

## TEMA 1

# L'impresa e la sua organizzazione

- 1 Attività d'impresa e settori produttivi
- 2 Il lavoro dell'imprenditore
- 3 Le dimensioni dell'impresa
- 4 Chi opera nell'impresa
- 5 Il conflitto tra proprietà e gruppo dirigente
- 6 Il conflitto tra proprietari e stakeholder



- Studio assistito
- Interrogazione simulata
- Ripasso veloce

### Le imprese e la loro tipologia

## 1 Attività d'impresa e settori produttivi

Le **imprese** sono gli operatori, privati o pubblici, che si occupano della produzione di beni e di servizi generalmente destinati alla vendita.

Secondo l'Istat, l'Istituto centrale di statistica che elabora i dati relativi alle condizioni economiche, demografiche, sociali e ambientali del nostro Paese, il settore delle imprese comprende: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali e le cooperative.

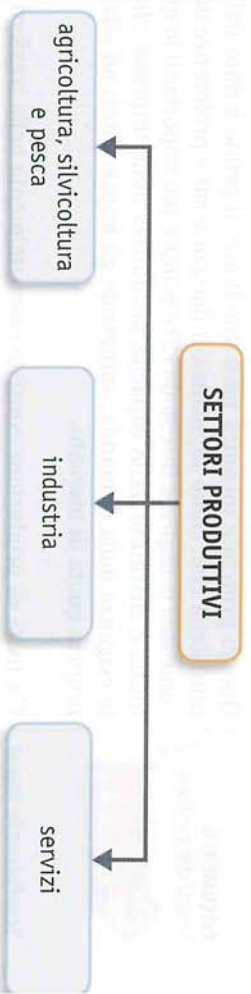
Le società di capitali, a loro volta, possono essere costituite:

- con capitale interamente privato;
- con capitale interamente pubblico (come nel caso di Ferrovie dello Stato, di Poste italiane o di numerose aziende municipalizzate);
- con capitale misto, in parte pubblico e in parte privato (come nel caso di Enel, Eni, Finmeccanica e di altre aziende municipalizzate).

### I settori produttivi

Ancora l'Istat classifica le attività di produzione in alcune branche:

- **agricoltura, silvicoltura e pesca**, che comprendono le attività dedicate alla cura e allo sviluppo di un ciclo biologico;
- **industria**, che comprende il settore industriale in senso stretto e il settore delle costruzioni; l'industria in senso stretto comprende a sua volta l'industria estrattiva, l'industria manifatturiera (composta da settori tra loro molto diversi come l'alimentare, il tessile, il chimico, il meccanico, l'elettronico), la fornitura di energia elettrica, gas e acqua;
- **servizi** (comunemente denominati *terziario*), le cui attività comprendono: commercio, trasporto, ristorazione, informazione, attività finanziarie e assicurative, attività professionali e tecniche, istruzione, sanità, attività artistiche e altre attività minori.



## 2 Il lavoro dell'imprenditore

L'offerta di beni e servizi deriva dal comportamento delle imprese, ovvero degli imprenditori, ai quali competono le decisioni relative all'organizzazione della produzione. Queste decisioni riguardano la questione allocativa:

- la qualità e il volume della produzione;
- le tecniche da impiegare nel processo produttivo;
- il prezzo a cui vendere le merci.



La sovranità del consumatore

Per quanto riguarda la scelta del tipo di beni da produrre, nelle economie di mercato l'imprenditore produce soprattutto ciò che viene domandato dai consumatori, i quali, come abbiamo visto nel tema 2 dell'UDA 2, scelgono i prodotti che massimizzano il loro benessere.

Nelle economie di mercato vale il principio della **sovranità del consumatore**, in base al quale le imprese si adattano alle caratteristiche della domanda e non viceversa.

