

Capitolo 1

L'efficacia della gestione d'impresa

1.1. *Premessa*

La dottrina e la prassi economico-aziendali hanno ampiamente enfatizzato il concetto di efficacia gestionale dell'impresa, rimarcando peraltro un requisito basilare per la sopravvivenza e lo sviluppo delle diverse unità operative.

La chiara interdipendenza tra consensi, risorse, attività e risultati, l'aumentata coscienza della complementarità tra risorse materiali ed immateriali, la crescente importanza attribuita ai fenomeni di successo (competitivo, economico, sociale), l'acuirsi della consapevolezza che la sopravvivenza dell'impresa si connette anche alla capacità di conveniente soddisfacimento delle attese della clientela, l'affermazione di processi di controllo globale della qualità, l'affinamento dei meccanismi di governo economico in genere e l'evidente tendenza alla rivalutazione dei fabbisogni di integrazione spazio-temporale dei comportamenti, sono tutti elementi che hanno indotto ad una rivisitazione del concetto di efficacia per una corretta impostazione dell'attività d'impresa.

Volendo esplicitare una definizione generale di efficacia è possibile affermare che con siffatto termine si intende rappresentare la capacità di ottenere gli effetti desiderati. Ne deriva la possibilità di evidenziazione di due componenti fondamentali:

- da una parte, l'esistenza di specifiche attese con riguardo a definiti fenomeni e/o comportamenti;
- dall'altra parte, l'attitudine ad orientare i fenomeni ed i comportamenti in modo tale da ottimizzare le modalità di raggiungimento degli effetti sperati.

Quanto sopra esposto, sottolinea l'importanza dell'efficacia quale presupposto essenziale di indirizzo dell'attività d'impresa, dato il convergere nella stessa di molteplici interessi, nonché considerata la stretta interdipendenza tra soddisfacimento delle attese interne ed esterne e comportamenti gestionali.

In effetti, l'impresa può essere osservata come un centro di aggregazione di una pluralità di attese variamente interrelate e condizionanti, poiché:

- a) viene costituita e gestita per il soddisfacimento di definite attese (interessi istituzionali economici e non economici);
- b) sviluppa combinazioni economiche appositamente studiate per rispondere convenientemente a specifiche richieste associate a particolari bisogni esterni (di norma interessi non istituzionali economici);
- c) interagisce con numerose altre aziende (familiari, di produzione e composte pubbliche) con cui instaura rapporti economici e sociali incentrati su determinate aspettative (interessi non istituzionali economici e non economici) ¹.

Il soddisfacimento delle attese, ed in primo luogo degli interessi economici istituzionali, rappresenta l'elemento promotore di tutta l'attività d'impresa; elemento direttamente espressivo del successo, delle potenzialità di sviluppo e di affermazione nell'ambiente.

Dalle predette connotazioni di teleologicità discendono le condizioni essenziali e gli obiettivi diretti ad indirizzare le modalità di svolgimento dell'impresa.

Ciascuna unità operativa può quindi essere interpretata come un insieme di decisioni e di azioni incentrate su attese rispetto alle quali l'unità operativa stessa assume carattere di strumentalità ².

¹ Al proposito pare utile richiamare alcuni concetti base dell'economia aziendale: «... in relazione alle categorie di persone si distinguono: interessi istituzionali (interessi delle persone considerate membri dell'istituto) ed interessi non istituzionali (di altre persone considerate 'esterne' all'istituto); in relazione al contenuto si distinguono: interessi economici (attese di redditi, di remunerazioni, di disponibilità di condizioni di produzione e di consumo) ed interessi non economici (attese di ogni altra specie: sociali, etiche, politiche).», G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 95.

² «L'impresa, in quanto strumento dell'umano operare in campo economico, non ha, né può avere, di per se stessa, fini o scopi: in quanto tale, essa può avere soltanto una "funzione strumentale" dall'uomo orientata al perseguimento di finalità connesse con l'esplicazione di un'"attività economica" di produzione, ossia di "tipo creativo". A differenza di altri "sistemi" (ad es.: i sistemi biologici e certi sistemi fisici o mec-

Ciò posto, risulta intuitiva l'importanza dell'efficacia, sia quale presupposto essenziale di costituzione e di sviluppo dell'impresa, sia quale condizione di orientamento comportamentale specificamente diretta a sintetizzare la capacità di consonante risposta a tutte le attese convergenti nell'impresa.

In particolare, con riguardo ai fenomeni attuativi della gestione la condizione in oggetto si combina con altre – di pari importanza per il raggiungimento delle finalità dominanti – e trova specificazione nella rete degli obiettivi volti a comporre ad unità sistematica tutte le risorse e le attività necessarie per assicurare la funzionalità duratura e la crescita dell'impresa.

Le suesposte considerazioni introduttive, se da una parte richiamano l'attenzione sull'esigenza di razionalizzazione dei comportamenti rispetto alle finalità, dall'altra parte sottolineano la necessità di approntamento di opportuni processi di governo economico. Tali processi sono in effetti studiati appositamente per agevolare la diffusione di una logica di efficacia globale in tutte le decisioni e le azioni portate avanti con continuità nell'ambito dei sistemi aziendali.

