei proprietari e al possesso di idonee competenze.

Gestione adeguata del passaggio generazionale.

# Modelli aziendali

## Impresa a proprietà diffusa - *public company* -

- Non si identifica l'impresa con una persona o un insieme di persone, ma si considera un'opportunità d'investimento, in cui, secondo calcoli di contingente convenienza, s'impiegano e/o si disinvestono mezzi liquidi.
- I soci sono generalmente poco stabili.
- Il mercato, ampio e aperto, è la principale fonte di finanziamento delle imprese.
- È radicata una grande fiducia nell'efficienza del mercato, ipotizzando che esso sia in grado di misurare con immediatezza i risultati aziendali, riflettendoli sui valori di mercato delle azioni ed esercitando in tal modo un'azione di controllo sull'operato di un management inefficiente.

# Modelli aziendali

I due modelli si differenziano, oltre che per la proprietà (concentrata o diffusa) e per la posizione con cui questa si pone nei confronti dell'azienda, anche per altri due fattori: modalità di CONTROLLO sul governo dell'azienda e FONTE di FINANZIAMENTO esterno.

	<b>Impresa a proprietà concentrata - impresa familiare -</b>	<b>Impresa a proprietà diffusa - public company -</b>
<b>CONTROLLO</b>	DIRETTO esercitato dalla proprietà	INDIRETTO, attraverso il mercato
<b>FINANZIAMENTO ESTERNO</b>	BANCHE, prevalentemente	MERCATI FINANZIARI, prevalentemente

# Modelli aziendali

## MODELLO TEDESCO (detto anche RENANO)

- È caratterizzato da una profonda compenetrazione tra banche e imprese.
- Le banche non si limitano a finanziare le aziende, ma assumono partecipazioni nel loro capitale ed esercitano il controllo nominando propri rappresentanti negli organi sociali.
- Nelle imprese, pur non mancando una certa diffusione della proprietà, coesiste una forte e stabile fascia di soci, composta da famiglie di imprenditori, banche (in percentuali spesso elevate), nonché rappresentanti dei dipendenti.
- La stabilità di tale fascia di soci assicura un sostegno durevole all'impresa.

## GESTIONE DEL RISCHIO

Azioni volte ad **attenuare**  
**l'entità del rischio**,  
agendo sulle cause  
che lo determinano

Azioni volte ad **attenuare**  
**gli effetti dannosi del rischio**,  
trasferendoli  
**nel tempo e nello spazio**,  
con adeguati  
provvedimenti

**Nessuna alternativa strategica  
può garantire l'eliminazione totale del rischio**

## Alleanze e Accordi tra aziende-imprese

Sono collaborazioni, accordi e alleanze di varia natura e tipologia.

Possono essere più o meno stabili, più o meno formali.

Rappresentano strumenti utili per diversi fini.

<b>Conquistare o consolidare un vantaggio competitivo</b>	<b>Ripartire rischi</b>	<b>Sviluppare nuove tecnologie</b>
<b>Condividere esperienze e conoscenze</b>	<b>Incrementare capacità nell'area produttiva e nell'area commerciale</b>	<b>Accedere a nuovi mercati</b>

# Alleanze e Accordi tra aziende-imprese

## Alleanze strategiche

Accordi di vario tipo, informali o precisamente regolati su base contrattuale e di scadenza non breve. Servono, ad esempio, per accedere al mercato della controparte o per esercitare in comune alcune funzioni.

## Accordi di licenza

Il titolare di un brevetto, di un marchio e così via, concede a un terzo (licenziatario) il diritto a farne uso, a fronte del pagamento di un compenso (*royalty*) che, solitamente, rappresenta una percentuale delle vendite derivanti dall'utilizzazione.

# Alleanze e Accordi tra aziende-imprese

## Franchising

Un'impresa industriale o produttrice di servizi (*franchiser*) concede a un'impresa commerciale (*franchisee*) il diritto a vendere in una determinata area i propri beni e servizi, usandone il marchio. In genere, il capitale è apportato dal *franchisee*, ma il *franchiser* s'impegna, a fronte del compenso periodico che riceve, a trasmettere esperienze e assistenza.

