

Gabriele Gravina

***APPUNTI di  
Organizzazione &  
Management  
delle aziende sportive***

Tutti i diritti sono riservati.

Il presente lavoro è riservato al Corso di Management delle imprese dello sport e del turismo del Corso di Laurea Magistrale in “*Management delle Imprese dello sport e del turismo*” presso la Facoltà di Scienze Politiche dell’Università degli Studi di Teramo per l’Anno Accademico 2011/2012.

Teramo, aprile 2012.

Gabriele Gravina® 2012

## INDICE

### Capitolo 1 MANAGEMENT

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Evoluzione storica
- 1.3 Le Teorie Organizzative Classiche
  - 1.3.1 La Scuola Scientifica di Taylor*
  - 1.3.2 I Principi di Direzione di Fayol*
  - 1.3.3 La Burocrazia di Weber*
- 1.4 Le Relazioni Umane. La scuola behaviorista
  - 1.4.1 Il Fattore Umano di Mayo*
  - 1.4.2 La Gerarchia dei Bisogni di Maslow*
  - 1.4.3 La Motivazione di Herzberg*
- 1.5 Le Scuole Contemporanee

### Capitolo 2

#### L'AZIENDA ED IL CALCIO PROFESSIONISTICO

- 2.1 Il sistema aziendale
  - 2.1.1 La concezione sistemica dell'azienda*
  - 2.1.2 Le caratteristiche del sistema azienda*
- 2.2 I riflessi sociali
  - 2.2.1 Gli aspetti caratterizzanti l'economia delle società sportive*
  - 2.2.2 I risvolti socio-economici del calcio professionistico*
  - 2.2.3 Il sistema delle informazioni esterne nelle società calcistiche. Il ruolo del bilancio.*
  - 2.2.4 Il riconoscimento del fine di lucro per le società calcistiche*

### **Capitolo 3**

#### **LA STRATEGIA**

- 3.1 Caratteri generali
- 3.2 Evoluzione storica del concetto di strategia
- 3.3 Le relazioni con l'ambiente
- 3.4 La costruzione della strategia
- 3.5 Il vantaggio competitivo di Porter
- 3.6 Individuare la strategia. La proattività dell'impresa
- 3.7 I fattori chiave del XXI secolo
- 3.8 Il modello di McKinsey e le società calcistiche

### **Capitolo 4**

#### **LA PIANIFICAZIONE**

- 4.1 Caratteri generali
- 4.2 Gli obiettivi
- 4.3 Le fasi della pianificazione
- 4.4 I piani: contenuti e tipi
- 4.5 La pianificazione strategica
- 4.6 Il controllo direzionale
- 4.7 Il Management by Objectives (MBO)
- 4.8 La valutazione dei piani
- 4.9 Il sistema informativo e l'analisi dei costi

## Capitolo 5

### LA DIREZIONE AZIENDALE

5.1 Caratteri generali

5.2 Le fasi

5.3 Le tipologie di direzione

5.4 Il processo decisionale

## Capitolo 6

### LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

6.1 La visione organicistica di Parsons

6.2 Organizzazione e coordinamento

6.3 Il modello organizzativo di Seiler

6.4 Organizzazione e struttura

6.5 Le dimensioni

6.6 La struttura organizzativa

6.7 La piramide organizzativa

6.8 Le relazioni

6.9 Le diverse forme organizzative

6.9.1 *La struttura funzionale*

6.9.2 *La struttura divisionale*

6.9.3 *La struttura a matrice*

6.10 L'organigramma

6.11 Il cambiamento organizzativo

## Capitolo 7

### ORDINAMENTO E ORGANIZZAZIONE DELLO SPORT IN ITALIA E ALL'ESTERO

#### 7.1 Il quadro ordinamentale

7.1.1 *L'ordinamento statale e l'ordinamento sportivo. Competenze e conflitti*

7.1.2 *I vincoli di giurisdizione interna e la clausola compromissoria*

7.1.3 *Quadro storico. Dalla legge 91 del 1981 ad oggi*

#### 7.2 Lo sport nazionale

7.2.1 *L'organizzazione dello sport in Italia. Il CONI e le Federazioni Sportive Nazionali*

7.2.2 *La Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.)*

7.2.3 *Il ruolo delle Leghe e degli Organismi internazionali*

## Capitolo 8

### CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

#### 8.1 Status e controllo gerarchico

8.1.1 *Il sistema di gestione e controllo nelle aziende sportive*

8.1.2 *La struttura direzionale secondo gli statuti federali*

8.1.3 *Struttura ed organi gestionali*

8.1.4 *La struttura operativa e le figure professionali*

#### 8.2 Corporate Governance

8.2.1 *La Corporate Governance e la cultura manageriale*

8.2.2 *Il D.Lgs 231 del 2001 ed il modello organizzativo*

8.2.3 *Gli strumenti di controllo interno. I codici di comportamento.*

#### 8.3 La Responsabilità sociale

8.3.1 *Responsabilità sociale ed impresa*

8.3.2 *Le dimensioni della responsabilità sociale*

8.3.3 *Responsabilità sociale ed etica*

8.3.4 *Alla ricerca di un marketing socialmente respo*

## Capitolo 1

# MANAGEMENT

### 1.1 Introduzione

Il termine management deriva dal verbo inglese *to manage* (gestire, esercitare il controllo, dirigere), e indica il gruppo di persone che controlla o dirige un'organizzazione, elemento indispensabile per coordinare l'attività di due o più persone nel raggiungere un obiettivo comune.

Questa espressione è da tener ben distinta dalla parola *leader*. Essa deriva dall'inglese "*to lead*", cioè condurre, guidare, e che possiamo far rientrare in uno dei significati della parola guida.

Qualunque attività organizzata ha bisogno di management, che rappresenta l'insieme di risorse umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo.

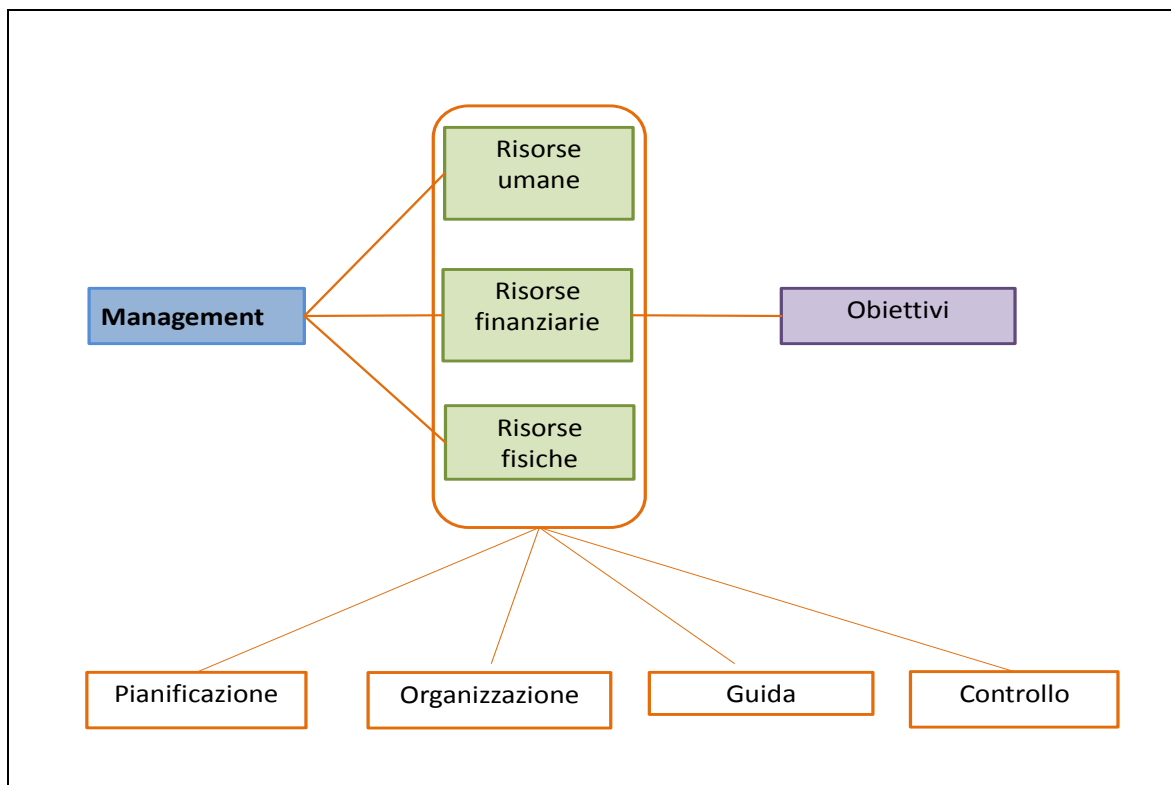


Fig. 1 – Il Management

Il management, in un'ottica di efficienza ed efficacia<sup>1</sup>, è necessario nelle organizzazioni in quanto la sua azione consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati, gestendo in un giusto equilibrio i conflitti e le diverse tensioni legate ai diversi traguardi.

I manager, infatti, muovendosi in un contesto certamente complesso, dovranno prestare molta attenzione al bilanciamento tra attività interne ed ambiente esterno, mantenendo costantemente in equilibrio, tra soggetti e forze talvolta divergenti e conflittuali, l'attività di gestione aziendale. Il raggiungimento degli obiettivi, inoltre, non potrà prescindere dalla valutazione delle performance attraverso i principi legati all'efficienza ed all'efficacia.

## 1.2 Evoluzione storica

I concetti organizzativi si sono sviluppati con notevole lentezza, per il radicato convincimento negli uomini d'affari moderni che il management fosse più un'arte che una scienza.

L'evoluzione storica del management ha segni evidenti già nelle antiche civiltà: ne sono una testimonianza le straordinarie opere (grandi mura intorno alle città, impianti d'irrigazioni, grandi palazzi) che civiltà come quelle dei sumeri, dei babilonesi, degli egizi, degli assiri e dei persiani ci hanno tramandato e che sono dimostrazione delle loro grandi capacità manageriali. Lo stesso Codice di Hammurabi<sup>2</sup>, che risale al 1800 a.c. cita già incentivi e minimi salariali.

Conoscenze manageriali altamente evolute le possiamo riscontrare anche nelle grandi architetture greche e nelle grandi opere dell'impero romano.

Testimonianze di applicazioni di principi organizzativi fino alla prima rivoluzione industriale, sono evidenti nella realizzazione della Grande Muraglia costruita in Cina, al diffondersi del commercio della seta, dalla diffusione ed organizzazione della Chiesa cattolica romana fino alle conseguenze dell'etica protestante del lavoro.

La rivoluzione industriale, poi, ha rappresentato un punto nodale per un significativo cambiamento. Essa sostituì la produzione manuale con la produzione meccanica, cioè organizzata, sosti-

---

<sup>1</sup> Per misurare la performance di un'organizzazione ci sono diversi modi, quelli più comuni sono in termini di efficienza ed efficacia. Efficienza è la capacità dei manager di realizzare le cose in modo "corretto", è un concetto di valenza matematica, legato al rapporto fra i risultati (*output*) e i mezzi a disposizione (*input*). Il manager efficiente è colui che riesce ad ottenere il massimo dei risultati con i mezzi a disposizione. Efficacia è, invece, la capacità di fare le cose giuste o di far in modo che esse avvengano.

<sup>2</sup> Il Codice di Hammurabi è una fra le più antiche raccolte di leggi, stilato attraverso 282 sentenze del re babilonese Hammurabi, che regnò tra il 1792 ed il 1750 a.C.. Scolpito su di una stele in diorite, molto resistente, il codice fu rinvenuto nella città di Susa (attuale Shush nell'Iran) verso la fine dell'Ottocento. Attualmente si trova al Museo del Louvre a Parigi.



tuendo i criteri precedentemente adottati per i quali si era affermato il sistema feudale nelle campagne e quello corporativo nelle città. Il sistema feudale aveva raggiunto il suo apice in Europa durante il Medioevo e traeva forza lavoro dai servi: vincolati alla terra, godevano principalmente del privilegio di non poter essere venduti e guadagnavano parte del raccolto che producevano. Le corporazioni, invece, si formarono nelle città dove le attività produttive attirarono i lavoratori. Esse imponevano delle gerarchie ben precise ai loro membri che si distinguevano in mastri, lavoranti ed apprendisti.

Con la rivoluzione industriale, si affermò un nuovo sistema produttivo basato sulla dottrina del *laisser-faire*, precursore del moderno sistema d'impresa, che, partito dall'Inghilterra ben presto si diffuse in tutta Europa.

Negli Usa lo sviluppo del management rispecchiò quello europeo, ma la scarsità di risorse umane costrinse i dirigenti a prestare maggiormente attenzione alla soddisfazione dei bisogni della forza lavoro.

Nonostante questi progressi costanti, le attività manageriali procedevano per tentativi, e i risultati positivi ottenuti nell'esercizio della propria professione non venivano diffusi in quanto non codificati. Ben presto, l'evoluzione del sistema organizzativo segnò il passaggio dal metodo per tentativi alla cosiddetta "*scuola classica*", al *sistema scientifico*, che si proponeva di aumentare l'efficienza economica, e successivamente al *sistema behaviorista*, che puntava invece sul buon trattamento dei dipendenti.

Anche per reazione a questi due sistemi, gli ulteriori passi evolutivi in tempi contemporanei portarono a sviluppare la cosiddetta *management science* e successivamente il *modello sistemico* ed il *modello situazionale* (fig. 2).

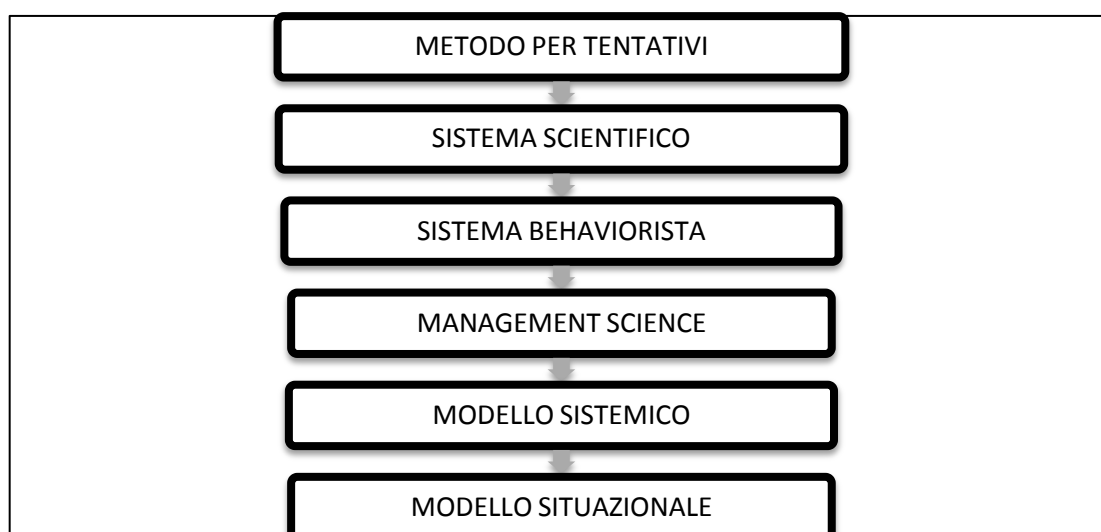


Fig. 2 – Evoluzione storico-dottrinale

Il susseguirsi dei contributi dottrinali, e a volte il loro accavallarsi, rappresenta un processo evolutivo continuo. Diversi sono stati i tentativi di creare una classificazione tra le varie teorie, ma, allo stato, è possibile individuare due grandi insiemi:

- Le **teorie Classiche**: La *Scuola Scientifica* di Taylor; i *Principi di Direzione* (Teoria Amministrativa) di Fayol; la *Teoria Burocratica* di Weber.
- La **Scuola delle Relazioni Umane**: Il *Fattore Umane* di Mayo; La *Gerarchia dei Bisogni* di Maslow; la *Motivazione* di Herzberg.

### 1.3 Le Teorie organizzative Classiche

Le teorie di matrice classica fanno riferimento, storicamente, all'Ottocento ed hanno in comune una visione meccanicistica della realtà, più o meno fondatamente influenzate dalle teorie filosofiche positiviste del tempo.

Esse, quindi, risentono di una visione pessimistica delle capacità dell'uomo. Questo preferisce essere diretto e guidato piuttosto che essere libero di decidere e di agire in quanto la sua motivazione è fondata sulla soddisfazione dei bisogni economici e, di conseguenza, il sistema di compensazione deve essere necessariamente basato sull'elemento monetario. Proprio perché non amano lavorare, gli uomini vanno diretti in maniera ferma ma anche equa dai soggetti dirigenti.

#### 1.3.1 La Scuola Scientifica di Taylor

I concetti della Scuola Scientifica vennero enunciati, negli Usa, da Frederick W. Taylor<sup>3</sup>, un ingegnere entrato nel 1878 nell'acciaieria Midvale a Filadelfia come semplice operaio. Il nocciolo del nuovo sistema consisteva in una vera rivoluzione mentale richiesta ai manager: essi dovevano puntare all'aumento della produttività attraverso il miglioramento delle condizioni dei lavoratori.

Il lavoratore è visto come un esecutore motivato al lavoro dalla remunerazione, che è variabile attraverso la presenza di premi di produzione e di prestazioni a cottimo. Al lavoratore non è richiesta una particolare conoscenza del mestiere in quanto tutte le operazioni sono estremamente elementari e non richiedono capacità intellettuali.

---

<sup>3</sup> Ingegnere ed imprenditore statunitense, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ha sviluppato idee per la direzione degli impianti industriali definita "taylorismo", su cui poi si è inserito Henry Ford. Lasciò il suo pensiero ne "*The principles of Scientific Management*".

Con Taylor nasce il sistema delle lavorazioni in serie (catena di montaggio) che sarà poi applicata da Ford nel 1913 per far decollare la produzione (di auto) e lo sviluppo di un mercato di massa.

L'organizzazione scientifica del lavoro si sostituisce all'empirismo e, attraverso la definizione di tempi e metodi di esecuzione e la selezione e l'addestramento dei lavoratori, attua una sorta di management per funzioni. La massima efficienza tecnica è lo strumento per raggiungere la massima efficienza economica.

In tale concezione, organizzare significa:

- a) Programmare le fasi di lavoro collettivo;
- b) Assegnare compiti specifici ad ogni mansione;
- c) Prestabilire rapporti di autorità, di dipendenza, di collaborazione;
- d) Codificare al meglio il funzionamento delle macchine e degli uomini.

Dalla sua concezione teorica e dai suoi esperimenti svolti con i lavoratori selezionati, Taylor trasse il seguente elenco di responsabilità per i manager:

1. analizzare le singole operazioni di lavoro, per farle eseguire secondo regole precise e razionali;
2. selezionare, addestrare e formare i lavoratori in modo preciso e razionale;
3. cooperare attivamente con i dipendenti per assicurare che tutto il lavoro venisse eseguito secondo le regole stabilite;
4. distinguere le mansioni e le responsabilità dei lavoratori e dei manager;
5. usare incentivi monetari per motivare i lavoratori e produrre di più.

Con il suo sistema Taylor si rivolgeva al livello operativo più che al lavoro direttivo<sup>4</sup>.

### ***1.3.2. I Principi di Direzione di Fayol***

Mentre negli Usa si coltivava la concezione di management propugnata da Taylor, in Francia si affermava l'idea di management elaborata da Henry Fayol<sup>5</sup> (1841-1925), che basava tutte le sue attenzioni all'organizzazione nel suo complesso.

L'idea di Fayol è molto vicina alla nostra concezione del management. Essa considera l'intero processo: la definizione degli obiettivi, la pianificazione, l'organizzazione, le fasi del coordinamento e del controllo, tutto finalizzato al conseguimento degli obiettivi.

---

<sup>4</sup> Cfr. MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

<sup>5</sup> Henry Fayol (1841-1925), discepolo delle teorie di Bernard trasferite nel campo della direzione aziendale, diede vita alla "scuola amministrativa" relativa ai principi di direzione aziendale.

Fayol si basa fundamentalmente su due tesi fondamentali:

1. la prima riguarda l'universalità dei principi applicabili alle funzioni "amministrative" in tutte le forme di attività umana organizzata;
2. la seconda è basata sulla esistenza di un insieme di conoscenze sul management tramandabile.

La teoria di Fayol, similamente a quella di Taylor, si basa su una visione meccanicistica della realtà aziendale. L'attenzione, però, non è posta sul miglioramento delle performance del lavoratore nel compimento delle sue attività elementari, ma piuttosto sullo sviluppo delle capacità gestionali dei manager e sugli aspetti più propriamente "amministrativi" ed organizzativi.

Queste riflessioni hanno portato a considerare il management come materia di insegnamento universitario<sup>6</sup>.

### ***1.3.3 La Burocrazia di Weber***

Secondo il sociologo Max Weber (1864-1920), la burocrazia è l'unico strumento capace di far fronte alle esigenze della società moderna. Egli, pertanto, elabora un modello ideale di burocrazia, le cui caratteristiche sono:

- regole scritte;
- gerarchia piramidale dei dipendenti;
- dipendenti stipendiati;
- le risorse appartengono all'organizzazione e non ai dipendenti.

La prospettiva è quella di considerare lo Stato moderno al pari di una fabbrica, in quanto fondato sulla separazione dei lavoratori dai mezzi e dai materiali, organizzato secondo principi di razionalità.

Il modello burocratico di Weber prevede la presenza di un apparato amministrativo per l'esercizio del potere legale, l'esistenza di relazioni impersonali, con la divisione del lavoro disciplinato da regole generali ed apprendibili. Il complesso dei funzionari obbediscono ai doveri, secondo una precisa gerarchia e precise competenze d'ufficio; il loro rapporto di lavoro è regolato da un contratto che consente di ricompensarli in maniera crescente con uno stipendio graduato rispetto alla carriera.

---

<sup>6</sup> Cfr. MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

### ***1.4 Le Relazioni Umane. La scuola behaviorista***

All'approccio meccanicistico si contrappongono alcuni concetti che fanno maggiormente leva sul fattore umano, sul primato degli aspetti informali nell'organizzazione produttiva e sul ruolo altrettanto informale del gruppo.

Negli anni Venti la Rivoluzione Industriale, attraverso la meccanizzazione, portò ad un senso di grande benessere, addirittura "di prosperità perpetua" come qualcuno lo definì. Tuttavia l'applicazione delle nuove concezioni di management era molto modesta, e nei principi fino ad allora affermatosi si cominciarono ad individuare diverse contraddizioni. In particolare si osservava che lo Scientific Management trascurava la motivazione dei dipendenti. Sia Taylor che Fayol, infatti, protesi a migliorare l'efficienza e la produttività, avevano prestato scarsa attenzione al fattore umano, che invece diviene centrale nel periodo successivo.

Il *behaviorismo*, o modello organico, o anche modello umanistico, sottolineava infatti l'importanza di trattare bene i dipendenti oltre che preoccuparsi unicamente della resa produttiva.

Questa concezione fu agevolata dalle intuizioni di tre grandi pensatori: Robert Owen, Hugo Musterberg e Max Weber, ai quali va aggiunto un contributo importante sull'evoluzione del management da parte di Oliver Sheldon<sup>7</sup>, con la sua enunciazione sulla filosofia della responsabilità sociale. Egli sosteneva che le aziende avessero un'anima e che il management avesse una responsabilità sociale "come partner importante della comunità, insieme al capitale e al lavoro".

Un effetto importante di questa concezione fu l'abbandono di una concezione individualistica, e l'adozione di un'etica sociale. Pertanto questo modello induceva i manager ad occuparsi del morale dei lavoratori e delle loro intenzioni sociali, più che dell'aumento della produttività. L'innalzamento del morale dei lavoratori, secondo questo modello, faceva aumentare la produttività.

La relazione tra la soddisfazione nel lavoro e la performance lavorativa genera un circolo virtuoso. Infatti, la soddisfazione nel lavoro può contribuire ad una buona performance, e quest'ultima, a sua volta, può contribuire alla soddisfazione nel lavoro<sup>8</sup>.

#### ***1.4.1 Il fattore umano di Mayo***

E' con l'elaborazione dottrinale di Elton Mayo, professore di Harvard, che l'approccio del management si concede alle risorse umane.

<sup>7</sup> O. Sheldon, "The Philosophy of Management", 1923.

<sup>8</sup> Cfr. MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

Egli condusse diversi studi per valutare gli effetti di differenti fattori fisici (quali la luminosità, la temperatura, la disposizione dei locali etc.) sulla produttività dei lavoratori. I risultati lo portarono a concludere che tali condizioni non avevano un'incidenza significativa e che, invece, era il fattore umano, cioè la motivazione, ad esercitare un effetto consistente.

Per via empirica, Mayo, colpiva uno degli assunti fondamentali della teoria classica. Da quel momento veniva a svilupparsi un approccio detto delle Relazioni Umane, che metteva a fuoco l'importanza della soddisfazione dei lavoratori ai fini della produttività.

### 1.4.2. La gerarchia dei bisogni di Maslow

Nel 1954, sull'abbrivio degli studi di Mayo, lo psicologo umanista Abraham Maslow, elencò cinque necessità fondamentali per l'uomo:

1. la soddisfazione dei bisogni fisici fondamentali;
2. la sicurezza personale e familiare e la stabilità lavorativa,
3. l'accettazione di sé nell'ambito dell'"entourage" sociale;
4. la stima di sé;
5. la realizzazione piena del proprio potenziale personale.

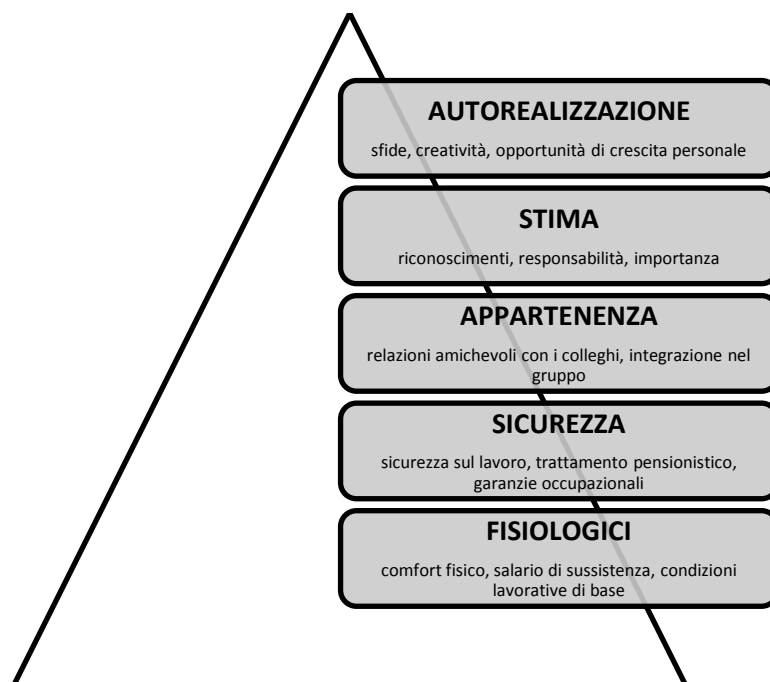


Fig. 3 - La gerarchia dei bisogni di Maslow

L'uomo avanza nella gerarchia attraverso il graduale soddisfacimento dei bisogni, che lo fanno tendere alla ricerca di quelli di tipo successivo. In questo processo si valorizza la motivazione. In pratica, Maslow, evidenzia componenti della retribuzione estranee rispetto a quella puramente salariale e ne suggerisce un adattamento alle esigenze dei singoli lavoratori.

### ***1.4.3 La motivazione di Herzberg***

Proprio la motivazione costituisce l'elemento principale degli studi dello psicologo Fredrick Herzberg che, nel 1959, presentò una teoria basata sui risultati di una serie di interviste condotte sui lavoratori.

La motivazione, in definitiva, è determinata dalla sua soddisfazione e della sua insoddisfazione. Secondo Herzberg, alcuni bisogni umani, se soddisfatti, si traducono in una mancanza di insoddisfazione. I cosiddetti "fattori igienici", che attengono al contesto oppure all'ambiente in cui il lavoratore opera, riguardano le condizioni di lavoro, il denaro, la sicurezza sul posto di lavoro, lo status acquisito, la supervisione tecnica ed i rapporti interpersonali.

La vera soddisfazione si ha, invece, solo attraverso il raggiungimento dei cosiddetti "fattori motivanti". Essi fanno riferimento, ai risultati ed alle modalità dell'attività del lavoratore e sono collegati all'autonomia, alle responsabilità, ai riconoscimenti, al raggiungimento degli obiettivi, alla crescita ed alle politiche d'impresa.

## **1.5 Le nuove scuole contemporanee**

Dopo la seconda guerra mondiale si sono sviluppate diverse scuole nuove. Le scuole più seguite sono state la scuola quantitativa, la scuola sistemica, e la scuola situazionale.

La *management science* o scuola quantitativa si è sviluppata, durante la seconda guerra mondiale, con la ricerca operativa, che consisteva nell'affidare a team di scienziati (matematici, fisici, statistici etc) lo studio di certe soluzioni in campo militare.

La scuola sistemica, a sua volta, parte dall'analisi dell'influenza dell'ambiente esterno, che condiziona la vita stessa dell'azienda e nasce per dare nuove risposte a nuovi problemi valorizzando l'idea della pianificazione strategica.

I sostenitori della scuola sistemica definirono sistema un "*insieme organizzato complesso*", che è formato dagli input, dai processi e dagli output.

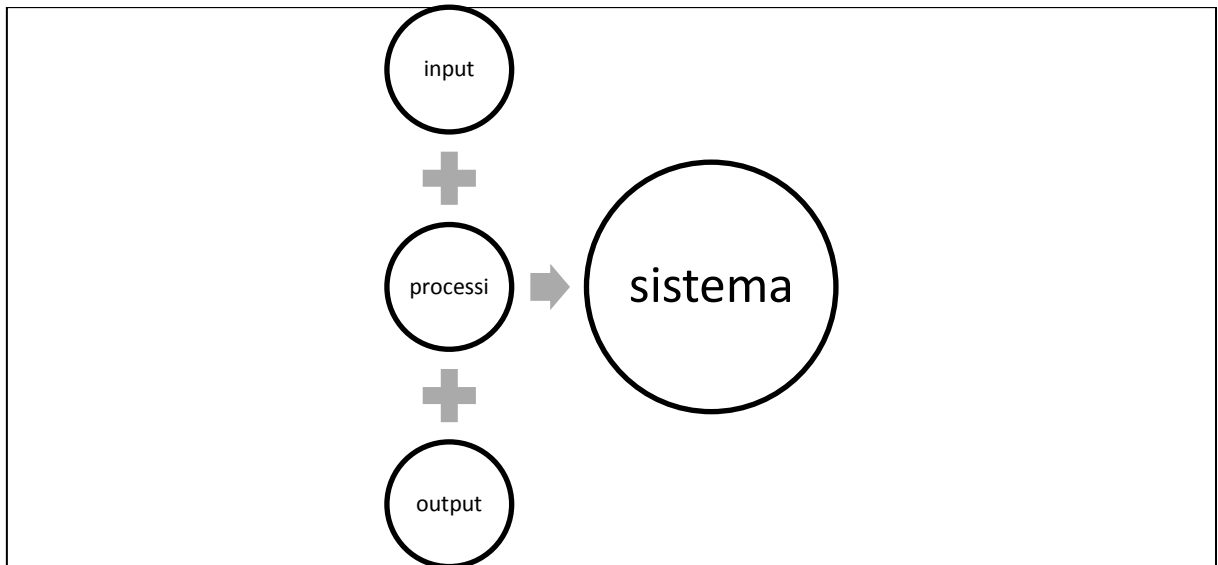


Fig. 4 – Le componenti del sistema

La scuola sistemica ritiene che il management deve:

- definire le relazioni esistenti fra le parti dell'organizzazione e l'ambiente esterno;
- caratterizzare tali relazioni;
- cogliere lo scopo generale di tali relazioni.

Tutti i principi enunciati finora hanno pregi e difetti e sicuramente non esiste un metodo migliore in assoluto. Certamente i manager più efficaci saranno quelli che oggi o in futuro applicheranno le soluzioni più adatte alla situazione secondo i dettami della teoria della contingenza o scuola situazionale.



## Capitolo 2

# L'AZIENDA

### 2.1 Il sistema aziendale

La comprensione delle problematiche dell'azienda presuppone la fissazione di un concetto molto centrale in tale ambito, vale a dire quello del "sistema". In generale, possiamo intendere come sistema un insieme di elementi che vengono messi in relazione per riuscire ad ottenere un determinato risultato. Nel caso delle aziende tali fattori sono costituiti da impianti, attrezzature, risorse umane, capitali.

Non si tratta, però, di un concetto di tipo statico, bensì dinamico perché presuppone la presenza di una origine-fonte (definita dai cosiddetti input) e di un risultato-obiettivo (definito dai cosiddetti output). Nell'intervallo vi è un intervallo di tempo all'interno del quale, breve o lungo che sia, tutte le componenti si muovono, ciascuno secondo i propri compiti definiti nel quadro di una "organizzazione".

Il sistema azienda vero e proprio è quindi caratterizzato da una elevata complessità e dalla partecipazione di varie componenti che vanno, oltreché organizzate, anche gestite. La funzione del management, come si è visto, è proprio orientata verso questo tipo di funzione.

#### 2.1.1- La concezione sistemica dell'azienda

L'attività umana in campo economico si fonda, nella totalità dei casi e delle sue manifestazioni, sui bisogni sentiti dall'uomo ed è orientata alla loro soddisfazione: essa può sicuramente definirsi *economica* in quanto viene continuamente espletata in contesti caratterizzati dalla limitatezza delle risorse necessarie. È anche vero che la soddisfazione dei bisogni umani, inoltre, non avviene esclusivamente attraverso l'attività di consumo di beni in senso stretto, bensì anche attraverso la partecipazione diretta ai processi di produzione dei beni di consumo (attività creativa)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Osserva G. Ferrero (*Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. I e ss.) che l'attività economica si articola in attività di procacciamento dei beni diretti alla soddisfazione dei bisogni (*attività economica propria dei processi di consumo*), ed in una attività creativa protesa a rendere disponibili per i processi di consumo beni e servizi (*attività economica propria dei processi di produzione*). A tal proposito, altro Autore (AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 23) sottolinea che "le modalità di svolgimento dell'attività economica di produzione concorrono direttamente a soddisfare i bisogni delle persone" quali bisogni di sicurezza, di socialità, di stima e così via.

L'attività di produzione, pertanto, pone quale scopo elettivo la *creazione* di utilità e tale utilità è ottenibile attraverso il processo di consumo finalizzato all'appagamento dei bisogni.

L'azienda rappresenta una delle entità *specializzate* mediante cui i soggetti umani perseguono le proprie finalità in quanto possiede le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere un determinato processo all'interno della più ampia attività economica<sup>10</sup>. Essa opera, senza soluzione di continuità, scelte gestionali assumendo comportamenti orientati al perseguimento dei propri obiettivi di redditività, in prima analisi, e di stabilità e sviluppo in ultima analisi.

Tale attività pone l'azienda di fronte al problema dell'utilizzo efficiente delle risorse di cui dispone. Queste ultime, infatti, vengono a dipendere dai risultati delle gestioni trascorse che, nel rispetto del principio di *autorigenrazione* degli investimenti<sup>11</sup>, sono in grado di approntare le risorse occorrenti all'effettuazione di nuovi investimenti, eventualmente con il concorso delle risorse provenienti da fonti di finanziamento esterne (mercato finanziario dei capitali).

L'evoluzione delle forme di specializzazione ha comportato, peraltro, una parallela evoluzione delle forme di aggregazione umana nell'ambito degli istituti aziendali con la finalità di combinare i contributi di diversi soggetti per la soluzione della crescente complessità.

È possibile, pertanto, definire in prima approssimazione *l'organizzazione* quello strumento che consente di dominare, o per lo meno affrontare, la complessità: un'entità complessa si caratterizza per l'essere normalmente instabile, per seguire un andamento tendenzialmente caotico non definibile semplicemente sulla base di una sommatoria delle variabili che la compongono, in cui l'*output* non è determinabile a partire dall'*input* se non per via statistica.

Tali enti o aziende sono costituiti da diversi soggetti operanti congiuntamente e durevolmente per il perseguimento dei propri obiettivi, al cui interno si svolgono processi di produzione di beni e/o servizi, ispirati al principio di *economicità*, da destinare al consumo o ad ulteriori processi produttivi, non necessariamente in luogo di una contropartita monetaria specifica.

Al fine di operare un proficuo studio del fenomeno aziendale nell'ottica di fornire un supporto teorico al processo decisionale, è opportuno osservare che la disciplina economico-aziendale ha lo scopo di indagare la condotta economica dell'azienda e le sue condizioni di operatività nell'affrontare le problematiche gestionali ed organizzative: essa quindi fa riferimento al coordinato atteggiarsi delle operazioni aziendali misurando il grado di raggiungimento dei fini aziendali.

L'economia aziendale, inoltre, non costruisce modelli di rappresentazione dei fatti aziendali

---

<sup>10</sup> AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., op. cit. pp. 32 e ss.

<sup>11</sup> AMADUZZI ALDO, *Funzione autorigenetrice dell'impresa ed evoluzione dei principi*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 1-2, 1989.

più o meno complessi limitando l'analisi all'effettuazione di continue astrazioni della realtà, ma riconduce sempre le proprie indagini all'osservazione del fenomeno concreto<sup>12</sup>.

Gli studi aziendali sono pervenuti, in seguito ad un lungo processo di evoluzione, ad individuare l'importanza della considerazione unitaria dei fenomeni aziendali. In altre parole la comprensione e l'interpretazione delle manifestazioni di vita e di sviluppo delle aziende realmente operanti non può prescindere dall'analisi delle interrelazioni e dei nessi funzionali che costituiscono il legame logico tra i pur eterogenei fatti gestionali. Tale legame è appunto individuabile nella logica economica che sovrintende qualsiasi fenomeno aziendale e che consente di assegnare compiuto significato ad esso.

Ciò che caratterizza gli studi aziendali, pertanto, è la possibilità di perseguire una rappresentazione unitaria del fenomeno aziendale mediante l'analisi economica degli accadimenti in cui si articola la complessa vita aziendale congiuntamente nei suoi fenomeni gestionali, organizzativi e delle rilevazioni<sup>13</sup>.

Proprio con riferimento ai legami di interdipendenza e le relazioni che avvincono i fenomeni in cui si estrinsecano la gestione, l'organizzazione e la rilevazione, è possibile concepire l'azienda nella sua unità sistemica<sup>14</sup>.

La teoria generale dei sistemi costituisce un fondamentale supporto concettuale per la comprensione e per il governo di fenomeni complessi, qual è la gestione aziendale.

Per sistema si intende un complesso di molteplici elementi in interazione tra loro, che si presentano in reciproca interdipendenza nello spazio e nel tempo in funzione del raggiungimento di un obiettivo comune. Ciascun elemento del sistema non agisce dunque in maniera autonoma, ma deve essere osservato nelle interdipendenze che lo legano agli altri elementi del sistema di appartenenza.

L'azienda può essere definita, in prima approssimazione come quel sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione o di con-

---

<sup>12</sup> Osserva a tal proposito G. Zappa (*Il reddito d'impresa*, Il ed., Giuffrè, Milano, 1950): "si deve pervenire o per sintesi composte su osservazioni e analisi di fatti concreti o per deduzioni raffrontate con la realtà".