La piena comprensione dei processi di governo richiede pertanto l'assimilazione dei presupposti di riferimento che dovrebbero regolare l'intera vita dell'impresa, determinando il grado e le modalità di soddisfacimento delle attese in essa riposte. Per questo motivo, nei paragrafi successivi l'attenzione si concentra proprio su taluni aspetti impostativi atti a facilitare l'approfondimento delle condizioni che regolamentano la gestione, evidenziandone altresì i fabbisogni di integrazione dinamica.

L'analisi prende le mosse dalla considerazione delle finalità immediate permeanti i sistemi d'impresa e ne sottolinea innanzi tutto i requisiti e le clausole essenziali di raggiungimento. Ciò consente l'enucleazione di uno schema generale di riferimento idoneo a tratteggiare il ruolo dei processi di governo economico per un'efficace attuazione della gestione e, dunque, per l'efficacia globale dell'impresa.

Specificamente, si approfondiscono i collegamenti tra risorse, attività e risultati, si esaminano le componenti fondamentali per l'acquisizione degli opportuni consensi sulla proposta progettuale, si trattano le condizioni di orientamento all'economicità e le relazioni tra efficacia, efficienza e valori d'impresa.

canici), l'impresa è un sistema "non spontaneo", in quanto essa è "progettata" dall'uomo che ne finalizza la funzione strumentale.», G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980, pp. 6-7.

L'assimilazione dei suesposti elementi agevola la comprensione delle principali regole di comportamento dirette ad indirizzare i processi decisionali d'impresa nella ricerca delle modalità ottimali di affermazione e di sviluppo nell'ambiente, enfatizzando inoltre l'importanza insita nell'attivazione di confacenti meccanismi di governo economico appositamente studiati a supporto di un sintonico e finalizzato orientamento della gestione.

1.2. Finalità ed economicità d'impresa

La letteratura economico aziendale è ormai concorde nel definire l'impresa un istituto economico-sociale con prevalenti finalità di tipo economico.

Particolare enfasi è pertanto attribuita agli aspetti di soddisfacimento delle attese di carattere economico riposte nell'impresa dai suoi interlocutori sociali (*stakeholders*), cioè coloro che istituiscono con la stessa definiti rapporti interrelativi basati anche, se non soprattutto, su considerazioni di convenienza.

Per potersi costituire, permanere e sviluppare nell'ambiente, l'impresa abbisogna costantemente di risorse; risorse che possono essere acquisite all'esterno, ovvero (nel caso di aziende in funzionamento) prodotte internamente.

L'ottenimento di adeguate risorse, d'altra parte, si collega all'affermazione di positivi rapporti interattivi incentrati sul consenso; rapporti aventi non di rado determinanti di rilievo nella capacità di remunerazione, di breve ma soprattutto di medio-lungo periodo, delle risorse conferite.

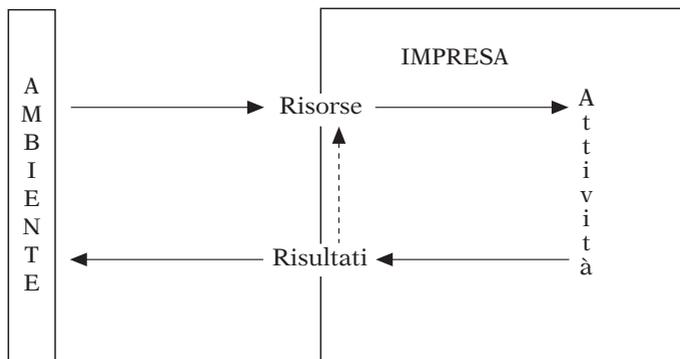
In prima approssimazione, l'impresa può dunque intendersi come un insieme di risorse, di attività e di risultati, tra loro strettamente interrelati in una continua successione di relazioni di causalità variamente rispondenti a logiche di affermazione e di sviluppo nell'ambiente (Figura 1.1).

In effetti, le attività trovano i necessari presupposti nella disponibilità di confacenti risorse e definiscono tempi e modalità di formazione dei risultati.

Le risorse, a loro volta, sono condizionate dai risultati (effettivi e potenziali) delle attività, risultati che:

- da una parte, influenzando sui processi di formazione dei consensi, generano fenomeni di propensione a conferire condizioni produttive all'impresa medesima;

Figura 1.1. – Le relazioni principali tra risorse, attività e risultati



– dall'altra parte, possono essi stessi contribuire a produrre nuove risorse da destinare all'incremento di quelle esistenti.

Nel suesposto ambito, un ruolo fondamentale è attribuibile ai conferenti delle risorse primarie, cioè all'insieme dei soggetti che forniscono le condizioni produttive di base, da cui dipendono la possibilità di realizzazione dell'attività e le relative modalità di sviluppo.

I fattori produttivi primari configurano pertanto componenti indispensabili all'impresa e, per natura e modalità di apporto, assumono caratteri tali da generare le finalità economiche dominanti l'istituzione a cui pertengono (finalità economiche istituzionali) ³.

