

Fabrizio Di Lazzaro - Gianluca Musco

Analisi aziendale

Metodi e strumenti

SECONDA EDIZIONE



Giappichelli

Introduzione

Analisi aziendale. Metodi e Strumenti

Con il termine “analisi” si intende un metodo di ricerca basato sulla scomposizione di un oggetto nelle sue parti costituenti, per poi descrivere tali parti e le loro relazioni col tutto.

Con il presente volume si è inteso quindi applicare questo metodo di indagine al sistema aziendale, osservandone le caratteristiche peculiari e introducendo “metodi e strumenti” logici e concettuali, ma anche operativi, per scomporre nelle sue diverse componenti la gestione aziendale e dunque analizzarne, in modo autonomo ma integrato, le modalità di svolgimento e le relative *performance*.

La costante evoluzione dell’impresa verso modelli aperti al mercato e la tendenza sempre più accentuata alla separazione fra proprietà e *management* riteniamo siano state alcune delle principali cause che hanno comportato il progressivo orientamento del soggetto economico verso obiettivi di lungo termine non più coincidenti con le semplici logiche del profitto.

L’aumento del grado di complessità dell’impresa, dovuto sia a fattori dimensionali che organizzativi, ed il crescente livello di competitività dei mercati, hanno altresì determinato l’insufficienza segnaletica dei tradizionali modelli contabili di controllo della gestione, che non consentono più l’attuazione di un coerente controllo concomitante e susseguente per la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Occorre pertanto che sia la dimensione statica che quella dinamica del controllo consentano un monitoraggio continuo di nuovi *driver*.

Questi ultimi, a loro volta, devono essere ricercati indagando sulle condizioni di equilibrio strutturale, finanziario e di rendimento del sistema aziendale, potendo le alterazioni di tali equilibri determinare ripercussioni profonde sulle dinamiche di *performance* dell’impresa.

Lo studio sulle suddette condizioni di equilibrio deve essere tuttavia condotto spostando il punto di osservazione da una percezione eminentemente quantitativa dei risultati economici e finanziari conseguiti ad una loro valutazione anche di tipo qualitativo, investigando sulle modalità con cui tali risultati sono rag-

giunti mediante l'apprezzamento del corrispondente **profilo di rischio dell'impresa**.

La misurazione della *performance* attraverso un siffatto monitoraggio delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale diviene, così, strumento di analisi indispensabile a supporto delle decisioni del *management*, atto ad indagare sulle *performance* economico finanziarie conseguite dall'impresa nelle loro espressioni sia quantitative che qualitative, secondo un'ottica di valutazione comparativa delle prestazioni e di *benchmarking* dei risultati.

Lo scopo finale è stato quello di costruire un modello di "*analisi aziendale*" che spaziassse dalla dimensione strategica a quella economico finanziaria e di valore dell'impresa, senza perdere di vista l'unitarietà del fenomeno aziendale e la sua connotazione di sistema dinamico, strumentale, aperto e olistico.

Capitolo 1

L'analisi del “rischio strategico” nell'impresa

di F. Di Lazzaro

SOMMARIO: 1.1. Le fasi evolutive dell'impresa. – 1.2. Le determinanti del rischio strategico: uno schema di analisi. – 1.3. Il grado di orientamento strategico dell'impresa. – 1.4. Il rapporto con l'ambiente e il mercato, il cliente. – 1.5. Il posizionamento competitivo dei prodotti. – 1.6. L'assetto organizzativo. – 1.7. Le condizioni di svolgimento del processo produttivo. – 1.8. L'attitudine al cambiamento. – 1.9. La “cultura amministrativa” aziendale. – 1.10. La politica della proprietà e gli assetti di *corporate governance*. – 1.11. Sintesi.

1.1. Le fasi evolutive dell'impresa

L'individuazione delle fasi in cui si articola il processo evolutivo dell'impresa richiede la preventiva enucleazione dei fondamentali elementi che compongono il sistema aziendale.

Esso, sappiamo, è la risultante della reciproca combinazione di due fattori essenziali: il **capitale** e il **lavoro**¹.

Il primo rappresenta l'elemento **statico**, inerte del sistema; tuttavia la sua esistenza è condizione imprescindibile per l'avvio di una qualsiasi attività economica.

Il secondo rappresenta l'elemento **dinamico**, attraverso il quale il fattore inerte del capitale prende vita. La **combinazione dinamica** di capitale e lavoro origina le **operazioni di gestione**, per effetto delle quali il capitale subisce mutazioni sia di tipo qualitativo che quantitativo.