<sup>13</sup> D'AMICO L., *Le correlazioni tra i principi dell'economia aziendale ed i principi di ragioneria nei loro riflessi sull'istituto della revisione aziendale*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 1990, p. 43.

<sup>14</sup> ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950. Gino Zappa viene unanimemente riconosciuto il merito di aver fondato la moderna Economia Aziendale: a questi si attribuisce l'elaborazione del c.d. "sistema del reddito".

Tra gli altri autori che hanno contribuito all'interpretazione del fenomeno aziendale nella sua caratterizzazione sistemica si ricordano: AMADUZZI ALDO, *L'azienda nel sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1978; PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001; BERTINI D., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 19. L'Autore accoglie la definizione dell'economista americano K. E. Boulding il quale in un suo articolo (BOULDING K. E., *General Systems Theory, The Skeleton of science*, in "Management Science", 1956, Aprii, Vol II, n. 3) sostiene come la teoria dei sistemi sia lo scheletro della scienza, rappresenti cioè l'"ossatura" capace di omogeneizzare tutte le conoscenze relative all'azienda; SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1977.

sumo, ovvero di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico o, altresì, degli individui che vi cooperano”<sup>15</sup>.

Tale concezione dell'azienda quale sistema di grandezze operanti dal quale promanano correlate manifestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali, è stata il fondamento dello sviluppo delle dottrine aziendali ed ha consentito di individuare i suoi componenti (i sottosistemi), di determinare i contenuti e di fissare i principi, promotori e definatori di discipline aziendalistiche<sup>16</sup>.

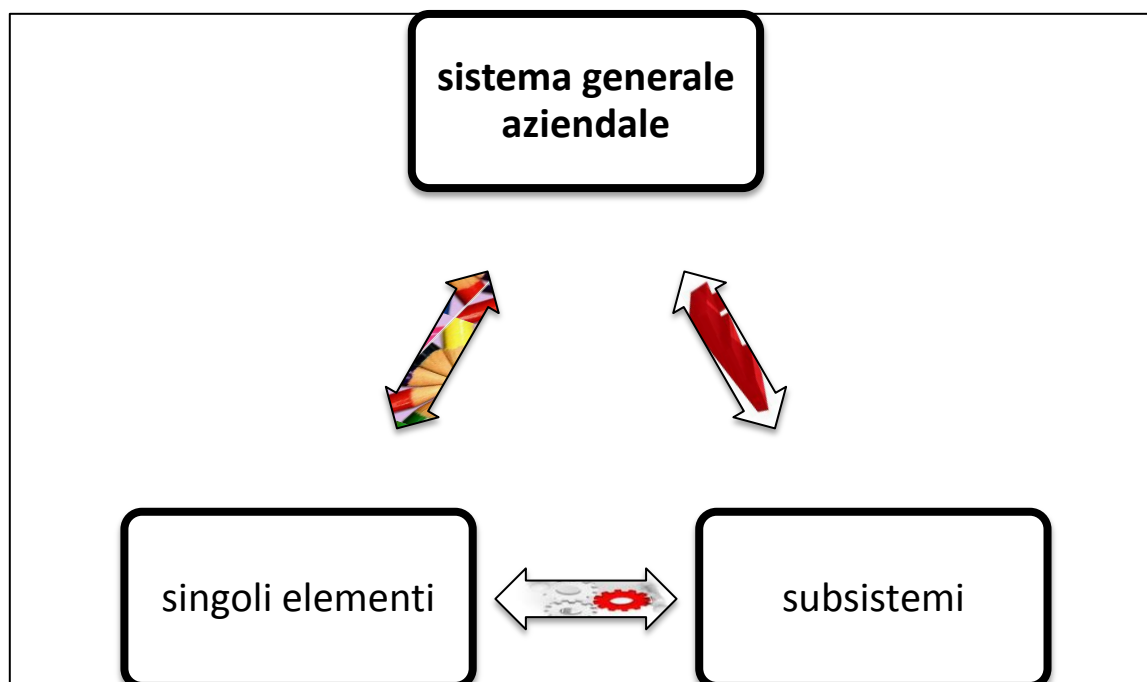


Fig. 5 - L'articolazione del sistema aziendale

Alla luce di quanto detto, in primo luogo, deve essere riconosciuta l'esigenza che il sistema unitario dei fatti gestionali sia scomposto in funzione dei diversi momenti di attività aziendale al fine di consentire una più agevole comprensione dei fenomeni osservati, nonché, nel caso di azienda realmente operante, di facilitare il governo dell'impresa e la formazione di progetti di intervento orientati all'accrescimento della redditività.

La scomposizione di un sistema unitario ed integrato comporta ovviamente dei rischi di frammentarietà nell'analisi, anche se alcune ipotesi semplificatrici sono comunque necessarie ai fini della comprensione della complessa realtà aziendale.

In secondo luogo non è possibile perdere di vista l'elevato grado di interrelazione che esiste

<sup>15</sup> AMADUZZI ALDO, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., p. 20.

<sup>16</sup> PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, op. cit.

fra i diversi elementi in virtù del quale ogni scelta aziendale viene effettuata nell'interesse del sistema nel suo complesso unitariamente inteso. Solo in tal modo si garantisce per il sistema aziendale l'utilizzazione ottimale delle risorse disponibili nell'ottica della creazione di risorse future.

In sintesi, secondo l'approccio sistemico, il processo conoscitivo dei fenomeni indagati procede secondo due direzioni (*Figura 1*):

- dal generale al particolare, scomponendo l'unitario sistema aziendale in sotto sistemi singolarmente descrivibili;
- dal particolare al generale, ricomponendo i sottosistemi studiati nella sintesi del sistema nella sua interezza.

### **2.1.2 - Le caratteristiche del sistema-azienda**

In base alla concezione sistemica dell'azienda, non può sostenersi che il valore del sistema nel suo complesso sia ottenibile dalla mera somma del valore degli elementi che lo compongono, bensì esso assumerà il valore risultante dal complesso delle relazioni instaurate tra le unità elementari: tali relazioni emergenti, infatti, qualificano il sistema e creano condizioni e qualità aggiuntive rispetto a quelle proprie dei singoli elementi o parti. Tale proprietà dei sistemi è nota come proprietà *olistica*.

In generale l'azienda può essere definita un sistema *socio-tecnico* in quanto annovera al suo interno due tipologie di elementi:

- elementi sociali (le persone);
- elementi tecnici (i fattori tecnologici e strumentali).

Talvolta, l'azienda viene definita semplicemente “sistema sociale” per indicare la prevalenza del fattore umano nella definizione del successo del sistema aziendale. Tale definizione risulta coerente con le teorie che ritengono che l'attività d'impresa sia finalizzata alla soluzione di un problema di generazione di risorse cognitive<sup>17</sup>.

L'azienda è un sistema *teleologico*, poiché, a differenza di altri sistemi biologici, non costituisce un sistema spontaneo in quanto è l'uomo che ne cura la progettazione e ne finalizza la funzione strumentale.

L'azienda è definita quale sistema *complesso* in quanto è costituita da una pluralità di elementi in interazione tra loro (da qui la necessità di effettuare una scomposizione per facilitare la

---

<sup>17</sup> Per tutti si vedano: ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988; VICARI S., *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etaslibri, Milano, 1991; QUAGLI A., *Knowledge management. La gestione della conoscenza aziendale*, Egea, Milano, 2001.

funzione rappresentativa dei modelli teorici).

Gli elementi componenti il sistema possono essere raggruppati nelle seguenti categorie principali:

- risorse umane;
- risorse tangibili;
- risorse intangibili<sup>18</sup>.

La scomposizione degli elementi dell'azienda oggetto di analisi, che talvolta appartiene a sistemi ultra-complessi (gruppi aziendali, imprese rete), può seguire una pluralità di criteri:

- la gerarchia: articolazione di ruoli, persone, responsabilità, obiettivi e vincoli;
- la divisione di reparti all'interno di uno stabilimento;
- la localizzazione per zone e aree geografiche; l'articolazione per tipologia di prodotto.

I sistemi aziendali possono essere, altresì, definiti sistemi *aperti* in quanto numerose sono le relazioni individuabili tra i suoi elementi e l'ambiente esterno.

I sistemi sociali, tra cui quelli aziendali, inoltre, non sono generalmente osservabili sotto il profilo statico dato che i fenomeni sociali- si manifestano solo in divenire, per cui essi sono caratterizzabili sempre per la loro dinamicità: il sistema, perciò, è in grado di evolvere continuamente e di rivedere la propria struttura alla ricerca di un continuo adeguamento al mutevole atteggiarsi delle variabili proprie dell'ambiente che lo circonda.

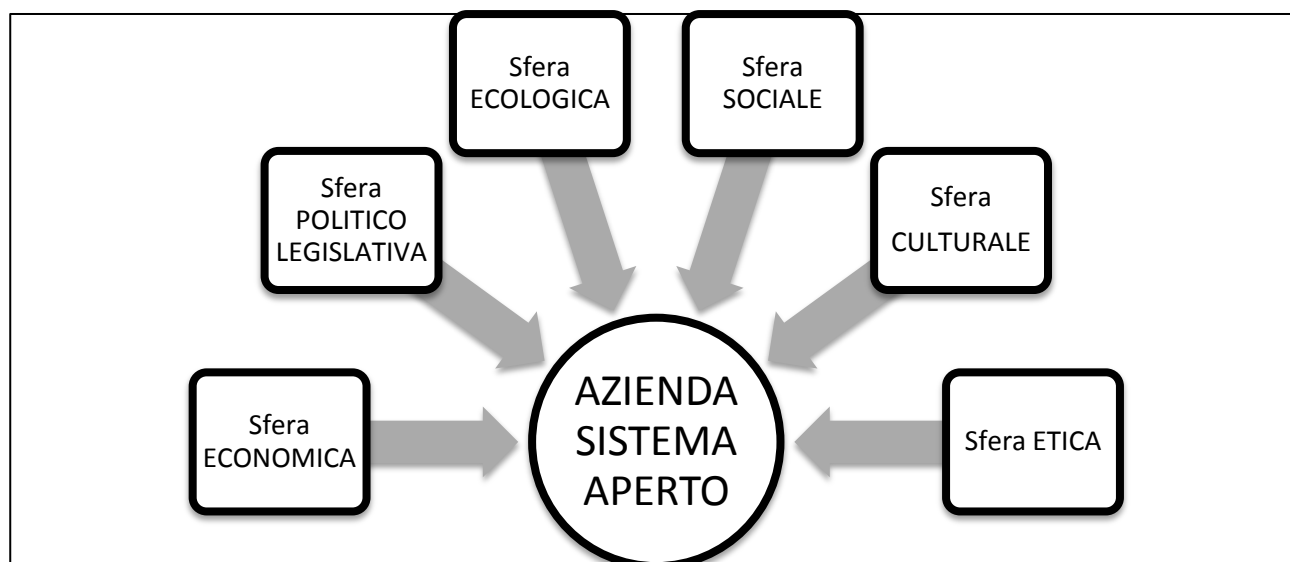


Fig.6 - L'azienda come sistema aperto

<sup>18</sup> Le risorse intangibili si offrono ad ulteriori classificazioni ed articolazioni, pur nella consapevolezza dei molteplici vincoli di complementarietà (impianto e Know how, lavoro di gruppo su progetti). Si vedano sul punto: POZZA L., *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999; LEV B., *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Etas, Milano, 2003

Vi sono in particolare alcune sfere dell'ambiente con cui l'azienda interagisce<sup>19</sup> (Figura 2):

- ambiente economico
- ambiente politico-legislativo
- ambiente sociale
- ambiente ecologico
- ambiente nella sfera culturale
- ambiente nella sfera etica

Ogni azienda è inserita in un contesto economico ed attiva relazioni con l'esterno a seconda della categoria di enti o istituti con la quale entra in contatto quali ad esempio:

- sistemi di aziende
- mercati, distretti
- Stati, regioni
- settori merceologici ed operativi

All'esistenza di interdipendenze tra gli operatori coesistenti nell'ambiente economico consegue l'influenza talvolta positiva talaltra negativa sulle condizioni di operatività delle aziende esercitata da variabili esterne poste al di fuori della sfera di controllo aziendale quali le recessioni economiche, le crisi di settore, i fenomeni economici su scala globale ed i comportamenti e reazioni dei diversi attori economici.

In relazione all'ambiente strettamente politico-legislativo è possibile osservare che le aziende sono influenzate da innumerevoli elementi presenti nel suo ambito territoriale di riferimento, tra cui la stabilità del governo nazionale, il sistema delle norme ed il sistema giuridico, i rapporti con la pubblica amministrazione, la partecipazione alle associazioni di categoria ed i riflessi delle comunità internazionali.

In riferimento all'ambiente sociale si considerano, invece, le relazioni che l'azienda instaura con la collettività e, di conseguenza, con i singoli individui che ne fanno parte. L'azienda è un sistema sociale in quanto espressione della società cui appartiene e dalla quale riceve molteplici condizionamenti. Da questo punto di vista, è importante che l'azienda, al proprio interno, affermi quei valori necessari al suo sviluppo in armonia con l'ambiente sociale di riferimento (processi relativi alle risorse umane).

I processi di produzione e di consumo delle aziende si caricano di significati simbolici comunicando, attraverso il flusso di beni e servizi, i valori di cui l'azienda è portatrice come parte del

---

<sup>19</sup> L'azienda inoltre si caratterizza per la sua tendenza ad acquisire *entropia negativa*, cioè a prelevare risorse dall'ambiente esterno per garantire la propria sopravvivenza nel tempo. FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 7

più ampio sistema ambiente. Resta chiaro, comunque, che assegnare all'azienda una funzione sociale non implica che essa persegua finalità precipuamente sociali: l'azienda, infatti, nasce come istituto economico ed economici restano i fini perseguiti. Il progresso civile, lo sviluppo, l'arricchimento culturale che derivano dall'esercizio dell'attività economica e che si manifestano al crescere delle dimensioni aziendali, rappresentano, invece, la socialità dell'azienda<sup>20</sup>.

L'attenzione posta sulla funzione sociale dell'azienda permette inoltre di valutare una serie di aspetti che, con il contributo di altre discipline scientifiche quali la sociologia e la psicologia, consentono con crescente interesse di osservare gli intimi legami che si instaurano tra le caratteristiche dei singoli soggetti coinvolti nell'operare aziendale, il loro comportamento in condizioni di aggregazione collettiva e le condizioni per l'efficace perseguimento delle finalità economiche proprie dell'attività aziendale.

La consapevolezza, inoltre, della presenza di risorse naturali limitate (ambiente ecologico) ha portato, nel tempo, ad una maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali.

In particolare, sono in crescita i fenomeni di controllo sociale verso imprese inquinanti, legislazione in materia ambientale in un'ottica di crescente percezione delle opportunità legate all'ambiente ecologico (sviluppo di prodotti e processi rispettosi delle risorse naturali, contenimento dei costi di processo e di prodotto, contributi pubblici per progetti di ricerca finalizzati alla riduzione dell'inquinamento).

La sfera culturale relativa ad una azienda è legata alla sua appartenenza ad un territorio ed alla interazione attivata con la comunità di quel territorio. Particolare è il caso delle aziende storicamente insediate in una determinata area, con relazioni radicate con i dipendenti, con i fornitori, con i clienti e con le aziende di credito locali. Altrettanto interessante è il fenomeno delle aziende che hanno invece una visibilità ormai a livello globale, per cui devono tenere in considerazione una pluralità di tendenze culturali (si pensi, ad esempio, al caso del marchio McDonald's).

In stretta correlazione con i suelencati aspetti si sottolinea l'estrema attualità dell'esigenza di aver riguardo nei diversi contesti decisionali, siano questi politici, sociali od economici, dei valori più profondi di moralità e di giustizia che nella crescente dinamicità della vita moderna sembrano aver perso gran parte della loro importanza<sup>21</sup>. In relazione al mondo dell'impresa, infatti, il tema dell'etica si focalizza sul problema di riconciliazione tra i cosiddetti comportamenti etici e la crea-

---

<sup>20</sup> BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 41.

<sup>21</sup> CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Quaderni di Studi sull'Impresa, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Giappichelli, Torino, 2002, p. 1 e ss.



zione del valore<sup>22</sup>. Quest'ultimo obiettivo può essere perseguito attraverso la gestione etica dell'azienda che si manifesta attraverso l'impegno delle proprie capacità per un'efficace previsione dei bisogni emergenti nel contesto sociale di operatività, nonché delle modalità produttive adeguate per il loro soddisfacimento<sup>23</sup>. L'eticità della gestione è la creazione di valore che ne deriva viene a dipendere, altresì, dalla capacità creativa dell'azienda nel momento in cui fornisce al mercato qualcosa che in precedenza non esisteva, quale risultante di una efficiente ed efficace combinazione produttiva improntata alla tutela delle risorse (di qualsiasi tipologia esse siano). Attraverso i comportamenti etici, quindi l'impresa svolge la propria attività economica nel pieno rispetto della sua funzione sociale rappresentata dalle finalità di sviluppo della collettività umana<sup>24</sup>.

Il sistema-azienda è anche un sistema *cibernetico*, in quanto istituito e retto dall'uomo e da questi orientato, mediante lo sfruttamento delle capacità previsionali e decisionali, al raggiungimento di un determinato fine. Le parti componenti l'insieme, inoltre, sono condizionate dal raggiungimento dell'obiettivo.

Caratteristica comune dei sistemi aperti è quella di essere soggetti ai continui stimoli e alle perturbazioni dell'ambiente esterno, per rispondere ai quali si rendono necessari alcuni meccanismi di autoregolazione, che consentono all'azienda di assumere comportamenti adattivi e proattivi quali:

- ✓ lo stimolo-risposta
- ✓ il *feed-back*
- ✓ il *feed-forward*

Si tratta di processi complementari che consentono di coordinare la generale attività di autoregolazione dell'azienda. Il meccanismo di *funzione-risposta* (*Figura 3*) costituisce un comportamento automatico e istantaneo che non richiede alcuna valutazione da parte del sistema. In natura, gli organismi viventi<sup>25</sup> non sono facilmente propensi a reagire automaticamente agli stimoli. È più frequente la formazione di congetture, che ne orientano l'azione verso schemi automatici. Nei contesti

---

<sup>22</sup> L'impresa improntata ad obiettivi di sopravvivenza persegue la coerente creazione di conoscenza tecnologica, di conoscenza organizzativa e di ricchezza (capitale). In altre parole l'impresa etica si muove lungo le seguenti direttrici: incrementare la propria capacità produttiva ed innovativa; creare ricchezza incrementale nel rispetto del principio di economicità; valorizzare e sviluppare le capacità umane; improntare l'organizzazione all'etica del servizio; preferire criteri meritocratici piuttosto che altri nella progressione organizzativa; assumere la responsabilità della tutela e dello sviluppo delle comunità.

<sup>23</sup> SABATINI A.S., *Finalità e governo delle aziende nella logica dell'eticità*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, op. cit., pp. 12 e 13.

<sup>24</sup> A tal proposito si sottolinea come un crescente numero di imprese come pure di associazioni tra imprese e non, abbiano spontaneamente deciso di stilare un Codice Etico che rappresentasse un sistema di regole a carattere deontologico di riferimento per la propria attività. Tra queste si ricordano l'ENI, la FIAT, l'ABB, l'UNICREDIT, la COMIT (ora Banca Intesa), l'ABI, la Farindustria, etc.

<sup>25</sup> MATURANA H.R., VARELA F.I., *Autopoiesi e cognizione - La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia, 2001.

aziendali moderni l'impiego dell'informatica e dei sistemi di controllo operativo computerizzati hanno contribuito alla diffusione di meccanismi automatici di stimolo-risposta<sup>26</sup>.

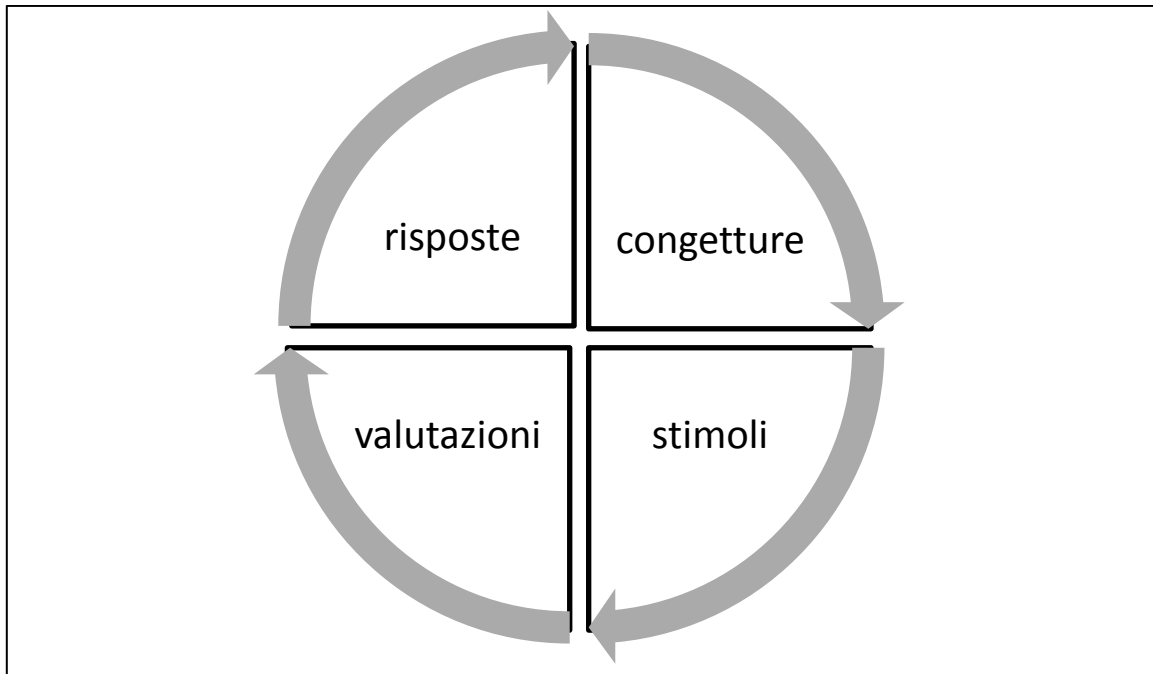


Fig. 7 - Processo di stimolo risposta

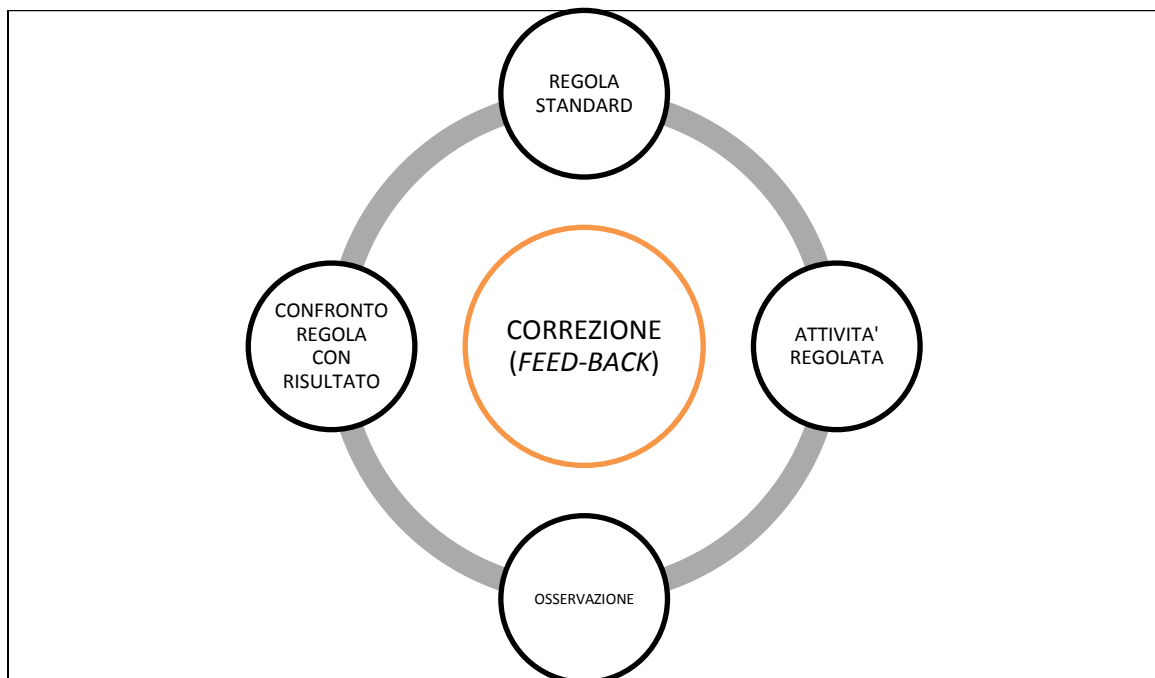


Fig. 8 - Meccanismo di autoregolazione « ex post » (feed-back)

<sup>26</sup> Si pensi alle ipotesi relative alla segnalazione guasti sulla linea di produzione, alla stampa dei solleciti per le operazioni in scadenza ed al rifornimento automatico dei magazzini.

Il presupposto del meccanismo di *retroazione* (*feed-back*) risiede nella definizione di un obiettivo preliminare che costituisca un chiaro riferimento nel comportamento del sistema.

Il processo del *feed-back* inserisce nel modello l'osservazione e la misurazione a posteriori dei fenomeni regolati dall'obiettivo di partenza, per segnalare eventuali scostamenti, positivi o negativi, rispetto agli standard predefiniti.

Il *feed-back* per l'azienda costituisce, di fatto, un meccanismo organizzativo fondato su flussi di informazioni che mettono in comunicazione diversi soggetti e diverse strutture produttive<sup>27</sup>.

Il meccanismo di *controllo anticipato* ovvero processo di *feed-forward* trova applicazione all'interno di un contesto fortemente dinamico. L'osservazione dell'avanzamento dell'attività da svolgere consente, dunque, di confrontare anticipatamente l'obiettivo iniziale con quello tendenziale. Il *feed-forward* consiste nella correzione anticipata della frazione di attività ancora da sviluppare al fine di prevenire possibili errori ed anomalie.

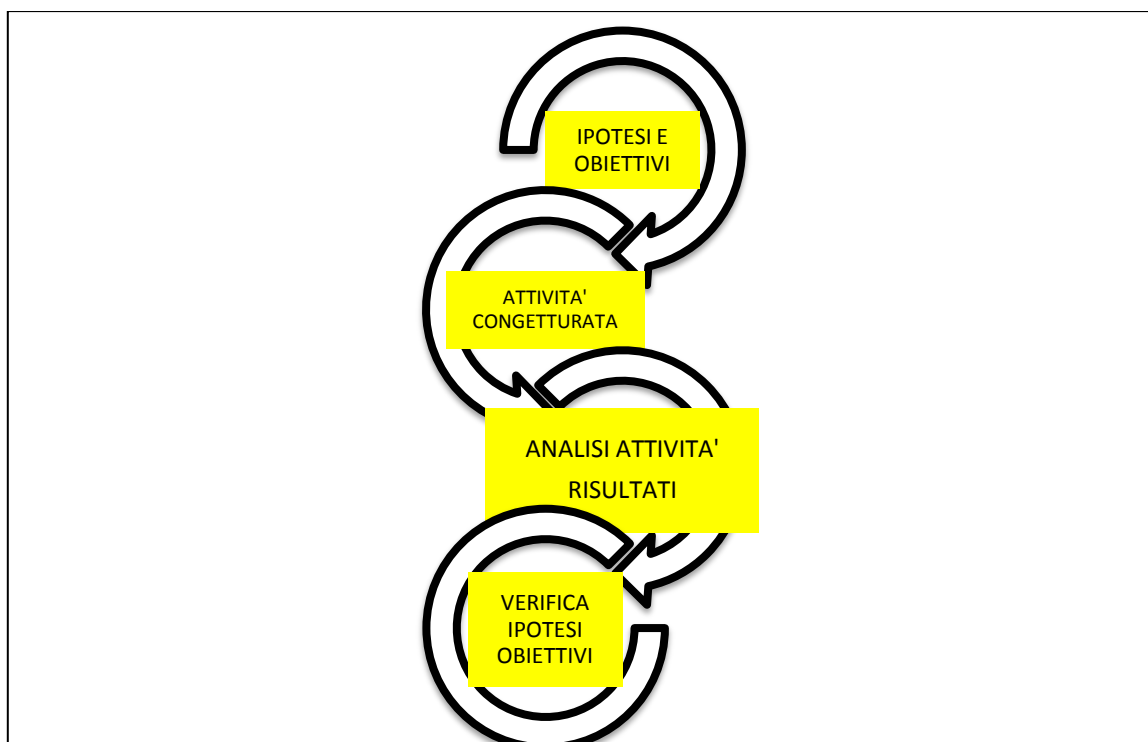


Fig. 9 - Meccanismo di *feed-back* in un sistema organico

Così come nel caso precedente, si propone uno schema in cui risulta rilevante l'intervento del soggetto umano valutatore.

<sup>27</sup> Lo schema relativo al *meccanismo di feed-back in un sistema organico* riadatta lo schema proposto in Figura 4 ad un contesto in cui l'uomo assume decisioni sulla base dei propri valori



Fig. 10 - Processo di controllo predittivo o feed-forward



Fig. 11 - Processo di controllo predittivo o feed-forward in un sistema organico

Tipicamente, all'interno delle aziende i meccanismi di *autoregolazione* costituiscono un valido supporto al funzionamento del sistema delle decisioni aziendali. Essi sono inseriti all'interno dei più generali sistemi di pianificazione e controllo direzionale, che si compongono di una serie di

strumenti informativi:

- la contabilità aziendale
- il processo di *budgeting*
- il *reporting*

Il *controller*, esperto di Sistemi di Programmazione & Controllo, rappresenta il soggetto coordinatore, in azienda, dei molteplici flussi informativi tra i diversi soggetti aziendale.

## 2.2 I riflessi sociali

Si è più volte fatto riferimento, nei precedenti paragrafi, alla soddisfazione dei bisogni umani quale obiettivo prioritario dell'operare aziendale. Nella società attuale, altamente specializzata e caratterizzata da un crescente livello di benessere diffuso, i bisogni sentiti dagli individui hanno seguito una evoluzione che ha ampliato lo spettro delle esigenze manifestate dalla collettività.

La contemporanea presenza nell'uomo di molteplici motivazioni ha suggerito l'analisi delle modalità di instaurazione di rapporti di priorità tra esse. Facendo riferimenti alla teoria di Maslow<sup>28</sup> i bisogni umani vengono ordinati in base ad una scala gerarchica ed è la motivazione umana, quindi, il più delle volte a stabilire la priorità dei comportamenti.

Gli individui generalmente, soddisfatti i bisogni prioritari, ricercano nell'attività che svolgono l'appagamento di altri bisogni, quali quello di vedere riconosciuti i propri meriti, di contribuire attivamente al benessere comune, di realizzare le proprie ambizioni e così via. L'accoglimento di tale teoria spiegherebbe anche il dinamismo che contraddistingue i comportamenti umani, specialmente quando questi sono relativi ad una "massa" di soggetti in continua evoluzione.

In particolare, le aziende operanti nel settore dei servizi di intrattenimento rappresentano il complemento necessario agli operatori economici i cui obiettivi sono ascrivibili alla soddisfazione di bisogni primari. L'industria dello sport costituisce un valido esempio di sistema imprenditoriale il cui output produttivo non è un bene materiale o tangibile, bensì uno spettacolo che in prima analisi mira a soddisfare le esigenze di svago riferibili ad una vasta popolazione di utenti.

L'enorme interesse manifestato nei confronti delle attività sportive ha richiamato l'attenzione degli studiosi di discipline diverse quali la psicologia, la sociologia nonché quello dell'economia aziendale anche in considerazione dei riflessi economici che ne derivano. L'analisi economico-sociale non ha comunque origini lontane nel tempo, ma ha assunto rilievo crescente in concomitan-

---

<sup>28</sup> MASLOW A.M., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1977

za con il carattere di “fatto sociale” che progressivamente ha assunto il fenomeno calcistico nel contesto nazionale italiano.

In altre parole, lo sport si è reso luogo privilegiato di trasformazioni sociali e di interessi economici via via crescenti<sup>29</sup>. Con particolare riferimento al calcio, specifico oggetto di studio del presente lavoro, si osservano numerosi elementi caratterizzanti tale sport in cui coesistono interessi economici, valori simbolici, attività rituali, comportamenti trasgressivi, miti e così via. Necessariamente, quindi, lo studio del fenomeno calcistico non potrà prescindere dalla congiunta considerazione di molteplici aspetti richiedendo un approccio multidisciplinare.

### ***2.2.1- Gli aspetti caratterizzanti l'economia delle società sportive***

A proposito delle interrelazioni di carattere economico, molto discusso è il carattere stesso di aziendalità che può attribuirsi alle società calcistiche. Se, infatti, si condivide la dicotomia classica tra aziende di erogazione, che hanno lo scopo di destinare risorse e ricchezza alla soddisfazione diretta dei bisogni dei soggetti componenti, e aziende di produzione, che, al contrario, hanno l'obiettivo di generazione di nuova ricchezza attraverso la produzione di beni e servizi, è possibile individuare tre fattispecie nelle quali far rientrare la società calcistica, quali:

- aziende di erogazione miste
- aziende di produzione non a rischio di mercato
- imprese

La prima fattispecie è sicuramente da escludere, dato che la funzione potenzialmente oggetto di pubblica tutela, la diffusione della pratica sportiva, non può essere riconosciuta quale interesse di rilevanza sociale, ma semplicemente interesse a carattere privatistico<sup>30</sup>.

L'ipotesi di azienda non a rischio di mercato è sicuramente da scartare dato il carattere non monopolistico delle società di calcio nonché il loro confronto con il mercato.

---

<sup>29</sup> TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 2.

<sup>30</sup> Lo sport come la musica o lo spettacolo può essere considerato un bene il cui consumo da parte della collettività è ritenuto desiderabile e meritevole di tutela da parte delle autorità pubbliche. Solo partendo da tale presupposto si può giustificare la specifica disciplina delle società sportive per cui non deve sorprendere comunque che talvolta l'azienda sportiva sia stata trattata di fatto come erogativa di un bene di pubblica utilità e ciò non senza discussioni a livello politico: basta considerare la sanatoria dell'IV A sulla “compravendita dei calciatori” e le sovvenzioni sotto varie forme che enti pubblici locali hanno elargito a squadre di calcio e pallacanestro professionistiche. Riguardo al *mecenatismo* privato appare difficile slegarlo da un contesto di valutazione di mercato, anche perché il mecenate è quasi sempre un imprenditore e la storia dello sport italiano ha inoltre mostrato come sia necessaria una gestione imprenditoriale trasparente anche per i grandi “filantropi” dello sport. La struttura e l'evoluzione del “mercato dello sport professionistico” rendono quindi assai difficile parlare di società sportive come aziende private di erogazione, fatta eccezione per qualche esempio nello sport dilettantistico. Occorre inoltre ricordare che l'atleta professionista non è più un membro di un'associazione di praticanti, ma un prestatore d'opera a pieno titolo

La qualifica di società di calcio come impresa ha trovato alcuni ostacoli nella precedente normativa che vietava la distribuzione di utili da parte delle società, ma il D.L. n. 485/1996 ha fattivamente uniformato la gestione delle società calcistiche a criteri di economicità e, al pari di qualsiasi altra impresa di produzione, alla distribuzione degli utili ai portatori di capitali<sup>31</sup>.

Rispetto alle altre imprese, però, lo stesso dinamismo ambientale di cui si è parlato nel paragrafo precedente si manifesta con diversa intensità con riferimento alla particolare realtà economica considerata. Le società calcistiche, infatti, presentano un differente grado di sensibilità verso i fattori forieri di cambiamento<sup>32</sup>: certamente un contesto economico-sociale ad elevato tasso di sviluppo rappresenta un terreno fertile per l'industria calcistica che offre servizi di natura ricreativa<sup>33</sup>.

Le innovazioni tecnologiche influenzano in maniera ridotta le scelte operate dalle società calcistiche, se non quelle relative ai sistemi di diffusione radiotelevisiva e telematica, le quali rappresentano il catalizzatore dell'espansione del servizio anche in considerazione delle potenzialità offerte dalla diffusione del marchio e dell'immagine delle società.

I progressi conseguiti dalla medicina sportiva hanno determinato migliori rendimenti degli atleti e consentito, quindi, di raggiungere obiettivi più ambiziosi in campo tecnico-agonistico, consentendo di aumentare l'interesse intorno alle manifestazioni, aspetto questo che si ripercuote sulla potenzialità di produrre ricchezza per le società calcistiche stesse.

La caratterizzazione tipica del calcio, inoltre, che lo rende un fenomeno di straordinaria capacità aggregativa, fa sì che sorgano movimenti di massa in grado di influenzare sia l'operato delle società sportive sia quello delle istituzioni, le quali hanno il compito di disciplinare il funzionamento e lo svolgimento delle attività proprie di queste ultime. Del resto la soddisfazione delle attese e degli interessi portati avanti dai suddetti movimenti di massa rappresenta spesso la linfa vitale per la sopravvivenza delle aziende sportive stesse.

Il calcio è un *gioco* le cui implicazioni simboliche all'interno della società attuale vanno dai retaggi di arcaiche culture del duello, al rito, al conflitto, al dominio del territorio, al senso di appartenenza, alla giustizia del quotidiano: nel gioco del calcio ognuno riesce ad identificarsi, ma ciò non

---

<sup>31</sup> In questa prospettiva la società sportiva diviene un'impresa come tutte le altre, i giocatori sono dipendenti dell'azienda sportiva ed i soci di quest'ultima possono ricevere dividendi. Si è quindi di fronte ad una vera e propria industria, che è nata non da istituzioni con scopi imprenditoriali, ma da associazioni sportive che originariamente erano circoli per praticanti una determinata attività. Sembra questa sul piano economico un'ipotesi trasparente rispetto all'ambigua situazione dell'impresa "non orientata al lucro"; occorre però ricordare diverse implicazioni sociali e di costume che rendano da sempre difficile parlare, almeno in un contesto culturale come quello italiano, di imprese sportive

<sup>32</sup> MANNI F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziati e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 3.

<sup>33</sup> In un contesto economico-sociale favorevole, infatti, la spesa destinata alla fruizione dei servizi ricreativi subisce progressivo incremento: sottolinea VICARI S. (*Imprese di servizi e politiche di mercato*, Giuffrè, Milano, 1983) che l'ultimo stadio evolutivo della domanda di nuovi consumi si caratterizza per essere diretta ai servizi piuttosto che ai beni alimentari ed a quelli durevoli

deve assolutamente far perdere di vista il contenuto puramente economico dell'attività che spesso si manifesta in un giro di affari di miliardi di euro. Il contesto sportivo diviene scenario di competizione economica soprattutto nel passaggio dalla cosiddetta fase dilettantistica al quella del professionismo: il calcio diventa un'industria, i cui fattori produttivi sono i giocatori e i datori di lavoro le società di appartenenza, i beni offerti sul mercato le partite, i consumatori gli spettatori.

Il tradizionale criterio di misurazione dell'efficienza operativa di tale sistema produttivo, cioè il profitto, non è sicuramente sufficiente ad esaurire il novero delle forze motivanti che caratterizzano l'agire dell'impresa di calcio. Esso, altresì, non risulta essere stato in molti casi nemmeno l'obiettivo prioritario: popolarità e prestigio, desiderio di potere ed affermazione, sopravvivenza e sviluppo sono tutte finalità coesistenti ed operanti a vario titolo. Non è solo la possibilità di guadagno a favorire investimenti nel calcio. Al di là delle esigenze di razionalizzazione dei sistemi economici occidentali, infatti, il beneficio psicologico può talvolta essere di gran lunga più importante della realizzazione di un profitto economico<sup>34</sup>.