Dalle precedenti considerazioni, risulta agevole dedurre come possano

³ Si ricorda che, nell'ambito delle scienze economico aziendali, l'impresa è altrimenti considerata azienda di produzione proprio in riferimento alla preponderanza dei fenomeni di produzione economica che la caratterizzano. Per un approfondimento della classificazione delle aziende in relazione ai fenomeni di specializzazione, si rinvia, tra gli altri, a: G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 32 ss.

La maggior parte delle considerazioni sviluppate nelle pagine successive sono comunque applicabili, oltre che alle imprese con capitale proprio soggetto a remunerazione, anche a qualsiasi altra azienda privata o pubblica, di produzione o composta.

A quest'ultimo proposito, pare opportuno sottolineare che nelle organizzazioni «non profit» il soddisfacimento dei bisogni si collega alla realizzazione di condizioni di equilibrio mediante fenomeni di produzione e di consumo tendenti ad un'opportuno bilanciamento. Nelle imprese in oggetto, le finalità economiche sono rilevanti

definirsi risorse primarie il capitale di rischio ed il lavoro e come i relativi conferenti congiuntamente configurino il soggetto economico d'impresa.

Rispetto ai soggetti portatori dei fattori primari, le finalità economiche dominanti sono riconducibili alla conveniente ed adeguata remunerazione nel tempo delle prestazioni lavorative (associata anche ad un corrispondente sviluppo professionale), alla crescita di valore del capitale conferito ed alla congrua retribuzione periodica dello stesso.

Ad evidenza, tra finalità economiche dominanti dell'impresa ed attese dei portatori dei fattori primari sussiste una perfetta coincidenza. D'altra parte, è opportuno rammentare che proprio le diverse componenti del soggetto economico determinano, mediante decisioni ed azioni variamente coinvolgenti, la costituzione e lo svolgimento dell'attività aziendale ⁴.

ma non dominanti, essendo la funzione sociale di norma l'elemento promotore dell'attività.

Pare inoltre utile sottolineare che, in questi ultimi anni, è in atto una tendenza all'enfatizzazione del ruolo dell'attività di governo economico proprio con riguardo alle aziende composte pubbliche ed alle connesse esigenze di recupero di economicità, di efficacia e di efficienza gestionale; tendenza che trova riscontro anche in indirizzi di carattere normativo. Così, ad esempio, osserva Borghonovi: «La teoria economico-aziendale ... indica che la ricerca della migliore combinazione economica delle risorse tra tutte quelle concretamente possibili (non tra quelle ideali o auspiccate), dato un certo livello di conoscenze e dati i vincoli posti dalle condizioni culturali, sociali, tecniche ed economiche in cui si svolge una determinata attività, è criterio unificante che vale per tutte le classi di istituti.

Tale criterio generale, peraltro, si articola in criteri particolari di valutazione di natura operativa, così definibili con riguardo all'amministrazione pubblica:

- economicità della gestione intesa come capacità mantenuta nel lungo periodo di soddisfare i bisogni considerati di pubblico interesse dalla comunità facendo affidamento su un flusso di ricchezza 'fisiologico', ossia considerato economicamente sopportabile e socialmente accettabile dalla comunità stessa (tributi, prezzi dei servizi, proventi extra tributari, ricorso al prestito in dimensioni tali da conservare la capacità di restituzione);

- efficacia dell'azione, intesa come coerenza tra quantità e qualità del "prodotto" dell'attività (prestazioni e servizi), considerato come "risultato intermedio" dell'attività amministrativa, e quantità e qualità dei bisogni il cui soddisfacimento costituisce il "risultato finale";

- efficienza nell'impiego delle risorse, intesa come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti.»

E. BORGHONIVI, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 1996, pp. 153-154.

⁴ «... l'impresa in se stessa non ha obiettivi, perché solo le persone e non le organizzazioni possono avere obiettivi. L'impresa è uno strumento, e come tale ha non già obiettivi, ma solo una funzione da svolgere. Pertanto, i suoi obiettivi non possono

Naturalmente, le risorse primarie – pur rappresentando l'elemento propulsivo dell'attività aziendale – devono combinarsi con altre risorse (che potremmo definire derivate) secondo condizioni tali da garantire una crescita coerente nell'ambiente.

La funzionalità duratura dell'impresa è in effetti assicurata dalla capacità di attrazione di risorse qualitativamente e quantitativamente adeguate ai fabbisogni che si manifestano nel tempo, oltre che da una corretta allocazione delle stesse risorse, per la continua realizzazione di combinazioni produttive variamente estese e diversificate.

A loro volta, le combinazioni produttive devono rispondere a logiche di mercato connesse al soddisfacimento, diretto od indiretto, dei bisogni umani ed essere sviluppate secondo regole di condotta idonee a consentire l'attivazione di adeguati processi di creazione di valore ⁵.

In particolare, le potenzialità di affermazione del valore d'impresa sono sintomatiche della possibilità di sopravvivenza e di crescita autonoma e, conseguentemente, dell'appetibilità dell'impresa stessa per ciascun conferente di risorse, sia che partecipi direttamente ai benefici derivanti dal fenomeno in oggetto, sia che indirettamente possa trarre vantaggio dalla situazione di floridità percepita.

essere che una risultante degli obiettivi di coloro che hanno il potere di “usare quello strumento” (cioè il potere di assumere decisioni nell'impresa), obiettivi che a loro volta non sono che il riflesso degli interessi da cui quei soggetti sono mossi.