Dalla reciproca combinazione del capitale e del lavoro prende vita, dunque, l'azienda, intesa nella sua accezione più ampia e generale possibile.

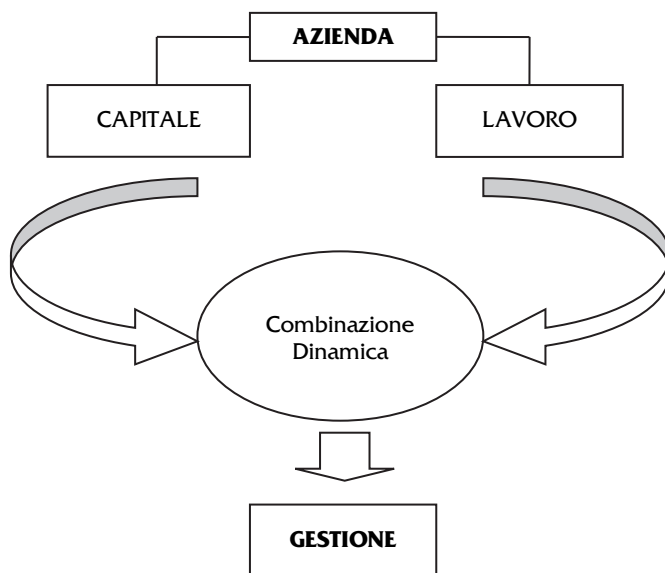
¹ Così: G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 59; C. Caramiello, *L'azienda, alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 37 ss.; Bruni, in tal senso, individua tra i caratteri dominanti dell'azionalità la «costituzione economica»: G. Bruni, *La missione dell'impresa nella prospettiva del nuovo millennio*, Inaugurazione dell'anno accademico 1999-2000, Università degli Studi di Verona, p. 52.

Il **lavoro** può assumere diverse connotazioni; esso può essere di tipo “**volitivo**” quando consiste nella definizione di obiettivi e nella formulazione di piani; il lavoro, ancora, può essere di tipo “**direttivo**” quando è finalizzato all’organizzazione, al governo e al controllo delle variabili da cui dipende il perseguimento degli obiettivi prefissati.

Esso, infine, può assumere natura di lavoro “**esecutivo**”, quando è finalizzato alla materiale esecuzione delle attività necessarie al perseguimento dei risultati programmati.

Schematicamente la rappresentazione di quanto sopra è riportata nella Figura 1.

Figura 1.



Nell’azienda, si è detto, le componenti essenziali sono rappresentate dal capitale e dal lavoro, dalla cui combinazione scaturisce la dinamica della gestione.

Sia il capitale che il lavoro possono essere apportate dallo stesso titolare o dai soci ovvero provenire da soggetti “esterni”.

Il lavoro, poi, abbiamo visto, può assumere diverse connotazioni.

Dal lavoro a carattere “volitivo” e quindi orientato alla formulazione di obiettivi di medio lungo termine al lavoro di tipo “esecutivo” volto alla realizzazione materiale delle operazioni programmate, passando attraverso il lavoro di tipo “direttivo” finalizzato al coordinamento delle operazioni in senso sia spaziale che temporale.

In relazione alla **provenienza** e alle **caratteristiche** dei fattori capitale e lavoro, è possibile descrivere i **tratti evolutivi dell'impresa**.

L'azienda, mano a mano che si evolve, infatti, è caratterizzata da un apporto di capitale e lavoro di tipo sempre più "esterno" rispetto al soggetto titolare o ai soci.

La tipologia del lavoro, poi, diviene da prevalentemente esecutivo a prevalentemente volitivo e direttivo.

L'evoluzione dell'impresa è, quindi, caratterizzata da un duplice fenomeno:

– la crescente esternalizzazione, rispetto al titolare o ai soci, della provenienza delle risorse capitale e lavoro;

– la crescente presenza di attività lavorative di tipo "volitivo" e "direttivo", rispetto alle attività prettamente "esecutive".

Le fasi di tale processo possono essere suddivise, in base alla suddetta chiave di lettura, in sei tappe fondamentali:

- a) impresa domestica;
- b) impresa a carattere familiare;
- c) impresa strutturata;
- d) impresa a capitale aperto;
- e) impresa evoluta;
- f) impresa sociale.

Nella sua **prima fase** di vita, l'azienda-impresa si identifica sostanzialmente con la famiglia, essendo totalmente inserita in tale contesto e realizzandosi un'assoluta sovrapposizione fra tali sistemi. Tutte le risorse, sia in termini di capitale che di lavoro, provengono dai componenti il nucleo familiare, il vincolo di parentela è quello più stretto e non travalica le mura domestiche. Non vi sono rapporti con soggetti esterni e l'intera attività viene svolta principalmente dal capo famiglia che tende ad accentrare tutti i processi decisionali.