## Joint Ventures

Si tratta di strutture organizzative comuni, cui si assegna anche un'autonomia giuridica, costituite da due (o più) soggetti imprenditoriali – che ne hanno il controllo congiunto e paritario – ciascuno dei quali conserva la propria indipendenza operativa. Sono ben formalizzate e non a tempo indeterminato.

# Alleanze e Accordi tra aziende-imprese

## Consorzi

Sono alleanze ben formalizzate e regolate anche sul piano giuridico (art. 2602 ss. cod. civ.), con cui due o più imprese creano un'organizzazione comune per svolgere alcune attività che si predeterminano all'inizio del rapporto, pur conservando ciascuna di esse autonomia economica e giuridica.

### Consorzi con attività interna

servono a svolgere alcune funzioni all'interno e nell'interesse dei consorziati

### Consorzi con attività esterna

servono a svolgere alcune funzioni volte all'esterno a vantaggio dei consorziati, attraverso un *ufficio comune* e un *fondo consortile*

# Alleanze e Accordi tra aziende-imprese

## Reti (Networks)

Sono collaborazioni organizzate in diverse forme fra una pluralità di aziende, che oggi peraltro possono trarre vantaggio dalla diffusione delle tecnologie informatiche. Sono caratterizzate dall'interdipendenza e dalla complementarità che si creano fra le aziende partecipanti, pur restando ciascuna di esse autonoma sul piano giuridico, economico e decisionale.

## Distretti Industriali

Una pluralità di aziende, in genere di piccole e medie dimensioni, tutte appartenenti a un determinato settore e legate a un medesimo territorio, danno luogo a una comunità. Decidono di condividere le loro conoscenze e di cooperare sotto diversi profili, pur restando indipendenti e concorrenti fra loro.

## Crescita aziendale

L'impresa che intende essere vincente nel lungo termine, quindi assicurarsi condizioni di equilibrio duraturo, si pone costantemente l'obiettivo di **CRESCERE**, sia nella dimensione, sia sul piano qualitativo (nel senso di incrementare conoscenze e competenze, efficienza nei modi di produrre e di commercializzare, reputazione, posizione sul mercato, capacità di tenere i rapporti con i soggetti esterni e così via).

### Crescita interna

Si usano mezzi e capacità di cui si dispone;  
portando a compimento adeguati  
**programmi di investimento.**

### Crescita esterna

Si **acquisiscono** altre imprese,  
combinando i punti di forza  
dell'acquirente e dell'acquisita.  
Si ottimizzano le risorse  
complessive.

# Crescita aziendale

## ACQUISIZIONI (alcune modalità per realizzarle)

Acquisto  
di altra impresa

Assunzione della proprietà di un'impresa, corrispondendone il prezzo al suo titolare.

Fusione

Assunzione della proprietà di un'impresa, concordando con il titolare (se non è una persona fisica) il suo ingresso nella compagine sociale del compratore, corrispondendogli quote del capitale della società risultante dalla fusione e condividendo il possesso del più ampio complesso aziendale che risulterà dall'unificazione delle due imprese.

Acquisizione  
del capitale  
della società  
che possiede  
l'impresa

Acquisizione realizzata acquistando la maggioranza o la totalità del capitale della società che possiede l'impresa-obiettivo (*partecipazione*) e lasciando le aziende giuridicamente separate.

# Crescita aziendale

(segue)

Acquisizione  
del capitale  
della società  
che possiede  
l'impresa

## Principali Motivazioni

- chi acquista intende gestire partecipazioni;**
- si ritiene che i vantaggi competitivi di cui dispone l'acquisita potrebbero danneggiarsi per effetto dell'integrazione;**
- l'autonomia giuridica serve a salvaguardare l'identità e l'immagine dell'acquisita;**
- si cerca di rendere il sistema d'impresе controllate maggiormente flessibile;**
- si intende favorire accordi con altre imprese, senza estenderli all'intero insieme di attività gestite.**
- (...)**

## Il Gruppo aziendale

Acquisizione  
del capitale  
della società  
che possiede  
l'impresa

L'operazione lascia le imprese acquisite sotto soggetti giuridici distinti. Nel patrimonio della società acquirente si iscrive una *partecipazione* di controllo, si rende così palese che essa è divenuta proprietaria della società acquisita e, perciò, della rispettiva impresa.