Si potrebbe dire, in sintesi, che gli obiettivi d'impresa sono la risultante degli interessi di tutti i soggetti che hanno potere decisionale nell'impresa, ponderati con il livello di potere che ognuno di questi soggetti riesce ad esprimere. Conseguentemente, gli obiettivi dell'impresa tendono a coincidere con gli interessi di coloro che hanno maggior potere decisionale, denominati dalla dottrina soggetto economico dell'impresa (“la o le persone fisiche nei cui interessi prevalenti è gestita l'impresa”).», AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 314.

⁵ Si noti che taluni studiosi tendono a far coincidere le finalità dell'impresa con la creazione del valore. Ad esempio, si legge in Guatri-Vicari: «La finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico. Solo in questo senso si può parlare di finalità dell'impresa.», L. GUATRI-S. VICARI, *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano, 1994, p. 79.

In effetti, si tratta di approcci solo parzialmente diversi al medesimo problema, nel senso che: l'impostazione classica – a cui peraltro fa ampio riferimento il presente scritto – tende a privilegiare i soggetti il cui consenso è indispensabile per la costituzione e per il corretto svolgimento dell'attività d'impresa (conferenti delle risorse primarie); le teorie sulla creazione del valore sottolineano invece la centralità del valore generato dall'impresa quale elemento di catalizzazione dei consensi in un'ottica volta ad enfatizzare il ruolo di unità autonoma caratterizzante ciascuna specifica realtà.

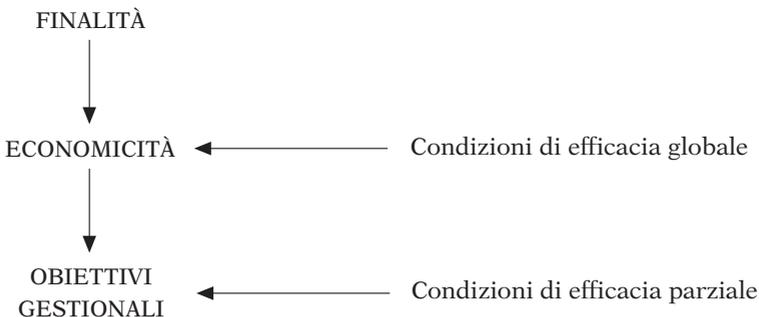
Come abbiamo osservato, l'impresa è centro di un articolato insieme di interessi (istituzionali economici e non economici, non istituzionali economici e non economici) la cui realizzazione nel tempo ne determina le condizioni di efficacia globale. Queste ultime, a loro volta, si correlano alla capacità di ottenimento di risultati soddisfacenti nel tempo; risultati che trovano i necessari presupposti nel rispetto di definite condizioni di equilibrio economico duraturo.

Si afferma pertanto il principio di economicità, inteso come insieme di proposizioni volte ad esprimere sinteticamente le condizioni fondamentali necessarie innanzi tutto per il perdurante soddisfacimento delle attese del soggetto economico. In altri termini, si tratta delle condizioni principali di specificazione dell'efficacia dell'impresa nel suo complesso, elementi da cui discendono, secondo una sequenza logica, le determinanti dell'efficacia delle diverse componenti dell'organizzazione (Figura 1.2).

L'economicità rappresenta pertanto un insieme di indicazioni vincolanti per lo svolgimento unitario e coordinato delle operazioni di produzione, di consumo, di risparmio e di investimento tipiche d'impresa. Con essa si esplicitano – in termini generali, qualitativi prima ancora che dimensionali – i presupposti di base per il conveniente e continuo perseguimento delle finalità.

La complessità dei sistemi aziendali richiede in effetti la specificazione delle clausole essenziali per una corretta impostazione di tutti i processi gestionali; clausole da cui trovano razionale derivazione l'insieme delle attività di governo economico e gli obiettivi gestionali in siffatto ambito elaborati.

Figura 1.2. – *Rappresentazione dei collegamenti tra condizioni di efficacia dell'impresa*



È comunque possibile affermare che l'economicità configura le condizioni essenziali cui devono ispirarsi gli obiettivi di orientamento comportamentale di carattere specifico. Questi ultimi, dal canto loro, sono rappresentativi delle attese associabili ad una significativa articolazione spazio/temporale dell'impresa e, pertanto, tendono a configurare condizioni di efficacia parziale strumentali per il rispetto dell'efficacia globale.

È dunque possibile affermare che, con l'economicità si puntualizzano le norme di comportamento dalla cui consonante realizzazione dipendono l'incremento interno delle risorse ed il costante ottenimento dei necessari consensi sociali. D'altra parte, i consensi – come abbiamo già osservato – si correlano alla capacità di attrazione esterna delle risorse necessarie e sufficienti ad integrare la produzione interna.

Specificamente, le imprese devono poter realizzare nel tempo il bene comune dei soggetti aziendali in un ambiente instabile e dinamico (durabilità dell'impresa), operando con connotazioni di autonomia perdurante. Ciò ha attuazione se si realizza un costante positivo orientamento verso il mantenimento congiunto di situazioni di equilibrio reddituale e monetario-finanziario tra loro strettamente interrelate (Figura 1.3) ⁶.