La conseguenza concreta di tale situazione contraddittoria è rappresentato dal fatto che il calcio professionistico è un'industria perennemente in crisi a causa della patologica eccedenza delle uscite sulle entrate, ma ciò non ha impedito che essa sia sempre presente in tutte le sue componenti istituzionali ed abbia addirittura potenziato il suo radicamento nella società approdando a mercati che tradizionalmente non hanno mai usufruito su larga scala dello spettacolo calcistico<sup>35</sup>.

Ciò nonostante non si deve escludere il riferimento ai criteri manageriali ai quali ispirare la gestione di qualsiasi azienda: anche le società di calcio, infatti, si trovano a ricercare il razionale utilizzo delle risorse ed anche loro, quindi, poiché integrate nel generale sistema economico, devono acquisire per un corretto utilizzo gli strumenti tipici di gestione aziendale quali la programmazione, la cultura manageriale, l'efficiente struttura organizzativa e sistema informativo.

Volendo ricondurre quanto su esposto ad uno schema unitario si può richiamare il concetto di "formula imprenditoriale"<sup>36</sup> che rappresenta il risultato della storia e delle scelte che hanno guidato un'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi. In altre parole, la formula imprenditoria-

<sup>34</sup> TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p. 84.

<sup>35</sup> A tal proposito si pensi come il calcio sia stato nel tempo anche un veicolo di istanze ideologiche e/o politiche: a prescindere dalle dimensioni, ogni impresa calcistica può rappresentare uno strumento di visibilità per imprenditori e dirigenti. Là proprietà così come l'amministrazione di una grande società attribuiscono prestigio e rappresentano un mezzo di pubblicità anche e soprattutto per l'attività imprenditoriale o professionale eventualmente esercitate da coloro che si accostano al controllo o alla gestione di una impresa calcistica. Non si dimentichino anche i risvolti legati alla facilitazione all'accesso ai contatti con il potere politico ed economico del paese a favore degli imprenditori sportivi. Per non parlare del campanilismo territoriale che spesso si fonde con la competizione sportiva e che viene poi sfruttato in termini di immagine dalle forze politiche per legare l'immagine vincente di una squadra con la città e chi la rappresenta.

<sup>36</sup> CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.



le emerge dall'insieme di scelte effettuate con riguardo alle variabili fondamentali relative all'impresa ed al contesto ambientale di riferimento, costituendo la cosiddetta impostazione strategica.

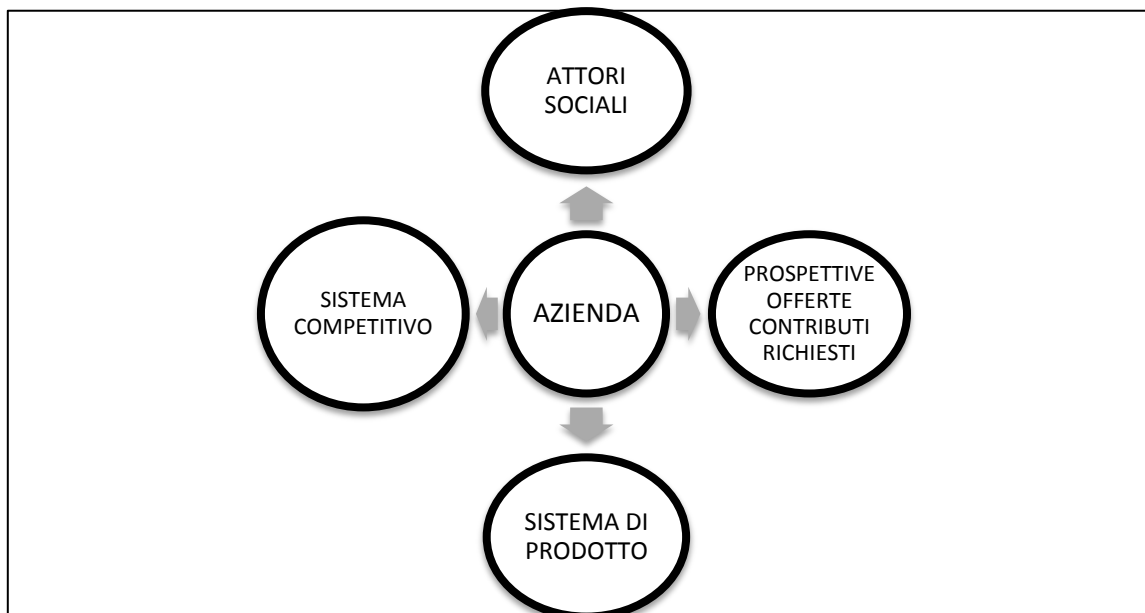


Fig. 12 - La formula imprenditoriale

Tali variabili aggregate contraddistinguono qualsiasi impresa e sono inserite in un nesso di relazioni di causa-effetto che le compongono in un unico sistema decisionale. L'impresa studiata come sistema, infatti, nello svolgimento della propria attività economica in un determinato ambiente, può offrire una migliore performance in funzione della bontà delle scelte adottate relativamente alle operazioni svolte al proprio interno, nonché alle modalità di scambio di risorse con l'ambiente esterno. Qualsiasi impresa pertanto opera in funzione di una certa strategia che, seppure non formalizzata, le consente di rapportarsi all'ambiente mediante l'effettuazione di determinate scelte<sup>37</sup>.

La strategia può essere applicata, inoltre, a diversi livelli decisionali:

- ✓ la definizione dei settori e dei mercati nei quali operare costituisce l'oggetto della cosiddetta *corporate strategy*
- ✓ la definizione delle modalità di competizione all'interno del settore già definito<sup>38</sup> costituisce l'oggetto della *business strategy*
- ✓ le scelte, infine, di carattere operativo inerenti le modalità di implementazione delle strategie di business rientrano nel complesso delle *strategie funzionali*.

Il più volte richiamato concetto di ambiente deve, peraltro, essere inteso quale sistema di va-

<sup>37</sup> MARTELLINI M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino, 2003, pp. 140 e ss.

<sup>38</sup> Ad esempio l'impresa individuerà le caratteristiche peculiari del proprio prodotto offerto sul mercato in termini di differenziazione da quelli della concorrenza o in termini di contenimento dei costi di produzione a parità di requisiti.

riabili in grado di influenzare l'operatività dell'impresa: le medesime variabili possono essere classificate in funzione del grado di prossimità all'impresa, ovvero in quelle costituenti il *micro-ambiente* ed in quelle con raggio d'azione più ampio riferibili al *macroambiente*.

Le suesposte considerazioni, riferite alla realtà delle aziende calcistiche, consentono di individuare innanzi tutto i mercati a cui è indirizzata l'offerta dello spettacolo sportivo e, più in generale, il sistema competitivo che, inteso in senso allargato, viene a ricomprendere oltre alle aziende rivali, le aziende clienti, le aziende fornitrici, i potenziali nuovi entranti e le aziende offerenti prodotti sostitutivi<sup>39</sup>.

Il conseguimento della redditività aziendale richiede che l'impresa riesca a valorizzare efficacemente le esigenze dei clienti. A tal fine l'impresa acquisterà beni e servizi dai fornitori in funzione dei requisiti richiesti e della convenienza economica. La capacità di generare valore viene a dipendere, altresì, dall'intensità della concorrenza fra le imprese che competono per il raggiungimento dei medesimi obiettivi.

Sempre con riferimento al settore calcistico, i concorrenti sono riconducibili alle altre squadre di club che competono per il raggiungimento di un determinato obiettivo comune più o meno prestigioso. Rilevante è però il fatto che nel settore calcistico la concorrenza assume un valore diverso rispetto agli altri settori:

- non vi è un concreto interesse o motivazione per la totale scomparsa di un concorrente. Se, infatti, se sparissero nel giro di pochi anni squadre di alto livello e tradizione<sup>40</sup>, il Campionato perderebbe sicuramente di interesse e anche le altre squadre ne verrebbero sicuramente danneggiate, proprio perché la partita di calcio è un prodotto “congiunto” e non può dipendere da una sola fonte
- spesso tra società calcistiche non si può parlare di vera e propria “competizione” anche se magari esse militano nella stessa categoria: sarebbe infatti esercizio di fantasia ritenere fortemente concorrenziali due club<sup>41</sup>, che hanno obiettivi ed ambizioni agonistiche spesso totalmente differenti;
- le relazioni tra alcune società sono improntate, se non alla collaborazione, alla creazione di un rapporto fiduciario ed alla creazione di una “rete” di scambi di atleti allo scopo di aumentare la performance.

Relativamente ai clienti ed ai fornitori per le società calcistiche vale una particolarità. Se una

<sup>39</sup> Si veda sul punto: PORTER M.E., (trad. it.) *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

<sup>40</sup> Quali ad esempio: Milan, Juventus e Lazio.

<sup>41</sup> Come ad esempio: Roma e Reggina.

certa indifferenza si registra per i fornitori di servizi collaterali (materiale tecnico, soggiorni alberghieri, trasporti) e per i clienti veri e propri (gli spettatori paganti), non altrettanto succede per i principali fattori produttivi, che sono i calciatori, per i quali i club competono tra loro.

In tale specifico contesto, il potere contrattuale di questi particolari “fornitori”<sup>42</sup> non dipende dalle loro dimensioni o dalle informazioni di cui dispongono, quanto dall'aver a disposizione risorse distintive (privilegiando i giocatori di alto livello) che, ambite da diverse società, pongono chi le possiede in una posizione di privilegio contrattuale.

Per quanto riguarda i clienti, il loro potere contrattuale deriverà non solo dal prezzo che sono disposti a pagare per assistere allo spettacolo calcistico, ma anche e soprattutto dalla motivazione esercitata dalla loro “fede calcistica”, che risulta una variabile estranea alle altre imprese industriali. Per tali motivi la domanda di spettacoli calcistici risulta essere più sensibile ai risultati sportivi conseguiti dalle diverse società piuttosto che a variazioni di prezzo del biglietto o dell'abbonamento.

I potenziali nuovi ingressi nel mercato sono rappresentati non tanto da società di nuova costituzione che si avviano all'attività calcistica, quanto dalle società che modificando i propri obiettivi di competizione (risultati più o meno ambiziosi), si posizionano in un segmento diverso da quello occupato in precedenza.

La minaccia di prodotti sostitutivi può essere rappresentata sia da spettacoli sportivi diversi (altre discipline sportive) sia forme alternative di spettacolo quali cinema, teatro e televisione. A tal proposito bisogna sottolineare che nell'attuale contesto nazionale, in virtù del radicamento della cultura calcistica nella popolazione, la minaccia di prodotti sostitutivi si è sempre mostrata piuttosto debole. Potrebbe divenire più pressante laddove al prezzo, ad oggi abbastanza elevato, degli spettacoli calcistici non corrispondano prestazioni di alto livello per cui i potenziali fruitori potrebbero non essere più disposti ad acquistare biglietti. La profonda crisi che, peraltro, sta attraversando le società di calcio italiane non fa intravedere facile soluzione al problema dei prezzi degli spettacoli (intesi sia con riferimento ai biglietti ed agli abbonamenti che alla cessione di diritti televisivi) in considerazione degli elevatissimi costi di gestione di patrimoni di giocatori tra i migliori al mondo.

Nelle società di calcio il sistema di prodotto è rappresentato dall'organizzazione di spettacoli calcistici. Per ciò che riguarda gli elementi configuranti l'offerta dell'impresa, si può dire che i caratteri del prodotto di una società di calcio hanno la peculiarità di instabilità dovuta all'elevata incertezza che caratterizza l'attività sportiva. Infatti è impossibile suddividerli in caratteri materiali (qua-

---

<sup>42</sup> Trattandosi di beni immateriali ai fini bilancistici ma essendo, nella realtà persone fisiche (risorse umane), i calciatori si affidano a professionisti e consulenti che, in veste di “agenti”, curano i loro interessi nei confronti dei club all'atto di sottoscrizione dei contratti di lavoro.

lità, livello tecnico, gamma, affidabilità, ecc.), elementi immateriali (eleganza, prestigio, sicurezza, ecc.) e servizio collegato al prodotto (velocità di consegna, assistenza pre e post vendita, ecc.) come avviene nella maggior parte delle imprese industriali, commerciali e di servizi<sup>43</sup>.

Nel caso del calcio, viene offerto un bene che solo potenzialmente è competitivo, in quanto solo tramite una testimonianza di ripetitività di successo si può asserire con certezza che il prodotto offerto sia “valido”. Per ciò che riguarda le condizioni più strettamente economiche, il mercato degli spettacoli calcistici non presenta forti differenze: infatti i prezzi dei biglietti per accedere allo spettacolo si discostano, tra le diverse società, di pochi euro.

È opportuno a questo punto della trattazione individuare analiticamente quelli che sono gli obiettivi particolari delle società calcistiche che in prima approssimazione possono essere diversificati a seconda delle dimensioni e della tradizione dei vari club distinguendo tra società “blasonate” e società “provinciali”.

Le società calcistiche hanno come finalità primaria l'organizzazione di spettacoli calcistici, ma tale attività non rappresenta l'unica finalità: infatti esse hanno anche lo scopo precipuo di realizzare altri obiettivi stabiliti preventivamente. Essi possono riguardare: la vittoria del Campionato di Serie A (scudetto), una vittoria in una coppa internazionale e/o nazionale, il raggiungimento di una certa posizione in classifica per raggiungere la qualificazione di diritto in una competizione internazionale (importante sia per prestigio che per fattori economici legati agli incassi e alla cessione dei diritti televisivi), oppure la promozione in una serie maggiore così come la permanenza nella massima serie<sup>44</sup>. Il raggiungimento di questi obiettivi presuppone il perseguimento di politiche alternative che si muovono tra due estremi ovvero quelle che sono costantemente improntate all'acquisto dall'esterno delle risorse primarie (i giocatori) e quelle che, al contrario, preferiscono svilupparle al proprio interno mediante la valorizzazione del vivaio e delle squadre giovanili.

Dall'osservazione empirica della realtà del calcio italiano, emerge la tendenza, da parte delle società di maggiori dimensioni, a privilegiare l'acquisto sul mercato dei giocatori, pur prestando attenzione alle squadre giovanili (per i mai trascurabili motivi di rendita economica futura o per il coincidere di norme regolamentari ad hoc), nel desiderio-obbligo di vincere e quindi ottenere prestigio e successi nel breve periodo. Estremizzando tali considerazioni si potrebbe asserire che in presenza di forti disponibilità economiche diverrebbero praticamente superflui la tenuta e lo sviluppo di un settore giovanile.

All'opposto, le società di più piccole dimensioni e ambizioni di portata più limitata, non si

<sup>43</sup> TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, op. cit., p.87.

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. 91.

trovano nella posizione di poter esercitare una scelta, ma sono “obbligate” a basare la loro strategia sulla valorizzazione di giovani che, oltre a non comportare alti costi d'acquisto, rappresentano un “patrimonio futuro” che, se ben gestito, può costituire, in occasione di cessione alle società più grandi, l'elemento fondamentale della loro stessa sopravvivenza.

Certamente tra le due strategie esposte si pone un insieme di combinazioni intermedie che possono risultare, al pari di quelle limite, quanto mai valide e, a volte, vincenti.

A testimonianza della validità di queste “strategie intermedie” vi è l'osservazione empirica del calcio italiano. Partendo infatti dalle società di grosse dimensioni, si vede che le squadre vincenti sono sì quelle che hanno investito grosse somme nella campagna di rafforzamento (peraltro mai immediato, ma certamente diluito nel tempo) ma che non hanno tralasciato di destinare grosse somme per lo sviluppo delle squadre giovanili, dalle quali hanno tratto veri e propri campioni. Il rafforzamento dei vivai si pone, inoltre, come unica contromisura all'ingente ricorso a giocatori di altre nazionalità conseguente alla celeberrima “*sentenza Bosman*”<sup>45</sup>, come risorsa indispensabile per la Nazionale di Calcio Italiana ed infine come importante elemento gestionale per contenere il costo d'acquisto e di ingaggio dei giocatori.

D'altro canto è possibile riscontrare società di piccole dimensioni che hanno privilegiato la valorizzazione del vivaio limitando i costi per i compensi alla prima squadra ed hanno, in tal modo, ottenuto ottimi risultati. Tali risultati però spesso non sono stati costantemente ripetuti, poiché l'incremento dei costi conseguente ai passaggi di categoria si rende spesso insostenibile e le medesime società si sono ritrovate a affrontare profonde crisi economiche oltre che retrocessioni di categoria.

Volendo individuare un fattore critico di successo tipico per le società calcistiche certamente lo si può riscontrare nella programmazione congiunta con l'efficace organizzazione, in un'ottica molto vicina alle imprese industriali. È chiaro che non esiste una formula ottimale universalmente valida, posto che l'attività calcistica è sottoposta ad un duplice rischio: quello economico, comune a tutte le imprese, e quello sportivo che dipende dalle performance dei giocatori.

Esistono, però, alcune variabili fondamentali che in sintesi concorrono congiuntamente al raggiungimento dei risultati, quali<sup>46</sup>:

---

<sup>45</sup> La sentenza, emanata dalla Corte di Giustizia europea il 15 dicembre 1995, ha accolto il ricorso del calciatore belga J.M. Bosman contro diverse organizzazioni e società calcistiche (UEFA, Federazione belga, Royal Liegeois) sottoposte dalla Corte d'appello di Liegi con richiesta di pronuncia sull'interpretazione degli artt. 48,85 e 86 del trattato CE in relazione ad alcuni aspetti, inerenti le indennità di trasferimento ad altra società alla scadenza del vincolo contrattuale ed il numero di giocatori stranieri detenibile dalle singole società, inseriti nelle normative delle federazioni nazionali, europea ed internazionale di calcio

<sup>46</sup> La classificazione è tratta da: TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, op. cit., p. 96. È agevole notare, a tal proposito, come le variabili elencate quali fattori critici di successo peculiari delle società calcistiche sono peraltro tutte relative ad aspetti qualitativi del sistema aziendale considerato. In questo trova ampia realizza-

- ✓ qualità delle prestazioni e professionalità dei dirigenti
- ✓ sapienza, abilità e competenza dei dirigenti sia nelle scelte di acquisto sul mercato, sia nella programmazione e nella gestione dell'attività sociale
- ✓ abilità dell'allenatore nel valorizzare e migliorare le capacità degli atleti anche infondendo motivazione a livello psicologico
- ✓ qualità dello staff medico nell'attività di supporto alla preparazione fisica ed atletica dei giocatori

Del resto la qualità degli sportivi professionisti influenza enormemente il volume dei costi della società di calcio, pur nell'incertezza legata alla difficoltà della sua valutazione a priori.

### **2.2.2- I risvolti socio-economici del calcio professionistico**

L'importante ruolo economico esercitato in Italia dallo sport, ed in particolare dal gioco del calcio, è ravvisabile anche nel fatto che (fra incassi, Totocalcio, sponsorizzazioni, ecc.) una rilevante quota del Prodotto Interno Lordo italiano (2,6%)<sup>47</sup> sia legata al mondo del calcio professionistico.

Nel nostro Paese, infatti, il calcio resta di gran lunga lo sport più praticato, con oltre quattro milioni tra giocatori professionisti, dilettanti e amatori<sup>48</sup>. La conseguenza di ciò è che il calcio è lo sport più seguito sui mezzi di comunicazione (quali radio, giornali<sup>49</sup> e televisione) i quali appositamente riservano ampi spazi nelle rispettive testate e palinsesti vendendo a prezzi elevati gli spazi pubblicitari inseriti in essi<sup>50</sup>. Il volume di affari generato dal calcio in Italia si aggira intorno ai 4 mila milioni di euro ed il fatturato potrebbe sensibilmente crescere se si sviluppessero le vendite legate al merchandising, la gestione diretta degli stadi e così via.

La passione e il tifo, inoltre, sono una caratteristica non esclusiva del gioco del calcio, ma

---

zione il principio dei "profili" così come inizialmente elaborato da Amaduzzi (AMADUZZI ALDO, *Profili d'impresa*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 1-2, 1988) quale principio fondamentale (in congiunzione con gli altri ordini di principi elaborati dalla teoria aziendale) per la stessa definizione di aziendalità applicabile ad un qualsiasi istituto svolgente attività economica.

<sup>47</sup> Lo sport italiano è un'azienda con oltre 603 mila addetti retribuiti, 13.300 imprese nel settore e 93 mila società sportive.

<sup>48</sup> Secondo un'analisi dell'ISTAT condotta nel 2006, su 17,170 milioni di italiani assidui nel praticare sport (il 30% della popolazione), ben 4,152 milioni si dedicano al calcio, con una quota pari al 36%. I medesimi dati sono desumibili dall'indagine Censis-CONI "Sport e società" del 2008. In realtà, la ginnastica conta 4,320 milioni di praticanti, ma conogliando la gran massa di frequentatori di palestre e centri fitness. Per quanto riguarda i tesserati, però, la FIGC ha un indiscusso primato, con 1,125 milioni (il 26,9%) seguito da pallavolo (0,327 milioni) e pallacanestro (0,322 milioni), secondo la più recente ricerca "I numeri dello sport italiano- La pratica sportiva attraverso i dati Coni e ISTAT" dell'aprile 2011.

<sup>49</sup> L'Italia è il Paese con il maggior numero di quotidiani tematicamente dedicati allo sport (*Gazzetta dello Sport*, *Corriere dello Sport* e *Tuttosport*), senza contare che tutti gli altri, anche generalisti, hanno pagine dedicate oppure inserti speciali al lunedì dedicati al calcio.

<sup>50</sup> Per le imprese operanti nel settore dei mass-media il calcio rappresenta un fattore della produzione poiché operano una mediazione dell'offerta dello spettacolo sportivo

quello che è tipico di quest'ultimo sport è l'identificazione delle squadre con città e con piccoli paesi: ciò ha spinto a considerare la “squadra del cuore” come una realtà il cui buon andamento sportivo è un diritto soggettivo consolidato degli appassionati, talvolta legato persino a considerazioni politiche locali.

Non si tratta assolutamente di un fenomeno unicamente italiano, ma mondiale che investe quasi tutti gli angoli del globo. Non è questa neppure una realtà solo moderna, anche se negli ultimi tempi la squadra di calcio sembra divenuta sempre più “proprietà” della comunità di riferimento, specie per le quelle che vantano una consistente tradizione. Parlare quindi di pura “impresa a scopo di lucro” diviene molto difficile, poiché nessuna società commerciale è vincolata così pesantemente da motivazioni extraeconomiche nelle sue scelte imprenditoriali. L'impresa sportiva pura dovrebbe avere infatti come obiettivi principali l'equilibrio dinamico di bilancio e il conseguimento di dividendi, mentre in campo sportivo essi sono prevalentemente dal successo e dal prestigio. Tale stato di cose premia inevitabilmente le realtà più ricche e con maggiori disponibilità economiche a scapito di alcune (buone e sane) realtà minori. Queste ultime, magari costrette a trasferire i loro migliori atleti, forse riescono ad avere una gestione più confacente alla tipologia di impresa.

La forte identificazione con il territorio di alcuni club ha, addirittura, spinto negli anni scorsi alcuni enti locali a favorire determinati club sportivi. Decisioni di questo genere, oltre ad alterare la concorrenza fra imprese, hanno suscitato grandi dubbi di opportunità, fino ad essere state formalmente vietate<sup>51</sup>.

Esistono poi forti economie esterne indotte da squadre di calcio di successo e per le quali queste ultime non percepiscono un preciso compenso sul mercato. Si pensi alla pubblicità di località e città, all'utilizzo di alberghi e strutture simili ed anche a quelle trasmissioni sportive che non sono direttamente collegate alle telecronache dell'evento.

La natura puramente imprenditoriale del club professionistico dovrebbe inoltre spingere quest'ultimo ad avere attenzione, nell'organizzazione dei settori giovanili, unicamente alla formazione di futuri campioni di valore (tendenza acuita dalla sentenza Bosman), trascurando di fatto la pura e semplice diffusione della pratica sportiva giovanile. Quest'ultima verrebbe affidata ai circoli ricreativi ed alle società dilettantistiche, le quali, però, molto spesso scontano la carenza di adeguati mezzi economici e la mancanza di adeguate professionalità. Una volta di più, quindi, occorre sottolineare l'effetto sociale indiretto (quale la diffusione dello sport) che è sempre stato considerato fondamentale per i club sportivi e che si pone come vincolo irrinunciabile. Al di là dell'obiettivo di

---

<sup>51</sup> Art. 6 comma 8 legge 122 del 2010 limita al 20% della spesa dell'anno precedente (2009) l'ambito delle “sponsorizzazioni” degli enti locali per “*spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza*”.

profitto.

La ricerca dei motivi di disaffezione del pubblico dalla frequenza degli stadi, ad esempio, deve essere una priorità per la direzione aziendale al fine di evitare potenziali situazioni di squilibrio economico. Il tentativo di richiamare l'attenzione del pubblico non deve spingere comunque ad una eccessiva dilatazione dei costi relativi agli atleti pena l'assunzione di un rischio generalmente elevato in caso di insuccessi sportivi. L'ambito decisionale di aumento dei prezzi del biglietto di ingresso negli stadi e degli abbonamenti non è assai ampio per le società di calcio che, quindi, non possono trasferire completamente sull'utenza le proprie inefficienze gestionali o i costi di riorganizzazione dovuti ai passaggi di categoria.

### ***2.2.3- Il sistema delle informazioni esterne nelle società calcistiche. Il ruolo del bilancio.***

L'attività di gestione delle imprese si riconduce generalmente alla programmazione ed all'esecuzione di azioni miranti al raggiungimento degli obiettivi proposti. Dal punto di vista strutturale, gli obiettivi fondamentali di una società di calcio, come più volte evidenziato, sono quelli volti all'organizzazione dello spettacolo-gara (oggetto tipico della gestione) ed alla creazione di attività di in grado di supportare dal punto di vista delle risorse tale gestione (gestione non tipica).

Come qualsiasi altra impresa, ed in considerazione del duplice rischio cui è sottoposta (economico e sportivo), anche l'impresa calcistica necessita di un supporto informativo adeguato al processo decisionale. Il sistema informativo deve essere strutturato in modo da dare conto al soggetto economico delle risultanze economiche, finanziarie e patrimoniali ottenute nell'arco di un periodo determinato. La significatività di tali informazioni viene a dipendere dalla brevità del tempo che intercorre tra l'accadimento gestionale e l'elaborazione dell'informazione ad esso relativa, nonché dalla sua capacità di essere combinata con altre informazioni per l'ottenimento di sistemi sintetici di informazioni.

Il processo decisionale operato dai responsabili del governo delle imprese influenza il comportamento dell'impresa stessa attraverso l'attivazione delle diverse funzioni nelle quali può essere scomposta la gestione complessiva.

Il bilancio di esercizio delle imprese rappresenta il documento di sintesi indispensabile per la considerazione unitaria del sistema dei costi e dei ricavi, in grado di quantificare il flusso di investimenti e realizzare la conseguente alla gestione aziendale.

Nel bilancio di esercizio confluisce la valorizzazione quantitativa degli accadimenti azienda-



li e, pertanto, esso riflette sinteticamente le scelte effettuate dal soggetto economico. Il bilancio, inoltre, rappresenta lo strumento informativo destinato al complesso dei portatori di interessi verso l'azienda, i quali a vario titolo sono coinvolti nell'attività e nei risultati economici, finanziari e patrimoniali, conseguiti dall'impresa.

È certo che il bilancio, proprio in quanto strumento sintetico di informazione, presenta dei limiti nella sua capacità rappresentativa dei fatti aziendali ed essi appaiono sempre più inevitabili quando si richiedono informazioni di tipo qualitativo inerenti le scelte gestionali o le attese circa le potenzialità di reddito future ad esse attribuibili. Si può sostenere quindi che il bilancio rappresenta solo uno dei diversi strumenti a disposizione delle imprese per trasmettere informazioni a supporto del processo decisionale interno e dei rapporti esterni con i molteplici portatori di interessi.

In quanto base di riferimento di ogni processo di analisi, il bilancio di esercizio deve procedere non solo ad evidenziare il reddito di periodo generato dagli accadimenti dell'esercizio ma anche la possibile redditività attesa di lungo periodo. Lungi dal rappresentare un semplice rendiconto è strumento di elaborazione di scenari prospettici che finiscono per guidare anche le scelte dei portatori di interessi<sup>52</sup>.

Il processo comunicativo economico-finanziario, in particolare, può essere inteso quale complesso delle comunicazioni effettuate dall'impresa attraverso molteplici canali nei confronti delle varie classi di interesse in essa convergenti e relative alle risultanze reddituali, finanziarie e patrimoniali dell'impresa stessa.

L'importanza del ruolo delle imprese nel sistema economico attuale, l'accresciuto accesso all'investimento azionario da parte dei risparmiatori e degli investitori istituzionali, il maggior peso dei beni immateriali nel processo di combinazione produttiva delle imprese, hanno portato ad una ulteriore evoluzione dei modelli di bilancio verso una disciplina più vincolante e standardizzata.

L'informativa aziendale, divenuta affidabile, verificabile, confrontabile e comprensibile, rappresenta un valido supporto all'assunzione di decisioni razionali da parte degli attori operanti nel sistema economico. Il bilancio viene quindi orientato sempre più verso forme espositive e criteri di valutazione uniformi di generale accettazione, in modo da limitare lo scarto tra il significato attribuito alle informazioni da chi le trasmette e quello assunto dal destinatario di tali informazioni.

Verso la suddetta direzione è indirizzato lo sforzo della F.I.G.C. che, in quanto unico organo in grado di promuovere è disciplinare il gioco del calcio<sup>53</sup>, ha dotato le società calcistiche degli

<sup>52</sup> TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p.161

<sup>53</sup> Dal punto di vista giuridico la F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio) è una associazione di diritto privato investita di funzioni pubbliche, organizzata verticalmente in comitati regionali provinciali e locali e orizzontalmente per

strumenti idonei a porre in atto corrette rilevazioni contabili fino alla fissazione di un piano dei conti specifico ed alla elaborazione di regole che, attraverso il recepimento e le modifiche legislative, sono confluite nella determinazione del bilancio pubblico delle società di calcio.

È chiaro che la standardizzazione e l'uniformità viene perseguita principalmente nei criteri di valutazione e nelle modalità di contabilizzazione dei fatti gestionali e ciò a causa dell'eterogeneità delle situazioni concretamente osservabili con riferimento alle società di calcio. Ciò non toglie che un certo margine di discrezionalità permanga soprattutto nel processo di valutazione delle grandezze stimate e congetture rappresentative queste ultime di operazioni con riflessi economici comuni nel tempo e nello spazio<sup>54</sup>.

Le società di calcio professionistiche sono sempre state considerate delle istituzioni particolari, cioè caratterizzate dalla presenza di finalità sociali molto più esplicite rispetto alle normali organizzazioni che esercitano un'attività imprenditoriale "ordinaria". Il carattere sociale è rimasto inalterato (per non dire rafforzato) anche dopo che negli anni Sessanta i club calcistici sono diventati società per azioni di diritto privato, ma certamente al giorno d'oggi esso deve continuamente confrontarsi con la fortissima vocazione economica di un settore che ha saputo esprimere ben tre club quotati alla Borsa Valori (A.S. Roma, S.S. Lazio ed F.C. Juventus).

Appare quindi importante evidenziare che le informazioni sull'andamento economico delle squadre di calcio si intrecciano sempre con esigenze di interlocutori "non mercantili". Occorre perciò esaminare in generale gli *stakeholder* e valutare fino a che punto il bilancio d'esercizio può soddisfare le loro esigenze conoscitive. Tale termine, mutuato dagli studi di strategia aziendale, amplia il novero degli interlocutori a tutti i soggetti che a qualsiasi titolo sono collegati all'attività di impresa. In particolar modo tale concetto consente di considerare interlocutori anche istituzioni o soggetti che non sono legati all'azienda da rapporti mercantili, ma che comunque sono interessati alle vicende dell'impresa sia in senso favorevole che sfavorevole<sup>55</sup>.

Gli *stakeholder* sono, quindi, potenziali utenti del bilancio di esercizio in quanto titolari di un diritto all'informazione sull'andamento dell'impresa. La stessa sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, inoltre, sono condizionati sicuramente dalle condizioni di tendenziale equilibrio raggiunte, ma anche da quanto l'impresa riesce a tener conto delle esigenze dei diversi *stakeholder*. Con ciò si esclude di individuare una molteplicità di tipologie di bilancio, derivanti ciascuna rispet-

---

Leghe. La federazione attribuisce alle Leghe l'organizzazione dell'attività agonistica relativamente ai campionati delle diverse categorie.

<sup>54</sup> Si pensi, ad esempio, alla ripartizione dei diritti pluriennali dei giocatori.

<sup>55</sup> "Va notato che il bilancio d'esercizio può servire come informazioni anche nei confronti di interlocutori ostili, si pensi a coloro che avversano il gioco del calcio professionistico, perché temono che sia una dilapidazione di risorse". RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990, p. 51.

to ai diversi destinatari del documento, o di “aggiustare” i risultati aziendali al fine di tutelare gli interessi degli *stakeholder* più influenti.

Relativamente alle società di calcio professionistiche, il pubblico dei potenziali interlocutori è particolarmente vasto e soprattutto sono assai eterogenee le loro caratteristiche. L'esame dei diversi *stakeholder* appare molto utile per valutare le varie esigenze informative di bilancio.

Gli interlocutori possono essere identificati nelle seguenti categorie<sup>56</sup>:

- **SOCI.** Le squadre di calcio sono società di capitali la cui proprietà è detenuta per quote azionarie. Il *socio* è raramente persona non appassionata alla squadra e quindi in qualche caso è difficile scindere le motivazioni del “mecenate” da quelle del semplice azionista. Solo con la reiterazione e modificazione del Decreto Legge 272/96<sup>57</sup> all’interesse di tipo “sportivo” si riesce ad affiancare, in virtù del concesso fine di lucro, il ritorno degli investimenti. Indipendentemente dal livello di priorità delle proprie motivazioni personali, il socio sarà comunque interessato ad ottenere un bilancio d'esercizio che gli mostri con fedeltà la situazione di equilibrio economico di lungo periodo.
- **CALCIATORI PROFESSIONISTI E DIPENDENTI.** La legge ha inserito anche i calciatori professionistici fra i prestatori di lavoro subordinato e secondo quest'ottica, al pari di tutti i dipendenti sportivi, vi è l'ovvio interesse a conoscere la reale situazione economico-finanziaria del club.
- **CALCIATORI GIOVANI.** Si dimentica spesso che i grandi club calcistici partecipano anche a campionati non professionistici, in cui giocano giovani calciatori (con uno status molto simile al dilettantismo) che si preparano ad essere “lanciati” nel professionismo. Per questi ultimi l'interesse di fondo non è tanto constatare l'esistenza di un equilibrio attuale dell'azienda, ma soprattutto trarre informazioni sulle strategie future ed in particolare vedere se la società è in grado di portare avanti (o incrementare) progetti di medio periodo sulla formazione giovanile. Il bilancio d'esercizio può essere utile, poiché attraverso la sua lettura l'interlocutore qui considerato può avere indicazioni sulle condizioni economico-finanziarie delle società ed eventualmente anche sui progetti d'investimento.
- **PRATICANTI NON AGONISTI.** I club calcistici, e quelli sportivi in generale, sono sorti come associazioni di praticanti ma al giorno d'oggi l'idea del socio-praticante è piuttosto

<sup>56</sup> La classificazione è tratta da: RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, op. cit., p. 53.

<sup>57</sup> Il D-L. 17 maggio 1996 n. 272 denominato “decreto spalma perdite” è stato il primo provvedimento a carattere legislativo adottato in seguito alla sentenza Bosman. Al fine di attenuare le conseguenze del pronunciamento della Corte di Giustizia Europea del dicembre precedente, il decreto in questione abolì l'indennità di preparazione e promozione (art. 6 legge 91/1981), consentì la dilazione in tre esercizi delle relative minusvalenze. Benchè non convertito ma riproposto con modifiche (D.L. n. 383/96 e 485/96), incise in maniera determinante sulla gestione dei club professionistici.

lontana dall'organizzazione delle grandi squadre calcistiche attuali. A differenza di quanto avviene in altri Paesi europei (Francia, Germania e Spagna), pertanto, appare chiaro che i “praticanti non agonisti” non possono costituire interlocutori specifici delle società professionistiche attuali se non al pari di coloro che richiedono informazioni ad una tipica azienda privata di erogazione.

- **FORNITORI E CONSULENTI.** In prima approssimazione sia i fornitori che i consulenti esterni delle società sportive si presentano come portatori di interessi del tutto simili a coloro che cedono beni o servizi ad aziende operanti in altri settori di attività. Sostanzialmente, infatti, il fornitore vuole assicurarsi che il bilancio sia redatto con prudenza e che non siano alterati i valori relativi al capitale netto. Questi obiettivi sono sufficientemente tutelati dall'interazione fra Codice Civile, principi contabili e direttive comunitarie: un fedele bilancio d'esercizio pare quindi adeguato alle richieste informative minimali dei fornitori così come dei consulenti esterni.
- **PUBBLICO CALCISTICO.** Il pubblico, inteso quale categoria di interlocutori aziendali, può identificarsi con i “consumatori del prodotto calcistico”. A tal proposito va effettuata una distinzione tra due principali categorie di utenza ovvero tra gli “spettatori generici” e i “tifosi”<sup>58</sup>.
  - a) ***Gli spettatori generici.*** Possono essere considerati come normali utenti di un servizio ed in tale veste il bilancio d'esercizio può fornire indicazioni utili a valutare il livello di equilibrio economico-finanziario dell'azienda rispetto al “prodotto”. I dati inerenti l'analisi costi-benefici derivanti dallo svolgimento dell'attività sportiva per la comunità troveranno spazio in documenti appositi quali i bilanci sociali autonomi.
  - b) ***I tifosi.*** L'osservazione empirica evidenzia come la maggior parte del pubblico (anche televisivo) non assiste alle partite di calcio con lo stesso stato d'animo di chi va a teatro, ma si appassiona “tifando” per una squadra piuttosto che per un'altra. Non confondendo i tifosi veri e propri con le ristrette minoranze ai limiti del fanatismo, va sottolineato come l'andamento delle squadre preveda il coinvolgimento di ampie e variegata masse di appassionati, coinvolte anche per questioni di campanile o addirittura di orgoglio nazionale. Questa categoria di stakeholder ha un approccio con le informazioni legate al club molto selettivo<sup>59</sup>, essen-

<sup>58</sup> TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, op. cit., p. 210.

<sup>59</sup> Il bilancio d'esercizio, attraverso l'informazione che trasmette circa le movimentazioni delle principali grandezze economiche, ovvero il reddito ed il capitale di funzionamento, può fornire indicazioni utili per i tifosi ad almeno due scopi: a) essere informati con trasparenza sulla corretta gestione della società, il che è una premessa al buon funzionamento sportivo stesso; b) poter controllare che l'azienda è almeno in grado di soddisfare la condizione oggettiva dell'equilibrio

zialmente legato livello delle prestazioni della squadra. Non di rado, costituendo per questi supporters una sorta di simbolico bene collettivo, quindi considerabile al di fuori dei contesti di bilancio, vengono ad originarsi contrasti con quegli stakeholder che invece sono ispirati nelle valutazioni sulla economicità della gestione aziendale. In caso di squilibrio però l'atteggiamento dei tifosi è diverso da quello di un qualsiasi utente, in quanto avrà maggiore attenzione alla competitività sportiva della squadra, considerata patrimonio collettivo di un gruppo, di una comunità, finendo per influire direttamente su particolari decisioni politiche che riguardano i club sportivi.