**Nasce così il GRUPPO, con alla testa la capogruppo o (holding) e con un insieme di controllate, ovvero una pluralità di aziende, indipendenti dal punto di vista giuridico, ma fra loro collegate dal fatto di essere tutte direttamente o indirettamente sotto il controllo di un unico soggetto.**

# Il Gruppo aziendale

## Alcune caratteristiche del GRUPPO

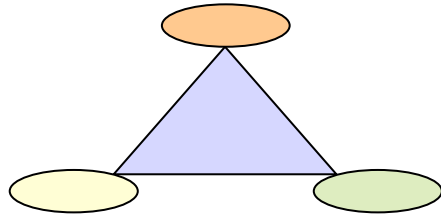
- Le **Attività di indirizzo e coordinamento** delle singole aziende sono svolte dalla capogruppo;
- L'**Autonomia decisionale della singola azienda è ridotta o inesistente**;
- (...)

## Alcune politiche seguite nella formazione dei GRUPPI

- Acquisizione di imprese che svolgono la medesima attività, ma in diverse aree**;
- Acquisizione di imprese che operano in settori diversi**;
- Acquisizione di imprese per fini puramente finanziari e speculativi**;
- (...)

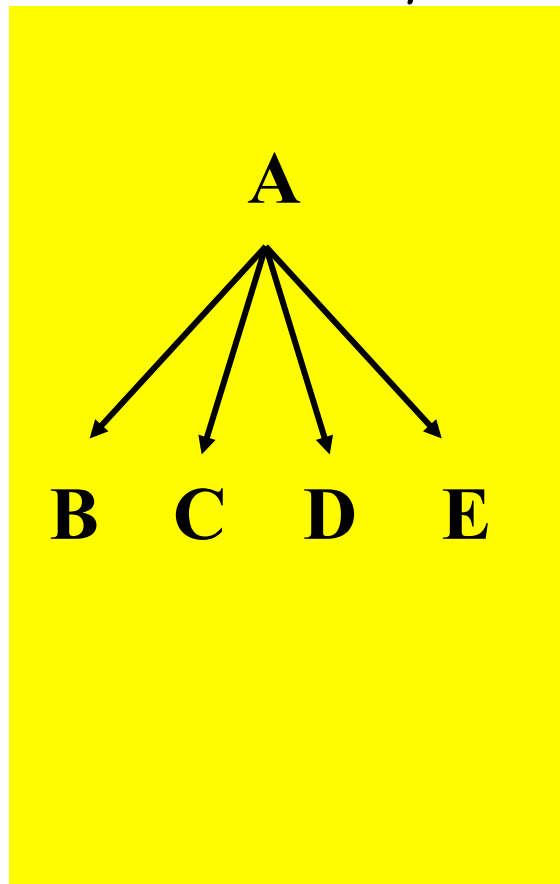
## Il Gruppo aziendale

- Nella realtà **le strutture di gruppo si presentano assai variegata e dalle dimensioni differenti**. Si va dai piccoli gruppi con una *holding* che direttamente controlla due o tre società ai gruppi molto complessi dove, a causa dell'elevato numero di società, si è proceduto a creare sottoinsiemi di società distinti per settore, posti sotto il controllo diretto di *subholding*, a loro volta controllate dalla capogruppo.
- I gruppi differiscono anche per la **diversa misura con cui sono presenti soggetti terzi** (con quote di minoranza) nel capitale della stessa capogruppo e di ogni altra controllata.
- La holding può avere **natura giuridica pubblica o privata**.
- La capogruppo può occuparsi esclusivamente del coordinamento e della gestione delle partecipazioni (***holding pura***), oppure esercitare anche una propria attività operativa (***holding mista***).