La dimensione è di solito ridotta e il lavoro prestato dai componenti è prevalentemente di tipo esecutivo, l'attività direttiva e volitiva è allo stato embrionale. Il micro-sistema considerato è impermeabile a possibili apporti in termini di capitale e lavoro di tipo esterno. Questa prima tappa del processo evolutivo dell'impresa può essere definita di "**impresa domestica**".

In una **seconda fase**, l'impresa gradualmente si apre all'esterno.

Da impresa totalmente chiusa nell'ambito delle mura domestiche, che reperisce in modo autarchico al suo interno le risorse in termini di capitale e lavoro necessarie allo svolgimento della propria attività, si trasforma in azienda moderatamente più aperta, disponibile a reperire anche al di fuori dei limiti della famiglia in primo luogo la componente lavoro.

Con l'aumentare della dimensione e della complessità produttiva l'azienda, infatti, avverte la necessità di acquisire dall'esterno risorse di cui non dispone all'in-

terno. Si tratta il più delle volte di lavoro di tipo **esecutivo** e **specializzato** per lo svolgimento di attività in determinati comparti produttivi.

La maggiore complessità organizzativa determina inoltre la necessità, da parte del titolare o dei soci, di apportare lavoro anche di tipo **direttivo**, mentre l'apporto di lavoro volitivo, in termini di formulazione di obiettivi di medio lungo termine programmi e piani, è ancora allo stato embrionale.

L'attività di formulazione delle strategie, infatti, è assolutamente destrutturata e completamente accentrata nella figura del capo famiglia/azienda; anche il controllo della gestione avviene in modo episodico e non ancora organizzato.

Definiamo l'azienda in tale fase del suo processo evolutivo "**impresa a caratteri familiari**".

In una **terza fase** ancora successiva, l'impresa apre all'esterno anche l'apporto di **lavoro in termini direttivi**.

La complessità organizzativa aumenta e l'impegno in termini di lavoro direttivo diviene più intenso. Quasi tutte le funzioni esecutive vengono svolte da soggetti esterni mentre il soggetto economico si riserva prevalentemente l'esercizio delle funzioni di coordinamento che, come si è detto, in parte vengono anche delegate a terzi.

Il lavoro volitivo appare più strutturato, la pianificazione comincia ad abbracciare orizzonti temporali medio-lunghi, si avvia un processo di controllo della gestione più consistente. Vi è ancora una parziale "insensibilità" alle condizioni di rischio e ai risultati non finanziari.

Definiamo l'impresa in questa terza fase del suo iter evolutivo "**impresa strutturata**".

Nella **quarta fase** della sua evoluzione l'impresa apre anche il **capitale a terzi esterni**.

La crescita dimensionale e lo sviluppo produttivo richiedono, infatti, l'impiego di ingenti risorse finanziarie non reperibili mediante il solo indebitamento.

Oltre alla leva finanziaria e commerciale l'impresa si avvale, pertanto, anche la **leva azionaria**, come strumento di sviluppo e di crescita strutturale.

Il controllo assoluto del capitale è ancora accentrato nelle mani di pochi soggetti che costituiscono il nucleo dei proprietari "storici" dell'impresa.

Il **lavoro esecutivo** è prevalentemente svolto da soggetti esterni, il **lavoro direttivo** è solo in parte fornito dal soggetto economico mentre il **lavoro volitivo** è più strutturato ed in parte anche esternalizzato; la formulazione degli obiettivi abbraccia periodi medio-lunghi, vengono definite le relative linee guida di azione. Il processo di pianificazione strategica appare quindi più nitido e organizzato.

I sistemi di controllo della gestione vengono implementati allo scopo di consentire un monitoraggio continuo dei risultati in relazione agli obiettivi prefissati e per consentire un impiego efficace ed efficiente delle risorse disponibili.

Aumenta la sensibilità alle variabili di medio lungo termine, ai parametri di valutazione del rischio aziendale e alle grandezze di tipo non finanziario.

Definiamo l'impresa in questa quarta fase "**impresa a capitale aperto**".

In una **quinta** e penultima fase l'azienda apre all'esterno in modo ancora più intenso gli apporti di capitale e lavoro.

In termini di **capitale** il nucleo "storico" dei proprietari tende a mantenere solo la maggioranza relativa mentre la parte restante è collocata sui mercati finanziari.