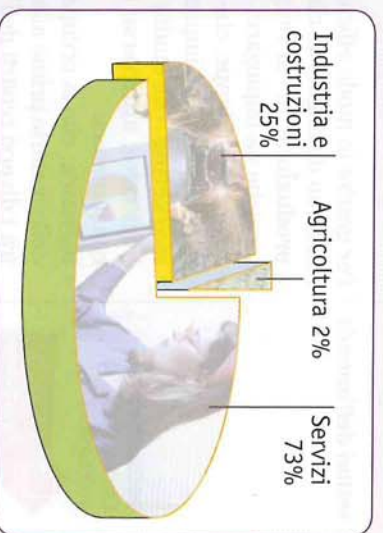
**COMPETENZA** Analizzare ed elaborare i dati

Dati in tempo reale

### I settori produttivi in Italia

Dati 2010, fonte Istat  
 Valore aggiunto al costo dei fattori  
 Milioni di euro a prezzi correnti

Servizi	980.987
di cui: Pubblica amministrazione	90.766
Industria e costruzioni	338.516
di cui: Industria in senso stretto	258.162
Costruzioni	80.354
Agricoltura	29.682





**DOCUMENTO**  
I gusti che contano



**Trasformare input  
in output**

Questo principio incontra però due limiti: il primo è dato dai condizionamenti della pubblicità che, come sappiamo, influenza gusti e preferenze delle persone. Ciò spiega come mai le imprese investono cifre sempre più importanti in questo settore. Il secondo limite è costituito dalla capacità produttiva delle imprese, che generalmente supera le esigenze della domanda, spingendo gli imprenditori ad allargare continuamente la propria quota di mercato.

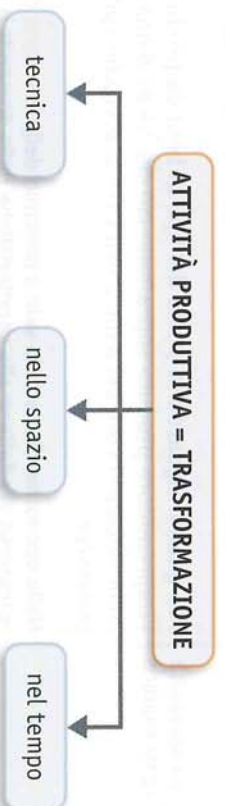
L'attività di produzione consiste essenzialmente nella trasformazione di alcuni beni e servizi, che chiameremo **input**, in altri, che chiameremo **output**. Il processo di trasformazione dall'*input* all'*output* implica un incremento di valore.



Il prodotto finale, infatti, viene venduto a un prezzo superiore al costo di produzione. Tale differenza costituisce il profitto e giustifica la decisione dell'imprenditore di dare vita al processo produttivo.

**L'attività di produzione è dunque essenzialmente un'attività di trasformazione.**

Per trasformazione però non dobbiamo intendere esclusivamente un processo **fisico-tecnico**, come nel caso della trasformazione del tessuto in abito o della farina in pane. L'incremento di valore degli *input*, infatti, può dipendere anche da una trasformazione **nello spazio**, come nel caso delle arance siciliane che vengono trasportate in tutto il mondo o del petrolio che giunge in Italia dal Medio Oriente, oppure può dipendere da un'attività di **conservazione nel tempo**, come accade per i vini, i prodotti surgelati, o lo stoccaggio delle granaglie nei silos.



Per svolgere la propria attività l'imprenditore deve:

- **acquistare gli input** necessari (materie prime, semilavorati, energia, lavoro, impianti);
- **organizzare gli input**, ossia decidere che cosa produrre, scegliere le tecniche da impiegare, stabilire quantità e prezzi di vendita;
- **vendere** il prodotto sul mercato.

Per gestire in modo efficiente queste fasi, l'imprenditore organizza l'impresa in settori.

Possiamo distinguerne almeno cinque:

- **produzione**, in cui vengono prese le decisioni relative all'acquisto dei materiali e alle tecniche da impiegare;
- **ricerca e sviluppo**, che si occupa di studiare nuovi prodotti e nuovi processi produttivi per consentire all'impresa di mantenere o migliorare la propria posizione nel mercato;
- **marketing**, che studia le forme di promozione pubblicitaria, segue la rete di distribuzione e, attraverso le indagini di mercato, individua l'evoluzione dei gusti dei consumatori;
- **logistica**, che si occupa del sistema dei trasporti aziendali, dall'approvvigionamento delle materie prime alla rete di distribuzione del prodotto, ma anche del collegamento tra i diversi reparti dell'azienda;