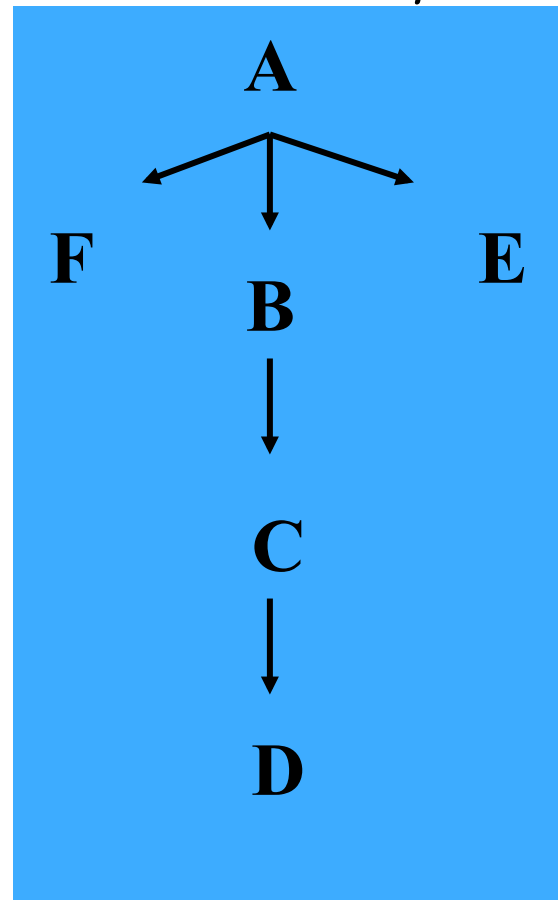


# Strutture di gruppo

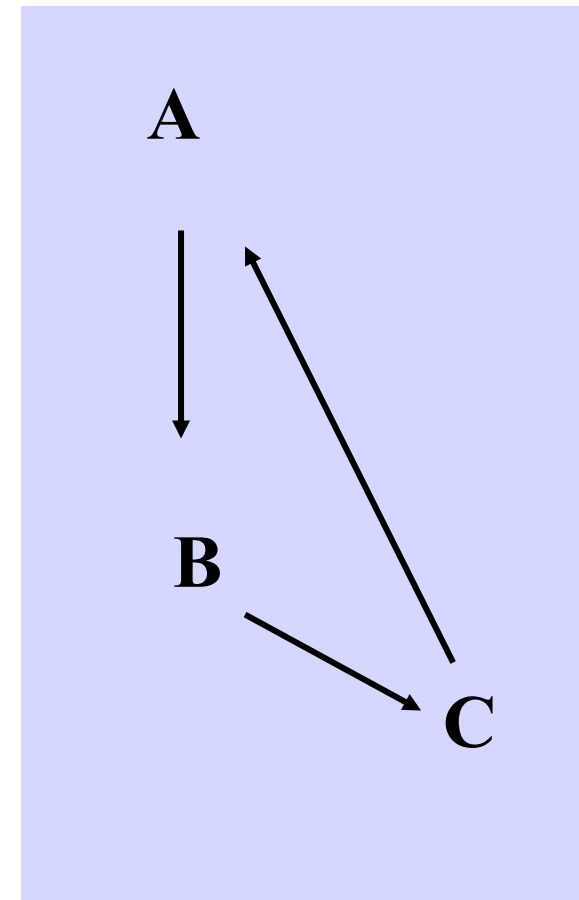
*struttura semplice*



*Struttura complessa*



*Struttura a catena*



## L'azienda in CRISI

- È un'azienda **non in buona salute**, nel senso che il suo equilibrio divenire presenta qualche difficoltà.
- L'azienda in crisi **non è semplicemente colpita da brevi alterazioni o isolate disfunzioni**, perché queste rientrano nella normale dinamica aziendale. Occorre qualche grado più elevato di instabilità.
- Di regola, **la crisi è un processo evolutivo lento e graduale**, anche se non mancano crisi dovute ad eventi del tutto eccezionali e imprevedibili.
- Uno dei primi sintomi della crisi è l'**alterazione dei flussi finanziari**.
- Se l'equilibrio economico e quello patrimoniale non sono stati compromessi, una **tempestiva ristrutturazione** del passivo e l'ottenimento di nuova liquidità possono sanare le disfunzioni finanziarie.