Con riferimento al fattore "**lavoro**", l'attività di gestione, anche in termini di formulazione delle strategie di azione, viene delegata a terzi. In questa fase l'originario soggetto economico, identificabile nell'azionista o negli azionisti di maggioranza, è completamente uscito dal processo di gestione ed ha delegato a terzi **tutto il lavoro**, inteso nei tre livelli a suo tempo definiti, mantenendo la sola parte del capitale necessaria per esercitare un'influenza dominante nello svolgimento dell'attività.

Tale nucleo originario rimane, quindi, **soggetto economico**, avendo tuttavia completamente delegato tale funzione al management aziendale. I rapporti tra proprietà e management sono regolati da opportuni meccanismi di *corporate governance*.

Siamo in una fase di azienda a **capitalismo evoluto**, spesso a matrice familiare, tipica dei grandi gruppi operanti nel territorio Nazionale.

Definiamo l'impresa in questa penultima fase del suo processo di sviluppo "**impresa evoluta**".

Esiste, infine, una sesta ed ultima fase del processo evolutivo dell'impresa, che abbiamo definito "dell'impresa sociale", caratterizzata da un tipo di azionariato **polverizzato e diffuso**.

È proprio l'elevato grado di diffusione e di polverizzazione del capitale in una miriade di piccoli azionisti, istituzionali e non, che determina la connotazione "sociale" di tale entità economica.

Tale modello non è in realtà esistente nei mercati finanziari nazionali, dove prevale una forma di capitalismo di tipo familiare e dove le imprese, sebbene "evolute", secondo le caratteristiche da noi descritte, comunque sono controllate da uno o più soggetti che detengono saldamente la maggioranza assoluta o relativa del capitale.

L'impresa sociale, sul modello delle *public company* statunitensi è, di contro, a capitale polverizzato: non vi è quindi un proprietario nitidamente individuabile; l'impresa di fatto appartiene al mercato, inteso nella sua globalità.

Il soggetto economico è sostanzialmente identificabile nel management, che gestisce e governa tale entità.

Tale forma di impresa nel nostro Paese di fatto non esiste, se si esclude qualche rara ipotesi di realtà economica a carattere cooperativo.

È vivo mentre scriviamo il dibattito sulle forme di controllo e di *governance* che dovrebbero caratterizzare tale tipologia di imprese, le cui *performance* in termini di valore, e non solo, assumono una rilevanza spesso "sociale", dato l'elevato grado di diffusione dell'azionariato.

La crisi finanziaria ha dimostrato infatti la precarietà e l'insufficienza dei meccanismi di controllo e di *governance* attualmente esistenti.

I tratti salienti delle fasi di evoluzione dell'azienda fin qui descritti possono essere così schematizzati.

FASE I – Impresa domestica

- tutto il capitale proprio è apportato dai familiari;
- tutto il lavoro è apportato dai familiari;
- il lavoro “volitivo” è allo stato embrionale;
- il nucleo familiare è “chiuso” alle mura domestiche.

FASE II – Impresa a carattere familiare

- tutto il capitale proprio è apportato dai familiari;
- parte del lavoro “esecutivo” proviene dall'esterno;
- il lavoro esercitato dai membri della famiglia è anche “direttivo”;
- il lavoro “volitivo” è ancora allo stato embrionale.

FASE III – Impresa strutturata

- tutto il capitale proprio è apportato dal titolare o dai soci;
- parte del lavoro “direttivo” proviene dall'esterno;
- parte del lavoro “esecutivo” proviene dall'esterno;
- il lavoro “volitivo” è parzialmente strutturato e finalizzato alla formulazione di obiettivi di medio-lungo termine.

FASE IV – Impresa a capitale aperto

- parte del capitale proprio proviene dall'esterno;
- si decentra in parte l'attività di formulazione delle strategie;
- parte del lavoro “direttivo” proviene dall'esterno;
- parte del lavoro “esecutivo” proviene dall'esterno;
- aumenta la sensibilità alle condizioni di rischio e ai risultati non finanziari.