**A production  
activity is a  
transformation**



**I settori dell'azienda**

**DOCUMENTO**  
Capitalisti e  
imprenditori

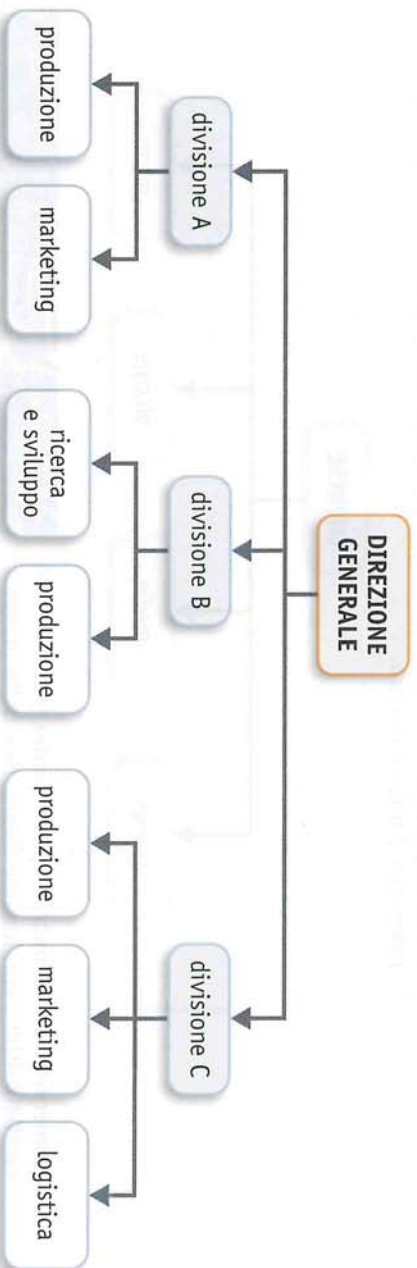


## TEMA 1 L'impresa e la sua organizzazione

- **amministrazione e controllo**, che si occupa dei pagamenti ai fornitori e degli incassi dei clienti, dalle politiche di finanziamento aziendale, dei rapporti con le banche e del raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Quando però l'impresa assume dimensioni particolarmente rilevanti o è disseminata in aree tra loro anche molto lontane, o ancora produce una gamma estremamente variegata di beni, la sua organizzazione interna può essere costituita da alcune **divisioni**, ciascuna delle quali si occupa di un particolare mercato geografico o di un particolare prodotto. Le divisioni, pur essendo coordinate a livello generale in relazione alle scelte strategiche dell'impresa, per quanto riguarda le scelte operative più frequenti costituiscono veri e propri centri di potere decisionale autonomo. Il gruppo dei manager che le dirige, infatti, gode di ampi spazi discrezionali.



### APPROFONDIMENTO

## Materie prime

Le risorse naturali (o materie prime, o *commodities* come dicono gli inglesi) sono un fattore necessario alla produzione di qualsiasi bene o servizio. Un tempo, dato il carattere prevalentemente agricolo dell'economia, le materie prime comprendevano esclusivamente prodotti di questo settore. Oggi, la loro gamma si è allargata e comprende sette grandi categorie: petrolio e derivati (benzina, gasolio ecc.), cereali (grano, frumento, soia, avena ecc.), metalli (oro, rame, zinco ecc.), carni (bovini, suini, ovini ecc.), coloniali e tropicali (caffè, cacao, zucchero ecc.), fibre (cotone ecc.) e legname da costruzione.

Le materie prime vengono trattate nei mercati internazionali e il loro prezzo può subire anche importanti fluttuazioni in relazione alla domanda e all'offerta. Tra il 2000 e il 2011, per esempio, il prezzo dell'oro è salito del 470%, quello del rame del 389%, quello

del petrolio del 283%, quello del caffè del 240%, quello del riso del 153%, quello del legname del 101%.

Lana, caffè e petrolio sono materie prime appartenenti a diverse categorie.