- **IMPRESE.** Le imprese sponsorizzanti, pubblicitarie o comunque collegate all'attività sportiva instaurano un rapporto commerciale particolare con il club, avvalendosi di questo come pubblicitario. Pur limitate<sup>60</sup>, queste sponsorizzazioni sono molto diffuse e le imprese che utilizzano lo sport quale veicolo pubblicitario rappresentano un vero cliente dell'azienda sportiva, tale da rendere vivo un interesse informativo ad un bilancio fedele e trasparente. L'oscillazione tra risultati sportivi e previsioni future rende necessario evidenziare in maniera chiara gli specifici progetti di rilancio o di ridimensionamento sportivo dei club<sup>61</sup>.
- **MEZZI DI COMUNICAZIONE.** Radio e televisione, mezzi di comunicazione di massa che hanno reso possibile la diffusione dello sport spettacolo, consentono di ampliare il bacino di potenziali utenti e, attraverso la cessione dei diritti televisivi, contribuiscono ad integrare le fonti dei ricavi dei club. Pur con la solida base dei tifosi<sup>62</sup>, per loro, l'interesse vero è sulla competitività del club a livello sportivo nell'ottica del prodotto-spettacolo e sulla sua qualità.
- **PUBBLICA AMMINISTRAZIONE .** La Pubblica Amministrazione può essere suddivisa in due fondamentali raggruppamenti: l'autorità nazionale e quella locale. 1) L'autorità nazionale deve innanzi tutto preoccuparsi dello sport come grande fenomeno sociale e della sua incidenza in ambito economico e relativo all'ordine pubblico<sup>63</sup>. Pertanto è indispensabile monitorare informazioni su fenomeni degenerativi sia esterni (violenza, scommesse clande-

---

economico di lungo periodo.

<sup>60</sup> Ragioni legate alla particolare natura delle società sportive, e calcistiche in particolare (non ultime la rilevanza socio-ambientale e la presenza di forti componenti storico-tradizionali-affettive) impediscono di ricorrere alla sponsorizzazione completa di una società ed alla sostituzione del vecchio nome della squadra con quello di una società commerciale. Tale vincolo non è presente in altri sport, quali la pallacanestro ed il ciclismo.

<sup>61</sup> RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, op. cit., p.58.

<sup>62</sup> T ANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p. 211.

<sup>63</sup> L'autorità nazionale è tenuta anche a curarsi della salute e del benessere pubblico e questo fatto induce ad una promozione dello sport per quanto riguarda la pratica atletica e lo spettacolo (inclusa la tutela delle squadre nazionali).

stine, corruzione, ecc.) che interni (possibilità che insolvenze di squadre calcistiche provochino disturbi per l'ordine pubblico). Il bilancio d'esercizio, nell'ottica di una trasparente informazione sullo stato economico-finanziario dei club, può essere utile in maniera penetrante rispetto al secondo aspetto, con ovvia attenzione alle sempre possibili manipolazioni. In un settore dalla notevole rilevanza economica, non va sottovalutato l'interesse dell'autorità governativa centrale per le entrate tributarie, ponendosi l'Amministrazione Finanziaria come importante interlocutore dell'impresa<sup>64</sup>, potendo incidere in maniera considerevole sul quadro economico (e di competitività sportiva) dei club attraverso la leva fiscale. 2) **L'autorità locale** è coinvolta nell'attività dei club calcistici in maniera diretta (si pensi solo al fatto che la maggior parte degli stadi è di proprietà comunale) ed indirettamente (quale referente pubblico per le istituzioni sportive)<sup>65</sup>. Pur maturando un interesse per la condizione di equilibrio economico oggettivo, tali enti locali, diversamente da quelli nazionali<sup>66</sup>, sono maggiormente orientati verso identificazione con un interesse sociale.

- **FINANZIATORI.** Nella categoria dei finanziatori rientrano le istituzioni e gli enti che attuano interventi di sostegno economico-finanziaria, considerando le società di calcio al pari di qualsiasi altro soggetto affidato. Tali finanziatori operano in regime di mercato (si pensi alle banche) ed anno, quindi, verso le squadre di calcio lo stesso tipo di interesse informativo degli altri settori economici. In alcuni casi, l'esposizione di tali istituti di credito<sup>67</sup> è stata tale da consentire a questi ultimi di acquisire un rilevante nell'ambito della governance<sup>68</sup>.

Proprio per la conclessità del quadro di riferimento, molto si è lavorato affinché il bilancio d'esercizio previsto dalla più recente legislazione possa offrire un contenuto comune minimo di in-

<sup>64</sup> Lo stakeholder Fisco deve riconoscere il fondamentale ruolo informativo del bilancio d'esercizio e del suo contenuto minimale (anche in relazione alla necessità di tutelare l'economicità dell'impresa), ma occorre però aggiungere particolari dati e informazioni che attengano alle esigenze proprie dell'Amministrazione Finanziaria (soprattutto per quanto riguarda l'oggettiva determinazione di voci che sarebbe difficile "controllare fiscalmente" limitandosi alla prudenza contabile).

<sup>65</sup> Secondo le Norme Organizzative Interne della F.I.G.C., infatti, spetta al Sindaco della città, individuare il soggetto economico e sportivo in grado di sostituire un club non iscritto e quindi destinato al fallimento.

<sup>66</sup> Tre sono i fondamentali aspetti che lo differenziano dall'autorità centrale: a) esiste una certa conflittualità con gli interessi sociali di altre aree, dal momento che la finanza pubblica in Italia è accentrata (si pensi a quelle città in cui i club calcistici hanno scarsa importanza. b) la valutazione degli effetti del successo o dell'insuccesso della squadra ha un impatto politico locale molto maggiore che a livello nazionale. c) si hanno alcuni interessi economici indiretti interdipendenti che incidono sull'area locale e che non sono valutabili nei bilanci d'esercizio (promozione turistica, richiamo di sponsor da altre aree economiche, ecc.), bensì attraverso dati extracontabili.

<sup>67</sup> E' necessario precisare che: a) nei finanziamenti alle imprese in genere l'istituzione che concede il prestito non si accontenta solo del minimo comune informativo, ma richiede anche notizie aggiuntive (per esempio analisi dei bilanci, possibilità di garanzie reali, ecc). b) la particolare rilevanza sociale dei club calcistici potrebbe influire sull'effettiva possibilità di comportarsi con le società di calcio come un qualsiasi debitore. Ciò determina la necessità per gli intermediari di valutare ulteriori informazioni sulle garanzie reali e/o personali.

<sup>68</sup> Si consideri, ad esempio, il ruolo decisivo svolto dalla banca Unicredit nei confronti dell'A.S. Roma rispetto alla cessione dalla famiglia Sensi ad investitori provenienti dagli Stati Uniti nella primavera-estate del 2011.

formazioni utili. Tale documento, infatti, è per sua natura market-oriented, con il fondamentale obiettivo di esprimere nel modo più chiaro e trasparente possibile tutte le informazioni.

L'inserimento di valutazioni sociali nel bilancio d'esercizio non può fare venir meno queste caratteristiche essenziali. Ciò in piena compatibilità con l'imposizione di obblighi contabili specifici alle società calcistiche in relazione alla loro particolare rilevanza sociale<sup>69</sup>.

### 2.2.3 - Il riconoscimento del fine di lucro per le società calcistiche

L'esclusione obbligatoria del fine di lucro dagli statuti delle società di calcio ha provocato grandi problemi interpretativi da parte della giurisprudenza. Da un lato, un orientamento ha sostenuto l'aspetto soggettivo dello scopo di lucro ed ha escluso, pertanto, le società calcistiche dai soggetti che esercitano attività commerciale<sup>70</sup>; dall'altro, si è fatto perno su quella nozione di lucro oggettivo in base alla quale la società sportiva, come soggetto autonomo, persegue un obiettivo di lucro che solo indirettamente si rifrange in capo ai soci, non necessariamente sotto forma di acquisizione di individuali vantaggi patrimoniali immediati. In base a quest'ultimo orientamento si è parlato di progressivo “*tramonto dello scopo lucrativo in senso soggettivo*” ai fini dell'inquadramento delle società calcistiche nella categoria delle società commerciali<sup>71</sup>.

Nel caso delle società di calcio è sempre stata prevista la realizzazione di utili in senso tecnico, ma se ne è esclusa poi la ripartizione tra i soci. In tale contesto si colloca la **Legge 23 marzo 1981, n. 91** con la quale il legislatore rimarca l'obbligatorietà della veste giuridica capitalistica per le società di calcio che desiderano stipulare contratti con atleti professionisti<sup>72</sup>. Analogamente alla riforma federale attuata nel 1966, essa conferma il precedente orientamento a favore della impossibilità di dividere gli utili tra i soci.

Tale dicotomia tra il reddito di impresa, ammesso dalla disciplina, e dividendo per l'imprenditore, non consentito, sembra essere stata la causa principale dell'incapacità delle società sportive di produrre stabilmente risultati positivi negli anni a seguire l'introduzione della norma. L'assenza della finalità lucrativa venne a ripercuotersi negativamente sulla managerialità della gestione

<sup>69</sup> Si pensi alla legge sull'editoria.

<sup>70</sup> Con tutte le conseguenze che ne derivano, prima fra tutte l'eventuale assoggettamento alla disciplina del fallimento in caso di insolvenza.

<sup>71</sup> Sul punto si veda anche: MARTELLA D., *Riflessioni sulla natura giuridica delle società sportive*, in “*Impresa*”, n. 3 1991.

<sup>72</sup> In tal modo tutte le società facenti parte delle Leghe professionistiche sono obbligati ad operare una trasformazione di veste giuridica, qualora non vi abbiano già provveduto a seguito delle disposizioni federali. La medesima norma ha peraltro diversi scopi che sinteticamente mirano a regolamentare giuridicamente e fiscalmente il lavoro sportivo e dunque della figura dello sportivo professionista: in particolare si abolisce il cosiddetto “*vincolo sportivo*”, in base al quale la società sportiva in precedenza era titolare del diritto di “*utilizzazione esclusiva*” delle prestazioni di ogni suo giocatore.

delle società sportive nella considerazione che l'impossibilità di remunerare il capitale di rischio rappresenti un fattore negativo della gestione aziendale, laddove una pur limitata remunerazione del capitale investito potrebbe attivare un meccanismo di autocontrollo con effetti benefici sull'attività esercitata<sup>73</sup>.

La prima risposta normativa a tali problematiche è avvenuta con il D.L. 17 maggio 1996, n. 272, primo di tre decreti che portarono alla legge 586 del 18 novembre 1996, la quale, finalmente ammette la possibilità di distribuire gli eventuali utili di gestione ai soci, sia pur con una salvaguardi per gli investimenti nel vivaio. Grazie a tale disposizione normativa, le società di calcio professionistiche escono dal cono d'ombra normativo in cui sembravano essere state relegate dalle contraddizioni sul fine di lucro e si mostrano come società di capitali a pieno titolo, con tanto di adozione di criteri manageriali adeguati. Vengono, inoltre, previsti notevoli elementi di novità circa i controlli e i poteri di denuncia spettanti alla federazione.

La legge 18 novembre 1996 n. 586<sup>74</sup> conduce le società sportive professionistiche ad una gestione più responsabile, sia nella redazione di bilanci, non più incerti come in precedenza in relazione all'ammortamento del costo del calciatore, che nel corretto funzionamento degli strumenti di verifica e controllo. La possibilità di distribuire utili, infine, costituisce una forza motivante alla produzione di reddito al fine di rendere appetibile l'investimento da parte di investitori esterni, in particolar modo attraverso il mercato borsistico<sup>75</sup>.

In realtà è d'obbligo considerare come un lucro, sia pur di tipo indiretto, è sempre esistito nella gestione delle società calcistiche. Il "mecenatismo puro", infatti, è sempre stato assai improbabile nello sport professionistico, anche in tempi molto lontani, poiché, è noto che le società calcistiche agiscono in una realtà che coinvolge una consistente parte del reddito nazionale e che opera prevalentemente in regime di mercato<sup>76</sup>. L'Economia Aziendale<sup>77</sup>, se vuole essere capace di spiega-

---

<sup>73</sup> Tale circostanza potrebbe indurre a chiedersi come mai numerosi imprenditori hanno continuato ad investire risorse nel mercato calcistico pur in una situazione di "permanente perdita" dato che il capitale versato è per i soci fin dall'origine improduttivo di interessi. Il motivo principale va individuato nel fatto che la gestione dell'impresa sportiva, tenuto conto della visibilità a livello nazionale o locale di cui gode il calcio, può rappresentare uno straordinario strumento di pubblicità per l'imprenditore e la sua azienda: il perseguimento dei risultati agonistici diventa pertanto strumentale all'attività imprenditoriale svolta quale modalità di creazione di vantaggio competitivo per la propria impresa. Si veda: TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p. 34.

<sup>74</sup> Tra le novità previste dalla Legge si ricordano: l'obbligo di istituzione del collegio sindacale per tutte le società; la conferma del controllo della gestione amministrativa alle federazioni sportive per delega del C.O.N.I.

<sup>75</sup> In seguito alla quotazione sui mercati regolamentati alcuni dei più grandi club calcistici hanno reperito nuove fonti di finanziamento attingendo al pubblico dei risparmiatori, utili a soddisfare il fabbisogno di finanziamento generato dalla elevata mole degli investimenti finalizzati all'acquisto di giocatori di alto livello e, per alcuni, all'acquisto dello stadio di proprietà del Comune.

<sup>76</sup> Basti pensare alla negoziazione dei contratti dei calciatori ed al valore complessivo dei diritti televisivi, dei biglietti venduti e del totocalcio.

<sup>77</sup> L'Economia Aziendale, infatti, non considera (come la microeconomia dell'equilibrio economico generale) il mondo



re il comportamento delle società sportive, non può che considerarne il carattere imprenditoriale. Al di là della conferma proveniente dal dato normativo, attualmente è stato pienamente superato il problema della contraddittorietà o meno del concetto di “impresa senza fine di lucro”, cioè che cerca solo di conseguire l'equilibrio economico oggettivo: l'impresa punta in sostanza a raggiungere condizioni di equilibrio economico soggettive ed oggettive. La nuova normativa, infatti, viene dettata dall'esistenza concreta di un settore in cui sopravvivono aziende che per lungo tempo senza profitti (e spesso con perdite), senza tuttavia che queste possano essere definite come imprese senza fine di lucro (quest'ultima situazione implica la rinuncia a cercare un contraccambio economico-finanziario al rischio di perdere sul mercato i capitali propri)<sup>78</sup>.

L'esistenza di finalità sociali non è, peraltro, incompatibile con le caratteristiche imprenditoriali, anche se, come nel caso delle società sportive professionistiche<sup>79</sup>, la regolamentazione dell'attività economica dovrebbe essere maggiore. Il bilancio d'esercizio come strumento di misurazione del reddito e del capitale connesso diviene essenziale segnalatore della salute dell'azienda in relazione all'obiettivo tendenziale e dinamico appena indicato. Il bilancio d'esercizio svolge quindi il suo ruolo più pieno nell'ambito dell'impresa. Gli aspetti sociali delle società sportive, invece, vanno evidenziati a parte, come elementi integrativi ed autonomi dal bilancio d'esercizio.

Alla luce di queste considerazioni è parso necessario riconoscere le società sportive professionistiche come imprese a fine di lucro, sottoponendole alla medesima regolamentazione generale delle società commerciali, aggiungendo però alcune norme di carattere speciale sia sulla gestione che sulla redazione dei bilanci. Gli aspetti più specificatamente sportivo-sociali sono stati invece tutelati mediante vincoli regolamentari e legali, ricorrendo anche ad informazioni di bilancio so-

---

economico come perfettamente flessibile. Questa disciplina pertanto ha per suo oggetto anche aziende che (pur nate con il preciso obiettivo di conseguire un equilibrio soggettivo di lungo periodo) sono costrette per parecchio tempo a sopravvivere in condizioni di minimo rispetto dell'equilibrio economico oggettivo, senza con questo dare luogo a particolari disimpegni da parte del soggetto economico.

<sup>78</sup> Occorre ricordare che talvolta una parte delle motivazioni aziendali non è economica (si pensi al prestigio, al desiderio di conservare un nome alla famiglia, ecc.). In questo modo non si tengono in vita imprese in costante perdita, ma si può evitare per lungo tempo la chiusura di aziende che non sembrano favorire il soggetto economico sul piano del rendimento comparato degli investimenti. Quanto qui osservato apre la strada alla possibilità dell'esistenza di imprese private che operano sul mercato, ma si limitano a cercare per molti anni un minimo di equilibrio economico oggettivo, senza ottenere lucro. Non si tratta certamente di casi frequenti e neppure di situazioni da portare a modello assoluto di comportamento imprenditoriale, ma occorre considerare la loro possibilità di esistenza per comprendere meglio il discorso sulle società sportive professionistiche che, in cui il prestigio, il rispetto per le esigenze dell'ambiente sociale, la paura del discredito, ecc. possono talvolta spingere a gestire un'impresa senza puntare al profitto.

<sup>79</sup> Molto spesso la società sportiva professionistica diviene impresa dipendente da una holding, motivo per il quale, viste le finalità e le motivazioni completamente differenti dal passato, diventa poco chiaro usare il concetto di società senza fine di lucro. L'impresa sportiva inserita in un gruppo continua a comportarsi esternamente secondo le regole statali e federali, ma nella realtà di gruppo il club diviene elemento strategico importante, al pari degli altri, realizzando utili a cui possono finalmente partecipare anche gli azionisti di minoranza, non più considerati come “mecenati della holding”. I vantaggi economici per quest'ultima sono inoltre diversi, per esempio la pubblicità gratuita ed i contratti vantaggiosi per le concentrazioni operanti nell'ambito dell'informazione e dello spettacolo.

ziale<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Sul punto si vedano tra gli altri: CHIESI A., MARTINELLI A., PELLEGATIA M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000; VERMIGLIO F., *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000; MANNI F., *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa. Problemi, esperienze e prospettive del "bilancio sociale"*, Giappichelli, Torino, 1998.

## Capitolo 3

# LA STRATEGIA

### 3.1 Caratteri generali.

La strategia consente ad un'impresa, attraverso un'attenta attività di analisi, una operatività che permette di valutare le opportunità da cogliere, le quali, se non sono in linea con gli obiettivi strategici, devono essere trattate come una sorta di distrazioni, e come tali devono essere eliminate<sup>81</sup>.

Il processo di gestione richiede una serie di scelte rischiose, di natura "imprenditoriale", poste all'interno di un sistema di obiettivi specifici capace di orientare le decisioni<sup>82</sup>. Infatti, orientare l'attività di un'impresa ad un semplice calcolo di convenienza rispetto ad un possibile profitto, sia attraverso la contrazione dei costi che la dilazione dei ricavi, non sempre, è sufficiente ad assicurare, in un'ottica di lungo termine, la sopravvivenza e la prosperità.

La strategia, orientata alla competizione, rappresenta la risultante della combinazione tra i fini da raggiungere e gli strumenti disponibili in un particolare momento ed in un particolare ambiente<sup>83</sup>, e si compone di tre elementi: la sua definizione a livello di alta direzione; la previsione di lunga scadenza; l'individuazione di obiettivi prioritari<sup>84</sup>.

Lo sviluppo scientifico e tecnologico e la dilatazione dei mercati sono due dei fattori che hanno avuto maggiore peso nel rendere maggiormente complesso il quadro di riferimento, costringendo le imprese a superare le difficoltà emergenti attraverso un processo continuo di adattamento<sup>85</sup>. Quest'ultimo, può essere conseguenza di un approccio *ex ante*, imperniato su elementi di tipo normativo-progettuale, ed uno *ex-post*, orientato cioè all'analisi storica dell'azienda per la valutazione del suo posizionamento sul mercato<sup>86</sup>.

---

<sup>81</sup> DRUCKER P.F., *Le sfide di management del XXI Secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2009, pag. 71.

<sup>82</sup> VOLPATO G., *L'elaborazione della strategia*, in VOLPATO G., *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1996.

<sup>83</sup> PORTER M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

<sup>84</sup> SCIARELLI S., *Il Sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1991.

<sup>85</sup> ANDERSON P., *Complexity theory and organization science*, in *Organization Science*, Maggio-Giugno 1999, pagg. 216-232.

<sup>86</sup> NORMANN R., *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas Libri, Milano, 1979

Il successo di un'impresa sul mercato non è determinato solo dalla capacità di perseguire le strategie decise a tavolino, ma soprattutto dall'abilità di cogliere le opportunità attraverso una certa flessibilità, che consente di valutare i presupposti di ogni intento strategico, adattandoli o modificandoli se errati<sup>87</sup>.

### 3.2 Evoluzione storica del concetto di strategia

Il concetto di strategia non è certamente originale ma affonda le sue origini in ambito militare fin da tempi molto remoti.

Ne *“L'arte della guerra”*, forse il primo trattato sulla strategia, nel 500 a.C., il cinese Sun Tzu, nel ritenere che il risultato ideale sia *“prendere per intero e intatto il paese nemico”*, considera come massimo risultato non solo il *“vincere”* senza combattere con il nemico, ma anche il vincere facilmente *“in quanto le dinamiche del conflitto debbono essere comprese e subito dominate prima che diventino dannose e costose in termini di energia”*<sup>88</sup>.

Nell'elaborazione della strategia, il singolo ha sempre rivestito un ruolo centrale, trattandosi di un'attività indiscutibilmente umana, scaturente dalla capacità di cambiare e combinare concetti ed idee, analizzando in maniera creativa tutte le possibilità offerte dal quadro di riferimento.

Queste indicazioni di tipo strategico sono state applicate in ambito aziendale in tempi relativamente recenti, soprattutto grazie a studi pubblicati nei primi anni Sessanta. Uno dei primi contributi va ricondotto a Chandler, secondo cui la strategia determina *“le mete fondamentali e gli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri d'azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi”*<sup>89</sup>. Egli sottolinea, innanzitutto, il fondamentale ruolo delle scelte strategiche nella modificazione degli assetti strutturali delle grandi imprese.

Ruolo ben più innovativo si deve, invece, all'opera di Ansoff, il quale, andando oltre l'impostazione di Chandler e di Andrews<sup>90</sup>, non si è fermato ad una visione legata alle azioni e agli obiettivi, ma ha allargato l'orizzonte sulle risorse, costituite da *“capacità e potenziale”*<sup>91</sup>. Ansoff, successivamente, cercò di separare e definire la gestione dei problemi strategici da quelli operati-

<sup>87</sup> FAVOTTO F., *Economia Aziendale. Modelli, misure e casi*, McGraw-Hill, Milano, 2007, pag. 70.

<sup>88</sup> BUTTIGNOL L., *Sun Tzu – L'Arte della Guerra – riletto a uso dei manager*, Rizzoli Bur next, Milano, 2005.

<sup>89</sup> CHANDLER A.D., *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*, Mit Press, Boston, 1962, pag. 8. (Traduzione italiana, *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, FrancoAngeli, Milano, 1976).

<sup>90</sup> CRISTENSEN C.R., ANDREWS K., BOWER J.L., HAMERMESH G., PORTER M., *Business Policy: Text and Cases*, sesta edizione, Homewood, Irwin, 1982.

<sup>91</sup> ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

vi<sup>92</sup>, avendo particolare riferimento a tutti quegli scenari di turbolenza dell'ambiente che l'impresa deve fronteggiare al fine di sopravvivere. È il passaggio dalla pianificazione strategica ad una maggiormente incentrata sul management<sup>93</sup>.

Il quadro complessivo è determinato sulla base delle relazioni esistenti, in un dato momento, tra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento. Quest'ultimo, già di per sé complesso, deve essere interpretato anche in base alla velocità dei mutamenti nell'ambito delle singole componenti, con un ulteriore aggravio delle difficoltà per una corretta previsione<sup>94</sup>.

L'analisi strategica si è sempre più spostata da un approccio razionale ad uno adattativo, secondo modelli che vantano un diverso grado di formalizzazione delle singole decisioni. Da una strategia dalla visione di lungo termine (*long range planning*) che si è sviluppata a metà del XX secolo, sulla scia dello sviluppo dei mercati di massa, si è passati ad un approccio di tipo decisionale (*strategic planning*) per far fronte alla maggiore instabilità del quadro ambientale fino ad uno maggiormente attento all'ambito gestionale (*strategic management*). Quest'ultimo, in particolare, segna il definitivo passaggio da un'analisi basata sugli obiettivi ad una maggiormente attenta all'attuazione delle strategie ed alle sue esigenze di mutamento. La strategia, quindi, nella sua fase evolutiva, deve sapersi sviluppare in contemporanea con il percorso degli eventi, secondo una flessibilità che sappia rendere sempre equilibrato il rapporto con il contesto ambientale<sup>95</sup>.

Negli ultimi anni, invece, si è voluta condurre un'indagine proiettata verso l'interno dell'impresa stessa, con una maggiore attenzione alle dinamiche legate alle risorse ed alle competenze, ritenute la miglior fonte del vantaggio competitivo.

Il processo di determinazione del cosiddetto “vantaggio competitivo” delle imprese ha dovuto modificare le sue dinamiche, riservando un diverso approccio alle varie componenti del sistema aziendale, la cui utilità si è mostrata fortemente differenziata, non solo nei modi ma anche nei tempi.

In una concezione che possiamo considerare “tradizionale”, si è sempre ritenuto il quadro ambientale sostanzialmente stabile e i suoi mutamenti gradualmente e comunque mai tali da incidere in maniera determinante sullo stato di tali relazioni. La strategia, sulla base di tale stabilità, era facilmente prevedibile, compresa in schemi prefissati e ben definiti.

Di contro, la complessità del quadro ambientale, in una prospettiva dinamica, ha reso il

<sup>92</sup> ANSOFF H. I., *The concept of strategic management*, Journal of Business Policy, n. 2, 1972, pag. 21-30.

<sup>93</sup> ANSOFF H. I. DECLERKE R., HYSE R., *From strategic planning to strategic management*, New York, 1976

<sup>94</sup> DRUCKER P.F., *The Age of Discontinuity*, Harper and Row, New York, 1969.

<sup>95</sup> FERRARA G., *Pianificazione strategica*, in CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1995.

momento strategico, in un contesto di elevata incertezza, il primo indispensabile momento di analisi dell'intero processo di gestione aziendale.

L'impresa, operante in un sistema aperto e dinamico, è chiamata a sviluppare un meccanismo di integrazione interna tale da favorire un adattamento di tipo "attivo", cioè in grado di filtrare dall'esterno solo quei fattori compatibili con la natura della sua organizzazione e di modificarla in maniera tale da consentire sempre l'equilibrio gestionale.

Tale meccanismo evolutivo, sulla scorta del modello creato in Biologia<sup>96</sup>, si avvale di tre tipi di azione<sup>97</sup>:

- la *mutazione*, che consente di ricombinare i vari fattori attraverso la creazione di una nuova specie;
- la *selezione*, riservata a quegli elementi capaci di sopravvivere alla competitività determinata dalla concorrenza;
- la *ritenzione*, attraverso la conservazione di elementi e soluzioni utili, da integrare e combinare tra loro, in una prospettiva che dà grande rilevanza all'apprendimento.

### 3.3 Le relazioni con l'ambiente.

Seguendo gli studi elaborati da Henry Mintzberg, è possibile individuare e classificare le dieci scuole teoriche di maggior peso nell'ambito del tema strategico, di cui tre di tipo *prescrittivo* (Progettuale, Pianificazione e Posizionamento), sei di tipo *descrittivo* (Cognitiva<sup>98</sup>, Imprenditoria-

---

<sup>96</sup> NELSON R.R., WINSER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1982.

<sup>97</sup> Diversamente da quello biologico, il processo delle imprese non si basa su una casuale combinazione ma su una combinazione intenzionale ed è fortemente codificato, tale da poterlo rendere utilizzabile anche in contesti certamente differenti. Cfr. DI BERNARDO B., RULLANI E., *Le teorie evolutive dell'impresa*, in CASELLI L. (a cura di), *Le Parole dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1995, pag. 502.

<sup>98</sup> La Scuola Cognitiva analizza i processi mentali che si attivano nel cervello umano quando si fronteggiano problemi di tipo strategico. In un ambiente che non è sempre dato ma spesso scelto, la strategia è legata alla concezione di "mappe casuali", in considerazione di una rilevante dimensione soggettiva nelle imprese. Simon ritiene l'uomo non perfettamente razionale, ma alquanto limitato, nella sue scelte, a causa di 5 fattori: l'assenza di una visione complessiva nella relazione mezzi-fini; le ristrette alternative dei mezzi; l'impossibilità di adottare la scelta di mezzi non influenzati dai fini; l'impossibilità di conoscere ex-ante tutte le conseguenze delle scelte; le scelte collettive e non individuali nelle organizzazioni. Cfr. SIMON H.A., *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1947 (traduzione italiana, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958). Di rilievo è anche la posizione iper-soggettivista di Weick, il quale pone al centro le capacità cognitive dell'uomo. Su questo hanno grande influenza i flussi di esperienza, che consentono di costruire quelle mappe causali che predispongono il comportamento futuro ed anche l'azione strategica. Cfr. BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 1995.

le<sup>99</sup>, Apprendimento<sup>100</sup>, Politica<sup>101</sup>, Culturale<sup>102</sup> e Ambientale<sup>103</sup>) ed una di tipo *integrativa* (Configurativa)<sup>104</sup>. Tale quadro consente di far emergere rispettivamente: a) le più conosciute modalità di formazione della strategia, b) gli elementi che la costituiscono c) un tentativo di combinazione.

In questa sede ci limitiamo all'analisi della prospettiva prescrittiva, maggiormente pertinente nel quadro generale delineato, lasciando in altre sedi approfondimenti relativi alle altre.

La *Scuola Progettuale*, che nasce ad Harvard e che trova in Andrews uno dei principali rap-

<sup>99</sup> Per la Scuola Imprenditoriale, l'artefice del processo è l'imprenditore, dalla cui percezione (intuizione, esperienza, capacità di giudizio) deriva la strategia. Per Schumpeter l'imprenditore deve essere in grado di introdurre una "innovazione", cioè l'uso di fattori produttivi in maniera maggiormente vantaggiosa al fine di creare profitti. La concorrenza non si basa sul prezzo, ma su nuove merci e tecniche, su nuove fonti di offerta e su una diversa organizzazione. E' chiaro che i profitti vengono a diminuire man mano che la diffusione del sistema della singola impresa fanno scomparire i vantaggi. Cfr. SCHUMPETER J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1934; SCHUMPETER J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, 1942.

<sup>100</sup> La Scuola dell'Apprendimento ritiene che il processo strategico non sia il prodotto di un singolo ma che si svolga, in maniera razionale, con il coinvolgimento di molti. Sia Quinn ("incrementalismo logico") che Mintzberg sottolineano la necessità di una corretta definizione del ruolo di ciascun soggetto impegnato nel percorso come presupposto fondamentale per l'utile contributo di ognuno nella definizione della strategia. In particolare per quest'ultimo, è fondamentale unire la capacità d'analisi dei pianificatori con quelle d'intuito e sintesi dei manager. Cfr. QUINN B.J., *La gestione del cambiamento strategico*, in HAX A.C., *Alla guida del futuro*, Ipsoa, Milano, 1989.

<sup>101</sup> Questo filone presuppone che il processo di formazione della strategia venga influenzata dalle relazioni politiche e di potere sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Allison individua tre livelli: quello dell'attore razionale, quello organizzativo e quello politico. Se nel primo livello le scelte sono poste in atto da un unico soggetto, nel terzo i soggetti sono più numerosi e quindi vengono valutate le possibilità dei singoli di influire sulla decisione finale. La strategia che viene definitiva è quindi la derivante delle relazioni basate sul maggiore potere di influenza dei singoli, in base alla posizione sociale ricoperta. Cfr. ALLISON G., *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown and Company, Boston, 1971.

<sup>102</sup> Per la Scuola Culturale, i comportamenti dei singoli all'interno di una organizzazione deriva dalla condivisione di valori, di credenze e di interessi che contribuiscono ad orientare le aspettative individuali. Si crea, quindi, una forte integrazione interna, la quale crea una strategia di tipo "proattivo". Per Normann la gestione strategica è un processo di apprendimento guidato da una visione strategica generata dal vertice aziendale o dal management di livello inferiore, in cui le fasi di formulazione e di realizzazione si intrecciano continuamente ed in cui la formulazione è continuamente migliorata dalle conoscenze derivanti dalla sua realizzazione. A questo filone di studi va ricondotta la cosiddetta *resource-based view*. Secondo quest'ultima, il successo di un'impresa dipende dal controllo esclusivo di risorse uniche (fattori materiali ed immateriali) e di competenze non imitabili. Cfr. NORMANN R., *Management for Growth*, Wiley, Chichester, 1977 (traduzione italiana, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979).

<sup>103</sup> Per Stinchcombe, l'analisi non riguarda la singola ma un insieme di organizzazioni accomunabili sulla base di elementi comuni. Hannan e Freeman, successivamente, teorizzavano di spiegare gli effetti dell'ambiente sulle imprese sulla base dell'evoluzione naturale delle specie: le singole organizzazioni competono in un determinato ambito per accaparrarsi risorse limitate, per cui un maggior grado di competitività determina una crescente uscita dal mercato per quelle meno competitive. La sopravvivenza è possibile solo attraverso la migliore armonia con l'ambiente di riferimento. Proprio questa tendenza a possedere le doti maggiormente compatibili con la sopravvivenza, rende le imprese simili tra loro. A differenza degli organismi biologici, quelli economici hanno possibilità di adattarsi intenzionalmente ai cambiamenti ambientali attraverso esperienza e conoscenza ed anche attraverso la possibilità di aumentare le proprie dimensioni attraverso l'aggregazione con altri. Cfr. STINCHCOMBE A., *Bureaucratic and Craft Administration of Production*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 4, 1965; FREEMAN J., HANNAN M., *The Population Ecology of Organizations*, in *American Journal of Sociology*, vol. 85, n.5, 1977.

<sup>104</sup> MINTZBERG H., *Strategy Formulation: Ten Schools of Thought*, 1990

presentanti, individua la strategia economica come “*l’incontro tra competenze ed opportunità che posizionano un’impresa nel proprio ambiente*”<sup>105</sup> e si affida alla SWOT Analysis<sup>106</sup> per l’individuazione dei punti di forza e di debolezza, sia interni che esterni all’impresa. Essa prevede diverse fasi, finalizzate alla raccolta, alla classificazione e alla valutazione dei dati.

Per quanto strutturato, tale approccio, risulta inadeguato nel caso di complessità dell’ambiente di riferimento e di veloci cambiamenti. La *Scuola della Pianificazione*, pur considerando come basilare il contributo della *SWOT Analysis*, ritiene fondamentale l’esistenza di un processo ben strutturato, dotato di indicazioni formali (poste da un soggetto diverso da quello incaricato dell’esecuzione) e non vincolato ad un’unica soluzione. In questo ambito Ansoff propone un modello che si compone di tre fasi: la creazione di un sistema operativo finalizzato al conseguimento di obiettivi dati; la individuazione di “*profili di capacità*”; le valutazioni interne ed esterne; la predisposizione di “*portafogli alternativi*”<sup>107</sup>.

La *Scuola del Posizionamento*, in alternativa alla precedente, non si dedica agli aspetti relativi al processo, ma sui contenuti della strategia. Porter<sup>108</sup>, rifacendosi agli insegnamenti di Mason<sup>109</sup> e Bain<sup>110</sup>, ritiene la strategia un processo di tipo razionale ed esplicito, in cui vanno tenute in prioritaria considerazione sia le caratteristiche dell’ambiente che la stessa struttura del settore. Il risultato sul mercato (performance) è dunque la risultante dei condizionamenti sia delle circostanze ambientali (struttura) che del comportamento dell’impresa (condotta). E’ l’ambiente che determina la configurazione delle imprese, il valore, l’utilizzabilità delle risorse e, infine, gli impegni. Il vantaggio competitivo, quindi, dipende sia dall’attrattività del settore che dal posizionamento dell’impresa in quel dato ambito e, considerando la specificità di ogni settore, la conoscenza delle caratteristiche di tipo economico e tecnico, deve essere condotta con un approccio di tipo dinamico. La tensione competitiva, infatti, è molto elevata e va tenuta in considerazione attraverso 5 fattori: la minaccia determinata da nuovi competitori in ingresso nel settore; il potere contrattuale dei fornitori; il potere contrattuale degli acquirenti; l’incidenza dei prodotti sostitutivi; il grado di intensità del-

<sup>105</sup> ANDREWS K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 1971.

<sup>106</sup> Analisi SWOT (*strengths-weakness-opportunities-trends*).

<sup>107</sup> ANSOFF I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965 (traduzione italiana, *Strategia Aziendale*, Etas, Milano, 1968).

<sup>108</sup> PORTER M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980; PORTER M.E., *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*, in *Academy of Management Review*, vol.6, 1981.

<sup>109</sup> MASON E.S., *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises*, in *American Economic Review*, vol. 29, marzo 1939.

<sup>110</sup> BAIN J.S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1956.



la concorrenza.

Per conseguire una redditività del capitale investito superiore alla media del settore, la strategia prescelta deve essere ricondotta ad una tra: a) la leadership di costo, che prevede, a parità di livello qualitativo dell'offerta, il posizionamento ad un livello di costo più basso degli altri concorrenti; b) la differenziazione, che consiste nel favorire la percezione di un prodotto esclusivo, tale da creare per l'impresa una posizione unica nel settore; c) la focalizzazione, che tende ad individuare uno o più segmenti, restringendo di fatto il settore, al fine di creare un vantaggio di costo o di differenziazione. Tale impostazione è stata sottoposta a critica, in quanto viene ad uniformare ciascun settore, non considerando con altrettanta attenzione le singole realtà, sul presupposto che al suo interno si muovono soggetti imprenditoriali che, al di là dei tratti analoghi, vantano caratteristiche specifiche che consentono di conseguire vantaggi diversi rispetto alla utilizzazione delle medesime risorse.

Infine, è opportuno considerare la “*Configurational School*”, originata dai lavori di Khawdwalla e poi sviluppata da Miller e Friesen e ripresa dallo stesso Mintzberg<sup>111</sup>. Essa cerca di capire la relazione esistente tra le configurazioni strategiche e le dinamiche proposte dall'ambiente. Vengono analizzate le diverse forme che può assumere una strategia, le relative configurazioni di tipo organizzativo e i cambiamenti tra queste.

### 3.4 La costruzione della strategia.

Al di là della distinzione tra la prospettiva ex-ante e quella ex-post, la strategia di tipo intenzionale non è mai statica e monolitica, in quanto i contenuti si presentano sempre variamente articolati, o comunque riferibili a diversi livelli del processo decisionale: assemblea, proprietà, vertice amministrativo, middle managers, analisti<sup>112</sup>.

Essendo un insieme di obiettivi specifici capaci di orientare le decisioni<sup>113</sup>, la strategia deve essere necessariamente formalizzata e comunicata a chi le deve assumere. Un'eccessiva codificazione ed analiticità rischia, d'altro canto, di bloccare ogni intento creativo ed innovativo, impedendo una risposta rapida alle sollecitazioni dell'ambiente. A tal riguardo, si ipotizza una relazione inversa tra il grado di complessità dell'ambiente e quello di analiticità della strategia: una strategia mag-

<sup>111</sup> MINTZBERG H., *Patterns in Strategy Formation*, in Management Science, vol. 24, 1978, pagg. 934-948.