FASE V – Impresa evoluta

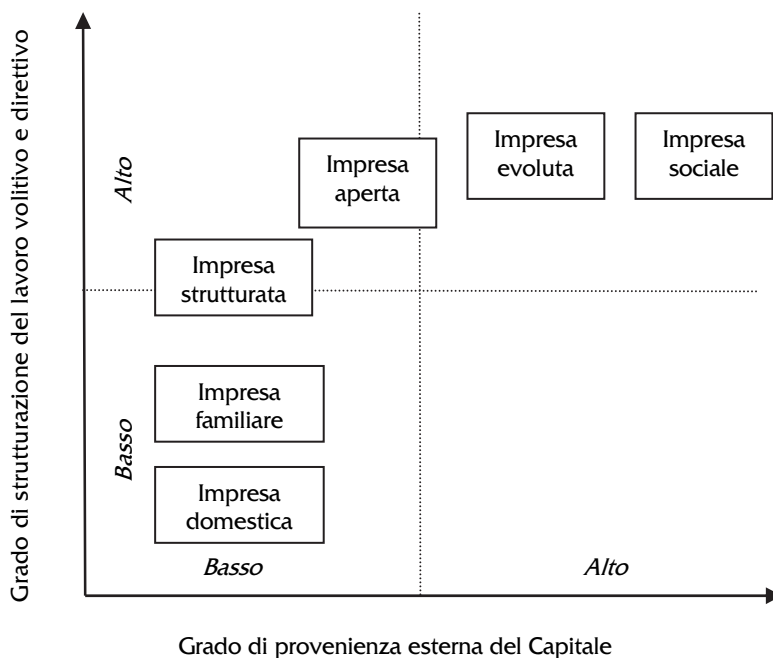
- la maggioranza del capitale proprio è collocata sul mercato;
- la prevalenza del lavoro “direttivo” ed “esecutivo” proviene dall'esterno;
- la formulazione delle strategie è demandata prevalentemente all'esterno;
- il nucleo proprietario storico rimane soggetto economico ma delega la gestione a “terzi” specializzati;
- i rapporti proprietà-*management* sono regolati da meccanismi di *corporate governance*.

FASE VI – Impresa sociale

- tutto il capitale proprio è collocato sul mercato;
- l'azionariato è diffuso e polverizzato;
- il *management* è sostanzialmente il proprietario dell'impresa;
- i rapporti proprietà-*management* sono regolati da meccanismi di *corporate governance*;
- le asimmetrie informative, se non opportunamente regolate, possono determinare squilibri nei rapporti fra proprietà e *management*.

Le fasi evolutive dell'impresa possono essere rappresentate nel seguente schema di assi cartesiani (Figura 2), dove nelle ascisse è riportato il grado di provenienza esterna del capitale e nell'asse delle ordinate è indicato il grado di organizzazione e strutturazione del lavoro di tipo direttivo e volitivo.

Figura 2.



1.2. Le determinanti del rischio strategico: uno schema di analisi

La dimensione economico-finanziaria può risultare insufficiente a racchiudere tutti i fattori da cui dipendono le politiche di controllo e governo dell'impresa.

Il presidio delle variabili critiche a cui è subordinato il successo di un'entità economica necessita, infatti, di visioni ulteriori atte a cogliere i complessi meccanismi di creazione e mantenimento di quei vantaggi competitivi indispensabili per consentire alle realtà aziendali di sopravvivere in un contesto ambientale sempre più globale e perturbato.

Alle tradizionali variabili di tipo finanziario, quindi, occorre abbinare ulteriori variabili di carattere non finanziario che consentano di cogliere in anticipo rispetto ai noti indicatori contabili eventuali situazioni di rischio.

La critica che spesso viene rivolta agli indicatori di performance di tipo contabile, infatti, è di rilevare lo scostamento negativo quando ormai il fenomeno che lo ha generato è avvenuto².

Basti pensare, ad esempio, al ruolo fondamentale che nella gestione aziendale viene assolto dalla componente “rischio”.

Ad un aggravamento del rischio, a parità di altre condizioni, corrisponde infatti un deterioramento delle modalità di svolgimento delle attività dell'impresa e viceversa.

La contabilità tradizionale, come si è detto, non è tuttavia in grado di “misurare” e monitorare continuamente il grado di rischio del sistema aziendale.

Il rischio, poi, non è solo contenuto nelle scelte di natura operativa o finanziaria che vengono poste in essere dal management; vi è una forma di rischio particolarmente insidiosa e difficilmente apprezzabile legata alle **decisioni strategiche** del soggetto economico e **alla capacità dell'impresa di mantenere ed accrescere nel tempo i propri vantaggi competitivi**.

Come è possibile, allora, affrontare scientemente tale nuova frontiera del rischio?

È ovvio che le dimensioni operativa e finanziaria del rischio non sono più sufficienti, occorre aggiungere una terza dimensione che colga gli aspetti del “**rischio strategico**”, **associabile all'eventualità che l'azienda, nel medio-lungo termine, non sia in grado di mantenere ed accrescere la propria posizione competitiva sul mercato**.