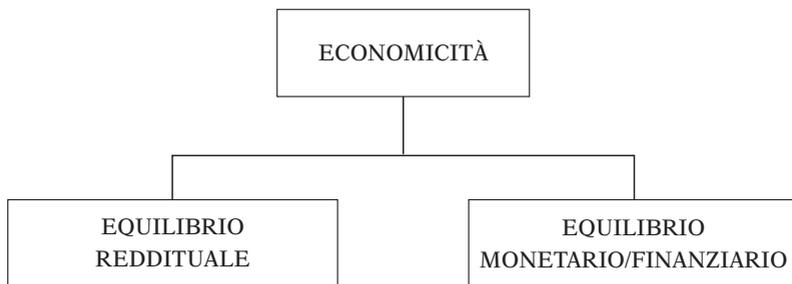
Dal punto di vista reddituale, l'orientamento comportamentale trova affermazione nel mantenimento dell'equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito, rispetto anche al sostenimento di adeguati costi per la retribuzione dei prestatori di lavoro.

In altri termini, occorre garantire convenienti remunerazioni nel tempo ai conferenti di capitale, ovvero idonei flussi di risparmio da destinare allo sviluppo economico aziendale, remunerando i prestatori di lavoro in misura soddisfacente rispetto alle capacità ed alle abilità individuali, nonché in relazione a specifiche tendenze ed opportunità presenti nell'ambiente di riferimento.

⁶ «Un'equilibrata situazione monetaria è pertanto indispensabile per un conveniente svolgimento della gestione reddituale; e la gestione finanziaria di frequente deve contribuire alla costituzione di una sufficiente disponibilità di cassa.

I collegamenti tra gestione reddituale, monetaria e finanziaria hanno portata ben più vasta rispetto a quanto finora considerato, poiché non solo i processi di gestione finanziaria sono quantitativamente determinati dai valori e dalle sequenze prodotte dalla gestione reddituale e monetaria ma, avendo essi stessi ripercussioni di carattere reddituale e monetario (interessi, rimborsi, dividendi), sono anche qualitativamente influenzati da esigenze di reddito e di mantenimento futuro delle più convenienti situazioni di equilibrio monetario con riguardo all'evolversi della combinazione produttiva e delle condizioni di negoziazione dei finanziamenti.», D.M. SALVIONI, *Il controllo finanziario della gestione*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 9.

Figura 1.3. – Le condizioni di economicità



Dal punto di vista monetario-finanziario, la condizione base concerne il raggiungimento sistematico dell'equilibrio tra fabbisogno e situazione finanziaria.

La dinamica monetaria (entrate e uscite) deve perciò assumere andamenti tali da non generare fabbisogni eccedenti la capacità di ottenimento di mezzi finanziari aggiuntivi secondo convenienza, nel rispetto delle condizioni di sviluppo, di elasticità e di autonomia perdurante.

Quanto brevemente esposto consente di enfatizzare come la realizzazione congiunta delle interdipendenti condizioni di autonomia e di economicità gestionale configuri una garanzia di funzionalità duratura dell'impresa, anche rispetto all'affermazione di specifiche capacità di soddisfacimento delle attese dei diversi interlocutori sociali.

In particolare, le condizioni di equilibrio economico sono durevolmente conseguibili solo in presenza di ampie capacità di soddisfacimento delle attese espresse dal mercato (prodotti/servizi coerenti con le attese dei clienti/utenti); del pari, le attese esterne (dei conferenti di risorse finanziarie, dei clienti/utenti, ecc.) ed interne possono essere convenientemente soddisfatte per periodi non brevi solo se si realizzano le necessarie condizioni di equilibrio economico.

1.3. *L'orientamento all'economicità*

In relazione alla corretta impostazione dell'attività d'impresa, è possibile affermare che finalità economiche istituzionali ed economicità rap-

presentano proprietà immanenti – tra loro, come abbiamo accennato, legate da rapporti di funzionalità – volte ad esprimere le esigenze di fondo per il corretto sviluppo dei sistemi aziendali ⁷.

Le proprietà in oggetto dovrebbero di conseguenza orientare tutte le scelte d'impresa, sia che riguardino la selezione degli indirizzi gestionali e l'allocazione delle risorse, sia che attengano all'utilizzo delle stesse in un predefinito ambito operativo.

Il rispetto delle condizioni di efficacia gestionale richiede pertanto una trasformazione logica delle summenzionate proprietà generali in relazione ai fenomeni tipici di ciascuna specifica realtà ed ai diversi momenti decisionali ed operativi che la connotano (Figura 1.4).

Il costante raggiungimento delle finalità istituzionali trova infatti primaria affermazione in una continua tensione all'economicità, la quale – come già sottolineato – si correla agli obiettivi di orientamento gestionale.

Ad evidenza, una razionale ed efficace realizzazione dell'attività d'impresa necessita di un orientamento di lungo periodo, comparativamente all'attribuzione di preminente rilievo ai fenomeni di produzione economica. Questi ultimi configurano in effetti un mezzo significativo per il mantenimento degli interdipendenti obiettivi generali di equilibrio reddituale e monetario-finanziario.