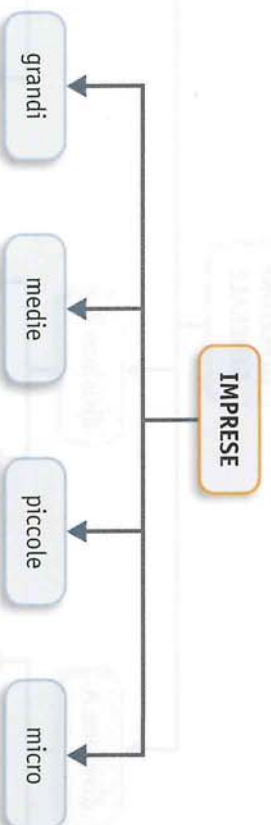
### 3 Le dimensioni dell'impresa

#### Criteri di classificazione

Esistono imprese di tutte le dimensioni: grandi, medie, piccole e micro imprese. La classificazione delle imprese può fare riferimento a parametri diversi. I principali sono il numero dei dipendenti, il capitale impiegato e il fatturato, ossia il ricavo che l'impresa ottiene dalle proprie vendite.

Un tempo i tre criteri tendevano a coincidere. Le piccole imprese erano piccole da tutti i punti di vista: avevano pochi dipendenti, impiegavano un capitale ridotto e anche il loro giro d'affari era modesto. E così era per le medie e le grandi. Oggi però le cose non stanno più in questo modo. Sono infatti numerose le imprese che impiegano pochi dipendenti ma grandi capitali, o che a fronte di un modesto investimento riescono ad avere un giro d'affari considerevole (pensiamo al settore dell'informatica).

- L'Unione europea, con il regolamento n. 364/2004, definisce:
- **grandi imprese** quelle con più di 250 dipendenti o un fatturato superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio superiore a 43 milioni di euro;
  - **medie imprese** quelle con un numero di dipendenti tra 50 e 250 o un fatturato tra 10 e 50 milioni di euro o un totale di bilancio tra 10 e 43 milioni di euro;
  - **piccole imprese** quelle con un numero di dipendenti tra 10 e 50 o un fatturato o un totale di bilancio tra 2 e 10 milioni di euro;
  - **micro imprese** quelle con meno di 10 dipendenti o un fatturato o un totale di bilancio inferiori a 2 milioni di euro.



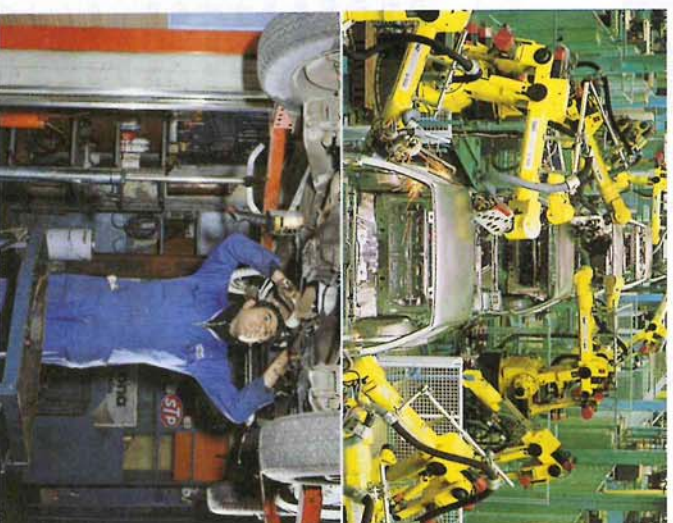
#### Dimensioni e caratteristiche dell'impresa

Le micro imprese hanno generalmente conduzione familiare e nella maggior parte dei casi operano nel settore della distribuzione al dettaglio.

Anche le piccole imprese, costituite principalmente da imprese artigiane che operano nel settore manifatturiero, sono generalmente a conduzione familiare.

Le imprese di medie dimensioni – tra queste possiamo ricordare quelle che operano nel settore meccanico o della grande distribuzione – presentano invece una struttura aziendale più organizzata. Di solito l'imprenditore non partecipa direttamente al processo produttivo, ma si limita ad amministrare l'azienda.

Infine le grandi imprese, che occupano più di 250 dipendenti, sono generalmente organizzate nella forma di società per azioni e possono anche essere quotate in Borsa.



Grandi e piccole imprese.