<sup>112</sup> HAX A.C., MAJLUF N.S., *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.

<sup>113</sup> VOLPATO G., *L'elaborazione della strategia*, in VOLPATO G. (a cura di), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 2000.

giormente semplice si adatta ad ambienti complicati<sup>114</sup>.

Secondo Mintzberg una strategia può dirsi realizzata se è opportunamente dettagliata, se è condivisa da tutti e se le intenzioni comuni sono effettivamente realizzate<sup>115</sup>. Quest'ultima componente rappresenta il momento di confronto con i fattori interni ed esterni, che possono creare problemi al processo.

Dal punto di vista del problema strategico, il rapporto tra l'impresa e l'ambiente di riferimento, può dirsi gestibile attraverso tre diversi livelli<sup>116</sup>:

- 1) le strategie globali (*corporate strategies*) riguardano il posizionamento dell'impresa e la diversa allocazione di risorse nell'attività interna. Essa può prevedere diverse ipotesi quali:
  - a) *crescita orizzontale*, finalizzata alla penetrazione in mercati nuovi o già esistenti oppure allo sviluppo di nuovi prodotti;
  - b) *integrazione*, acquisendo il controllo di attività posizionate sulla medesima filiera;
  - c) *diversificazione*, allargandosi a nuovi mercati con nuovi prodotti;
  - d) *internazionalizzazione*, assicurandosi nuovi sbocchi all'estero oppure una gestione integrata tra attività interne ed estere.
- 2) le strategie competitive (*business strategies*), sono utilizzate in chiave concorrenziale, al fine di acquisire o mantenere posizioni e situazione di vantaggio. Esse prevedono tre alternative:
  - a) *leadership di prezzo* (diminuzione del costo di produzione a parità di qualità del prodotto offerto);
  - b) *differenziazione* (caratteristiche uniche del prodotto);
  - c) *specializzazione* (individuare un certo target di clienti).
- 3) le strategie funzionali (*operative strategies*) coinvolgono le modalità di attuazione delle funzioni gestionali. Esse hanno un'importanza fondamentale, in quanto consentono di tradurre sul piano operativo il disegno tattico delineato.

Sul piano della creazione della strategia, bisogna considerare, in via preliminare, i suoi elementi costitutivi, tra i quali possiamo individuare:

1. *Ambito di riferimento*. Esso coinvolge le componenti di spazio e di tempo ed è individuato da alcuni elementi fondamentali<sup>117</sup>: 1) dimensioni spaziali e temporali; 2) i settori di riferimento (aree strategiche di affari – Asa); 3) la tipologia di competizione (orizzontale, tipica dei settori maturi; vantaggio competitivo divisa in segmenti); 4) la qualità

<sup>114</sup> EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, gennaio 2001.

<sup>115</sup> MINTZBERG H., WATERS J.A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in Strategic Management Journal, n.6, 1985.

<sup>116</sup> HOFER W., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1984.

<sup>117</sup> PANATI G., GOLINELLI G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale: imprese, strategie e management*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1992.

- dell'intervento; 5) l'interrelazione tra le componenti interne e l'ambiente esterno. In pratica, attraverso questi elementi viene individuato il vero e proprio business, valutandone le prospettive di sviluppo, la profittabilità, il grado di turbolenza dell'ambiente ed i fattori di successo.
2. *Soggetto*. Le strutture organizzative dell'impresa hanno il fondamentale ruolo di sviluppare la posizione dell'impresa rispetto ad una o più unità strategiche attraverso l'attività operativa. Se a livello strategico, il soggetto di riferimento è quello economico, a livello di business è l'Sbu (*strategic business unit*). Esse, che non sempre sono strutture separate o separabili all'interno dell'impresa, devono poter contare su deleghe decisionali e autonomia per l'investimento delle risorse<sup>118</sup>.
  3. *Oggetto*. Porter fissa il fine della strategia nella creazione o nel mantenimento di un vantaggio competitivo<sup>119</sup>. Più nel dettaglio, gli obiettivi possono essere individuati in: a) crescita di dimensione; b) miglioramento degli equilibri gestionali; c) riduzione del rischio di gestione; d) crescita di posizioni reddituali o di mercato; e) disinvestimento (anche parziale) o uscita dal mercato.
  4. *Risorse*. Intese come elementi tangibili (risorse) ed intangibili (capacità) sono i punti di forza di una strategia. Essi sono orientati sia alla capacità produttiva, sia alla ricerca ed alla comunicazione, ed in tal caso diventa fondamentale, definire le modalità con cui esse dovranno essere impiegate. In tale ambito vanno ricordate le due teorie di utilizzazione legate alla catena del valore (Porter) ed alla proattività dell'impresa (Valdani)<sup>120</sup>.

### 3.5 Il vantaggio competitivo di Porter

Considerato come l'obiettivo strumentale delle strategie d'impresa, il vantaggio competitivo viene individuato da Porter come il valore differenziale che l'impresa è capace di creare per i suoi clienti. Si tratta di una vera e propria capacità distintiva che, sul piano pratico, si manifesta attraverso una posizione (quota mercato, tipologia di prodotto) posta al riparo sia delle turbolenze dell'ambiente esterno che della competizione.

Tale vantaggio si caratterizza per la presenza di tre elementi:

<sup>118</sup> MARTELLINI M., *Strategia*, in *Economia delle Aziende Industriali e Commerciali*, a cura di L.GUATRI (a cura di), Egea, Milano, 1992.

<sup>119</sup> PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

<sup>120</sup> VALDANI E., *L'impresa proattiva: un nuovo modello d'impresa per generare valore*, in *Economia e Management*, n. 4, 1992.

- a) l'*ampiezza*, vale a dire la tangibile effettiva esistenza di una differenza di valore creata per i clienti, la quale deve costituire un elemento critico di successo, capace di comportare frazioni di controllo del mercato;
- b) la *durata*, la quale dipende dalla possibilità di imitazione di tale fattore-chiave, legata a sua volta alla difendibilità (barriere): trasparenza delle fonti di vantaggio, trasferibilità e riproducibilità delle risorse necessarie.
- c) lo *sfruttamento*, cioè la possibilità di tramutare tale fattore in risultati concreti in un arco temporale relativamente ridotto.

Infine, il vantaggio competitivo può derivare da<sup>121</sup>:

- **costo relativo**, come conseguenza della capacità dell'impresa, a parità di servizio, di poter contare su una struttura dai costi inferiore rispetto a quella dei concorrenti. Esso presuppone una strategia orientata al coinvolgimento di tre fattori: a) *le risorse*, attraverso il controllo sulle fonti delle risorse prime, la possibilità di attuare economie di scala su costi generali o di aree specifiche, la disponibilità di manodopera a costi maggiormente contenuti, la presenza di curve d'esperienza o di capacità a costi vantaggiosi, l'esistenza di sovvenzioni pubbliche; b) *il prodotto*, derivante da loro impoverimento oppure da un nuovo contenuto tecnologico innovativo; c) *l'organizzazione della produzione*, attraverso la possibilità di un decentramento (outsourcing), integrazione verticale ottimizzazione logistica, automazione dei processi.
- **differenziazione**, derivante dalla capacità dell'impresa di determinare e comunicare elementi di distinzione per il prodotto offerto. Più in particolare, si può fare perno su: a) *l'offerta*, per una tipologia di prodotti percepiti come migliori, innovativi e maggiormente tecnologici; b) *la marca*, mediante una miglior identificazione attraverso messaggi pubblicitari ed innovativi design; c) *i servizi*, relativi ad attività di supporto, di distribuzione e di assistenza pre e post vendita.
- **specializzazione**, collegata alla individuazione di un specifico target di riferimento dell'intero mercato, rivolge la sua attenzione a: a) *i clienti*, attraverso l'individuazione di soggetti preferiti per dimensione o localizzazione geografica oppure appartenenti ad una determinata "nicchia"; b) *le funzioni dei prodotti*, privilegiando determinate esigenze dei clienti, in relazione alle funzioni, alla linea e ai benefici del prodotto; c) *le fasi produttive*,

<sup>121</sup> GUIDO G., *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, FrancoAngeli, Milano, 2011, pag. 438-440.

dando preminenza ad alcune fasi della catena del valore aggiunto (distribuzione, assistenza etc.).

Il valore creato da un'impresa, e misurato con riferimento al prezzo che i clienti pagano o sarebbero disponibili a pagare per un determinato prodotto, è per Porter determinato dall'efficienza delle unità elementari in cui è suddiviso il processo.

### **3.6 Individuare la strategia. La proattività dell'impresa**

La strategia competitiva rappresenta il momento nodale della gestione dell'impresa, in quanto elemento di sintesi tra la strategia globale e quelle funzionali. Mentre la prima, infatti, detta le scelte di fondo rispetto al mercato, le altre rappresentano la loro trasfusione sul piano operativo. In posizione di "filtro" si presenta la strategia competitiva, la quale ha la fondamentale funzione di trovare il giusto equilibrio tra le varie esigenze, soprattutto in considerazione delle capacità di produzione disponibili e le condizioni del mercato di riferimento.

Al centro di convergenza delle esigenze e delle potenzialità strutturali dell'impresa, della clientela e del mercato, tale strategia proietta le scelte globali a livello di aree strategiche di affari (Asa).

Tale attività richiede un molteplice livello di analisi: analisi strategica, analisi del portafoglio Asa e gestione strategica.

L'*analisi strategica* comporta lo studio delle relazioni esistenti tra alcuni fattori-chiave per poter individuare alcune problematiche cruciali: il livello ed il tipo della concorrenza, le esigenze della clientela, le potenzialità tecnologiche, le capacità delle risorse interne. Riguardo alla *concorrenza*, l'attenzione sarà posta in tre direzioni: a) le strutture competitive (tecnologia, barriere, tasso di crescita della domanda); b) analisi per settore (gruppi strategici, grado di mobilità); possibilità competitive (vantaggio competitivo, meccanismi di difesa). A livello di *clientela*, l'analisi è tesa alla migliore conoscenza di questo indispensabile interlocutore dell'impresa, ed è articolata attraverso una classificazione in funzione del ciclo di vita e del fatturato realizzato, il grado di pressione concorrenziale (posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti), il portafoglio-cliente (alla ricerca dei clienti-chiave per determinare la quota di mercato dei singoli ed tasso di sviluppo del mercato interessato). Quanto alla *tecnologia*, le valutazioni sono tese a valutare il patrimonio dell'impresa (*know-how* e *know-who*, le potenzialità applicative, ed i fini competitivi di tale tecnologia) e le possibilità del suo sviluppo (il patrimonio tecnologico in rapporto con il quadro concorrenziale, impatto

sul mercato delle innovazioni e le politiche di ricerca e sviluppo progetti). L'*analisi delle potenzialità delle risorse interne* travalica la semplice individuazione dei punti di forza e di debolezza, come nell'Analisi Swot, ed è piuttosto finalizzata alla creazione di un quadro sinergico nell'ambito della formula imprenditoriale (specializzazione, innovazione, gestione strategica del mercato)<sup>122</sup>.

L'*analisi del portafoglio* si propone di determinare le strategie più adatte a livello corporate relativamente alla scelta delle Asa su cui investire o meno e le loro modalità di coordinamento. Tali scelte sono certamente molto complicate, perché comportano la determinazione del grado di attrattività (quote di mercato) e la misurazione di un certo grado di competitività dell'impresa attraverso elementi di tipo oggettivo (dati storici) e soggettivo (valutazioni)<sup>123</sup>. Tra le matrici<sup>124</sup> più diffuse ed utilizzate per lo sviluppo di tali dati l'analisi si affida alla Matrice BCG (o Matrice degli Ambiti Strategici)<sup>125</sup> ed alla Matrice GE/McKinsey<sup>126</sup>.

La *gestione strategica* consente di attuare un confronto, sul piano competitivo, delle diverse unità, con riguardo al posizionamento, alle risorse disponibili ed agli obiettivi dell'impresa. In pratica, una volta valutata l'esistenza, la natura e la dimensione del vantaggio competitivo, occorre determinare le condotte capaci di offrire un'adeguata gestione del rapporto tra le forze in gioco e gli obiettivi della singola impresa.

La condotta concorrenziale è influenzata da tre fattori<sup>127</sup>:

- a) la posizione dell'impresa (*leader*, *sfidante*, *followers*, nuovi ingressi);
- b) la natura del conflitto: tutti vincenti (*win/win*), alcuni vincenti ed altri perdenti (*win/lose*),

<sup>122</sup> FACCIPIERI S., *L'Analisi Strategica*, in RISPOLI M., *L'impresa Industriale: Economia, Tecnologia, Management*, Il Mulino, Bologna, 1989.

<sup>123</sup> PETIX L., *Aspetti tipici di analisi strategica di competizione globale e finanza internazionale*, Cedam, Padova, 1994.

<sup>124</sup> A supporto delle due più conosciute, si citano: matrice dell'analisi della redditività, matrice ROI/vendite, matrice dell'analisi di mercato, matrice della creazione di valore e matrice del ciclo di vita del settore e del posizionamento competitivo.

<sup>125</sup> La *Matrice BCG* (o *Boston Consulting Group*) si basa sulle curve d'esperienza, sul presupposto che l'aumento della produzione porti alla diminuzione del costo del lavoro e quindi del complessivo costo aziendale. Le difficoltà nella rappresentazione del costo del prodotto, l'effetto inflattivo e possibili carenze informative, hanno condotto alla comparazione della quota di mercato (rapporto tra le vendite del prodotto e quelle dell'intera categoria merceologica), impostata su una leadership di costo basata su costi più bassi. Cfr. BOSTON CONSULTING GROUP, *Les Mecanismes Fondamentaux de la Competitivité*, Editions Hommes et Techniques, Suresnes, 1980 ; HOFER W., SCHENDEL D., *La Formulazione della Strategia Aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1984.

<sup>126</sup> La *Matrice GE* (*General Electric*)/*McKinsey*, superando la visione della quota e dello sviluppo del mercato, mette in relazione l'attrattività del settore (prospettive di crescita, grado di competitività, redditività, barriere d'entrata, tecnologie ed aspetti socio-politico-legali) e la capacità competitiva (capacità di conseguire un differenziale sui concorrenti, cioè di creare valore aggiunto).

<sup>127</sup> VALDANI E., *Marketing Strategico: un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

conflitto limitato (*lose/win*, in cui alcune evitano il conflitto), tutti perdenti (*lose/lose*);

- c) l'evoluzione del settore: embrionale o di sviluppo, maturità consolidata, maturità declinante, declino.

Il confronto competitivo si determina attraverso l'interazione e la composizione di diversi atteggiamenti della singola impresa nei confronti dei suoi *competitors*. Essendo la risultante di diversi fattori, molti dei quali specifici di ogni singola realtà, tale confronto non rende possibile l'individuazione di poche precise regole. Un valido "modello" è stato elaborato dal Valdani<sup>128</sup>, sul presupposto di una interrelazione, sul piano logico e procedurale, di tre tipologie di strategie:

- a) strategia di confronto;
- b) strategia di condotta competitiva;
- c) strategia di guerra aperta.

Le **strategie di confronto** caratterizzano la tendenza generale delle unità di business nei confronti dell'ambiente competitivo. Esse presentano diversi indirizzi gestionali tesi alla:

- cooperazione, per ridurre i rischi e i costi, promuovendo la crescita sul mercato attraverso un reciproco vantaggio con altre imprese concorrenti;
- indipendenza, riducendo la dipendenza e l'incertezza rispetto al mercato;
- cambiamento, producendo una diversificazione delle attività al fine di modificare i confini dell'ambiente di riferimento.

Il primo e l'ultimo atteggiamento comportano una condotta di semplice ed immediata leggibilità: da un lato gli sforzi sono tesi a sviluppare coesistenza e collaborazione con i competitor, dall'altro sono invece volti ad un allontanamento sia da questi che dal mercato considerato.

La cooperazione comporta l'interazione tra due o più imprese finalizzata alla soluzione di comuni problematiche attraverso forme collaborative che investono le risorse interne, la collaborazione senza partecipazione al capitale proprio (*non-equity 1*, per le conoscenze tecnologiche e commerciali; *non-equity 2*, per lo sviluppo di una collaborazione sistematica in più aree; collusivi, tesi a ridurre la pressione concorrenziale), la collaborazione con partecipazione al capitale proprio (consorzi, joint-venture, partecipazione azionarie di minoranza o di controllo), l'acquisizione di imprese (acquisizione totale o incorporazione di strutture produttive).

La diversificazione, invece, orienta le attività, in un'ottica di cambiamento, verso una netta e costante modificazione del mercato di riferimento o dei suoi singoli segmenti.

---

<sup>128</sup> VALDANI E., *Marketing Strategico: un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

Più complessa è la posizione di indipendenza, in cui ogni impresa si trova a dover fronteggiare le forze del mercato. In tale ambito si sviluppano *condotte competitive* molto frammentate, sostanzialmente riconducibili a due tipi:

- *difensive*. Esse sono finalizzate a resistere ad atteggiamenti aggressivi di altri concorrenti e si articolano in tre tipi: a) *passivo (difesa statica)*, alla cui base vi è la convinzione dell'inimitabilità ed unicità dei propri prodotti, con conseguente venir meno di ogni confronto; b) *preventivo*, teso a scoraggiare iniziative dei competitor, attraverso manovre psicologiche (*signalling*, cioè segnali collusivi o dissuasivi), o manovre reali (barriere strategiche, accordi vincolanti, chiusura del mercato a monte o a valle, comportamento predatorio, manovre sui prezzi); c) *reattivo*, finalizzato a complicare la condotta offensiva degli antagonisti, attraverso la modalità tradizionale di difesa laterale (difesa dei punti deboli), contrattacco e ritirata strategica e la modalità creativa per il controllo proattivo delle condizioni di competizione attraverso la difesa mobile, l'allargamento del mercato e le alleanze esterne.
- *offensive*. Esse sono tese a sviluppare il dominio dell'impresa sul mercato. Due le tipologie: a) *dirette*, quando sono indirizzate all'acquisizione della posizione di leadership in tempi rapidi. L'attacco è *frontale*, quando è indirizzato al confronto sui punti di forza del rivale, con connotazioni pure (tutti i segmenti), limitate (uno specifico segmento), orientato al prezzo o alla ricerca. È, invece, di *accerchiamento* se l'attacco è destinato in più direzioni (prodotti o mercati) per disperderne le forze.  
b) *indirette*, se l'azione fa perno sui punti deboli degli antagonisti, trasferendo il confronto su mercati secondari. Tre i comportamenti: di *aggiramento*, tipico dei "pionieri" del mercato o di quelle imprese che possono contare su alte barriere d'entrata (economie di scale e di apprendimento, reputazione, marca, canali distributivi, tecnologia, brevetti etc.); di *attacco laterale*, segmentando il mercato, dal punto di vista territoriale o del prodotto, a vantaggio della creazione di "nicchie" favorevoli (prima occupazione del mercato, comportamenti o prodotti innovativi, alta capacità di comprendere le dinamiche del mercato); di *guerriglia*, fortemente aggressiva in quanto tesa a trasformare gli elementi di debolezza in posizione di forza in segmenti di mercato scarsamente densi.

Un'ultima possibilità è quella orientata alla *guerra aperta* nei confronti dei competitor, per ottenere una migliore distribuzione delle quote di mercato o delle quote di profitto, oppure per eliminare i concorrenti più deboli al fine di difendere le proprie posizioni. Tale stato di cose interpreta e, sul piano teorico, intreccia, le condotte difensive e quelle offensive.



Si possono rintracciare tre tipologie di “guerra”:

- di *movimento*, adottato dalle imprese che creano mercato attraverso cambiamenti improvvisi ed una rapida risposta ai bisogni della clientela. Queste imprese cercano di mettere a profitto fattori innovativi di cui sono dotate, con forte interazione con le condotte offensive indirette. Grande rilevanza hanno le *forze* che regolano l’innovazione (scoperte tecnologiche, condotte competitive, bisogni della clientela, normative di legge) e le *barriere*, erette dalle altre imprese (competenza, specializzazione, operative, risorse, normative, accesso) o dalla stessa clientela (funzionali o psicologiche), che ostacolano tali comportamenti. Quattro, invece, sono i tipi di manovre possibili: a) cautela/costanza, determinata dall’introduzione di innovazioni in maniera selettiva e graduale; b) rapido sviluppo, in caso di possibile dominazione del mercato per assenza di barriere; c) selezione/protezione, quando va individuata la porzione della clientela pronta ad accogliere l’applicazione innovativa; d) migrazione/salti tecnologici, quando un’impresa non pronta per la diffusione del prodotto, induce la clientela verso una versione più aggiornata.
- a) di *imitazione*, quando vengono ripercorsi i medesimi comportamenti dei pionieri, cercando di replicarne i fattori-chiave (tecnologia, innovazione, formule imprenditoriali). I maggiori ostacoli a tale condotta derivano dalla mancata reazione all’effetto-sorpresa e la necessità di valutare il grado di inserimento dell’innovazione apportata. L’imitazione può avvenire attraverso l’adozione di pratiche illegali (contraffazione, copie-pirata), di clonazione (copie legali commercializzate col marchio di imitazione), di imitazione creativa (significative modifiche al prodotto originale), di imitazione marginale (riservata all’esteriorità) e di imitazione incrementale (apporto di miglioramenti tecnologici). Vanno considerate anche le barriere dovute alla effettiva convinzione di tale azione, alla consistenza dell’investimento, alla concentrazione della massa di riferimento, alla velocità di intervento, alla determinazione, alla creazione di effettivo valore per i clienti, alla concreta determinazione di asimmetrie di costo rispetto ai competitor e, ovviamente, alla sostenibilità del risultato ottenuto. Per ottimizzare la resa di tale condotta è necessario agire sul versante del prezzo (riduzione, impoverimento del prodotto, clonazione), sul posizionamento incrementale al secondo best (migliore seconda scelta, basata su prodotti di seconda generazione, riconcettualizzazione del prodotto) e sulla propria forza di mercato.
- b) di *posizione*. Con una forte interrelazione con le condotte difensive reattive ed offensive dirette, prevede la suddivisione del mercato ed una aggressiva utilizzazione delle tecniche di marketing. L’atteggiamento è finalizzato, attraverso ad attacchi e difese, all’inasprimento

della concorrenza sino al confronto sul piano della creazione del valore. Al riguardo, occorre determinare la cosiddetta “frontiera del valore”, cioè il rapporto ideale tra la qualità percepita ed il prezzo, verso cui spingono cinque tipi di forze: il prezzo, la differenziazione dei prodotti, la segmentazione del mercato, la tendenza a creare un conflitto generalizzato e la possibilità di libera concorrenza (nessuno vanta un vantaggio competitivo). Tale guerra di posizione comporta l’adozione di un numero limitato di manovre quali: la penetrazione (incremento di vendite e quota di mercato), l’anticipo (scoraggiare l’ingresso di nuovi antagonisti), lo sviluppo del mercato (allargamento clientela), lo sviluppo del prodotto (migliorare la linea del prodotto) ed il miglioramento della redditività (migliore risultato economico-finanziario)<sup>129</sup>.

### 3.7 I fattori chiave nel XXI secolo

Al di là dell’aspetto teorico e delle diverse visuali individuate dai vari contributi dottrinali, la nozione di strategia è legata alla teoria del business<sup>130</sup>, in relazione alla definizione della sua natura, degli obiettivi e della definizione dei risultati, anche in relazione al profilo dei clienti e delle loro preferenze. La strategia, in definitiva, orientata verso la performance, ha come scopo quello di “consentire all’organizzazione di ottenere i risultati desiderati in un ambiente imprevedibile”. Essa permette un’azione “deliberatamente opportunistica”<sup>131</sup>.

Una delle questioni focali è quella dell’individuazione di fattori-chiari sufficientemente stabili e tali da poter costituire da base per la predisposizione di una strategia di medio-lungo periodo sia pur soggetta ai necessari adeguamenti ed adattamenti. Si tratta di fenomeni non già di tipo economico, ma piuttosto legati alla realtà politica e sociale<sup>132</sup>:

- Il crollo del tasso di natalità nei paesi sviluppati. I dati demografici rappresentano uno degli approcci principali di ogni studio di tipo strategico. Tale aspetto, già molto evidente nell’Europa occidentale e centrale, ma anche in Giappone, dove la capacità di crescita è inferiore alla mortalità, comporta l’insorgere di grandi problematiche sul piano economico. Da un lato, infatti, si vengono a modificare i rapporti tra popolazione giovanile e quella

<sup>129</sup> GUIDO G., *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, FrancoAngeli, Milano, 2011, pag. 475-490.

<sup>130</sup> DRUCKER P.F., *The profession of management*, Harvard Business Press, Cambridge (Mass.), 1998 (Edizione italiana, *Il futuro che è qui*, Etas Libri, Milano, 1999).

<sup>131</sup> DRUCKER P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag.9

<sup>132</sup> DRUCKER P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag.50- 73.

anziana, con ovvi riflessi sulle politiche pensionistiche. Va anche considerato che le prospettive di vita sono in costante aumento, anche in considerazione del fatto che la popolazione ex-lavorativa sarà in gran parte derivante da soggetti che non hanno svolto lavori manuali oppure usuranti. Dall'altro, il calo della popolazione attiva, si ripercuote sulla cosiddetta forza-lavoro ed ogni auspicabile aumento non avrà conseguenze immediate ma potrà svolgere i suoi effetti almeno entro un ventennio. Come contraltare a questo fenomeno, comunque, si mostra in decisa crescita l'immigrazione di massa verso i paesi sviluppati da quelli in via di sviluppo, dove, invece, la crescita demografica è costante: solo questa forza lavoro straniera potrà riuscire a contenere il vistoso calo di manodopera. Proprio questa immigrazione sarà un elemento di maggior tensione dal punto di vista politico. In questo contesto, sul piano strategico, è lecito attendersi due cambi di prospettiva: da un lato il minor numero di giovani potrebbe produrre un miglioramento dell'istruzione e dall'altro il mondo imprenditoriale potrà senza dubbio giovare di questo miglioramento nelle conoscenze dei lavoratori.

- La distribuzione del reddito. La quota del reddito disponibile per i potenziali clienti è un elemento di grande impatto sul piano strategico. Il cambiamento da fronteggiare è di due tipi: un mutamento di trend ed un mutamento all'interno di un medesimo trend. La grande espansione economica registrata nel XX secolo non è stata determinata da bisogni di tipo economico, in quanto la quota di reddito disponibile ad essi destinata è andata costantemente riducendosi. In crescita si sono mostrati solo quattro settori: la Pubblica Amministrazione, la salute, l'istruzione ed il tempo libero. La Pubblica Amministrazione rappresenta il maggior distributore di reddito (tra il 30 ed il 50%) ma è un consumatore molto marginale di prodotti o servizi; degli altri tre, pur essendo grandi utenti di beni immateriali nessuno fornisce soddisfazioni di tipo materiale, cioè economico. Tutti questi settori operano extra-mercato (domanda-offerta) e rappresentano più della metà del peso economico in un sistema sviluppato. Questo trend, in particolare, non può essere sottovalutato, anche perché ritenuto oggetto di grandi cambiamenti in un prossimo futuro. Il settore del tempo libero, in particolare è quello che ha beneficiato di una enorme espansione sia nella produzione che nella stessa produttività nel secolo scorso, anche grazie al progressivo calo del tempo lavorativo (dalle 60 ore settimanali del 1900 fino alle 40 di fine secolo). L'esaurimento di questo processo ha avviato un trend di declino di questo settore, il secondo per tassi di crescita dopo gli armamenti nel XX secolo: è aumentata la competizione; sono calati i margini di profitto; vi è una sempre minore differenziazione di prodotto.

- La performance. Il concetto di performance è un fattore che va collegato agli obiettivi dei soggetti che effettuano gli investimenti. Negli ultimi 30 anni, la maggiore crescita è stata dei prodotti finanziari, in particolare dei servizi (fondi) pensionistici. Il business di questi investitori non è fare soldi, ma mantenere invariato un certo patrimonio: non sono gli utili nei singoli esercizi ma piuttosto ritorni economici a medio-lungo raggio. La crescita di influenza (si calcola che negli Stati Uniti il 40% delle società per azioni, il 60% in quelle di maggiori dimensioni, sono in mano a gestori di fondi pensionistici) sta determinando anche un trasferimento di potere e con esso i nuovi equilibri nella *corporate governance*. La performance, quindi, dovrà ridefinirsi come punto di equilibrio tra i risultati a breve (il valore per gli azionisti) e quelli a medio-lungo termine (sopravvivenza e prosperità aziendale) ed avrà sempre più le caratteristiche non economico-finanziarie di “valore”.
- La competitività. Va vista in chiave globale, in quanto la prospettiva di ogni singola realtà aziendale non può che avere come riferimento gli standard del settore. In tale ottica, anche politiche di tipo protezionistico, si presentano come controproducenti, in quanto provocano un isolamento certamente negativo.
- La visione globale dell'economia e quella atomistica della politica. Se la visuale è globalizzata, non altrettanto è il quadro politico. I confini nazionali, infatti, tranne alcune aggregazioni più o meno economiche (come l'Unione Europea), rappresentano ancora un elemento di forte differenziazione. Per alcuni settori, è come se vi fosse un triplice livello di “economie”: globale, con riguardo a capitali ed informazioni; regionali, per persone e servizi; nazionali e locali, di natura politica. Ogni impresa, quindi, si trova a far parte in contemporanea di queste tre sfere, dovendo modularne le interrelazioni ed i rapporti, anche a livello organizzativo (si pensi alle *business unit*). Proprio la complessità di questa situazione, oltremodo frazionata a livello territoriale, consiglia l'ampio ricorso a partnership ed alleanze, attraverso la creazione di strutture su basi economiche e non politiche.

Da un punto di vista strategico, possono esserci due scenari:

- a) in un settore in crescita, in cui la domanda cresce più rapidamente del reddito o della popolazione, il punto di riferimento è proiettato al futuro. Si deve puntare sull'innovazione e bisogna mettere in conto più o meno rilevanti rischi. E' di fondamentale importanza la flessibilità e la rapidità, nonché la predisposizione a formare alleanze, partnership e joint venture.
- b) in un settore in declino, invece, l'obiettivo principale è quello della riduzione dei costi e, considerando la difficoltà di diversificazione, è necessario un parallelo incremento degli

standard qualitativi.

Al di là delle indicazioni di tipo teorico, una corretta strategia deve poter contare su precise informazioni, non solo di tipo qualitativo, ma anche e soprattutto di tipo quantitativo.

### 3.8 Il modello di McKinsey e le società calcistiche

Secondo il noto modello delle "sette esse" elaborato dalla McKinsey<sup>133</sup>, la strategia costituisce solo una delle sette variabili delle imprese meglio gestite.

Il modello è assai rappresentativo delle relazioni intercorrenti tra le molteplici variabili che costituiscono l'ambiente interno d'azienda ed evidenzia come, l'efficacia di una organizzazione, non è legata semplicemente alla struttura organizzativa, alla strategia e ai sistemi gestionali (variabili hard), che comunque costituiscono il fondamento di ogni atto organizzativo, ma è correlata a molteplici altri elementi, di natura più "soffice" (variabili soft), quali lo stile direzionale, le competenze disponibili, le risorse umane e, in generale, il sistema dei valori condivisi. Tali considerazioni non escludono che la corretta articolazione di una organizzazione emerga, in prima analisi, dal grado di coerenza esistente tra la struttura organizzativa della società e la strategia formulata<sup>134</sup>.

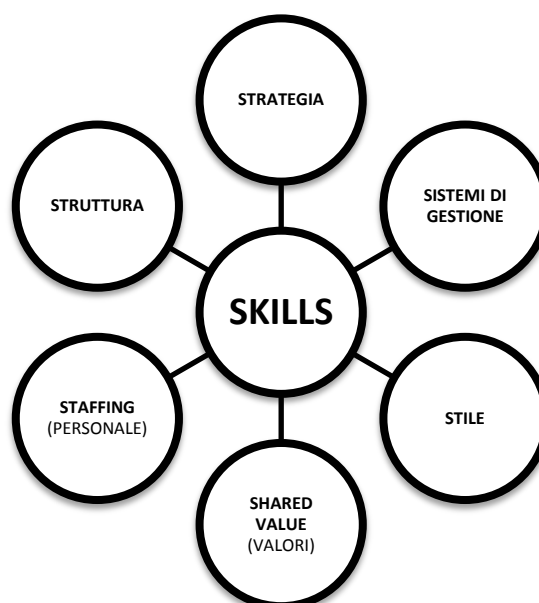


Fig. 13 - Il modello delle "sette esse" elaborato da McKinsey

<sup>133</sup> PETERS T.J., WATERMAN R.H. JR, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982, (Tr. it. *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984).

<sup>134</sup> CHERUBINI S., *Il marketing sportivo. Analisi. strategie, strumenti*, op. cit., p. 254.

L'approccio di analisi delle organizzazioni, così come rappresentato, non implica che una azienda di piccole dimensioni non sia efficiente se dotata di esigue risorse umane da poter dedicare alle diverse funzioni. È necessario, infatti, che i compiti siano correttamente esplicitati e quindi assegnati ad un responsabile che risponde anche del buon funzionamento dell'attività che svolge<sup>135</sup>.

Nelle organizzazioni più grandi, certamente, il personale è più numeroso anche a fronte di funzioni da svolgere più complesse ed approfondite che richiedono tempo e competenze maggiori per poter essere efficientemente sviluppate.

Risulta essere di fondamentale importanza che le società calcistiche italiane, a prescindere dalle loro dimensioni, si dotino di una struttura organizzativa che sia adeguata alle necessità in termini di competenze e risorse utili all' efficiente ed efficace svolgimento del processo economico tipico della loro attività.

Il parallelo con imprese operanti in altri settori di servizi consente di mutuare da esse indicazioni utili per l'articolazione della propria struttura organizzativa. L'articolazione per funzioni resta la struttura migliore per la sua caratteristica di ripartizione delle attività e delle responsabilità per la gestione delle risorse umane, per il marketing, per la ricerca & sviluppo, per la produzione, per la pianificazione, il controllo e la finanza, consentendo al tempo stesso di rispettare una logica impostazione che tenga conto della distinzione tra i diversi interlocutori sociali in modo da poterne sviluppare coerenti linee di comportamento.

Oltre agli aspetti strutturali è necessario per la società, come già accennato in precedenza, istituire un efficace sistema di controllo gestionale per programmare e monitorare l'andamento delle singole attività intraprese in termini di costi, ricavi e tempi di attuazione, affinché il soggetto economico possa effettuare il coordinamento delle varie iniziative ma anche valutarne l'efficacia a supporto del processo decisionale futuro.

In riferimento alle società di calcio, tale sistema di controllo diventa ancor più necessario laddove è elevato il rischio di influenza esercitata dalle variabili extra-economiche sulle decisioni inerenti lo svolgimento dell'attività nel rispetto delle condizioni di economicità della gestione. L'attività di controllo comunque genererà un costo per la società che andrà confrontato con i benefici che possono derivare da essa. Può essere opportuno, in determinate circostanze, ricorrere a risorse esterne quali collaborazioni e consulenze qualificate per lo svolgimento di attività di controllo che evitino l'investimento in costi fissi originati dall'assunzione a tempo indeterminato di personale specifico.

---

<sup>135</sup> Ciò può essere valido anche nel caso in cui si assegnano determinate funzioni part-time insieme ad altre funzioni.

Relativamente alle variabili soft dell'organizzazione, individuabili nella cultura aziendale, nelle competenze diffuse, nello stile direzionale, bisogna sottolineare come esse giochino un ruolo fondamentale nell'evoluzione organizzativa in quanto rappresentano uno strumento organizzativo di comprensione e rappresentazione della realtà interna ed esterna all'azienda.

Tali concetti, peraltro, non sono estranei alle società calcistiche nella quali concetti come spirito di squadra, obiettivo comune, motivazione sono già ampiamente noti e recepiti dai club<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> Al riguardo si può prendere ad esempio la società A.C Milan, che ha indicato quali valori principali costituenti il patrimonio sociale i seguenti: a) valore nazionale: il Milan è uno dei simboli vincenti dell'Italia; b) valore sociale: mobilita le masse al di là del tifo tradizionale; c) valore esemplare: ha capovolto la concezione tattica del "catenaccio"; d) valore culturale: ha spazio sui giornali internazionali non sportivi; e) valore universale: il suo prestigio ha creato un tifo trasversale ai confini; f) valore egemonico: ha un numero impressionante di primati. Affianco ai valori prioritari vi sono gli strumenti per tutelarli nel tempo quali: a) i pilastri del sistema sono società, squadra e tifosi; b) la catena del successo non deve avere anelli deboli; c) immagine e risultati sono patrimonio comune: il singolo non ha diritto di pregiudicare il bene di tutti; d) l'atteggiamento verso i giocatori deve essere di fermezza ma nel rispetto delle singole personalità; e) oltre la sostanza conta la forma (atteggiamenti educati e civili); f) la salute psico-fisica dei giocatori è un patrimonio della società; g) va stimolata la collaborazione dei giocatori sull'analisi tattica; h) campionati e coppe si vincono sul campo di allenamento; i) i rapporti con la stampa vanno gestiti con attenzione e cautela. È fondamentale, comunque, proiettare all'esterno un'immagine di compattezza e coesione; l) la società è garante di un corretto rapporto fra squadra e tifosi. L'esempio è tratto da: CHERUBINI S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, op. cit., p. 258.

## Capitolo 4

# LA PIANIFICAZIONE

### 4.1. Caratteri generali

La pianificazione si può definire come lo strumento della gestione aziendale attraverso il quale vengono individuati gli obiettivi e si stabilisce il modo migliore e i mezzi più adatti per raggiungerli<sup>137</sup>. Essa viene considerata la principale funzione di direzione aziendale, in quanto precedente alle altre (organizzazione, guida e controllo)<sup>138</sup>.

Questa attività deve essere in grado di interpretare il cambiamento che, con sempre maggiore rapidità, caratterizza lo scenario ambientale in cui opera l'impresa. E poiché il management non solo deve saper reagire alle sollecitazioni che vengono dall'ambiente, ma deve addirittura essere capace di influenzarlo, la pianificazione deve sapersi mostrare attiva, energica, creativa e lungimirante<sup>139</sup>.

La pianificazione è un processo complicato, la cui complessità aumenta in modo esponenziale in base alla dimensione della struttura amministrativa, sia con riferimento ai soggetti coinvolti, sia in base alle differenti strategie adottate.

Essa testimonia, da un lato, il superamento di una gestione basata su considerazioni implicite ed intuitive e l'affermarsi, dall'altro, di una gestione fondata su regole e metodologie. Tale passaggio è la risultante della complessità e dei rapidi cambiamenti nell'ambiente esterno, delle politiche gestionali sempre più complicate e della maggiore dimensione assunta dalla struttura organizzativa. Il mercato, in definitiva, richiede un orientamento flessibile sia per le decisioni aziendali che per il loro impatto sull'ambiente.

L'introduzione di questo processo presuppone un cambiamento di mentalità e richiede una fase di adattamento e di accettazione da parte dei soggetti interessati, che devono abbandonare

<sup>137</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 2007, pag. 42.

<sup>138</sup> MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H., *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pag. 214.

<sup>139</sup> MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H., *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pag. 218.



schemi e comportamenti ispirati da interessi individualistici o addirittura personali. Non pochi sono, quindi, gli ostacoli da superare per poter consentire una regolare operatività, primo tra tutti la tendenza del soggetto imprenditoriale di mal considerare gli stretti vincoli di gestione imposti da tale processo.