Naturalmente, i risultati effettivi derivano dalle decisioni e dalle azioni portate avanti con continuità nell'ambito della gestione.

⁷ «Le aziende di per se stesse non dotate di economicità non sono economicamente operative: a sé stanti, esse non hanno durabilità e sono prive di autonomia economica, ossia del loro “carattere di sistema compiuto” che le rende economicamente vitali e atte ad operare come duraturo strumento economico volto alla realizzazione del sistematico processo di produzione per il mercato o di consumo per l'erogazione che le caratterizza nell'oggetto perseguito.

Siffatte aziende non hanno “capacità propria di esistenza” e sono destinate a dissolversi; esse possono tuttavia sopravvivere in quanto trovino sostegno in altre economie, di erogazione o di produzione per il mercato, capaci di attribuire loro una vitalità economica riflessa.

In queste circostanze, l'economicità, come caratteristica attitudinale, è un attributo correttamente riferibile soltanto al “complesso” in seno al quale le singole unità aziendali, di produzione o di erogazione, che lo compongono costituiscono parti complementari di un “sistema compiuto” che le rende prive di contenuto economico autonomo. Ne deriva che l'operatività economica di codesto “complesso” – sia esso privato o pubblico – non può essere consapevolmente intesa, né tanto meno apprezzata, quando venga fatto esclusivo riferimento a singole unità aziendali, isolate dal sistema che esse costituiscono.», G. FERRERO, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967, pp. 66-67.

Figura 1.4. – Collegamenti tra finalità e obiettivi



L'economicità deve quindi essere razionalmente ricongiunta all'attività realmente svolta, per definire il grado e le modalità di ottenimento degli obiettivi generali di equilibrio strumentali per il raggiungimento delle finalità.

Si rende di conseguenza opportuna l'attivazione di un insieme di processi, interdipendenti e sequenziali, variamente strutturati, indirizzati a consentire: il corretto posizionamento dell'impresa nell'ambiente, l'anticipazione delle dinamiche gestionali ed il coordinamento sintonico dei comportamenti.

Specificamente, assume rilievo la capacità di sviluppo gerarchizzato e di costante validazione degli obiettivi di medio-lungo e di breve periodo, generali e particolari. Obiettivi volti ad agevolare la coerenza dei comportamenti via via assunti, per la migliore realizzazione di una gestione globalmente diretta alla ricerca delle modalità ottimali di crescita interna e di interazione con l'ambiente.

La trasformazione delle condizioni di economicità in opportuni obiettivi gestionali tende pertanto principalmente a consentire:

- il mantenimento della necessaria sintonia tra le diverse parti che compongono il sistema aziendale, con una costante tensione all'efficacia globale;
- l'orientamento coordinato dei comportamenti atti a posizionare cia-

scuna azienda nell'esogeneità dinamica, determinandone gli andamenti economici.

Con precipuo riferimento alle aziende in funzionamento, le condizioni di economicità trovano quindi realizzazione negli sforzi maturati dal soggetto economico per l'attuazione della gestione, anche rispetto al vario e dinamico atteggiarsi dei fattori esterni. Tali sforzi richiedono una focalizzazione su tutte le dimensioni connotanti l'attività e sono riconducibili sia a variabili qualitative, sia a variabili quantitative monetarie e non monetarie.

La corretta impostazione della gestione d'azienda si fonda sulla preliminare individuazione degli obiettivi di lungo periodo. In siffatto ambito si definiscono innanzi tutto le caratteristiche qualitative permeanti l'attività.

Dati gli indirizzi gestionali di fondo, in non pochi casi, un'attenzione particolare è inoltre dedicata ai fenomeni di produzione economica, in quanto direttamente espressivi delle modalità di formazione e di crescita del valore d'impresa.

Del pari, gli indirizzi a valere nel tempo rappresentano sostanziali vincoli e fattori di orientamento operativo, che richiedono però una costante verifica rispetto alle capacità ed alle situazioni contingenti che si vengono via via a formare.

La dipendenza da fattori ambientali non governabili (o solo parzialmente governabili), la molteplicità, l'eterogeneità e la limitata possibilità di selezione delle variabili influenti sui comportamenti (sociali, culturali, politiche, normative, tecnologiche, climatiche, ecc.), la pluralità e la mutevolezza delle dimensioni idonee a definire i fenomeni di produzione e di consumo, nonché il consistente numero di fattori critici di successo – interni ed esterni – tra loro talvolta anche apparentemente contrastanti, sono solo alcuni degli elementi che testimoniano la complessità delle condizioni interattive destinate a contraddistinguere l'evoluzione dei rapporti azienda/ambiente. Tali elementi tendono in ogni caso ad enfatizzare:

– da un lato, l'utilità di una gestione finalizzata, diretta – mediante la selezione di adeguate strategie e politiche, la definizione di obiettivi generali e parziali e la relativa costante validazione – a dominare gli eventi esterni nell'intenzione di ottimizzare le modalità di affermazione e di sviluppo nel tempo;

– dall'altro lato, l'opportunità di predisporre significative componenti di supporto organizzativo (sistema organizzativo aziendale) ed informativo (sistema informativo, di rilevazione e di comunicazione aziendale),

aventi carattere dinamico e volte ad agevolare la durevole ed ordinata vitalità economica d'impresa.