## TEMA 1 L'impresa e la sua organizzazione

Queste ultime possono essere organizzate in gruppi alla testa dei quali sta la società capogruppo o **holding**. Questa a sua volta è una società che possiede e gestisce i pacchetti azionari delle altre, chiamate società controllate o società figlie. Le holding costituiscono spesso un sistema a cascata che coinvolge moltissime società. Le quali possono avere tra loro anche partecipazioni incrociate. Per dirigere le società del gruppo, non è necessario che la holding ne possieda i pacchetti di maggioranza. Il codice civile (art. 2359), infatti, stabilisce che per controllare una società basta avere i voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante sull'assemblea ordinaria.

### ESERCIZI FLASH

1 Indica il settore al quale sono riconducibili le seguenti attività aziendali.

- 1 Studio di una fibra tessile particolarmente resistente  
.....
- 2 Promozione di una campagna pubblicitaria sui tram di una grande città  
.....
- 3 Organizzazione del trasporto del legno dal magazzino al laboratorio  
.....
- 4 Stipulazione del contratto di un nuovo dipendente  
.....

2 Indica a quale categoria appartengono le seguenti imprese.

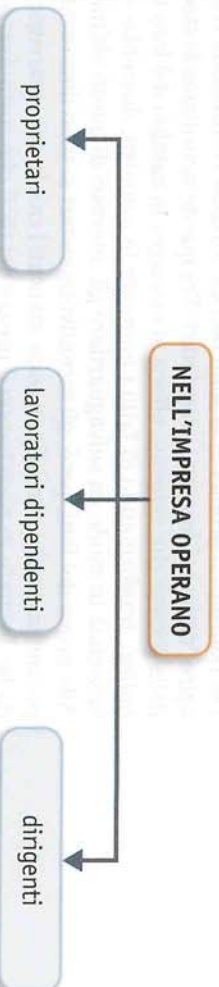
- 1 Azienda tessile 300 dipendenti, fatturato 70 milioni di euro  
.....
- 2 Supermercato 100 dipendenti, fatturato 30 milioni di euro  
.....
- 3 Oreficeria 2 dipendenti, fatturato 20 milioni di euro  
.....

## 4 Chi opera nell'impresa

I soggetti che operano nell'impresa

All'interno dell'impresa operano figure diverse. In particolare possiamo distinguere:

- i **proprietari**, ai quali la legge riconosce il diritto a gestire l'impresa e il diritto ad appropiarsi degli utili. Sono i proprietari che decidono che cosa produrre, che finanziano il processo produttivo, tengono per sé i guadagni e sopportano il rischio di perdite;
- i **lavoratori dipendenti**, che offrono il loro lavoro all'impresa, svolgono le mansioni che vengono loro assegnate e ricevono in cambio un salario;
- i **dirigenti**, che vengono scelti dai proprietari per amministrare l'impresa. Essi decidono le strategie più efficaci per realizzare gli obiettivi individuati dai proprietari, sono responsabili delle decisioni relative all'attività dell'impresa e controllano il lavoro dei dipendenti. La loro retribuzione è costituita da una quota fissa, alla quale non di rado si aggiunge una parte correlata all'andamento dell'impresa.





### Le relazioni interne all'impresa

Le relazioni interne all'impresa sono quelle che si instaurano tra i diversi attori dell'impresa.

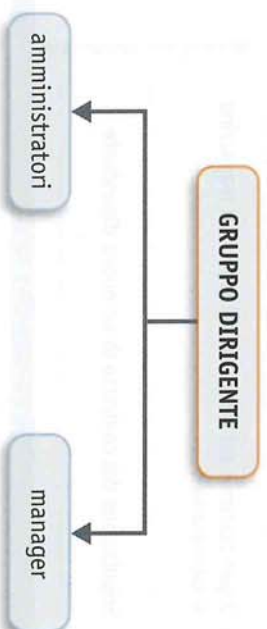
Le relazioni interne all'impresa sono quelle che si instaurano tra i diversi attori dell'impresa.