I caratteri fondamentali di una corretta pianificazione sono da ricollegarsi al suo carattere strategico, alla sua sintesi in termini quantitativi, alla necessaria flessibilità rispetto ai mutamenti dell'ambiente e alla globalità della visione dell'azienda.

## 4.2 Gli obiettivi

Gli obiettivi possono definirsi come i risultati che i soggetti che attuano il piano si propongono di raggiungere in funzione delle varietà di condizioni in cui l'impresa si trova ad operare. Essi fanno sempre riferimento ad un sistema di valori ed esprimono ciò che è ritenuto necessario per il miglioramento della performance generale<sup>140</sup>, e possono avere sia una portata di carattere generale e sia una rilevanza specifica.

La chiara definizione degli obiettivi consente di agevolare l'applicazione del processo e il conseguimento dei migliori risultati attesi, sia in termini di tempo che di qualità. Essi, infatti, consentono di valutare complessivamente le attività delle diverse unità presenti nella struttura (pur in presenza di più obiettivi), rappresentando un elemento in grado di motivare i vari soggetti interrelati e, favorendo una migliore e più chiara valutazione in sede di controllo.

## 4.3 Le fasi della pianificazione

Il processo della pianificazione si articola in "fasi" che rappresentano attività molto differenti e complesse, e che in base alle specificità delle singole situazioni, presentano alcuni elementi comuni:

- a) *analisi dell'ambiente esterno di riferimento*;
- b) *analisi del contesto aziendale*;
- c) *individuazione dei fattori-chiave*. Si tratta di analizzare, nel più ampio contesto ambientale, parallelamente alla presenza di punti di debolezza, l'esistenza di quegli elementi capaci di

---

<sup>140</sup> MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, Management, FrancoAngeli, Milano, 1998, pag. 241.

promuovere il successo dell'attività. L'individuazione di questi elementi, e la corretta previsione, determina la qualità stessa del processo pianificatorio.

- d) **fissazione degli obiettivi**. Essi possono riguardare la redditività, le quote di mercato, i livelli occupazionali, la definizione di progetti specifici, etc..
- e) **individuazione del percorso metodologico** per il conseguimento degli obiettivi. In considerazione dell'importanza e della complessità del piano, è necessario determinare sempre più dettagliatamente la definizione di alcuni elementi di base, quali l'attribuzione delle responsabilità e degli incarichi, l'individuazione delle scadenze e dei risultati in capo ai singoli settori.
- f) **controllo dei risultati**. Tale aspetto, sempre più vicino all'effettiva operatività dell'azione, è teso sia alla valutazione degli eventuali scostamenti che alla effettiva correzione di rotta.

L'intero processo, nella stessa successione delle sue fasi, è strettamente interdipendente e ciò consente ad ogni azione di produrre una revisione di quella che la precede, in un'ottica di continuo adattamento e miglioramento del quadro funzionale.

È importante sottolineare come tali fasi vadano considerate non solo in funzione del quadro e degli elementi attuali, ma anche e soprattutto in una prospettiva futura, interpretando lo scenario in cui la pianificazione si troverà ad intervenire.

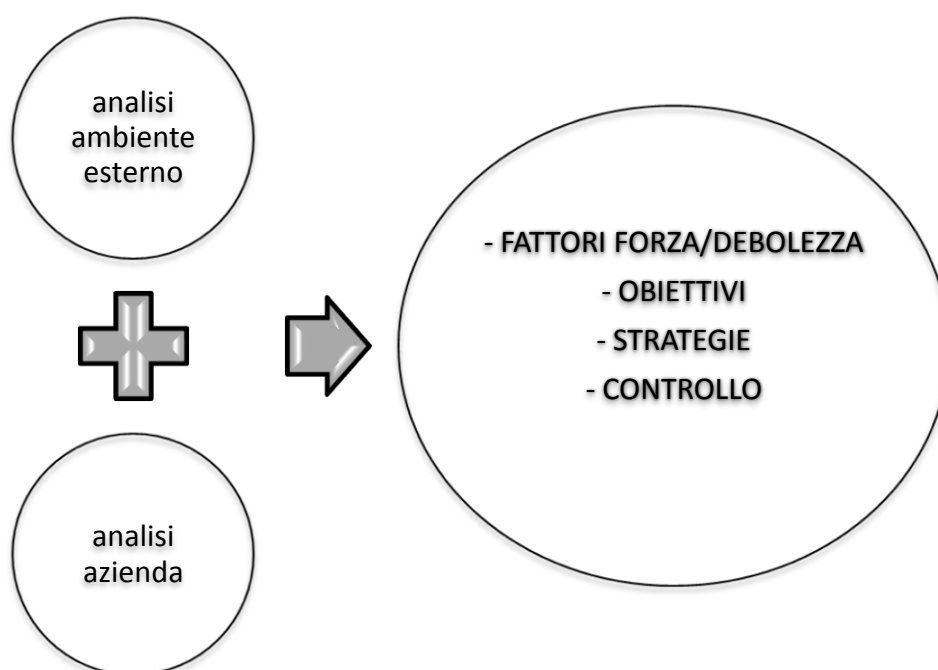


Fig. 14 – La pianificazione

La pianificazione, inoltre, può provenire sia da una sola ed unica fonte (centralizzata) che essere estesa ed aperta alle varie unità di cui si compone il sistema aziendale (decentralizzata). Nel primo caso, viene assicurata l'unità del processo ma potrebbe verificarsi una certa marginalità della visione. Nel secondo, di contro, potrebbero esserci piani non omogenei e che necessitano di una ulteriore opera di coordinamento da parte di un'unità centrale. La scelta tra le due tipologie, dipende dalle caratteristiche della realtà in cui si applica la pianificazione in riferimento all'aspetto organizzativo che dovrà supportare.

#### 4.4 I piani: contenuti e tipi

Nella letteratura relativa agli studi aziendali emergono diversi criteri per la classificazione dei piani, in riferimento a: **funzione** (produzione, marketing, risorse umane, logistica etc.), **livello organizzativo** (generale, per divisione, per unità), **caratteristiche** (complessità, grado di formalismo, tipologia di costi considerati), **orizzonte temporale** (a breve, medio o lungo termine), **attività coinvolte** (selezione del personale, pubblicità etc.).

In linea generale, tuttavia, la classificazione che si tende a privilegiare è quella secondo la quale si individuano tre tipologie di piani:

- **PIANI STRATEGICI**. Coinvolgono la mission, gli obiettivi e le strategie.
- **PIANI D'ORIENTAMENTO** (*Standing Plans*). Vigenti in un arco temporale abbastanza lungo e alquanto stabili dal punto di vista del contenuto e riguardano gli indirizzi generali, le procedure e le regole.
- **PIANI TATTICI** (*Single-Use Plans*). Sono limitati nel tempo e nel contenuto e coinvolgono i programmi, i progetti ed il budget.

Due visioni principali possono caratterizzare l'attività di pianificazione da parte del management in relazione a due fattori: il tempo e la gerarchia.

Il *tempo* rappresenta un elemento centrale in quanto caratterizza in maniera molto forte l'operatività delle decisioni, sia per l'elaborazione dei piani che per la raccolta dei dati di riscontro e sia per quanto concerne l'ambito temporale di riferimento. In quest'ultimo caso, la segmentazione dell'orizzonte temporale prevede tre diverse tipologie: breve termine (massimo un anno), medio termine (da uno a tre anni) e lungo termine (dai tre ai cinque anni, ma anche di più). Tale distinzione non è sempre vincolante e viene a modificarsi a seconda delle caratteristiche dell'impresa, dell'ambiente e dell'attività svolta.

- La predisposizione dei piani da parte dei vari livelli del management varia in funzione del *quadro gerarchico* esistente. In genere, la pianificazione a breve termine è maggiormente riservata al livello intermedio, mentre quella di medio e lungo periodo impegna maggiormente il top management.
- La pianificazione a lungo termine costituisce la pianificazione strategica.

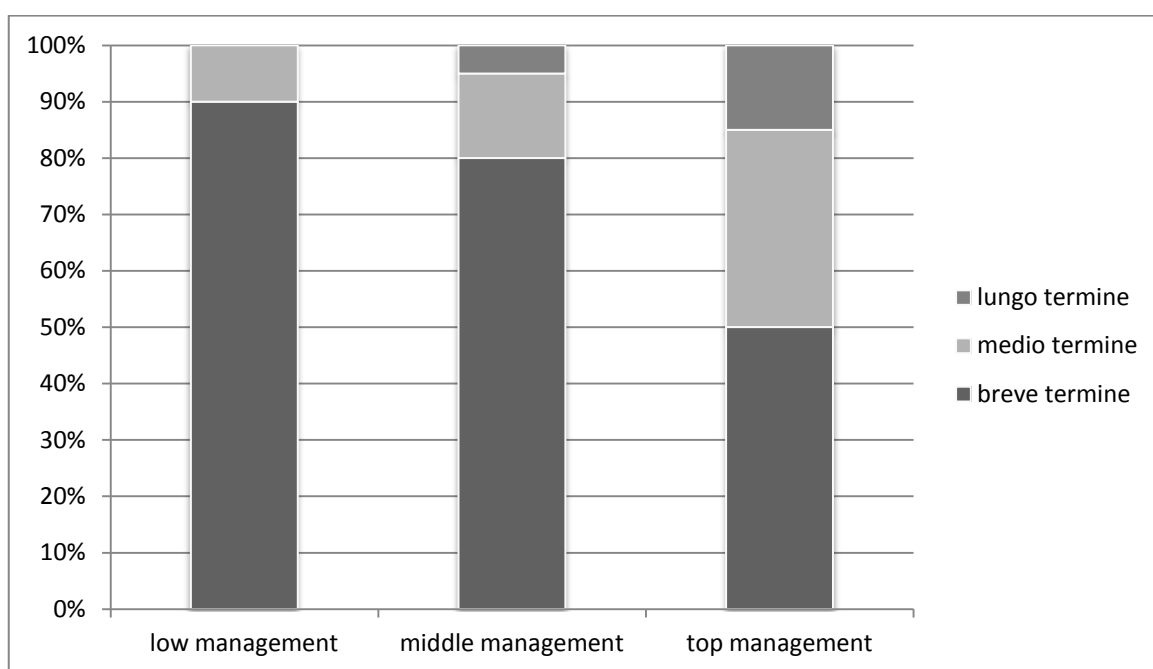


Fig. 15 – Rapporto tra il livello gerarchico e la pianificazione<sup>141</sup>

#### 4.5 La pianificazione strategica

Per poter stabilire la migliore strategia aziendale, è necessario che vengano individuate e definite, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, le risorse necessarie. Il processo attraverso cui viene tracciato questo percorso è quello della pianificazione strategica (*strategic planning*), attraverso la quale c'è la formalizzazione delle scelte strategiche nell'ambito delle varie tipologie di scelte necessarie (investimento, organizzazione, economico-finanziarie)<sup>142</sup>.

<sup>141</sup> Elaborazione da MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pag.224.

<sup>142</sup> SCIARELLI S., *Il Sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1991.

Tra la strategia e la pianificazione esiste un differente ruolo: la prima si riferisce al contenuto delle scelte aziendali, mentre la seconda interessa la forma (intesa come procedura decisionale)<sup>143</sup>.

La crescente importanza acquisita da questo fattore ha anche comportato un cambiamento di prospettiva nell'ambito dell'approccio. Mentre in passato vi era la convinzione di far prevalere l'approccio pianificatorio, da cui scaturiva la strategia da adottare, in tempi recenti il piano si è ribaltato. Il management, infatti, oggi si muove nell'ambito di un percorso secondo cui la strategia definisce gli obiettivi mentre la pianificazione le tappe necessarie per la loro realizzazione. Il concetto di pianificazione, quindi, si è spostato da una prospettiva di lungo termine (più adatta a situazioni con domanda espansiva e mercati stabili) ad una di tipo strategico, in grado di fronteggiare le turbolenze e lo squilibrio dell'ambiente<sup>144</sup>.

Rispetto alla visione a lungo termine, maggiormente rigida e legata al controllo del budget, infatti, la pianificazione strategica, si mostra più flessibile, consentendo una gestione proattiva del mercato ed una maggiore capacità di retroazione e di verifica dei piani circa la tempistica, il quadro organizzativo e gli stessi contenuti. Il tentativo di prevedere i cambiamenti del mercato si sviluppa attraverso l'analisi strategica delle ASA, dell'adozione della logica del portafoglio per la diversa distribuzione delle risorse e l'adozione di decisioni nella logica della competitività<sup>145</sup>.

L'attività pianificatoria richiede alcune diverse e articolate azioni. In particolare:

- la sua formalizzazione in un piano che preveda dei movimenti di alcune variabili-chiave;
- la quantificazione delle risorse disponibili e necessarie (strumenti) per l'attuazione degli obiettivi;
- l'integrazione;
- l'ambito pluriennale.

Se consideriamo il processo dal punto di vista della successione temporale in cui si articolano le varie attività, è possibile individuare tre diversi tipi di piani. In una prospettiva pluriennale (10-15 anni), è possibile prevedere la predisposizione di un piano strategico aziendale, capace di fissare gli obiettivi di lungo periodo e di costituire l'indispensabile punto di riferimento in un quadro globale capace di effettuare una previsione in senso innovativo (mercato e tecnologia) dell'ambito di attività dell'impresa. In una prospettiva di medio termine, invece, vengono a collo-

<sup>143</sup> RUGIARDINI A., *La pianificazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1978.

<sup>144</sup> ANSOFF H.I., *Management strategico*, Etas Libri, Milano, 1980.

<sup>145</sup> VALDANI E., *Marketing Strategico: un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

carsi i piani operativi, che rappresentano, invece, lo strumento attraverso il quale l'azienda riesce ad adattare al contesto corrente (situazione patrimoniale e risorse) gli obiettivi del piano strategico; i piani d'esercizio (*budget*), che hanno una prospettiva annuale, sono ancora più analitici e riescono meglio ad evidenziare la situazione in relazione alle varie aree gestionali.

Il controllo di gestione, infine, consente il monitoraggio del quadro di riferimento. Esso rappresenta un momento di grande importanza sia dal punto di vista statico (quale informazione) che dinamico (per correggere gli eventuali errori) sotto una triplice prospettiva: il raggiungimento dei risultati (controllo operativo), la convenienza delle scelte (controllo economico-finanziario) e la congruità dell'azione (controllo strategico)<sup>146</sup>.

La fase di programmazione, invece, si pone a metà tra il momento della pianificazione che pone gli obiettivi e dai cui recepisce i vincoli, e quella del controllo, impostato per centri di responsabilità (e costi) piuttosto che per aree d'affari. E' chiaro che queste tre fasi sono strettamente connesse, specialmente nelle grandi imprese, in cui la preparazione delle linee d'azione e l'elaborazione dei piani per le singole divisioni/funzionali si confronta con la verifica di tali piani secondo l'impatto delle scelte nel breve termine (piano operativo e piano d'esercizio/budget).

Il piano strategico di un'azienda serve a rendere in versione formalizzata i quattro elementi fondamentali e cioè:

- a) le aree d'affari verso le quali effettuare gli interventi di investimento/disinvestimento;
- b) i soggetti a cui distribuire le responsabilità di tipo decisionale e gestionale;
- c) le linee di evoluzione dell'ambiente (ricerca dei vantaggi competitivi);
- d) competenze e risorse quali strumenti dell'attuazione delle decisioni.

Sul piano formale e concreto, esso si struttura attraverso una premessa, un quadro di riferimento, la situazione dell'impresa, la definizione degli obiettivi, l'interazione dei (probabili) piani pluriennali, l'analisi degli scenari alternativi.

## 4.6 Il controllo direzionale

Il processo di pianificazione non si ferma alla formulazione dei piani ma si prolunga anche in quella fase di gestione definita come controllo direzionale (management control). Tale ulteriore processo fornisce le indicazioni utili per confermare o per correggere le scelte effettuate .

<sup>146</sup> GUIDO G., *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, op.cit, pag. 492 e segg.

Proprio per lo specifico ruolo, questa attività si proietta in tre differenti dimensioni dal punto di vista temporale: antecedente, attraverso analisi di mercato; contestuale, mediante la *gap analysis*; successiva, attraverso indici di rendimento.

Il controllo direzionale, che si sviluppa nell'ambito dei quadri di vertice dell'impresa, va considerato in una prospettiva globale all'interno della struttura cui si riferisce e si articola in:

- *controllo operativo*, teso alla verifica dei risultati gestionali (budget);
- *controllo economico-finanziario*, orientato a valutare la convenienza delle scelte gestionali nell'ambito delle risorse;
- *controllo strategico*, nell'ambito dell'efficienza e della congruità dell'azione sia con riguardo all'ambiente interno che a quello esterno.

#### 4.7 Il Management by objectives (MBO)

Tale tipo di pianificazione, sebbene già adottato negli Anni Venti da Du Pont, ha trovato la completa divulgazione solo a metà degli Anni Cinquanta grazie a Drucker<sup>147</sup> ed è stato applicato soprattutto in realtà di grandi dimensioni<sup>148</sup>.

Punto di forza e di caratterizzazione di questo processo è la condivisione degli obiettivi da parte dell'intero quadro dirigenziale, con la definizione delle singole responsabilità in riferimento agli obiettivi da raggiungere e la partecipazione di tutte le singole unità.

L'aspetto motivazionale dedotto da alcune delle teorie maggiormente diffuse (i bisogni di Maslow, la Y di McGregor, i fattori motivazionali di Herzberg, il bisogno di successo di McClelland) e legato al coinvolgimento del singolo, rappresentano la chiave di lettura dell'MBO. L'ipotesi di riferimento si basa sul postulato che gli uomini preferiscono essere giudicati in relazione agli obiettivi che ritengono realisticamente raggiungibili e che, in questo caso, il loro impegno è certamente maggiore.

Al centro di tale processo c'è la performance, posta come obiettivo e valutata secondo canoni e caratteristiche condivise dagli stessi soggetti incaricati di svilupparla. Le dinamiche di carriera del personale viene ad inserirsi nel programma di crescita dell'impresa, in una sorta di *continuum* della pianificazione.

<sup>147</sup> DRUCKER P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954 (traduzione italiana, *La professione del dirigente*, Etas Libri, Milano, 1975).

<sup>148</sup> HUMBLE J.W., *La direzione per obiettivi. Una nuova tecnica direzionale per migliorare i risultati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 1990.

Il processo di MBO prevede un percorso che si sviluppa attraverso: a) la chiara evidenza per ogni soggetto non solo dei propri ma anche degli obiettivi dei superiori gerarchici; b) una maggiore attenzione agli obiettivi generali; c) coinvolgimento dei subordinati nella definizione degli obiettivi; d) elevati livelli di comunicazione di interazione; e) obiettivi misurabili e specifici.

L'adozione dell'MBO è particolarmente delicata, in quanto presuppone una grandissima attenzione sia nella sua applicazione che, soprattutto, nelle esigenze di implementazione. I maggiori ostacoli sono legati al grande impegno di tempo, all'elevato dispendio di documenti, alla tendenza a trascurare l'aspetto qualitativo, alle difficoltà del coinvolgimento dell'alta direzione, alle possibili dissonanze comunicative e, comunque, alle barriere costituite dalla "rottura" di precedenti comportamenti manageriali.

#### 4.8 La valutazione dei piani

Una delle attività maggiormente difficili nell'ambito della pianificazione è la valutazione dei piani, cioè l'individuazione di riscontri oggettivi in riferimento agli obiettivi posti. Considerando i diversi archi temporali in cui ogni piano si può sviluppare o la stessa complessità dell'ambiente di riferimento, è possibile indicare sei indicatori quali<sup>149</sup>:

- a) *L'utilità*. Essa deriva da adeguati gradi di flessibilità, di stabilità e di semplicità. Il piano, per essere utile, deve avere la possibilità di adattarsi al mutare delle condizioni ambientali senza farsi de-strutturare dalla loro incidenza. Inoltre, per poter avere un'ottimale applicazione ed un agevole controllo, la semplicità, anche nelle situazioni maggiormente complesse, è requisito indispensabile.
- b) *La precisione e l'obiettività*. L'efficacia delle decisioni dipende dalla chiarezza con cui vengono trasmesse le informazioni. Il piano deve basarsi su elementi chiari e precisi e deve riferirsi a condizioni realistiche e quindi realizzabili, senza subire condizionamenti di tipo emotivo o di interessi di parte.
- c) *L'adeguatezza dell'oggetto*. Il contenuto del piano deve essere completo, esaurendo nel suo insieme tutte le azioni necessarie, deve mantenere un indirizzo unico e ben definito e,

<sup>149</sup> Elaborazione da MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998, pag.234-240.



ovviamente, deve poter contare su un processo coerente e ben condiviso a tutti i livelli dell'organizzazione.

- d) *L'efficienza*. L'efficienza economica è di fondamentale importanza come riscontro ad un processo che impegna risorse, che si sviluppa in un arco temporale più o meno esteso, e che comporta anche un notevole impegno psicologico. Se non vi è un incremento in termini di ricavi, o di riduzione di costi, la sua sostenibilità deve essere messa fortemente in discussione.
- e) *Le responsabilità*. Sia a livello di elaborazione dei piani che di applicazione, è indispensabile che siano ben chiarite le responsabilità di ogni soggetto interessato. A livello di top management andranno stabilite le linee guida, i criteri valutativi e le scadenze temporali da seguire, per consentire agli elaboratori del piano un'adeguata lettura del quadro di riferimento
- f) *La previsione*. La capacità di prevedere l'influenza di taluni fattori sulle attività prese in considerazione consente al management di evitare errori di valutazione e, soprattutto, di indirizzare il processo aziendale verso un più favorevole percorso.

Dal punto di vista delle barriere che si possono verificare, si individua un ordine di fattori legati a cinque elementi: 1) oggettiva difficoltà nel prevedere gli scenari futuri; 2) necessità di un continuo confronto con la realtà del momento; 3) possibilità di assecondare il cambiamento senza schemi eccessivamente rigidi; 4) costi elevati, soprattutto non compensati dai benefici e dai risultati e dalla resa economica; 5) eccessiva compressione del ruolo e della partecipazione dei singoli soggetti, a favore di un processo omologato.

Notevoli sono i benefici che derivano dalla pianificazione, la quale consente un più agile adattamento ai cambiamenti che vengono a determinarsi nell'ambiente, una definizione maggiormente chiara degli obiettivi, uno sguardo di insieme del quadro operativo ed una migliore distribuzione delle responsabilità, il coordinamento tra le varie unità operative, un risparmio in termini di tempo, lavoro e denaro. Infine, correttamente applicata, la pianificazione consente di migliorare la visione del management e di ridurre gli errori.

Di contro, vi sono però aspetti svantaggiosi da considerare ed in particolare: l'elevato lavoro necessario per la sua applicazione, un'azione certamente ritardata, la compressione eccessiva dello spirito d'iniziativa e dell'innovazione, la non collaudata preferenza rispetto alle iniziative dei singoli manager, la coerenza non sempre costante nella sua applicazione per l'intero arco temporale previsto.

Nonostante ciò, indiscutibilmente, gli aspetti positivi della pianificazione superano le problematiche di svantaggio ed i risultati sono sempre molto concreti.

## Capitolo 5

# DIREZIONE AZIENDALE

### 5.1 Caratteri generali

Strettamente collegata alla pianificazione vi è la funzione della direzione aziendale che governa il processo di guida e di coordinamento dell'organizzazione, percorrendo le varie fasi della programmazione, della fissazione degli obiettivi e dell'attuazione delle ottimali strategie<sup>150</sup>.

Tale funzione rappresenta il momento di saldatura tra la pianificazione e la sua proiezione sul piano organizzativo, un'attività che non va intesa come specifica del manager ma come attività autonoma all'interno della struttura aziendale.

Nell'ambito del contesto aziendale, come sappiamo, è fondamentale mantenere in equilibrio l'incidenza e l'operatività di varie funzioni, tra le quali le più ricorrenti sono: amministrativa, produttiva, commerciale, risorse umane, ricerca e sviluppo, tecnologia, logistica, etc.. Compito della direzione è quello di sovrintendere e di coordinare, in una sorta di collegamento, tutte queste funzioni, nell'ottica globale di un loro ottimale sfruttamento per il conseguimento degli obiettivi fissati.

Non di rado, il ruolo della componente direttiva, sconfinata nella "mediazione", attraverso non solo la composizione di eventuali contrasti operativi, ma anche la risoluzione di problemi di tipo strategico con delega a quegli ambiti operativi maggiormente dotati di competenze specifiche.

Si tratta, come è facilmente intuibile, di un vero e proprio ruolo-guida di un processo che può legittimamente ed efficacemente frazionarsi in sub-obiettivi e sub-oggetti funzionali.

### 5.2 Le fasi

Come si è delineato in precedenza, l'attività direzionale comprende l'intera vita aziendale e come tale si inserisce perfettamente nel processo contrassegnato dalle fasi di individuazione della strategia, definizione del quadro programmatico, definizione dell'organizzazione e delle procedure di controllo. Proprio la stretta correlazione tra queste funzioni richiede un momento di sintesi e di

---

<sup>150</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, op. cit. pag. 111.

coordinamento, quello appunto operato in sede di direzione in una sorta di “ciclo continuo”<sup>151</sup> contrassegnato dall’equilibrio.

### 5.3 Le tipologie di direzione

Per il delicatissimo e centrale ruolo di propulsione, gestione e controllo, le modalità di attuazione della funzione direzionale sono di grande importanza.

Il rapporto con i subordinati ed il tipo di impatto che gli input hanno verso di loro costituiscono ciò che il Gambel definisce “stile di direzione” e che Rengis Likert<sup>152</sup>, con grande attenzione, distingue in quattro caratteri:

- a. Autoritario. Tipicamente attuato nelle aziende di ridotte dimensioni, questo stile fa emergere una bassa incidenza del fattore umano, in considerazione di scarsi canali di comunicazione per dipendenti poco coinvolti nei processi decisionali e scarsamente motivati e poco incentivati. Al contrario, in mancanza di iniziativa dei singoli, si presenta elevato il grado di definizione dei compiti. I contrasti verso le direttive portano spesso all’insorgere di conflitti interni, soprattutto se si presenta elevato il grado di maturità e di competenza professionale dei subordinati.
- b. Paternalistico. Esso comporta una migliore considerazione del fattore umano, attraverso una maggiore partecipazione dei dipendenti. Ciò riduce l’incidenza dei contrasti ed aumenta la tendenza al dialogo.
- c. Consulenziale. Il privilegio di questo stile sta nella maggiore considerazione dei subordinati, attraverso una migliore attenzione alla loro professionalità e alla loro capacità di iniziativa. I dipendenti, in tale ambito, riescono ad incidere maggiormente sul processo decisionale, attraverso un dialogo sempre aperto, che può concretizzarsi in suggerimenti ed, eventualmente, anche modifiche. Tutto questo processo, attenuando la rigidità dei compiti prestabiliti, aumenta il grado di motivazione dei singoli.
- d. Partecipativo. Tale modello viene a concretizzare la massima considerazione per il fattore umano, che sfocia fino alla concessione di “deleghe” nei casi di maggiore complessità operativa o di necessità di elevati gradi di efficienza. Con eccezione dell’individuazione del

<sup>151</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, op. cit. pag. 114.

<sup>152</sup> LIKERT R., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, III edizione, 1988.

quadro strategico e programmatico, i dipendenti vengono coinvolti nelle fasi di tipo operativo ricavandone autorealizzazione personale, mentre il manager può concentrarsi maggiormente su problematiche di tipo strategico.

Al di là del quadro e delle distinzioni sopra delineate, va innanzitutto considerato che nella realtà aziendale non esiste un “modello” di tipo universale adattabile a tutti gli ambienti lavorativi. La prevalenza di ciascuna componente non dipende da regole prestabilite, ma va ponderata in base sia alle caratteristiche dell’azienda che dall’inclinazione personale dei manager. La maggiore o minore efficacia di una scelta dipende solo dalla sua migliore adattabilità rispetto alla realtà aziendale in cui essa viene a calarsi. Tale situazione, inoltre, non va considerata di tipo statico, ma, piuttosto va inquadrata nella sua concreta possibilità di trasformazione nel corso del tempo. Sono le mutate condizioni dell’azienda (a cominciare da quelle dimensionali) a “provocare” un cambiamento che coinvolge principalmente la cultura e la professionalità dei soggetti che agiscono nell’ambito del processo aziendale.

Sono sempre più le problematiche di tipo sociale e psicologico a dover essere considerate con crescente attenzione, in luogo di quelle tecnologiche, quando si vuole attuare un cambiamento gestionale che, lungi dall’essere inconsapevolmente imposto dall’alto, deve vedere un sempre maggiore coinvolgimento consapevole di chi, in ogni anche minima parte del processo, è chiamato ad interpretarlo.

## 5.4 Il processo decisionale

La decisione è l’atto finale di un processo molto complesso che, grazie alle informazioni disponibili, analizza le diverse posizioni e privilegia quei comportamenti che, comparati ai vincoli e ai limiti esistenti (soprattutto relativi all’aspetto temporale), sono ritenuti i migliori per il conseguimento degli obiettivi fissati<sup>153</sup>. Schematizzando, si apprezzano quattro fasi:

- a) *Scelta ed elaborazione delle informazioni;*
- b) *Analisi delle alternative;*
- c) *Decisione;*
- d) *Azione.*

---

<sup>153</sup> H.A. SIMON, *Il comportamento organizzativo*, Il Mulino, Bologna, 1967 e *Direzione d’Impresa ed automazione*, Etas Libri, Milano, 1968.

Il processo decisionale, in linea generale, si articola in due momenti, entrambi espressione dell'estrema complessità operativa. Proprio al fine di ridurre le problematiche legate alla varietà (dimensione sincronica) ed alla variabilità (dimensione diacronica)<sup>154</sup> delle scelte e delle azioni, in una prima fase è indispensabile ridurre il campo di intervento ed in una seconda fase assumere le decisioni negli ambiti così estrapolati. A questi due momenti, se ne può aggiungere un altro, legato alla possibilità di intervenire sul processo:

- con un'*azione correttiva* se vengono a mostrarsi distorsioni;
- con un'*azione modificativa*, se vengono ad essere intaccati gli stessi principi di impostazione dell'intervento.

Nell'ambito del processo decisionale, la dottrina aziendalistica ha cercato di individuare alcuni modelli di riferimento, composti da decisioni parziali o sequenze di cicli ed azioni che possano condurre con rapidità ed automatismo a scelte razionali<sup>155</sup>, che consentono di pervenire ad una ottimale decisione considerata soddisfacente. L'obiettivo è quello di dare sistematicità ad un procedimento che, per sua natura, è molto complesso in quanto, come si è visto, coinvolge un elevato numero di variabili.

Attraverso l'ausilio di strumenti di analisi e modelli, bisogna considerare, infine, che le decisioni vengono identificate in due tipologie di fondo: le decisioni programmate, cioè quelle ripetitive e dalle procedure normali e standardizzate, basate su precise istruzioni e procedure; e le decisioni non programmate, invece, che sono quelle improvvise e non strutturate, basate su regole intuitive e creative.

E' ovvio che, per quanto il processo possa essere complesso nella sua struttura, le decisioni devono basarsi su criteri oggettivi. Infatti, il cosiddetto principio di convenienza è determinato dalla convergenza tra i criteri di efficacia, efficienza (produttiva ed economica) e redditività<sup>156</sup>.

L'efficacia rappresenta l'effettiva possibilità per l'impresa di realizzare le proprie finalità (sviluppo, posizione nel mercato, rapporto con l'ambiente). Essa misura la capacità dell'impresa di alimentare un processo di dialogo e confronto tra imprese ed ambiente, mantenendo un equilibrio all'interno di un processo evolutivo che ridefinisca continuamente sia i connotati di qualità e quantità delle prestazioni e sia il contesto dei vincoli e delle opportunità<sup>157</sup>.

<sup>154</sup> E. RULLANI, *La teoria dell'impresa*, in M.RISPOLI (a cura di), *L'Impresa Industriale: Economia, Tecnologia, Management*, Il Mulino, Bologna, 1989.

<sup>155</sup> H.A. SIMON, *Direzione d'Impresa ed automazione*, op. cit.

<sup>156</sup> G.PANATI – G.M.GOLINELLI, *Tecnica economica industriale e commerciale: imprese, strategie e management*, La nuova Italia Scientifica, Roma, 1992.

<sup>157</sup> GUIDO G., *Economia e gestione delle imprese. Principi, schemi, modelli*, op. cit, pag. 25.

L'efficienza, invece, definisce la prestazione in rapporto sia ai risultati conseguiti che alle risorse impiegate. Tale criterio può essere riferito ad una doppia valutazione. Da un punto di vista della produttività (efficienza tecnica), infatti, essa si avvale di quantità di tipo fisico, per indicare il rapporto esistente tra *inputs* ed *outputs*, e può dipendere sia dai singoli elementi che dalla loro combinazione. L'economicità (efficienza economica), indica, invece, il grado di dipendenza dell'incremento della produttività con l'aumento dei costi<sup>158</sup>, consentendo di privilegiare quei costi medi che meglio si adattano al processo produttivo e che, eventualmente, permettono di sviluppare un processo alternativo.

Efficacia ed efficienza rappresentano le due facce della stessa medaglia: la prima è rivolta a valutare le prestazioni nei confronti con l'ambiente, la seconda, invece, valorizza le condizioni interne dell'azienda. Entrambe, poi, agiscono sul terzo criterio, quello della redditività.

A differenza dell'efficienza e dell'efficacia, che derivano da relazioni di flusso, la *redditività* esprime un rapporto percentuale tra una remunerazione (flusso) ed un patrimonio aziendale (stock). Essa viene misurata secondo due modalità: a) come *tasso di profitto* (*return on investments*, ROI), espressione del rapporto tra il profitto lordo ed il valore dello stock di capitale dell'impresa; b) come *margin di profitto* (*return on sales*, ROS), dato, cioè, dal rapporto tra profitto e fatturato. Tali indici, se non possono intervenire sul piano del mercato, sono fondamentali per la valutazione delle capacità di sviluppo o di semplice sopravvivenza dell'impresa.

---

<sup>158</sup> G.PANATI, *Natura e scopo dei calcoli di convenienza economica*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio di Verona*, Verona, 1974.

## Capitolo 6

# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### 6.1 La visione organicistica di Parsons

Spesso l'analisi degli aspetti legati all'organizzazione è stata avvicinata all'analisi delle scienze sociali. Infatti Parsons, attraverso la visione organicistica, ha ritenuto la socialità un organismo vivente dotato di tanti e diversi organi a cui sono deputate le funzioni vitali per garantire la salute e la sopravvivenza. L'efficienza, l'ordine e la concordia nei vari sistemi sociali rappresentano gli elementi necessari per poter determinare la prosperità e lo sviluppo della società stessa.

Parsons<sup>159</sup> ha sviluppato una serie di studi basati su due assunti: a) la necessità per tutti i sistemi sociali di soddisfare i bisogni primari; b) la connessione tra i vari sistemi sociali, che si scambiano le risorse funzionali per la loro sopravvivenza. Queste premesse gli hanno consentito di individuare quattro tipologie di organizzazione:

- 1) produzione economica (per es. le imprese), finalizzata al reperimento di risorse e all'adattamento all'ambiente;
- 2) politica (per esempio enti governativi e di rappresentanza), che ha il compito di focalizzare e perseguire i fini;
- 3) integrativa (per es. partiti politici ed amministrazione giudiziaria), con il ruolo di coordinare i vari sottosistemi e di comporre i conflitti;
- 4) conservativa (per es. scuola, chiesa, famiglia), finalizzata al mantenimento dei modelli culturali e di stabilizzazione delle tensioni.

Questo schema, di portata generale, può essere focalizzato sul sistema-impresa, riuscendo ad identificare le diverse aree di reperimento e trasformazione delle risorse (finanze, approvvigionamento, produzione e commerciale), di decisioni strategiche (direzione generale), di integrazione (personale e relazioni industriali) e di conservazione (incentivazioni e rapporti informali).

---

<sup>159</sup> BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 2002, pagg. 325-328.



Sulla base di queste considerazioni Parsons ha proposto il noto schema AGIL (*Adaptation, Goals, Ltcency and Integration*) che, elaborato per i sistemi sociali, traccia una sua linea attraverso alcuni fondamenti comuni a tutti i tipi di organizzazione, che può basarsi su alcune funzioni:

- il reperimento e l'adattamento delle risorse necessarie alla sopravvivenza;
- la definizione ed il perseguimento degli scopi dati;
- la creazione di motivazioni sufficienti a mantenere una certa coesione nel sistema;
- la capacità di comporre i possibili conflitti interni per poter garantire un livello di integrazione tra le varie componenti.

## 6.2. Organizzazione e coordinamento

Il concetto-base per ogni sforzo dottrinale orientato all'aspetto organizzativo è quello di "sistema", legato alla connessione di un insieme di parti e relazioni in un processo programmato e teso al raggiungimento di un determinato e prefissato fine. Proprio l'aspetto legato alle relazioni di vari e diversi soggetti, rende necessario ed ineludibile la funzione organizzativa. L'impresa, come tutti gli altri sistemi, si struttura proprio sulle relazioni<sup>160</sup>.

*"L'organizzazione, da un punto di vista economico, nasce per effetto della divisione del lavoro che crea attività specializzate, che si sono dimostrate più produttive delle attività generiche. Certe forme di divisione del lavoro si trovano anche in natura e sono connaturate alle attività umane e alle forme sociali affermatesi in diverse epoche storiche"*. Questo pensiero di Adam Smith<sup>161</sup>, pone l'accento su uno dei fattori che maggiormente caratterizzano la struttura organizzativa, vale a dire sulle attività specializzate.

Nella *specializzazione*, ogni compito è affidato al soggetto maggiormente dotato di competenza e talento, ed è messo in atto producendo esperienza ed apprendimento, in un percorso che certamente favorisce l'innovazione. Essa, in particolare, consente notevoli vantaggi tra i quali<sup>162</sup>:

- economie di specializzazione, grazie all'utilizzo di apparati tecnologici ed impianti dedicati e quindi con resa ottimale;

<sup>160</sup> CAFFERATA R., *Sistemi ambiente e innovazione*, Giappichelli, Torino, 1995, pag. 11.

<sup>161</sup> SMITH A., *Ricerca sopra la natura e le cause delle ricchezze delle nazioni* (1776).

<sup>162</sup> COSTA G., GUBITTA P., *Organizzazione aziendale*, McGraw-Hill, 2004.

- economie di apprendimento, in quanto consente al soggetto di limitare il proprio orientamento cognitivo o di ridurre le proprie operazioni, garantendogli una maggiore (e migliore) concentrazione e, quindi, un più rapido apprendimento;
- economie di scale in quanto, specie nelle dimensioni maggiormente elevate, si determinano minori costi unitari.

Strettamente connessa alla specializzazione, è il concetto della *divisione del lavoro*, che comporta la scomposizione di un compito complesso in una serie di attività sequenziali nettamente più semplici e la loro assegnazione ad un singolo soggetto oppure ad un gruppo di soggetti.

La definizione di compiti divisi tra competenze specializzate, determinano l'emergere di alcune necessità in capo ai singoli soggetti che comportano la definizione di un sistema di coordinamento capace di ricomporre il lavoro in modo sia efficace che efficiente.

Tale coordinamento si può realizzare tramite i meccanismi predisposti dal mercato oppure attraverso la predisposizione di una adeguata struttura organizzativa.