Come abbiamo già sottolineato, la coerenza tra componenti strutturali e processi gestionali rappresenta una condizione necessaria per il corretto svolgimento dell'attività d'impresa. Siffatta condizione trova determinanti prime negli sforzi profusi per governare sistematicamente le dinamiche interne ed esterne.

Nel suesposto ambito, l'orientamento all'economicità configura una condizione essenziale di specificazione dell'efficacia dell'impresa; presupposto di indirizzo comportamentale la cui realizzazione si connette direttamente alla capacità di anticipare gli eventi e di gestire positivamente i rapporti intra-aziendali ed inter-aziendali.

L'importanza associabile all'assunzione di un atteggiamento attivo orientato all'efficacia globale è tanto più evidente nelle moderne situazioni d'impresa, in cui il soddisfacimento delle attese dominanti si connette a realtà talora caratterizzate da interrelazioni molto articolate e fortemente dinamiche, con rapide modificazioni ed elevata volatilità di talune componenti significative ⁸.

La ricerca di situazioni ottimali di equilibrio complessivo è in effetti andata sempre più configurandosi come una determinante di successo a carattere complesso.

Il fenomeno in oggetto, pur non essendo ovviamente generalizzabile, riveste particolare rilevanza se si considera che:

a) le modificazioni esogene talora si presentano con caratteri di ampia imprevedibilità e tali da produrre effetti di non breve momento a livello gestionale;

b) nell'ambito del medesimo soggetto economico possono coesistere unità operative fortemente disomogenee in termini di articolazione dell'attività e di fattori critici di successo, di valori e di idee permeanti l'organismo personale. E ciò anche per la presenza di connotazioni di dispersione geografica e di specializzazione economica variamente conformate, spesso derivanti da processi di internalizzazione di attività svolte in precedenza da diverse unità imprenditoriali ⁹;

⁸ Si noti che l'elevata volatilità è un fenomeno tipico delle risorse immateriali per la cui affermazione si richiedono quindi costanti sforzi di verifica e di riorientamento. Si pensi, a titolo esemplificativo, all'immagine aziendale, al valore di una marca, alla cultura interna d'impresa, e così via.

⁹ Così, ad esempio, negli studi economici si sostiene una progressiva sostituzione

c) si possono riscontrare rapporti inter-aziendali di co-makership diversamente influenti sulle modalità e sul grado di raggiungimento degli obiettivi delle differenti unità coinvolte. Rapporti che possono richiedere interazioni gestionali e comunicazionali frequenti e tempestive per il migliore sfruttamento di reciproci vantaggi ¹⁰;

d) si manifestano significative tendenze alla «dematerializzazione» dell'attività aventi non poco rilievo sugli aspetti valutativi e di affermazione della proposta progettuale di ciascuna impresa ¹¹.

La capacità di crescita coerente delle imprese è pertanto associabile anche a:

- il mantenimento di condizioni di flessibilità e di adattamento alle modificazioni esogene, comparativamente all'attivazione di meccanismi di segnalazione dei cambiamenti di rilievo e di diffusione di conoscenza;
- l'attitudine a potenziare adeguatamente le componenti di selettività e di rilevanza strumentali per l'attuazione di un efficace governo economico;
- le abilità sviluppate nel gestire positivamente gli eventuali elementi interni di differenziazione culturale;
- la bravura nel saper istituire con i *co-makers* rapporti fondati

della «mano invisibile» dei meccanismi di mercato mediante la «mano visibile» del management a seguito dell'affermarsi di imprese multi unità. «... l'impresa moderna multi-unità prese il posto di quella tradizionale quando il coordinamento gestionale permise d'ottenere una maggiore produttività, costi più bassi e più alti profitti, che non la coordinazione per mezzo dei meccanismi di mercato.», A.D. CHANDLER, *La mano visibile*, F. Angeli, Milano, 1981, p. 7.

¹⁰ I *co-makers* individuano specifici gruppi omogenei di operatori di primario interesse e con rapporti interattivi privilegiati, tali da implicare una differenziazione rispetto ai cosiddetti pubblici interni ed esterni all'impresa. Per una più approfondita analisi delle relazioni di co-makership si rinvia, tra gli altri, a: S.M. BRONDONI, *La comunicazione integrata nell'economia d'impresa*, in G. LUGLI (a cura di), *Comunicazione e pubblicità. Analisi economica e dinamiche competitive*, Egea, Milano, 1993.

¹¹ «... la questione delle risorse immateriali sta diventando critica sia nel dibattito di teoria dell'impresa, sia nella strategia pratica delle imprese. E ciò, non tanto per la "volatilità" e le particolari difficoltà che si incontrano quando si decide di investire in intangible assets; quanto per il quadro d'insieme in cui la tendenza verso la "smaterializzazione" viene a porsi. Un quadro di evoluzione accelerata verso la crescita di complessità nella produzione di valore, alimentata da crescenti "dosi" di conoscenze e servizi, due risorse immateriali per eccellenza.», E. RULLANI, *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in *Sinergie*, n. 29, settembre-dicembre, 1992, p. 39.

sull'opportuna enfaticizzazione di tutti i fenomeni di interconnessione pur nell'autonomia delle diverse unità coinvolte;

– l'idonea valorizzazione delle componenti immateriali dirette a qualificare l'impresa nell'acquisizione dei necessari consensi presso i propri interlocutori sociali.

