

Indice

Prefazione di Alessandra Tami	9
-------------------------------	---

PARTE PRIMA: *L'Azienda*

Introduzione	13
Questioni di ordine metodologico	15
<i>Le basi teoriche per lo studio dell'Azienda:</i>	
i) <i>l'interdisciplinarietà e la questione dei "confini"</i>	
ii) <i>l'approccio storico</i>	15
L'Economia Aziendale: il passaggio dalla tecnica alla Scienza	20
<i>Problemi di disseminazione, divulgazione e citazione</i>	23
L'Azienda secondo la dottrina aziendale	26
<i>L'Azienda come Sistema</i>	29
L'Azienda secondo la disciplina giuridica	33
La classificazione delle Aziende	38
La classificazione delle Imprese	41
<i>Note a margine delle classificazioni. La tipicità del caso Italia</i>	42
Confronto tra il concetto di Azienda ed Impresa	43
Focus sulla figura dell'Imprenditore	46
<i>Il fattore Innovazione</i>	47
<i>Il fattore decisionale</i>	49
La Teoria Generale dei Sistemi	51
<i>La complessità sistemica</i>	54
<i>L'approccio sistemico vitale</i>	57
La Teoria degli Stakeholder	59
<i>Alcune classificazioni degli Stakeholder</i>	60
La politica di <i>Corporate Social Responsibility</i>	66
<i>Visioni contrarie alla CSR</i>	67
<i>Perché risulta conveniente adottare politiche di CSR</i>	68
<i>La gestione del rapporto con gli Stakeholder</i>	70

PARTE SECONDA: *Approfondimenti*

1. La relazione con l'ambiente esterno	75
<i>La teoria SCP di Bain è ancora attuale?</i>	77
2. Omaggio a Paolo Emilio Cassandro: l'Equilibrio Armonico	79
<i>Ostacoli sulla strada dell'Equilibrio</i>	81
3. I cicli aziendali	83
4. Il momento decisionale: l'agire (responsabile) d'impresa	87
Prendere decisioni: una mappa delle attività da gestire	87
<i>Tipologie di decisioni e decisori</i>	87
<i>Chi prende le decisioni in azienda?</i>	89
<i>La scelta Make or Buy</i>	92
<i>Dinamicità Vs staticità. Il caso IBM</i>	94
<i>Costo e incompletezza dell'Informazione</i>	96
<i>La componente emotiva</i>	97
Supporti per le decisioni	
<i>La «Catena del Valore» di Porter</i>	98
<i>Limiti del modello di Porter e proposte di miglioramento</i>	101
<i>Il modello SCORE</i>	102
<i>Il modello decisionale di Katz & Kahn</i>	107
<i>Un modello a supporto delle scelte del manager</i>	107
Considerazioni conclusive	109
<i>Appendici</i>	
1. <i>Dal welfare aziendale alla CSR:</i>	111
Il villaggio operaio di Crespi d'Adda	111
La visione sociale di Ford	113
La "città dell'Armonia" di Marzotto	115
Il "borgo" di Cucinelli	116
2. <i>Due "capitani" d'industria illuminati</i>	119
La Olivetti di Adriano Olivetti: una fabbrica per l'Uomo	119
La Ferrero di Pietro Ferrero: come superare le insidie del passaggio generazionale	121
Bibliografia consultata	125
Sitografia	141

Prefazione

In questi anni le aziende sono venute a costituire un'istituzione complessa, nella quale gli interessi di una pluralità di interlocutori convergono. Il dibattito sui modelli di impresa e sui suoi fini rimane sempre molto acceso, dovendo le aziende contemperare le attese di portatori di capitale e di portatori di lavoro, ma anche della comunità nella quale sono inserite.

Il presente lavoro ripercorre le diverse declinazioni del soggetto «azienda» nel tempo, con esempi di *best practice* e di testimoni che hanno segnato tappe importanti nell'economia italiana.

A completamento di quanto l'autore osserva, si può evidenziare che il successo di un'azienda e il benessere di azionisti e interlocutori sociali dipende dalla capacità di valorizzare l'insieme dei vari capitali posseduti: capitale finanziario, capitale produttivo, capitale intellettuale, capitale umano, capitale sociale e relazionale, capitale naturale, mentre la continuità dell'azienda richiede che tutti i capitali siano coordinati per creare valore condiviso. Il capitale finanziario rappresenta il pool di fondi disponibili per l'attività dell'impresa, in forma di debito o di capitale proprio e spesso deriva dai risparmi accumulati che vengono investiti in altre forme di capitale, iniziando dal capitale produttivo, costituito dai beni strumentali (fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature, automezzi, ecc.) e dalle rimanenze di input (materie prime, materie di consumo, ecc.) e di output (semilavorati di vendita e prodotti finiti) orientate alla produzione e allo scambio. Il capitale intellettuale è costituito in parte dalla proprietà intellettuale dell'impresa (brevetti, marchi registrati e diritti di copyright) e in parte dalle conoscenze risultanti dalla ricerca e sviluppo, capacità di innovazione, abilità dei manager nell'organizzare lo svolgimento dell'attività e da altri asset intangibili compresi nel capitale umano e nel capitale sociale dell'impresa. Capitale produttivo e capitale intellettuale

rappresentano il capitale strutturale dell'azienda, la cui crescita implica innovazione di prodotto e di processo, miglioramento della flessibilità, efficienza e efficacia produttiva, promozione della crescita nel tempo in luogo del profitto a breve, miglioramento della qualità e della sicurezza del lavoro. Il capitale umano comprende l'insieme di conoscenze, abilità e esperienze dei dipendenti e dei manager e la capacità di questi ultimi di accrescere questo insieme tramite l'apprendimento. Il capitale sociale e relazionale in generale può essere definito come la capacità di collaborare per uno scopo comune. Nella realtà di un'impresa esso comprende le posizioni di forza all'interno della *supply chain*, l'accettazione da parte della comunità, le relazioni con il governo, con i concorrenti e la lealtà dei consumatori. Infine il capitale naturale è costituito da qualsiasi risorsa naturale o asset ambientale che procura una costante disponibilità di beni o servizi utili nel presente e/o nel futuro. Ogni impresa, a seconda dell'attività, utilizza certi tipi di asset naturali piuttosto che altri, ma tutte le imprese alla fine dipendono strettamente dal capitale naturale, in quanto senza acqua o aria nessun altro capitale esisterebbe, da cui una corretta valutazione della performance aziendale non potrà limitarsi solo all'analisi del capitale finanziario, ma misurare anche il valore degli altri capitali, che devono essere valorizzati per consentire una crescita sostenibile nel tempo, rispettosa degli interessi non solo dei portatori del capitale finanziario, ma anche dei portatori degli altri capitali.

Alessandra Tami

Milano, 24 maggio 2018