Non sempre le figure del proprietario, del dipendente e del dirigente sono nettamente distinte. Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, infatti, nelle imprese molto piccole spesso accade che il proprietario lavori direttamente nell'azienda, oltre a dirigerla; oppure, che la diriga anche se non vi lavora direttamente. Quando però le imprese hanno dimensioni rilevanti, se si tratta di società per azioni e ancor di più se sono quotate in Borsa, i ruoli sono ben distinti. I proprietari infatti generalmente sono una miriade di azionisti che si ritrova in assemblea soltanto una volta l'anno, mentre la gestione dell'attività è interamente delegata al gruppo dei dirigenti.

## 5 Il conflitto tra proprietà e gruppo dirigente

La dirigenza: amministratori e manager

Quando pensiamo al gruppo dirigente di una società dobbiamo prestare attenzione a un'importante distinzione. Il gruppo dirigente infatti comprende da un lato gli **amministratori** della società e dall'altro i **manager**.



Gli **amministratori** vengono scelti dai proprietari, hanno il compito di guidare la società e rispondono ai soci della loro gestione. Il gruppo dei **manager**, invece, comprende i dirigenti che, pur con grandi responsabilità, occupano all'interno della società una posizione subordinata. Essi vengono scelti generalmente dal Consiglio di amministrazione al quale devono rispondere del loro operato.

### Relazioni e conflitti

Non sempre i rapporti tra i dirigenti e i proprietari sono facili. I proprietari infatti possono realizzare i loro obiettivi soltanto con la collaborazione dei dirigenti. Gli interessi di questi ultimi però non sempre coincidono con quelli dei primi. I dirigenti inoltre sono spesso molto più informati dei proprietari sugli affari della società (pensiamo alle diverse informazioni di cui dispone l'amministratore di una spa rispetto a un socio); così non di rado da queste situazioni possono nascere conflitti d'interessi.

Per risolvere il problema si sono cercate formule contrattuali che spingano i dirigenti ad agire "come se" fossero i proprietari. Tra queste ricordiamo le **stock option**, titoli azionari della società che vengono offerti ai manager in cambio del loro lavoro. L'uso delle **stock option**, trasformando di fatto i manager in azionisti, dovrebbe indurli ad amministrare la società in modo da salvaguardare gli interessi di questi ultimi.

Alla prova dei fatti, però, gli incentivi monetari si sono dimostrati poco utili a risolvere il problema, anche perché non sono mancati i casi in cui i manager hanno operato in modo da far lievitare in poco tempo il prezzo dei titoli che costituivano le loro **stock option** per

lucrare sulla differenza, spinti a questo anche dagli investitori istituzionali come i fondi pensione o i fondi assicurativi, che potevano così accrescere il valore dei loro portafogli titoli. Un altro strumento con cui gli azionisti possono esercitare pressione sul gruppo dei manager è costituito dalle **scalate societarie**, ossia dall'acquisto di consistenti pacchetti azionari da parte di soci di minoranza o addirittura di soggetti esterni all'impresa per ottenerne il controllo. Infatti, se l'impresa non è gestita al meglio, il suo valore di mercato diminuisce e diventa più facile acquistarne i titoli. Il nuovo gruppo di comando può allora cambiare l'intero *staff* dirigenziale per migliorare le performance aziendali. In ogni caso, poiché è praticamente impossibile prevedere tutte le situazioni che si potrebbero concretizzare nella realtà e predisporre contratti in grado di affrontare qualsiasi evenienza, solo un **corretto atteggiamento morale** può consentire la soluzione del problema.

La convinzione che anche in economia i comportamenti non possono essere guidati esclusivamente dal guadagno personale può permettere a proprietari e manager di costruire un rapporto basato sulla reciproca stima e fiducia e offrire ai proprietari la certezza che chi dirige la società opera anche nel loro interesse.

## 6 Il conflitto tra proprietari e stakeholder

Abbiamo detto che la legge tutela il proprietario dell'impresa garantendogli il diritto di deciderne la gestione e di appropriarsi del profitto. Intorno all'impresa tuttavia ruotano altri interessi estranei alla proprietà, con la quale possono entrare in conflitto.

Possiamo distinguere i soggetti che entrano in relazione stabile con l'impresa, i **patrons**, in due gruppi: gli **shareholder**, gli azionisti, e gli **stakeholder**, cioè coloro che hanno interesse al buon andamento dell'impresa senza esserne proprietari, come i consumatori, i lavoratori dipendenti o i fornitori.