Le potenzialità di durevole creazione di valore di un'impresa sono in effetti riconducibili ad una molteplicità dinamica di variabili aventi primario riscontro nella sua storia, nel suo modo di essere e di interagire con l'ambiente e nelle capacità acquisite nell'orientare positivamente i comportamenti interni ed esterni. Comportamenti che, d'altra parte, trovano determinanti significative nel soddisfacimento di definite attese associato ad un corretto utilizzo delle limitate risorse disponibili. Tutto ciò induce ad affiancare alle logiche di efficacia elementi specificativi incentrati sull'efficienza gestionale.

Occorre infatti sottolineare che, se con il termine efficacia si intende la capacità di ottenere gli effetti desiderati, l'efficienza è invece rappresentativa delle abilità sviluppate nel raggiungere i risultati con il minor dispendio di risorse. Di conseguenza, appare intuitivo come gli equilibri economici d'impresa richiedano un orientamento comportamentale incentrato sulla manifestazione congiunta delle due predette condizioni, sviluppate in funzione della preponderanza di componenti quali-quantitative collegabili ad attese, ovvero di componenti quantitative riconducibili al raggiungimento delle attese evitando sprechi di risorse.

In effetti, l'efficacia globale dell'impresa si connette alla sintonia interattiva nei diversi ambiti di attività ed alla capacità di promozione della migliore razionalizzazione delle necessariamente limitate risorse disponibili.

I presupposti essenziali di efficacia e di economicità, a livello gestionale, trovano specificazione in obiettivi incentrati su condizioni di efficacia e di efficienza comportamentale, variamente interagenti e congiuntamente strumentali per il rispetto delle attese riposte nell'impresa.

Economicità, efficacia ed efficienza si presentano, ad evidenza, strettamente interconnesse, nel senso che più elevati livelli di efficacia e di efficienza consentono di migliorare l'economicità dell'impresa nel tempo. Per contro, il mancato o carente bilanciamento tra requisiti di efficacia e di efficienza può determinare la perdita di economicità con conseguenze di non breve momento sulle potenzialità di affermazione dell'impresa nell'ambiente.

In particolare, un'eccessiva enfaticizzazione dei presupposti di efficienza interna a svantaggio dell'efficacia, sebbene talora foriera di buoni risul-

tati a breve termine, può generare difficoltà di conseguimento delle condizioni di equilibrio nel medio-lungo periodo. D'altra parte, una forte propensione all'efficacia non incentrata anche sull'ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati può produrre squilibri tra componenti positivi e negativi di reddito ed un progressivo ricorso a fonti esterne di finanziamento di tipo oneroso.

1.4. *Efficacia ed efficienza nella gestione d'impresa*

Da quanto precedentemente esposto è possibile dedurre che, nello svolgimento dell'attività d'impresa, una costante tensione all'ottenimento congiunto e bilanciato di situazioni di efficacia e di efficienza rappresenta un imperativo etico ed economico¹².

Efficacia ed efficienza gestionali sono infatti direttamente associabili all'opportuno trasferimento nei processi decisionali delle condizioni di economicità e, dunque, all'attuazione di comportamenti idonei a creare i presupposti per la migliore realizzazione delle finalità.

Le potenzialità di affermazione e di sviluppo dell'impresa nell'ambiente trovano quindi primario riscontro in un comportamento gestionale improntato all'efficacia ed all'efficienza; comportamento volto a massimizzare le capacità di adattamento all'esterno garantendo altresì l'ottimizzazione dei processi interni.

Come si è già avuto modo di evidenziare, l'operare d'impresa si fonda sul mantenimento della capacità di acquisizione di consensi, e conseguentemente di risorse, nonché sull'opportuna organizzazione e sull'oculata utilizzazione delle limitate risorse disponibili.

¹² «... qualunque combinazione operativa aziendale è sempre, di fatto, una mobile coordinazione strumentale di persone e di beni economici, ne consegue che l'efficiente realizzazione della combinazione medesima dipende in ogni caso dall'efficace coordinarsi, nel circostanziato operare d'azienda, del fattore "lavoro" e del fattore "mezzi". La sistematica utilizzazione di codesti fattori può dirsi economica soltanto in quanto l'efficacia della loro congiunta azione si traduca in un "risultato economicamente utile" ... La massimizzazione di questa efficacia incontra dei limiti non soltanto negli "aspetti extra-economici di natura morale" che caratterizzano il lavoro umano nell'azienda, diversificandolo notevolmente dagli altri fattori, ma anche negli aspetti economico-aziendali che danno significato a tale efficacia nell'ambito di complessi giudizi afferenti l'operatività dell'azienda stessa.», G. FERRERO, *Le determinazioni*, cit., pp. 54-55.