Nel primo caso, si realizza *ex-post* e si mostra sostanzialmente spontaneo fondandosi sul cambiamento nella titolarità di un bene a fronte di un costo. Il prezzo è, quindi, l'unica informazione disponibile per consentire al management di prendere decisioni.

Nell'ambito organizzativo, invece, sono prevalenti forme di comunicazione tra i vari soggetti coinvolti, i quali svolgono funzioni e compiti loro assegnati, assicurando l'esecuzione di quanto definito dalla struttura organizzativa.

### 6.3 Modello organizzativo di Seiler

Tra i vari modelli organizzativi, si segnala quello elaborato da Seiler, il quale evidenzia i rapporti del singolo sistema sia con l'ambiente esterno che con quello interno. In particolare, esso prevede alcune componenti essenziali quali:

- a) l'esistenza di un *sistema*;
- b) la definizione di una "*gerarchia di sistemi*";
- c) la ricerca di un *equilibrio dinamico*;
- d) il meccanismo *input-output*;
- e) il *feedback*;
- f) le *relazioni funzionali*.

Centrale è, in Seiler, la concezione della “gerarchia dei sistemi”, secondo cui un sistema certamente complesso e composto da relazioni e collegamenti, viene ad essere semplificato in una serie di sub sistemi tenuti insieme da chiare ed immediate relazioni elementari. Proprio le relazioni che vengono a cementarsi tra queste varie entità minori diventano fondamentali per rappresentare, sul piano dimensionale, i vari elementi del processo organizzativo. Su questo si basa anche il concetto di “ambiente”, riferito all'appartenenza o meno di ciascuna realtà ad un dato network di relazioni.

Non meno importante è il concetto di trasformazione di una serie di fattori interni (*input*) in determinati risultati esterni (*output*). I primi sono molto influenti nel condizionare un comportamento, a sua volta determinante per l'ottenimento di certi risultati mentre i secondi, a loro volta, diventano input nel processo di revisione attivato con il feedback. L'attivazione di questo circuito diviene indispensabile per consentire al sistema di trovare un equilibrio. I sistemi faticano ad adattarsi quando i modelli comportamentali sono rimasti immutati e quindi quando tale meccanismo non è dotato di efficienza.

Il denominatore comune del modello di Seiler, anche nelle sue successive ulteriori analisi<sup>163</sup>, può essere riscontrato nella “relazione funzionale”, un concetto secondo il quale in ogni sistema organizzativo, le variabili prese in considerazione possono stabilire tra di loro un rapporto di tipo funzionale o disfunzionale: nella prima ipotesi ogni variabile favorisce l'operatività di altre, nella seconda ipotesi questa disponibilità viene a mancare. Proprio la percezione e l'analisi di queste relazioni consente di favorire o meno determinati cambiamenti nel sistema organizzativo, consentendo in vario modo l'adattamento con l'ambiente, interno o esterno che sia<sup>164</sup>.

## 6.4 Organizzazione e struttura

Per **ORGANIZZAZIONE** si intende, tra le tante definizioni dottrinali, “*un raggruppamento sociale dotato di una struttura interna differenziata orientata al perseguimento di scopi specifici ed allo svolgimento di compiti ben definiti*” (Mayntz).

In una accezione aziendale, l'organizzazione raggruppa quelle componenti che consentono il funzionamento dell'intera struttura. Essa, quindi, deriva dalla presenza di:

- obiettivi
- strategie

<sup>163</sup> RUGIARDINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1979.

<sup>164</sup> CODA V., *Progettazione delle strutture organizzative*, FrancoAngeli, Milano, 1989, pag. 136-140.

- risorse

Pur considerati nella grande varietà di tipologie riscontrabili, è possibile ricondurre tutti i modelli organizzativi a concetti quali:

- la suddivisione del lavoro, del potere e delle responsabilità;
- l'individuazione dei centri di potere (direzione e controllo);
- la sostituibilità del personale;
- l'esistenza di meccanismi di coordinamento (circolazione delle informazioni, trasmissione degli ordini e controllo dell'esecuzione).

L'intera attività, quindi, è legata da un lato alla individuazione dei criteri di divisione e di specializzazione e dall'altro alle modalità di coordinamento, entrambi nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi fissati. Centrale, in tale ottica, sono i ruoli ed i comportamenti nell'impiego delle risorse (umane e tecniche) attraverso le quali l'organizzazione definisce:

- i centri decisionali, di esecuzione e controllo;
- l'autorità e le responsabilità;
- le relazioni formali;
- le procedure di decisione, l'esecuzione e l'informazione;
- l'adeguamento della struttura ai cambiamenti ambientali

Il successo di un'azienda, in termini di competitività e di posizionamento sul mercato, è diretta conseguenza della efficiente<sup>165</sup> ed efficace<sup>166</sup> struttura organizzativa, in relazione sia all'ambiente interno che dell'ambiente esterno.

In riferimento ai sub-sistemi in cui si scompone il sistema aziendale (gestionale, organizzativo ed informativo), il sistema organizzativo viene a suddividersi ulteriormente ed in via preliminare in base ad aspetti che riguardano l'intera vita aziendale (struttura, localizzazione geografica, veste giuridica, valutazioni economico-finanziarie) oppure specifici settori (rapporti tra funzioni e loro coordinamento).

Nella complessa rete determinata dalla struttura organizzativa e dai tanti rapporti che vengono a crearsi al suo interno, possiamo distinguere un aspetto *formale* (le relazioni determinate da mansioni e responsabilità) ed un aspetto *reale* (le relazioni di tipo sociale). Va sottolineata, inoltre, anche la funzione *informale*, tanto cara alla scuola delle relazioni umane di Mayo, la quale viene ad

<sup>165</sup> L'ideale rapporto tra le prestazioni e lo standard fissato.

<sup>166</sup> L'ideale rapporto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi fissati.

esprimere le motivazioni inconscie di individui e gruppi spontanei che vengono a crearsi all'interno dell'organizzazione formale.

Da un punto di vista economico, la struttura organizzativa è certamente determinante per la cosiddetta efficienza produttiva derivante dalla divisione del lavoro. Proprio le "attività socializzate" si presentano come indispensabili per la creazione di una serie di economie: di specializzazione, di apprendimento (per la ripetizione) e produttive (costi unitari minori).

Quanto al coordinamento, esso è senza dubbio conseguenza delle soluzioni organizzative adottate, sia per quanto riguarda il punto di vista procedurale (per gli obiettivi dati) che contingente (per gli obiettivi da ricercare), ed in particolare, esso viene ad attuarsi all'interno di forme diverse:

- ❖ mercato (meccanismo dei prezzi o scambio sul prezzo)
- ❖ gerarchie (soggetto apicale)
- ❖ convenzione (regole e comportamenti accettati)
- ❖ ibride (mix tra varie forme)

## 6.5 Le dimensioni

La struttura organizzativa si costituisce ed opera all'interno e sulla base della presenza di tre dimensioni: gli attori, l'ambiente e le relazioni.

**Gli attori.** Sono i soggetti e gruppi di individui, distinti in base alle loro funzioni: sociali, economiche e politiche. Ognuno presenta proprie caratteristiche personali, psicologiche e sociali e questo va ad influenzare certamente il comportamento dei lavoratori, verso cui è di fondamentale importanza operare una distinzione basata sulle competenze<sup>167</sup>.

Sul piano dei comportamenti, si individuano tre variabili:

- a) la razionalità limitata (scelte fatte in relazione alle risorse a disposizione);
- b) capacità (conoscenze, abilità ed attitudini);
- c) motivazioni (processi psicologici che, partendo da un bisogno, creano una tensione interna che conduce ad un'operatività tesa al soddisfacimento).

**L'Ambiente.** In un'ottica di sistema, l'"ambiente è costituito dall'insieme di fenomeni o accadimenti che è considerato esterno all'indagine", considerando ed identificando variabili che concernono fenomeni tipicamente socio-economici, culturali ed attinenti le dinamiche del lavoro collet-

---

<sup>167</sup> Per Boyatzis, le competenze sono divisibili in: competenze-soglia (essenziali per ricoprire un ruolo) e competenze distintive (differenziano le prestazioni e portano ad un livello superiore).

tivo<sup>168</sup>. Esso, caratterizzato da complessità, ricchezza e dinamismo, comprende tutto ciò che è al di fuori dell'organizzazione e che riesce ad influenzare.

Dieci sono i settori individuati:

- materie prime
- risorse umane
- risorse finanziarie
- mercato
- tecnologie
- condizione economica
- settore di appartenenza
- governo
- fattori socio-culturali
- fattori internazionali.

Ovviamente, l'azienda tende a rendere favorevole alle sue finalità l'ambiente circostante, attraverso l'adozione di strumenti e politiche specifiche:

- rivolte all'esterno: *contracting* (negoziazione), *advertising* (pubblicità e comunicazione), *coopting* (cooperazione per creare consenso) e *coalescing* (integrazione);
- rivolte all'interno: *smoothing* (stabilizzazione della domanda attraverso attività specifiche rivolte al cliente), *buffering* (riserva di risorse), differenziazione unità organizzative (attività "core" e rapporti esterni).

**Relazioni.** Esse sono funzionali, oltrechè indispensabili, per ridurre le barriere tra le aziende, al fine di aumentarne la collaborazione. Esse si presentano secondo tre tipologie: economiche (sul piano monetario), organizzative (sul piano politico) e culturali (sul piano sociale).

Da tale attività derivano vantaggi legati alla condivisione dei rischi, al miglioramento della posizione, alla migliore risoluzione dei problemi ed all'accesso ai mercati globali.

I criteri di classificazione sono collegabili a:

- forma (contratti, strutture organizzative e convenzioni)
- parti coinvolte (intra-organizzative; tra imprese e sistemi)
- contenuti (scambio, potere, condivisione)
- somiglianza
- competitività e cooperatività

---

<sup>168</sup> RUGIARDINI A., op. cit..

Dal un punto di vista dell'operatività, le strategie aziendali in tale ambito puntano a:

- a) minimizzare le dipendenze da altre aziende con riguardo alle risorse;
- b) creare network collaborativi per aumentare valore e produttività;
- c) occupare nicchie disponibili sul mercato
- d) legittimare se stesse nell'ambiente (istituzionalismo).

## 6.6 La struttura organizzativa

Il concetto di struttura è legato alla individuazione degli elementi che la costituiscono e le relazioni che intercorrono tra essi. Sul piano dell'organizzazione, essa indica il modello adottato per la divisione del lavoro ritenuto utile per conseguire gli obiettivi prefissati.

In tale ambito, vanno indicati:

- a) le unità elementari;
- b) i compiti di ciascuna;
- c) le relazioni che collegano le une alle altre rispetto al disegno unitario.

Con particolare riferimento a quest'ultimo ambito, va evidenziato il ruolo dei collegamenti tra le diverse unità per la definizione della struttura. Detti collegamenti si articolano in:

- verticali, che comportano collegamenti sul piano gerarchico;
- orizzontali, che collegano le varie unità ad uno stesso organo direzionale;
- funzionali, che, invece, collegano gli staff agli organi in line.

Le relazioni verticali e quelle orizzontali conferiscono alla struttura una articolazione piramidale, in cui ogni piramide si inserisce in quella di ordine gerarchicamente superiore, fino a raggiungere il vertice della gerarchia aziendale<sup>169</sup>.

Secondo il modello elaborato da Mintzberg, ogni struttura organizzativa è costituita dalle medesime cinque componenti, vale a dire<sup>170</sup>:

- il vertice strategico
- la linea operativa
- i capi intermedi
- la tecnostruttura
- gli staff di supporto

---

<sup>169</sup> CODA V., *Progettazione delle strutture organizzative*, FrancoAngeli, Milano, 1973, pag. 1314.

<sup>170</sup> MINTZBERG, *Scegliere il miglior modello organizzativo*, Harvard Espansione n.13-1981.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Combinando insieme i cinque elementi si ha l'organizzazione

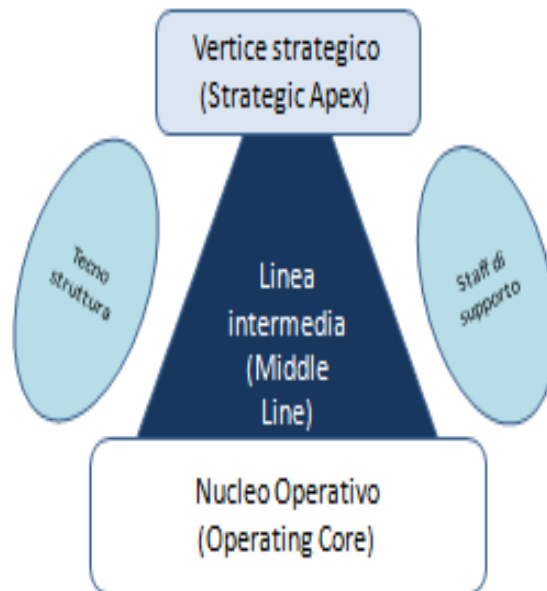


Fig. 16 – I cinque elementi costitutivi dei modelli organizzativi di Mintzberg

Al di là della non tassativa presenza di tutte queste componenti ed in considerazione anche della diversa possibilità di loro combinazione, lo scopo principale della struttura è quello di garantire un efficiente grado di coordinamento all'azione delle varie attività. Proprio le modalità di questo coordinamento consentono, secondo Mintzberg, di individuare diversi modelli:

- **struttura semplice.** È il caso più elementare, in cui il coordinamento è assicurato dal vertice aziendale ed in cui vi è una minima presenza di capi intermedi ed entità di staff.
- **burocrazia tecnocratica.** Il coordinamento è assicurato dalla dinamica standardizzata del lavoro, il che richiede la presenza di una tecnostuttura preposta sia alla definizione che al controllo di tali standard.
- **burocrazia professionale.** Ad essere determinante per attuare l'azione di coordinamento è l'elevata professionalità dei dipendenti, espressione di personale altamente qualificato ed una notevole struttura di staff. Non è necessario sviluppare né la tecnostuttura e neppure il livello dei capi intermedi.



- **divisioni.** L'intera organizzazione è suddivisa in singole ed autonome unità, dotate di un certa libertà d'azione. Il coordinamento viene ad essere determinato dalla standardizzazione dei risultati e dalle prestazioni attese.
- **adhocratico.** Proprio delle organizzazioni maggiormente complesse, esso prevede la presenza di gruppi di progetto altamente specializzati, che si coordinano con continue interazioni.

## 6.7 La piramide organizzativa

È possibile suddividere l'intera attività aziendale in diversi segmenti operativi, ciascuno dei quali presiede ad un singolo settore e contribuisce, in una visione ovviamente globale, al raggiungimento degli obiettivi che sono posti dall'azienda.

Lo schema delle relazioni commerciali, si è sviluppato dalla semplicità del baratto (frutto di decisioni razionali tra uomo e uomo) fino alla complessità dell'attuale quadro industriale, in cui il valore aggiunto creato dall'interazione delle varie componenti favorisce l'allargamento dell'intero sistema<sup>171</sup>.

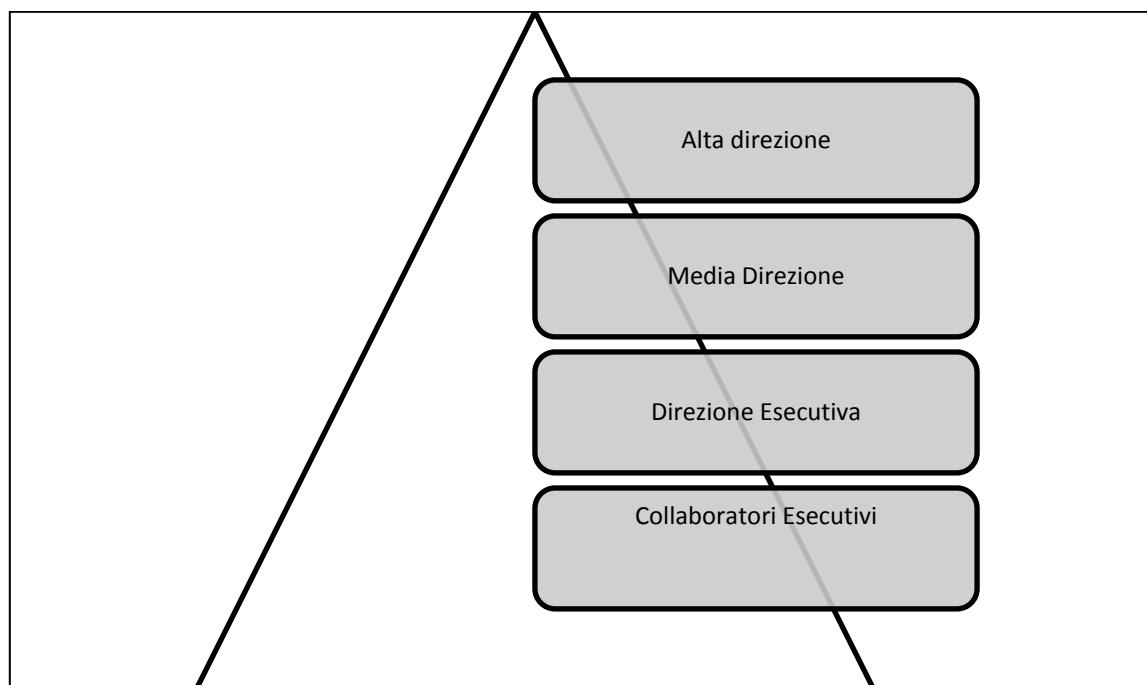


Fig. 17 – La piramide organizzativa<sup>172</sup>

<sup>171</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, op.cit., pag. 125.

<sup>172</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, op.cit., pag. 125.

Proprio questo aumento di funzioni e di complessità, ha anche modificato la struttura organizzativa, la quale, da uno schema puramente verticale, ne ha assunto uno di tipo piramidale. Si mostra, quindi necessario, integrare le semplici funzioni decisionali con altre finalizzate al coordinamento ed alla gestione maggiormente estesa delle responsabilità e dell'operatività. Nella struttura piramidale sono espone tutte le funzioni, a cui corrispondono altrettanti compiti.

Nell'*alta direzione* sono comprese tutte quelle figure la cui responsabilità può ricollegarsi alla individuazione dei percorsi e dei processi strategici (*top management*): il Consiglio di Amministrazione, il Presidente, i vari Comitati Esecutivi, il Direttore Generale.

Nella *media direzione* sono comprese quelle figure che hanno responsabilità rispetto alle varie funzioni (*middle management*) e che presiedono l'operatività dei vari settori in cui è suddivisa l'impresa.

La *responsabilità esecutiva*, invece, spetta ai quadri intermedi (*low management*) inseriti nei vari settori, incaricati dell'attuazione ed il coordinamento, relativamente alla singola funzione, delle direttive e dei processi stabiliti nei livelli superiori.

I *collaboratori esecutivi*, infine, rappresentano la porzione residua del personale, addetta alla mera esecuzione dei processi e delle indicazioni direzionali.

Nell'ambito della dinamica di trasmissione dei compiti direttivi e della consistenza dei compiti di esecuzione, la stessa piramide strutturale viene a frammentarsi dal punto di vista asimmetrico: sul piano direzionale, il livello di responsabilità si mostra decrescente dall'alto verso il basso mentre sul piano esecutivo, il livello si mostra crescente dal basso verso l'alto.

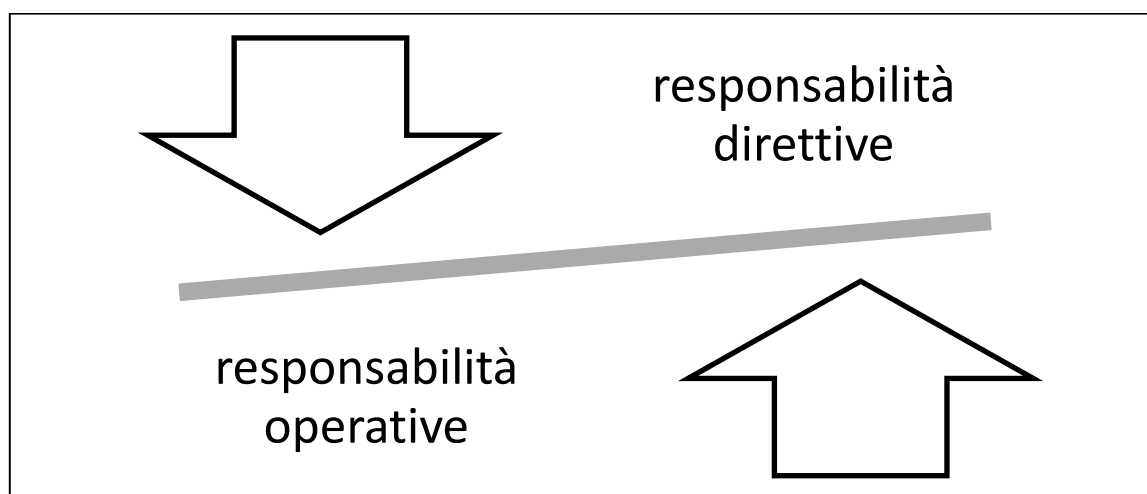


Fig.18 – Andamento delle responsabilità

## 6.8 Le relazioni

Sia pur rispettando le diverse modalità sopra esposte e i diversi gradi di ingerenza, la trasmissione delle informazioni, la conoscenza delle direttive e la distribuzione delle responsabilità si attua, comunque, attraverso la creazione di relazioni tra gli individui. Proprio la definizione di un preciso processo, tra le tante (talvolta numerosissime) alternative possibili, consente di strutturare il quadro organizzativo.

Le relazioni comportano criteri legati sia all'esercizio ed al riconoscimento dell'autorità che alla definizione delle responsabilità. Tali interazioni possono essere sia di tipo diretto, ed assumono il nome di rapporti "in line", cioè in linea, e sia di tipo indiretto, considerate "di staff", in considerazione della complessità del quadro di riferimento e delle diverse funzioni coinvolte.

Le due tipologie si differenziano non solo per le modalità di connessione (di tipo verticale quelle in line ed orizzontale quelle di staff), ma anche e soprattutto per il diverso grado di connessione rispetto a quelli che sono gli obiettivi finali della strategia e della pianificazione dell'impresa. Va, inoltre considerato, come tale diversa qualificazione adottata, non è utile per designare le diverse funzioni, ma solo per differenziarne i rapporti: un medesimo soggetto, infatti, può assumere ciascuna dei due diversi tipi di relazioni solo in relazione ai diversi soggetti con cui, nell'ambito della struttura organizzativa, viene a confrontarsi.

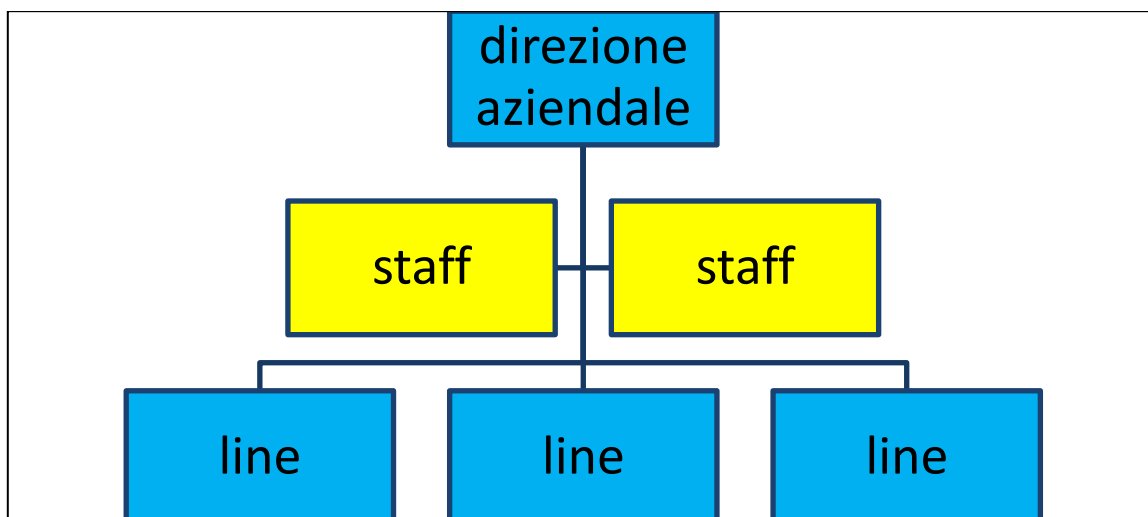


Fig 19 - Rappresentazione grafica relazioni in line e di staff.

L'introduzione delle competenze di staff è dovuto all'aumento della complessità aziendale e alla crescente necessità di funzioni specializzate. Tali organismi specializzati, a cui viene deputato lo svolgimento e l'utilizzazione di risorse uniche e specifiche, si sono affiancati a quelli tradizionali, inseriti nella struttura gerarchica. Questo inserimento comporta per questi ultimi, conservando il ca-

rattere delle relazioni in line, la perdita di un certo grado di responsabilità (delega di funzioni e compiti) ma non dell'autorità, che rimane accentrata. I contrasti che vengono a scaturire da questa integrazione devono essere immediatamente composti, in quanto possono mettere in pericolo l'operatività aziendale, creando una "competizione" ed una "rivalità" interna all'azienda che è altamente pericolosa. La perfetta collaborazione tra le diverse funzioni deve essere sempre un requisito indispensabile per la perfetta riuscita delle strategie e dei fini aziendali.

## 6.9 Le diverse forme organizzative

Alla base di ogni criterio di divisione del lavoro, vi è l'adesione al **principio gerarchico**, il quale si basa sulla suddivisione e focalizzazione degli obiettivi in sottobiettivi assegnati, a cascata, dall'organo volitivo ai livelli sottostanti sempre più specialistici man mano che si scende nella scala organizzativa.

L'**ORGANIZZAZIONE DI TIPO GERARCHICO** ha una caratteristica forma a piramide, al cui vertice vi è l'autorità più elevata e a seguire una graduale successione di doveri e poteri in base alla diversa autorità e responsabilità. In particolare, ogni unità organizzativa svolge, per ambiti che divengono sempre più limitati, il medesimo tipo di attività. Ad ogni livello viene preposto un responsabile con funzioni di comando, guida e coordinamento, nell'ambito di una supervisione diretta esercitata in maniera certamente accentrata.

Molto limitata è la specializzazione, con conseguente bassa efficienza e sovraccarico di compiti in capo ai responsabili. Una tale organizzazione è molto rigida, favorendo la diminuzione dei costi di contrattazione ma anche provocando una scarsissima flessibilità ai cambiamenti esterni.

La struttura gerarchica, nondimeno, presenta alcuni inconvenienti in diversi ambiti:

- *ambito strutturale*: le figure di vertice devono essere competenti su tutto e ciò porta, inevitabilmente, ad un aumento dell'inefficienza all'aumentare delle dimensioni (il controllo diviene difficile e costoso);
- *ambito della comunicazione*: vi è scarsa incentivazione alla "sinergia" tra i vari settori, con le relazioni che vengono gestite dai responsabili in comune. La complessità dei compiti impone una crescente specializzazione e, quindi, un aumento considerevole dei livelli intermedi di coordinamento.
- *ambito del controllo*: il presupposto è la mancanza di partecipazione e di motivazione delle persone coinvolte.

Tale ultimo aspetto ha costretto le aziende a prevedere organi laterali di coordinamento (comitati consultivi e/o decisionali), di consulenze (organi di staff) e di progetto, determinando l'adozione di altre varianti.

In linea generale, le strutture tradizionali di divisione del lavoro sono di tipo:

- **FUNZIONALE**
- **DIVISIONALE**
- **A MATRICE**

La struttura funzionale è quella che risente maggiormente del principio gerarchico, quella divisionale lo utilizza nei sotto-obiettivi mentre quella a matrice cerca di limitarlo attraverso il “doppio comando” per favorire una maggiore flessibilità nell'operatività e nei progetti.

### 6.9.1 La struttura funzionale

Taylor ( a cui fece seguito Ford nella sua applicazione) ipotizzò una organizzazione del lavoro su base scientifica (“*scientific management*”), fondata sui concetti di parcellizzazione, specializzazione e standardizzazione.

Nella struttura di controllo funzionale, l'autorità non viene delegata in base al livello gerarchico ma sul presupposto della competenza dei responsabili su attività specifiche. Tutte le attività, quindi, sono raggruppate in base ad una funzione comune, a prescindere dal livello. Per raggiungere il massimo profitto, si fa leva su una adeguata istruzione (intesa come addestramento professionale) del subordinato.

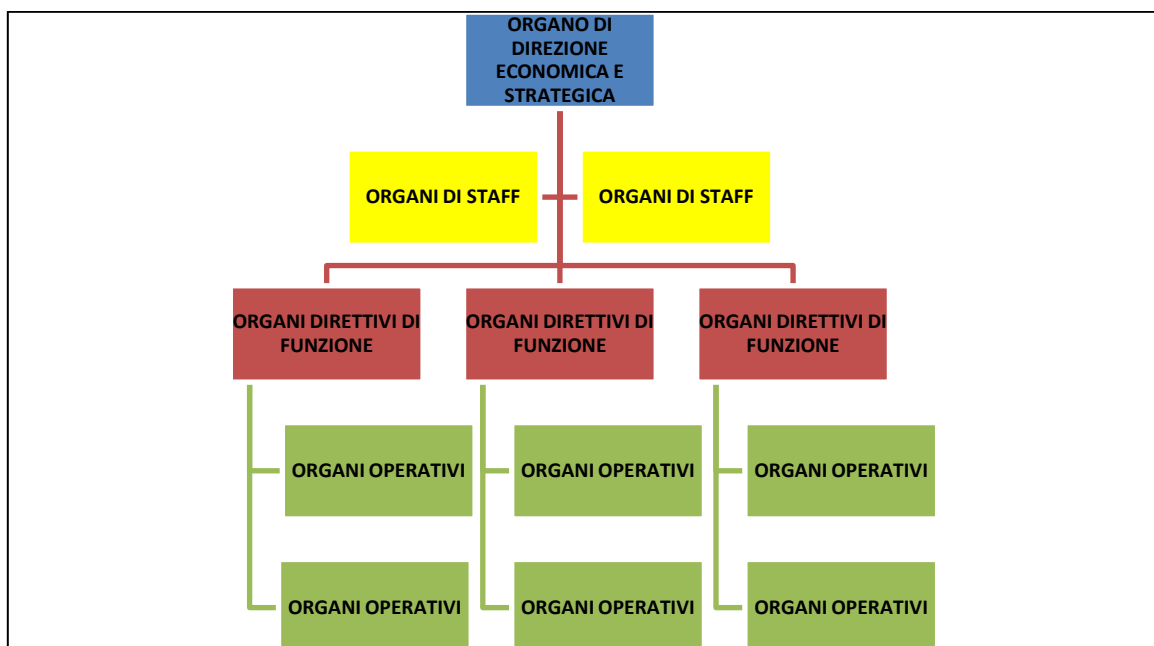


Fig.20 – La struttura funzionale

Rispetto alla forma gerarchica, nella organizzazione di tipo funzionale non vi è la problematica della competenza ma della complessità, del coordinamento e della individuazione delle unità di comando.

In tale struttura, grazie all'applicazione dovuta a Ford, vengono ad integrarsi due meccanismi complementari:

- a) la *specializzazione dei compiti*. I lavoratori eseguono passivamente e fedelmente i compiti assegnati dalle norme procedurali. Il controllo viene attuato nell'ambito delle procedure e la qualità e quantità dei risultati sono dipendenti proprio dalla bontà degli standard indicati.
- b) la *standardizzazione del prodotto*. Attraverso le lavorazioni monoprodotto a ciclo continui, il prodotto viene scomposto in pezzi poi assemblati ad incastro nella fase finale.

Ad essere studiati in termini "scientifici" sono i tempi ed i metodi di lavoro, poi inseriti in schemi lineari di causa-effetto: ripetitività dei processi, prevedibilità degli eventi e dominabilità dell'ambiente. Dal momento che i processi produttivi sono integrati dall'interno, il vantaggio competitivo deriva dal volume di produzione, con conseguente stretto controllo sulla tecnologia e sul mercato.

Molto complesso si mostra, quindi, il processo gerarchico da cui è possibile individuare due tipologie di management:

- a) il vertice strategico (*top management*) è responsabile dei risultati globali e della supervisione diretta dell'operato e dell'integrazione dell'azienda con l'ambiente.
- b) la linea intermedia (*middle management*) si occupa dei flussi di comunicazione tra il vertice strategico e le unità operative, svolgendo quelle funzioni di programmazione, controllo e distribuzione dei compiti.

La divisione di lavoro si sviluppa per linee interne, mentre il sapere è concentrato ai livelli superiori: la catena del valore viene, quindi, gestita con un comando unico. Le relazioni interpersonali, invece, sono di tipo subordinato e formale.

Gli organi di staff, in particolare, rappresentano gli organi tecnico-specialistici dell'organizzazione, con compiti di coordinamento dell'attività di comando attraverso lo svolgimento di attività di supporto e consultive (si pensi alla programmazione strategica, alle pubbliche relazioni etc.).

Essi sono collegati alle altre funzioni da relazioni di tipo funzionale e non gerarchico e, pur non partecipando al processo produttivo direttamente, finiscono per influenzarlo in maniera profon-

da in quanto contribuiscono a determinare le condizioni e le modalità con cui vengono svolte le attività aziendali.

Se, invece, il comando viene trasmesso in via gerarchica, l'attività di staff si verrà a svolgere *in line*, con necessaria conciliazione delle esigenze di dipendenza con quelle di specializzazione. Ordini ed assistenza, quindi, potrebbero arrivare da più fonti e non solo dalla direzione, con il rischio di creare conflittualità che richiede un intervento per coordinare al meglio le varie decisioni. A tal fine, vengono a proporsi soluzioni di tipo misto”.

### 6.9.2 La struttura divisionale

Il presupposto di tale struttura è l'articolazione in autonome attività corrispondenti a singole aree di business (divisioni), all'interno delle quali viene a riproporsi il modello di organizzazione plurifunzionale.

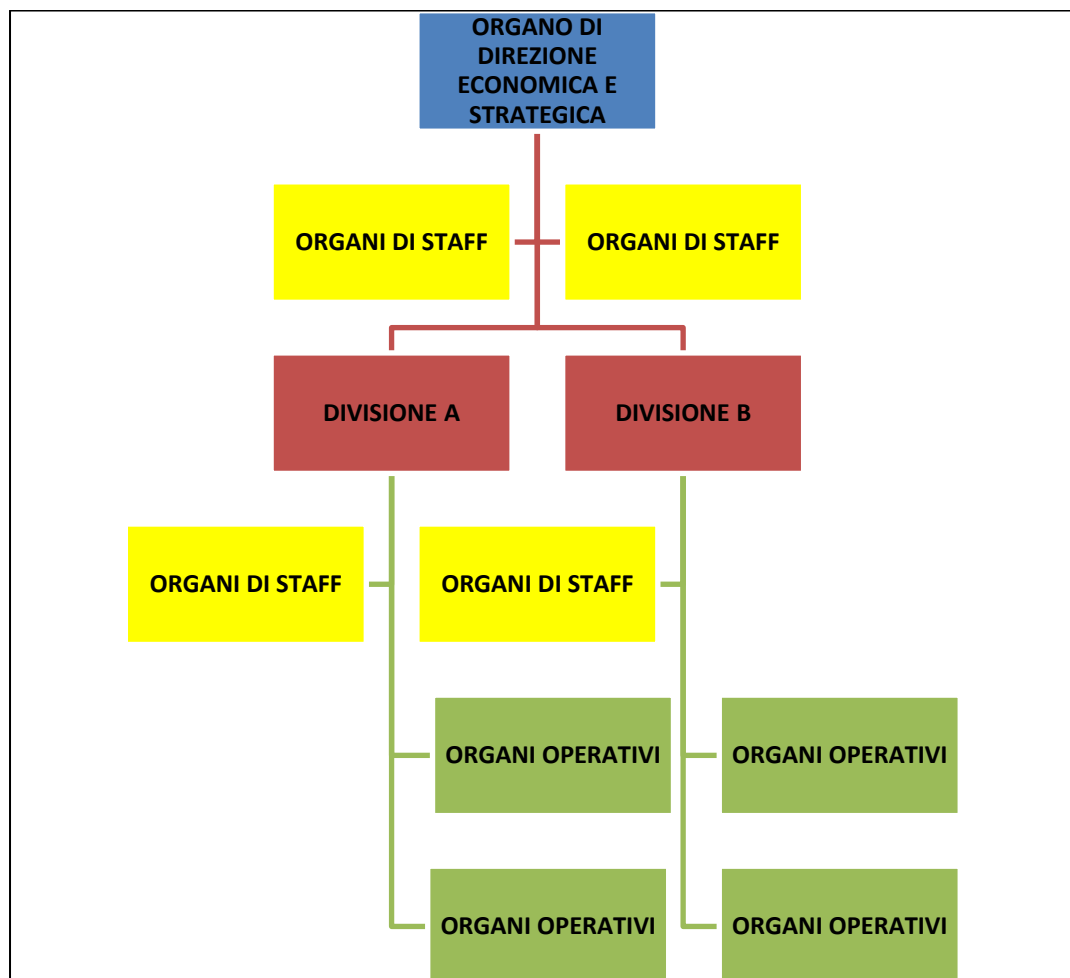


Fig.21 – La struttura divisionale

Tale suddivisione può essere determinata dalla natura del prodotto oppure dell'area geografica mentre ogni divisione si articola in funzioni, processi e mansioni.

Dal punto di vista dell'efficienza, tale modello si basa su alcuni elementi quali:

- a) la razionalità limitata (responsabilità decentrata);
- b) la divisione delle responsabilità decisionali;
- c) la minima comunicazione e coordinamento (autonomia delle singole divisioni);
- d) l'ottimizzazione globale (le funzioni decisionali della direzione prediligono gli interessi complessivi dell'impresa).

La ratio di tale struttura non va rintracciata nel tentativo di unificare ed integrare le varie diverse aree, ma di dividere la realtà aziendale in combinazioni prodotto-mercato del tutto indipendenti. Ogni unità è una quasi-impresa autonoma, quindi valutabile in termini di risultati reddituali.

- e) Concretizzandosi una forte separazione tra proprietà e controllo, le relazioni che intercorrono tra le varie divisioni possono essere:
- f) - *accentrate* (forti interdipendenze sequenziali);
- g) - *decentrate* (elevato grado di decentramento decisionale);
- h) - *integrate* (predilezione del trasferimento del *know-how*).

In tale contesto, le responsabilità del management di corporate sono relative alla gestione del portafoglio corporate (strategia finanziaria), la formulazione di strategie aziendali, il coordinamento (al fine di sfruttare le economie di scopo) ed il monitoraggio ed il controllo dei risultati.

### 6.9.3 La struttura a matrice

Tale struttura si avvale, appunto di **COMITATI CONSULTIVI** (unità di staff) per lo studio e l'approfondimento di problematiche gestionali e di **DIREZIONI MULTIPLE**, presenti al vertice degli organi esecutivi. Comitati e direzioni sono composti da personale altamente specializzato, responsabile a livello collegiale delle attività dei settori aziendali.

In tale struttura vi sono due criteri di divisione del lavoro: in linea verticale vi è la gerarchia funzionale, mentre in linea orizzontale sono presenti centri di responsabilità del coordinamento del processo sull'obiettivo (project manager o leader) e dei vari team. Va considerato come il ruolo del "leader" non è quello di guidare i gruppi ma di facilitarne il lavoro, costituendone l'interfaccia.