Per i **consumatori** è importante che l'impresa realizzi buoni prodotti, rispondenti agli standard di qualità certificati e con prezzi convenienti; ma è importante anche che i processi di produzione impiegati siano rispettosi dell'ambiente dove l'impresa è inserita, che eventuali residui produttivi vengano smaltiti secondo le procedure previste dalle norme di tutela sanitaria e ambientale e che in generale l'attività imprenditoriale si inserisca nel territorio senza danneggiarne e saccheggiarne le risorse.

I **lavoratori** d'altro canto, per essere certi che il loro posto di lavoro si mantenga nel tempo, hanno interesse che l'azienda cresca, che gli impianti vengano costantemente rinnovati, che la rete di vendita venga sostenuta con adeguati investimenti. Per loro insomma è importante che i proventi dell'attività aziendale non si trasformino interamente in utili degli azionisti, ma vengano in parte reinvestiti nell'attività di produzione.

Anche i **fornitori** sono interessati alla vita dell'azienda, che generalmente paga i propri acquisti a distanza di tempo. Talvolta inoltre le grandi aziende sono l'unico cliente di piccoli fornitori, la cui esistenza dipende integralmente dalle loro commesse.

### I patrons

**DOCUMENTO**  
Stock option e  
incentivi monetari  
nella retribuzione  
del manager



### Gli stakeholder

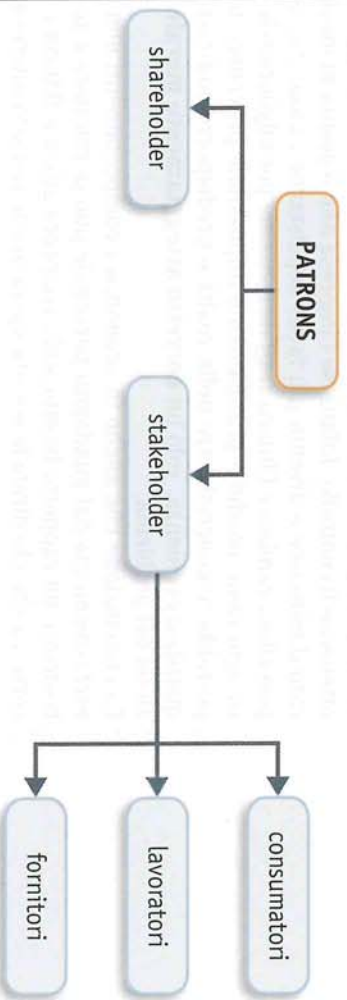


Sia i consumatori, sia i lavoratori sono stakeholder della società.





Gli interessi dei consumatori, dei lavoratori e dei fornitori però non sempre ricevono un'adeguata tutela dalle norme giuridiche, che tendono a proteggere innanzitutto i diritti della proprietà, consentendo a chi detiene questo diritto di decidere liberamente i criteri di gestione dell'impresa e degli utili conseguiti.



### Esperienze a confronto

Per affrontare il problema del conflitto fra proprietari e *stakeholder*, sono state individuate nel mondo alcune possibili soluzioni.

Negli **Stati Uniti** si sono sviluppati i piani Esop (*Employee stock ownership plan*), che consentono ai lavoratori di partecipare agli utili dell'azienda, anche se non agli aspetti decisionali.

In **Germania** si sono diffuse esperienze di gestione che riconoscono ai lavoratori il diritto di partecipare, attraverso loro rappresentanti, ai Consigli di amministrazione delle principali imprese industriali.

In **Italia** e in **Francia** si è invece andata diffondendo l'esperienza delle cooperative e delle imprese *non profit*. Attraverso queste organizzazioni, gruppi di lavoratori o di consumatori possono organizzare imprese che hanno come obiettivo specifico la tutela dei loro interessi.

### ESERCIZI FLASH

3 Indica a quale figura sono riconducibili i seguenti personaggi.

- 1 Pietro ha acquistato 100 azioni Fiat.  
.....
- 2 Roberta è stata assunta come direttore generale di una filiale estera.  
.....
- 3 Gianni è stato nominato dall'assemblea nel Consiglio di amministrazione della società.  
.....