² Si pensi ad esempio ad un'azienda che gode di una situazione di vantaggio competitivo rispetto alle proprie concorrenti per effetto di una *leadership* nella propria gamma di prodotti ma che non investe in ricerca per il rinnovo di tale gamma. È ovvio che nel medio termine tale *leadership* è destinata ad affievolirsi e quindi a scomparire. La dimensione economico-finanziaria è in grado di cogliere tale fenomeno quando ormai ha già interessato le variabili di tipo contabile, ad esempio i margini sui prodotti, ma probabilmente quando l'informazione viene acquisita dal *management* è già tardi per rimuovere tale criticità. Diversamente un'attività di controllo che avesse monitorato sul tasso di innovazione dei prodotti o sulle attività di rinnovo della gamma avrebbe segnalato con sufficiente anticipo la criticità verificatasi.

Il rischio strategico è sicuramente di difficile valutazione, in quanto dipende da una pluralità di variabili, che spaziano trasversalmente entro tutte le attività in cui si articola la complessa gestione aziendale.

È ovvio che alla fine gli effetti del rischio strategico si vadano a riversare sul valore dell'impresa, riducendolo o accrescendolo a seconda dei casi.

L'obiettivo di un efficace sistema di controllo e di governo dovrebbe tuttavia essere in grado di cogliere con il sufficiente anticipo questi eventi, al fine di consentire interventi tempestivi e mirati, prima che i relativi effetti, irreparabilmente, intacchino i fondamentali economici da cui dipende la performance di valore dell'impresa.

Non è quindi più sufficiente osservare l'andamento delle grandezze flusso o *stock* di natura contabile, così come non è sufficiente l'apprezzamento delle sole componenti di rischio a carattere operativo o finanziario, anch'esse in qualche modo misurabili attraverso l'ausilio di variabili a carattere finanziario.

La componente di rischio strategico, per essere apprezzata e misurata, richiede l'introduzione di una pluralità di dimensioni che integrino ed affianchino le indicazioni di tipo contabile.

Le difficoltà maggiori di tale impostazione metodologica sono ravvisabili nella traduzione in pratica dei paradigmi teorici, tenuto anche conto del diverso grado di complessità che assume il sistema aziendale nelle diverse fasi evolutive in precedenza descritte.

In linea generale, tuttavia, riteniamo che i tratti salienti che informano una logica di gestione aziendale orientata al valore possano essere, a titolo esemplificativo anche se non esaustivo, identificati secondo lo schema concettuale di cui appresso³.

Per ciò che concerne il "versante" delle performance di natura non finanziaria, atte a consentire una possibile analisi e valutazione della componente strategica del rischio dell'impresa, è possibile enucleare le seguenti "prospettive" di analisi:

1. grado di "orientamento strategico" dell'impresa;
2. rapporto con l'ambiente, il mercato, il cliente;
3. posizionamento competitivo dei prodotti;
4. assetto organizzativo;
5. condizioni di svolgimento del processo produttivo;
6. attitudine al cambiamento;
7. "cultura amministrativa" aziendale;
8. politica della proprietà ed assetti di *corporate governance*.

Per ciò che concerne, invece, il monitoraggio delle grandezze economico finanziarie, è possibile individuare i seguenti "driver" del valore:

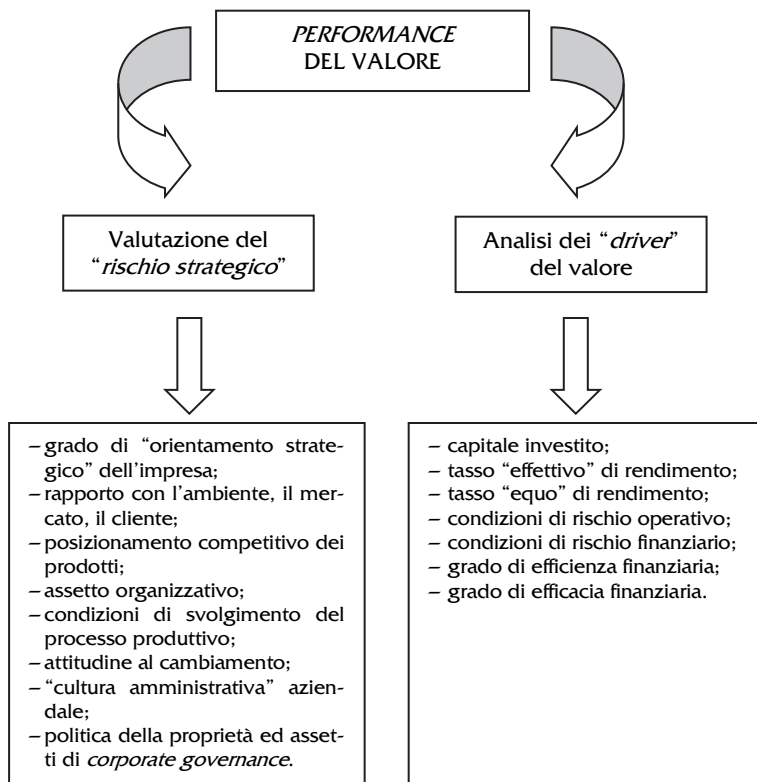
1. capitale investito;

³ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, p. 327.