La struttura a matrice funge da sistema autocontrollante, per cui è necessario solo un ente centrale con funzioni di coordinamento mentre i vari team, senza le tradizionali dipendenze gerar-



chico-funzionali, lavorano per raggiungere obiettivi comuni. La gerarchia è di tipo funzionale solo nell'ambito del "macrocontrollo", mentre quello operativo viene delegato al livello più basso, in forza della maggiore autonomia ed autocontrollo.

L'organizzazione per **PROGETTI**, che può avere natura temporanea oppure permanente, è finalizzata a favorire lo svolgimento di un dato compito per portare a termine un dato progetto. Essa conta un unico responsabile che si giova di una serie di collaboratori.

Nel *project managing*, la divisione dei compiti avviene in base a specifiche esigenze dei clienti e degli obiettivi di riferimento per cui ogni prodotto o servizio viene singolarmente considerato un progetto a cui partecipano le risorse umane e tecniche necessarie.

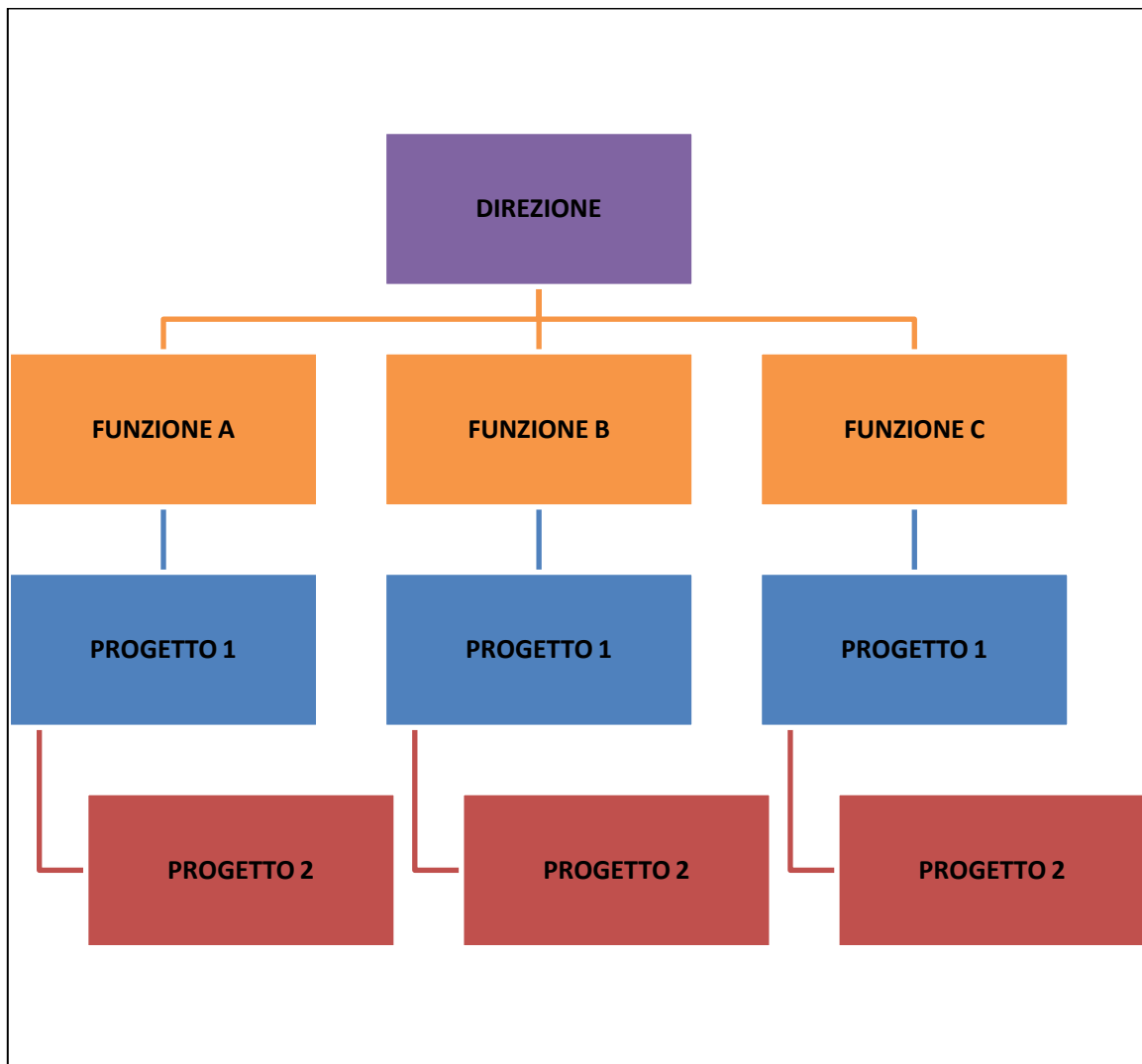


Fig.22 – La struttura a matrice

## 6.10 L'organigramma

Non di rado la complessa estensione della struttura organizzativa rende difficoltoso e complicato riuscire a “leggere” con la dovuta precisione il quadro delle relazioni che sottendono ai rapporti di tipo gerarchico. Tale quadro deve essere necessariamente chiaro ai livelli maggiormente elevati della direzione aziendale, in quanto la corretta percezione della posizione dei vari soggetti interessati, i loro rapporti relazionali e quindi la precisa sequenza del processo decisionale sono indispensabili per poter esercitare al meglio i propri compiti.

Proprio per ridurre al minimo le incertezze e le distorsioni, l'organizzazione viene definita attraverso la predisposizione di un *organigramma*. Esso è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'azienda da cui è possibile desumere, per i differenti livelli, gli organi funzionali e sociali, la loro reciproca connessione, le linee di responsabilità e di autorità, nonché i meccanismi di coordinamento. Attraverso tale schema è possibile ricostruire l'ordinamento gerarchico ed i rapporti tra i vari organi, evidenziando il grado di decentramento o di accentrimento del potere decisionale ed il grado di specializzazione delle funzioni.

Con l'organigramma, che schematizza il processo organizzativo, possono essere visualizzati:

- *le mansioni (funzioni);*
- *le responsabilità;*
- *i rapporti gerarchici;*
- *i rapporti funzionali.*

Di questi elementi, un'attenzione particolare spetta alle mansioni ed alle procedure che, in un'ottica di pianificazione degli interventi aziendali, non possono che avere una perfetta impostazione.

Le mansioni di tipo “primario” sono connesse direttamente al ruolo che si ricopre, mentre quelle “specifiche” sono collegate ad azioni eventuali, il più delle volte ulteriori rispetto alla normale operatività.

Le procedure, vale a dire la sequenza di azioni orientate ad un determinato fine, invece, si definiscono “semplici” se possono essere attuate dai singoli in forma individuale e con poche fasi; “complesse” se, al contrario, necessitano di numerose funzioni e della partecipazione di numerosi soggetti. Proprio la possibilità di “misurare” la validità delle mansioni poste e delle procedure previste rappresenta un momento cruciale per il miglioramento del processo organizzativo. La valuta-

zione del lavoro (*job evaluation*), in particolare, presiede anche alla definizione dei livelli retributivi e delle progressioni di carriera.

Nella fase di progettazione di tale schema, occorre tenere in grande considerazione tre importanti presupposti <sup>173</sup>:

- l'esatta *percezione degli obiettivi* perseguiti dall'azienda. Il processo decisionale ed operativo, che si sviluppa attraverso l'organigramma, infatti, deve mostrarsi coerente ed adattabile rispetto alle finalità strategiche.
- la *professionalità* dei soggetti interessati. Le caratteristiche dei destinatari del processo, le loro specifiche competenze devono essere considerate quanto non addirittura esaltate da tale modello, in quanto dietro le relazioni che vengono poste ci sono soprattutto relazioni reciproche, di collaborazione ed interazione. Una non corretta considerazione di questi aspetti provocherebbe tensioni, contrasti ed alcune forme di resistenza da parte degli interpreti, magari insoddisfatti del loro inquadramento e dalle funzioni assegnate.
- il *controllo di gestione*. Un corretto schema dell'organigramma consente di individuare facilmente le diverse aree funzionali e, con esse, i centri di costo e di profitto. La responsabilizzazione dei vari soggetti, al pari della soddisfazione e della motivazione, comporta un adeguato apporto per il conseguimento di determinati obiettivi aziendali.

Dal punto di vista grafico, questi elementi danno vita ad una struttura che può presentare diverse forme:

- *organigramma verticale* (piramide o albero), in cui la gerarchia è immediatamente evidente;
- *organigramma orizzontale*, in cui vi è l'effetto psicologico di non "schiacciare" immediatamente le posizioni gerarchiche inferiori;
- *organigramma ripiegato* (a bandiera), risponde piuttosto ad esigenze di spazio, rispettando il tradizionale sviluppo dall'alto verso il basso così come lo sviluppo orizzontale;
- *livellogramma*, consente di fornire indicazioni sulla diversità dell'importanza delle singole posizioni organizzative;
- *organigramma circolare*, in cui il vertice è situato al centro e le unità subordinate sono poste su cerchi concentrici.

Pur nella sua fruibilità, l'organigramma non riesce, nelle sue varie forme, a fornire informazioni adeguate sulle mansioni di ciascun organo né tantomeno sulla operativa distribuzione del la-

---

<sup>173</sup> GAMBEL E.L., *Management & Organizzazione*, op. cit., pag. 135.

voro. Esso si limita alle informazioni generali e di base e non riesce a mostrare le tante relazioni orizzontali che intercorrono tra le varie unità riconducibili al medesimo responsabile, di cui quelle gerarchiche sono solo una parte della vasta gamma di canali di comunicazione presenti.

## 6.11 Il cambiamento organizzativo

Il cambiamento organizzativo identifica un intervento, certamente finalizzato, che agevola un passaggio di stato dell'organizzazione entro un certo intervallo di tempo.

Esso coinvolge alcuni aspetti di tipo tecnico ed altri di tipo sociale. Mentre nel primo ambito, si realizza una modificazione dei procedimenti meccanici del lavoro, nell'ambito sociale è determinante il modo in cui le persone coinvolte in tale processo valutano la modificazione delle loro (radicate) relazioni all'interno del quadro organizzativo<sup>174</sup>. Molto enfatizzato è anche il mutamento dei ruoli e le loro relazioni, coinvolgendo quindi le mansioni ed i rapporti personali<sup>175</sup>.

Il cambiamento, in definitiva, rappresenta un processo di matrice volontaria e collaborativa utilizzato per la soluzione di un problema e, attraverso questo, favorire la programmazione e l'attuazione di un migliore funzionamento dell'intera organizzazione<sup>176</sup>. In questo percorso vengono in rilievo nuove modalità di azione, nuovi valori e nuovi atteggiamenti per i vari gruppi di persone coinvolte nell'organizzazione<sup>177</sup>.

Proprio l'interesse ad orientare e gestire gli interventi di trasformazione aumenta l'esigenza ed il bisogno di disporre di strategie efficaci coerenti con le sempre più impegnative sfide di cambiamento<sup>178</sup>.

Esso è determinato dal coinvolgimento di vari componenti, da quella strategico/strutturale a quella legata a prodotti e servizi, dalle nuove tecnologie alla cultura.

Il cambiamento organizzativo, il cui fine ultimo è quello di acquisire un vantaggio competitivo, implica l'apprendimento di nuove dinamiche e l'abbandono di atteggiamenti, comportamenti e pratiche in uso, e necessita di una forte componente motivazionale, in quanto i protagonisti determinanti sono le persone.

<sup>174</sup> LAWRENCE P.H., *How to Overcome Resistance to Change*, Harvard Business Review, pag. 49-57.

<sup>175</sup> RICE A.K., *The Enterprise and its environment*, Tavistock Publications, 1963, pubblicata in Italia, *L'impresa ed il suo ambiente*, FrancoAngeli, Milano, 1974.

<sup>176</sup> BENNIS W.G., *Organization development: its nature, origins and prospects*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1969, tradotto in Italia, *Lo sviluppo organizzativo: natura, origini, prospettive*, Etas Kompass, Milano, 1974.

<sup>177</sup> SCHEIN E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Senge, 1985.

<sup>178</sup> BECKARD R., HARRIS R.T., *Organizational transitions: managing complex change*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1977.

Sul **piano strategico - strutturale**, sono diverse le variabili da considerare, al di fuori di quelle legate al tempo (dal presente T1 ad un futuro T2).

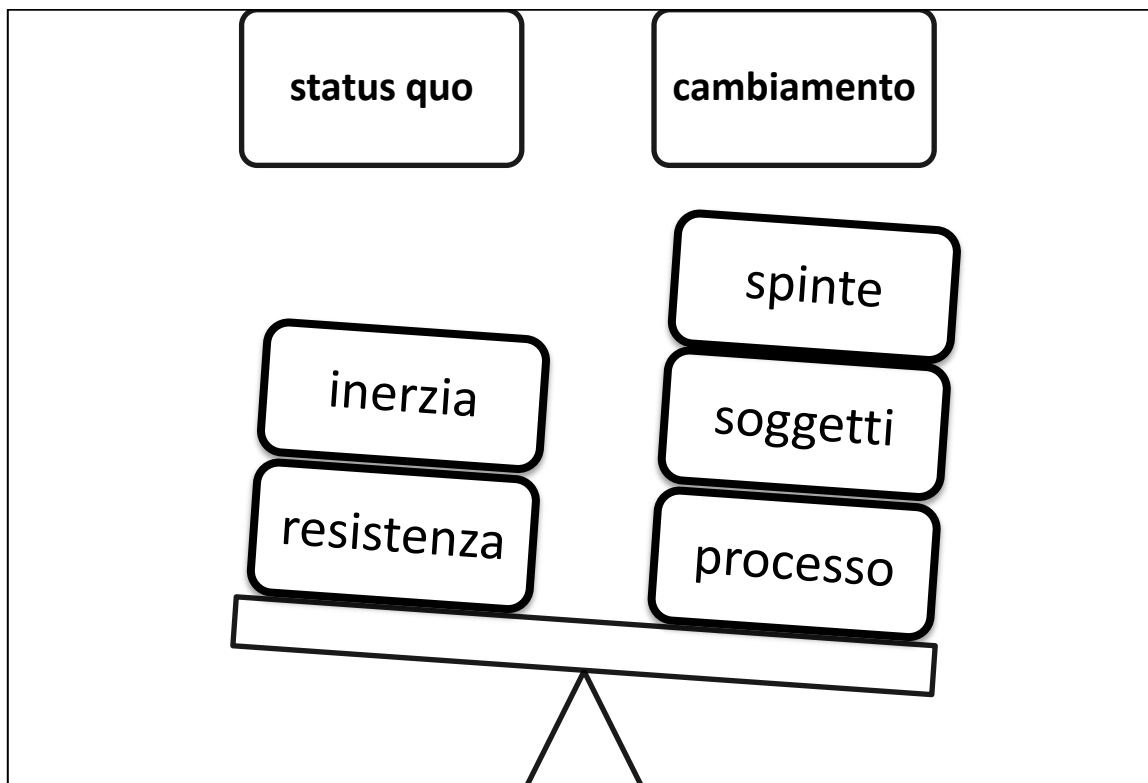


Fig. 23 – Rappresentazione del modello di Reborà

Secondo gli studi di **Reborà**<sup>179</sup>, le componenti da valutare sono essenzialmente tre:

- ✓ *le spinte al cambiamento*. Sono le forze che creano tensione nell'assetto di una data azienda e quindi rappresentano i fattori motivanti ai fini della trasformazione strategica dell'organizzazione. Le spinte al cambiamento possono essere di quattro matrici: a) competitiva, legata alla normale tendenza dell'organizzazione a superare i propri concorrenti in efficienza, qualità e capacità innovativa; b) economico-politica, in senso globalizzato, in relazione agli ampi mercati in cui ogni realtà è inserita; c) demografiche e sociali, legate alla diversificazione della forza lavoro; d) etica, collegate ad un comportamento maggiormente etico da parte di manager, dipendenti ed ambiente di riferimento.
- ✓ *i soggetti (agenti)*. I possibili agenti sono quelli che concretamente attuano e razionalizzano le spinte potenziali nell'ambito del quadro organizzativo ed ambientale. Essi devono godere di una visione strategica e quindi possono agire se

<sup>179</sup> REBORA G., *Change Management – Teorie organizzative e modello applicativo*, Kluwer, Assago, 2007.

sono organizzati in tre gruppi: leadership, ruoli organizzativi critici ed una serie di ruoli (reti emergenti).

- ✓ *i processi*. L'emersione di nuovi assetti organizzativi si ha attraverso una sequenza di azioni e di interazioni specifiche, che si concretizzano attraverso tre tipologie di processi:
- a) apprendimento, attraverso cui si materializza il cambiamento delle conoscenze, delle relazioni e dei valori. Fondamentale, in tale situazione, è la formazione.
  - b) sviluppo organizzativo, attraverso cui vengono gestite in maniera diversa le risorse disponibili. Tale processo, condotto dall'alto, coinvolge l'intera organizzazione e si basa su interventi pianificati sui processi aziendali.
  - c) gestione del potere, che ridefinisce il sistema degli interessi e le conseguenti influenze.

Inoltre, vanno considerati anche i fattori di inerzia e di resistenza, i quali rientrano nella tendenza di ogni forma e funzione organizzativa esistente a permanere, anche se sono inefficienti e non perfettamente funzionali ai bisogni. Tali fattori possono essere di tipo "sistemico" oppure legati ai comportamenti.

La resistenza al cambiamento, in particolare, si articola in un triplice livello:

- a *livello organizzativo*, essa coinvolge il modificarsi dei rapporti rispetto ai concetti di potere e di conflitto, con differenziazione delle diverse funzioni e l'insorgere di inevitabili ostacoli sia nella struttura meccanica che nella cultura organizzativa;
- a *livello di gruppo*, dove vengono inevitabilmente a modificarsi quelle regole di suddivisione dei compiti e dei rapporti interni; proprio una forte coesione tra i membri di un gruppo (groupthinking) rappresenta un grande ostacolo al cambiamento.
- a *livello individuale*, ogni cambiamento genera insicurezza ed incertezza, riversandosi in atteggiamenti inerziali (assenteismo, scarsa collaborazione etc.) e nella tendenza a percepire le informazioni in modo selettivo (focalizzando solo quelle che incidono sul singolo soggetto). La tendenza è verso la preferenza per azioni e comportamenti prevedibili e sedimentati.

Il primo modello teorico di riferimento fu proposto da **Lewin**<sup>180</sup> negli anni Cinquanta. Esso è utile per comprendere i processi basilari attraverso cui un'organizzazione può impostare il cambiamento in maniera efficace. Tali processi, ovviamente, possono essere la risultante di pressioni causate da conflitti, da fattori politici interni oppure esterni, oppure ancora dai semplici bisogni.

<sup>180</sup> LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, 1951.

## Il modello di cambiamento di K. Lewin

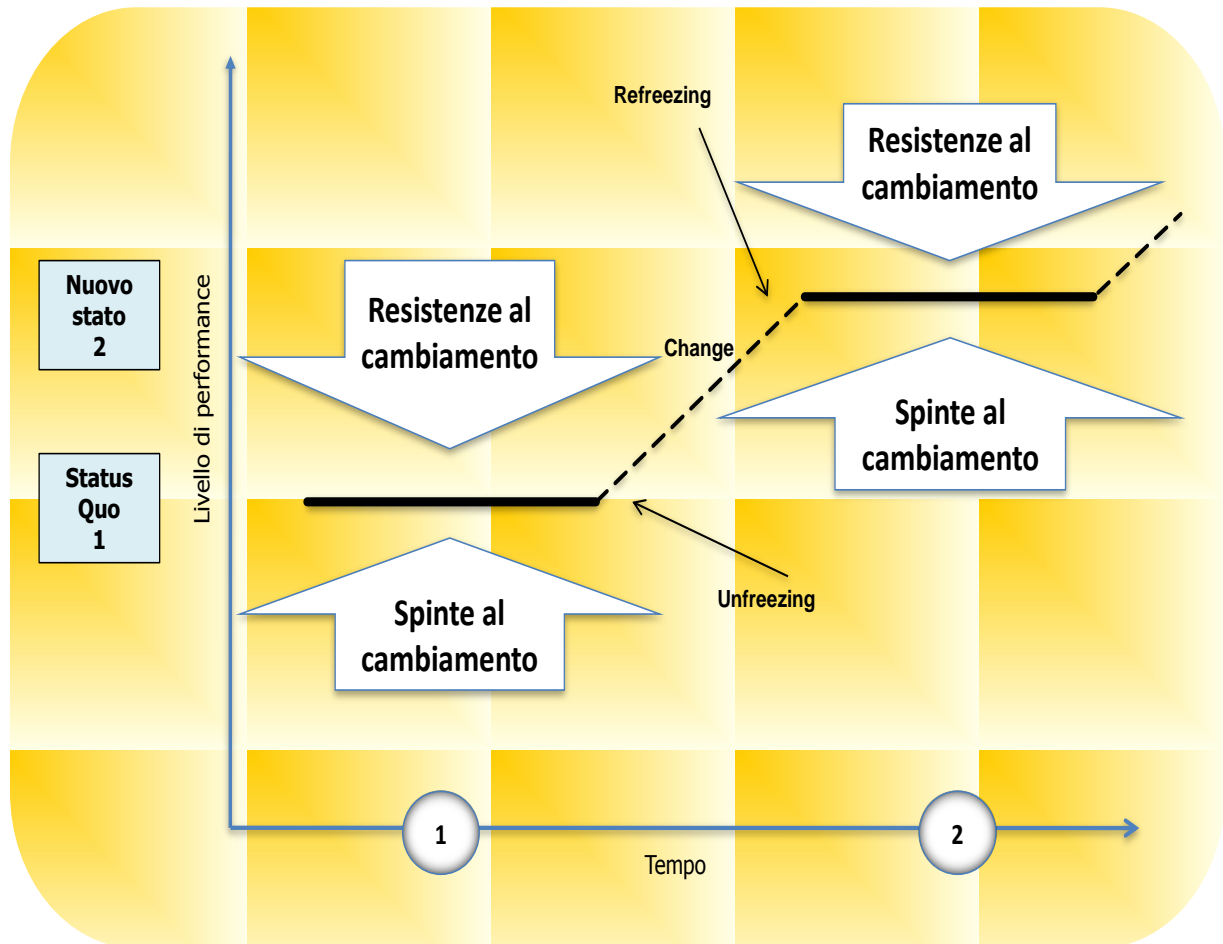


Fig. 24 – Il modello di Lewin

Il cambiamento, quindi, è un processo molto complesso che può essere suddiviso in diverse fasi, le quali, pur rimanendo concettualmente distinte, possono alternarsi, sovrapporsi o addirittura coincidere per tempi brevi. Secondo **Lewin**, per consentire un reale cambiamento organizzativo, devono essere individuate tre fasi:

- **Scongelamento** (*unfreezing*) dell'equilibrio esistente. Esso comporta da un lato la creazione di una diffusa consapevolezza della necessità di apportare un cambiamento e dall'altro la creazione di tutte quelle condizioni che possono rivelarsi utili al cambiamento stesso. È fondamentale la creazione di una reale motivazione al cambiamento: attraverso l'insoddisfazione del modello vigente, i soggetti coinvolti devono

percepire l'adeguatezza di nuove soluzioni, con attività di confronto con gli altri (*benchmarking*).

- **Trasformazione** (*changing*) o movimento (*moving*). E' la fase di avvicinamento verso il nuovo punto di equilibrio. In questo momento vengono valutate le varie alternative di scelta e sono sperimentate le diverse soluzioni. Molto importante è fornire le informazioni sul cambiamento e sui nuovi modelli. Tale fase va vissuta dai singoli come una tappe di un continuo processo di apprendimento.
- **Ricongelamento** (*freezing*) della nuova posizione. E' la fase molto delicata della stabilizzazione della nuova soluzione adottata. Essa deve prevedere comportamenti definitivi, la creazione di routine comportamentali e, soprattutto, deve prevedere attività di verifiche, di coaching con una forte feedback. Per poter gestire il cambiamento, occorre che vi sia una visione unitaria del processo ed una azione coerente portata avanti dai soggetti-chiave, una gestione coerente delle varie leve e dei vari fattori, una precisa scansione dei tempi e delle fasi dell'intero processo.

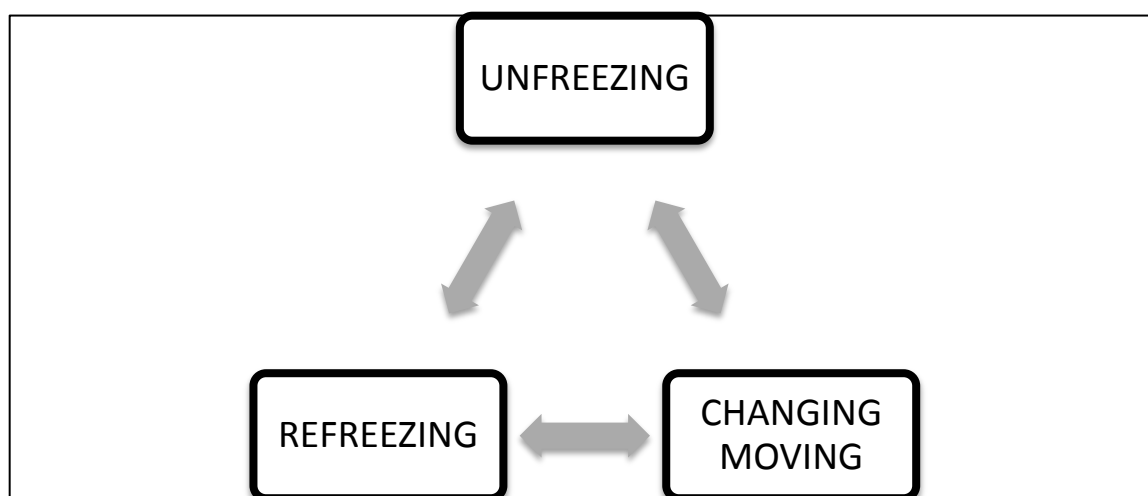


Fig. 25 – Le fasi del modello di Lewin

Quanto alle modalità con cui il cambiamento viene applicato nei contesti aziendali, si devono distinguere le due ipotesi secondo le quali questo viene ad essere applicato in maniera incrementale oppure radicale.

Il cambiamento incrementale è di tipo graduale, progressivo ed è molto attento ai singoli passaggi interni. Esso si sviluppa non attraverso alterazioni immediate e drastiche, ma prevede un continuo tentativo di miglioramento. Gli strumenti utilizzati per tale tipo di cambiamento fanno riferimento a:



- a) La *teoria dei sistemi soci- tecnici*, la quale sottolinea l'importanza di incidere sui ruoli, sui compiti e sulle relazioni tecniche. A questo va affiancata un'attenta ottimizzazione dei meccanismi del sistema sociale che opera all'interno dell'organizzazione.
- b) Il *Total Quality Management*, sviluppata da Deming e Juran ed adottato nell'ambito dell'industria giapponese, punta sulle relazioni interfunzionali. Essa ritiene che la scarsa qualità derivi dalle fasi intermedie (passaggi), per cui è necessario porre maggiore attenzione alle fasi di "assemblaggio" degli input. Tale fattore deve essere sostenuto da un forte cambiamento di mentalità, per evitare possibili resistenze.
- c) La creazione di *gruppi di lavoro* favorisce la creazione di una maggiore responsabilizzazione e di una migliore cultura del lavoro in "team". Questi gruppi, di norma autogestiti per compiti e ruolo, adottano forme di controllo di TQM.

Il cambiamento radicale, invece, è rapido e drastico, finalizzato a trovare in tempi rapidi nuove modalità per giungere all'efficacia dell'attività. Esso prevede la definizione di nuovi obiettivi e la creazione di una struttura nuova. Gli strumenti di tale cambiamento sono:

- a) La *reingegnerizzazione dei processi*, consiste in un'insieme di attività correlate tra loro in diversi livelli organizzativi finalizzate all'accrescimento del valore dell'output. L'organizzazione, ripensando i propri processi, organizza il cambiamento in una logica "client driving". L'organizzazione pone enfasi sui risultati piuttosto che sui compiti, con un deciso decentramento del processo decisionale.
- b) La *ristrutturazione organizzativa* è un processo che coinvolge le relazioni esistenti tra i compiti e l'autorità e che porta ad una riprogettazione della struttura e della cultura gestionale. Essa può comportare il licenziamento di lavoratori e manager per abbattere i costi (*downsizing*) oppure la semplice riduzione dei livelli gerarchici (*delaying*).
- c) L'*innovazione organizzativa* è legata all'introduzione di nuovi prodotti o nuove tecnologie per rispondere al meglio ai bisogni del cliente. E' un cambiamento molto difficile da gestire, in quanto presuppone una crescita quanto a creatività ed imprenditorialità.

Ogni intervento presuppone lo svolgimento di un'attività di ricerca che, finalizzata all'acquisizione della conoscenza dello stato di fatto ed orientata alla definizione del futuro, possa consentire di pianificare un programma di intervento che sia realmente adeguato. Essa passa attraverso alcuni step quali:

1. diagnosi dello stato dell'organizzazione;
2. determinazione del futuro desiderato;
3. implementazione dell'azione:

4. valutazione dell'azione;
5. istituzionalizzazione della ricerca di intervento.

L'adattabilità di una singola organizzazione alle modalità di cambiamento prescelte diviene di fondamentale importanza e per questo sono utilizzate tecniche e metodi in grado di migliorare l'efficienza organizzativa ed aiutare i membri dell'organizzazione a raggiungere il loro potenziale e, quindi, gli obiettivi posti.

Per vincere le resistenze al cambiamento, si ricorre a tecniche di sviluppo che consentono di coinvolgere l'educazione e la comunicazione, la partecipazione, la facilitazione, la contrattazione e negoziazione, la manipolazione e la coercizione.

Per promuovere il cambiamento, invece, si ricorre a tecniche di Counselling, Sensitivity training e di Consulenza di processo oppure di Team Building e Intergroup training.

Le **nuove tecnologie**, specie se applicate nell'ambito informativo, sono capaci di modificare in maniera profonda le capacità dell'impresa non solo in riferimento all'IT, ma anche, di conseguenza, all'organizzazione del lavoro ed alle procedure ad essa funzionali, in quanto orientate alla raccolta, all'elaborazione, all'archiviazione ed alla trasmissione delle informazioni.

Queste attività, svolte in modalità elettronica, consentono di sfruttare il grandissimo vantaggio di analizzare in tempi rapidissimi non solo l'adempimento dei diversi compiti, ma anche di controllare i trend. Tale migliorata capacità di trattamento dei dati consente all'impresa di progettare la propria organizzazione proprio in funzione di tali peculiarità, sfruttando al meglio la tecnologia per una più produttiva sequenza di tutte le operazioni, per ovviare alle barriere di tempo e di spazio, per accrescere l'efficacia del coordinamento.

Secondo il **modello di Venkatraman**<sup>181</sup>, l'applicazione di questi progressi si esplica su una scala che, passando dall'ambito evolutivo ad uno addirittura rivoluzionario, si esprime in una gradazione che implica:

- L'*utilizzo locale*, riservato quasi esclusivamente alle procedure amministrative (paghe, contabilità di magazzino etc.) ed al miglioramento di funzionalità tecniche, ha un impatto limitato al perimetro aziendale, quasi in senso fisico. Esso è molto indicato per la riduzione dei costi.
- L'*integrazione interna*, invece, presuppone un'attività di confronto e di interscambio, di tipo tecnico ed operativo, tra le varie aree organizzative. Essa si sviluppa attraverso un miglioramento delle comunicazioni interne (reti) e della programmazione della produzione.

---

<sup>181</sup> VENKATRAMAN N., *IT induced Business Riconfiguration*, in MORTON S., *The Corporation of the 1990s Information Technology and Organizational Trasformation*, Oxford University Press, 1991.

L'impresa, in tal maniera, non solo è più efficiente, ma riesce a portare avanti in maniera più efficace la propria attività.

- Il *ridisegno dei processi di business* produce, parallelamente all'introduzione di nuovi strumenti informatici, anche una revisione dei processi operativi, al fine di ottimizzare l'intera procedura operativa.
- Il *ridisegno dei network*, invece, estende questa sorta di *reengineering* al di fuori del contesto aziendale, con condivisione di informazioni amministrative e tecniche anche a realtà diverse (fornitori e distributori, per esempio) in un'opera di ridefinizione dei compiti e delle responsabilità, al fine di un migliore sfruttamento delle competenze.
- La *ridefinizione del business* invece porta a rinnovare il modello di business, sia con una innovazione legata ai prodotti/servizi offerti e sia ai canali utilizzati (tipico è l'esempio dell'*e-commerce*).

Nei primi due casi Venkatraman classifica gli interventi come "evolativi, negli altri "rivoluzionari" secondo il diverso impatto che hanno sul modo di operare e di competere dell'impresa.

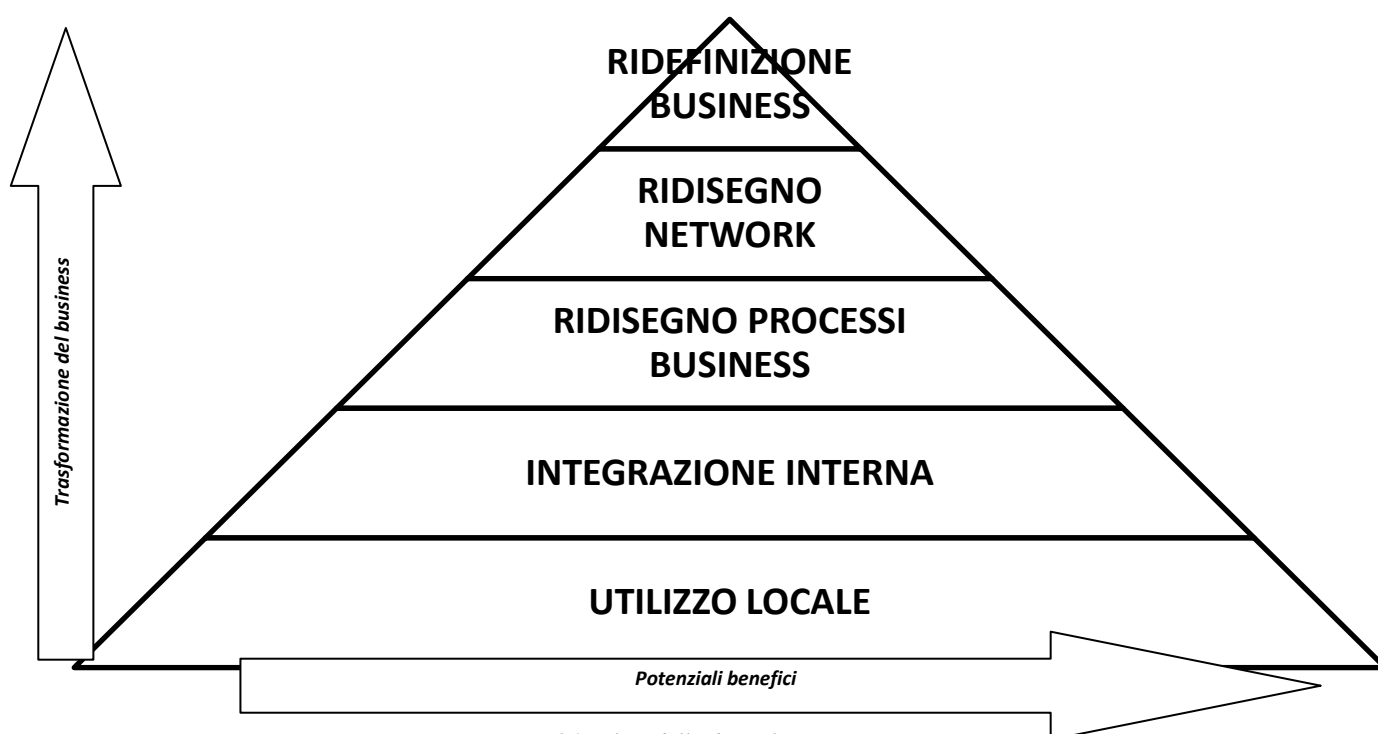


Fig. 24 – Il modello di Venkatraman

L'impatto dello sviluppo tecnologico a livello di sistema informativo coinvolge sia la struttura organizzativa che le procedure operative. Nel primo ambito, le nuove tecnologie consentono di ripensare la configurazione dell'impresa, arrivando ad una riduzione sia dei livelli gerarchici che

degli staff, in quanto l'immediatezza con cui si trasferiscono le informazioni sostituisce la funzione di raccordo e di reportistica di soggetti intermedi e staff. Viene a ridursi anche il grado di specializzazione dei compiti con l'introduzione di programmi di elaborazione dei dati, che agevolano le attività di programmazione e di controllo. Per quanto riguarda le procedure, la codificazione delle operazioni nei programmi elettronici (*software*) aumenta la loro standardizzazione e formalizzazione, a tutto beneficio per la creazione di processi maggiormente prevedibili e più aderenti alla tipizzazione richiesta. Grande vantaggio ne trae la chiarezza non solo dell'interpretazione delle informazioni, ma anche dell'attribuzione dei compiti e delle responsabilità, nonché la stessa valutazione delle prestazioni.

Nell'ambito degli interventi di *reengineering*, i sistemi informativi rappresentano una leva di fondamentale importanza. Tale processo, infatti, implica un intervento di radicale modificazione, o di ristrutturazione organizzativa, finalizzato a ridefinire uno o più processi aziendali, facendo leva sulla opportunità offerte dalle innovative funzionalità informatiche. La struttura organizzativa, depurata di "passaggi" o "strutture" inutili, diventa sempre più piatta, grazie alla riduzione dei livelli gerarchici diretta conseguenza dell'accorpamento di attività decisionali ed operative. Il processo viene a basarsi su gruppi interfunzionali che sono parti di una sequenza che si giova di attività di supervisione ed elaborazione svolte nelle fasi precedenti.

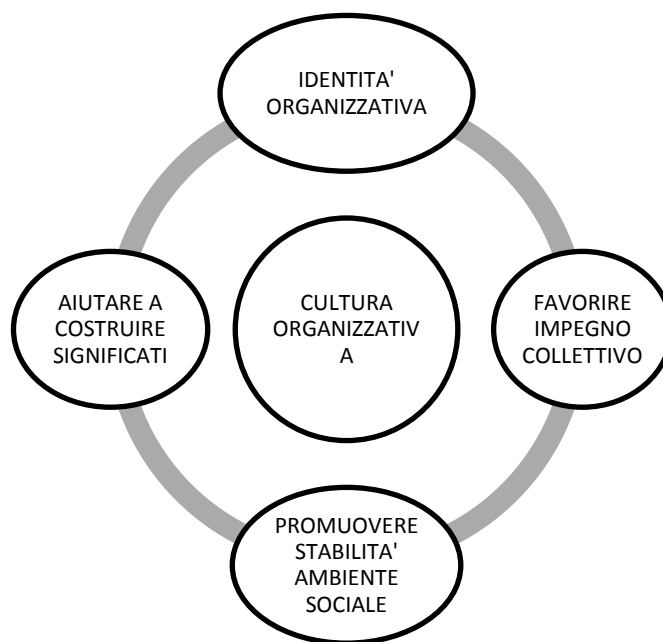


Fig. 25 – La cultura organizzativa

La **cultura** è un fattore che consente di sviluppare una buona interazione interna ed un migliore adattamento all'ambiente esterno. La cultura organizzativa è l'insieme dei valori, delle opinioni e dei modi di pensare che sono condivisi da tutti i membri di un'organizzazione. Tutti questi valori condivisi sono una sorta di assunti che un gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato durante la storia aziendale<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup> SCHEIN, E.H., Culture d'impresa, Raffaello Cortina Editore, 2000.