2. tasso “effettivo” di rendimento;
3. tasso “equo” di rendimento;
4. condizioni di rischio operativo;
5. condizioni di rischio finanziario;
6. grado di efficienza finanziaria;
7. grado di efficacia finanziaria.

Lo schema di analisi può essere quindi, in sintesi, rappresentato come segue.

Figura 3.



1.3. Il grado di orientamento strategico dell'impresa

L'**orientamento strategico** è la prima qualità che si richiede ad un'impresa la cui gestione tende al conseguimento di obiettivi di valore.

L'orientamento strategico implica una particolare «sensibilità del soggetto economico alle variabili da cui dipendono il raggiungimento e il mantenimento nel tempo di posizioni di vantaggio competitivo durevoli».

Orientarsi strategicamente significa «pianificare la gestione, ponendo particolare attenzione alla formulazione della missione aziendale e alla identificazione dei vantaggi competitivi sostenibili, definendo i relativi assetti strutturali in termini di capitale tecnico, umano e finanziario, secondo un'ottica di medio-lungo termine».

Le decisioni strategiche sono scelte molto spesso radicali, definitive: esse determinano cambiamenti sovente strutturali nelle politiche di gestione e di governo.

Gli effetti delle decisioni strategiche vincolano l'impresa per periodi medio lunghi e sono difficilmente rimovibili, se non attraverso interventi radicali e molto spesso assai dannosi per gli equilibri del sistema aziendale.

La necessità di orientare strategicamente le decisioni che si assumono nelle politiche di governo rappresenta una condizione assolutamente imprescindibile per consentire al sistema aziendale il perseguimento di condizioni di equilibrio durevoli.

La gestione, infatti, non può essere concepita come semplice successione di decisioni di breve periodo; occorre una visione più ampia, che consenta all'impresa di intraprendere un cammino in cui siano ben definiti il punto di arrivo e le tappe intermedie, dove siano definite l'entità e la qualità delle risorse materiali, immateriali e finanziarie necessarie per giungere a tali obiettivi.

A tale attività di formulazione delle strategie deve accompagnarsi anche una continua attività di **controllo strategico**, che consenta il tempestivo riscontro di eventuali scostamenti e criticità da parte del soggetto economico, il quale deve essere in grado di intervenire con le opportune azioni correttive.

L'orientamento strategico, abbiamo detto, è condizione imprescindibile per una gestione aziendale orientata al valore.

Le variabili di medio lungo termine su cui si impernano le decisioni strategiche rappresentano, infatti, i pilastri su cui poggia la capacità dell'impresa di accrescere e mantenere nel tempo il proprio valore economico.

Il grado di strutturazione ed organizzazione delle attività da cui dipende l'orientamento strategico **varia in funzione dello stadio evolutivo dell'impresa considerato**.

Al primo stadio di tale processo evolutivo la capacità di visione strategica è circoscritta al solo titolare ed è ancora allo stato **embrionale**, in quanto non ancora adeguatamente strutturata.

Tale capacità, infatti, spesso consiste nella sola **“attitudine”** del soggetto economico a **“guardare avanti”** ed a programmare, a vari livelli, la gestione.

Tale forma di pianificazione e controllo della gestione, seppur come si è detto embrionale, rappresenta comunque «la premessa indispensabile perché l'impresa possa evolversi agli stadi successivi».

Solo una visione aperta della gestione aziendale e sensibile agli eventi strutturali futuri consente, infatti, la progressione nel tempo dell'attività, la crescita dimensionale, lo sviluppo di una “**cultura d'impresa**” profonda e radicata.

Questa “dote”, che all'inizio è prerogativa del capo famiglia-azienda, tuttavia, non è strutturata né organizzata o tanto meno disciplinata all'interno del sistema, a motivo ovviamente della dimensione e delle esigenze che in tal senso si manifestano.

Essa, tuttavia, è la “molla” che spinge l'imprenditore, come si è detto, a “guardare avanti”, a cercare di preservare nel tempo gli *asset* materiali ed immateriali della propria azienda, talvolta assumendo decisioni che nel breve periodo possono anche risultare scarsamente convenienti ma che nel medio lungo periodo assumono una valenza fondamentale e costituiscono le solide basi su cui poggiare le attività future.

L'evoluzione dell'impresa alle fasi successive si accompagna ad una **maggiore organizzazione e strutturazione del pensiero strategico**.

Il lavoro “**volitivo**” di definizione degli obiettivi e di formulazione delle strategie ed il lavoro “**direttivo**” di coordinamento e programmazione delle operazioni «divengono una necessità sempre più imprescindibile mano a mano che aumenta la dimensione ed il grado di complessità dell'impresa».

In una prima fase, si è detto, tali attività sono svolte direttamente dal titolare dell'impresa o dai soci.

All'aumentare della complessità e della dimensione, procedendo nelle fasi evolutive dell'impresa già in precedenza descritte, esse vengono demandate a terzi, soggetti che “**professionalmente**” svolgono l'attività di gestione e governo delle attività economiche, venendosi così a determinare, in modo sempre più marcato, «la separazione fra proprietà e gestione, che assume il suo massimo livello nello stadio di “impresa sociale”».

Il grado di orientamento strategico aumenta moderatamente, per effetto della maggiore strutturazione del lavoro direttivo ed esecutivo, nelle prime tre fasi di evoluzione mentre, per effetto dell'apertura del capitale a terzi, esso aumenta sensibilmente nelle ultime tre fasi considerate.

L'apertura del capitale ai terzi, infatti, rappresenta **un momento di particolare maturità strategica dell'impresa**, in quanto le politiche di governo non si ispirano più a principi di gestione chiusi ed autarchici, ma a forme più evolute di management.

1.4. Il rapporto con l'ambiente e il mercato, il cliente

Altro aspetto decisivo nella valutazione del “rischio strategico” dell'impresa è rappresentato dal rapporto dalla stessa instaurato **con la dimensione esterna, in termini di ambiente e mercato**.

È noto, infatti, che l'impresa è un sistema “aperto”, “probabilistico” e “complesso”⁴.

L'apertura all'esterno del sistema aziendale ne determina l'**estrema sensibilità ai fattori esogeni d'influenza**.

Una equilibrata “**composizione**” fra le forze interne aziendali e le forze esterne ambientali diviene quindi condizione tra le essenziali per la sopravvivenza dell'impresa⁵.

L'esperienza attuale dimostra come la crescente globalizzazione delle imprese abbia determinato maggiori opportunità di crescita dimensionale e di business ma abbia anche causato **una maggiore sensibilità agli avvenimenti esterni e dunque anche maggiori minacce**.

I fenomeni macro economici, i cicli di crescita e di recessione sia domestici che internazionali sono divenuti variabili ormai determinanti per comprendere le condizioni attuali e prospettive di gestione delle imprese.

Senza considerare, poi, gli effetti dirompenti dei fenomeni esterni di natura eccezionale e non ricorrente, quali gli eventi atmosferici, le guerre, gli attentati: l'esperienza di questi ultimi anni consente di poter affermare, infatti, che tali accadimenti, assolutamente non dominabili dal soggetto economico, possono determinare, in modo traumatico, la fine dell'impresa.

La valutazione del rischio strategico non può quindi prescindere «da un'attenta analisi dei rapporti che si instaurano fra ambiente ed impresa, partendo dagli scenari di natura più macro-economica, per restringere progressivamente il campo di osservazione agli aspetti maggiormente attinenti allo svolgimento materiale del business, quali i rapporti con il mercato ed il cliente».

L'analisi delle condizioni macro economiche di svolgimento dell'attività costituisce una premessa fondamentale per comprendere le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno.

In un mercato sempre più globale ed integrato, tuttavia, non è più sufficiente limitarsi a condurre tale studio a livello domestico, essendo necessario comprendere la possibile evoluzione dei principali indicatori anche a livello internazionale.

L'andamento dell'economia di ogni Paese, infatti, è ormai indissolubilmente legata anche agli eventi che si verificano a livello sovra-nazionale⁶.

⁴ In merito alla cosiddetta «teoria generale dei sistemi» si veda: U. Bestini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 12 ss.; si veda anche: G. Zanda, *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974, p. 220 ss.

⁵ L'esistenza dell'ordine di “composizione”, insieme all'ordine “combinatorio” e “sistematico” è per il Giannessi condizione propedeutica per il conseguimento di condizioni di equilibrio economico “a valere nel tempo”; E. Giannessi, *Le aziende di produzione originaria; le aziende agricole*, vol. I, Corsi, Pisa, 1960, p. 51.

⁶ Non è possibile, ad esempio, formulare previsioni che riguardino il nostro Paese se non si va-