

SUPERCOMPENDIO **ECONOMIA** **AZIENDALE**

Edizione
2026


Neldiritto
Editore

Dalla teoria dei costi di transazione discende l'interpretazione dell'azienda come **nexus of contracts**, cioè come insieme coordinato di contratti tra una molteplicità di soggetti denominati stakeholders, ovvero *portatori di interesse* nei confronti dell'azienda.

Al suo interno, l'azienda realizza una serie di relazioni economiche tra i soggetti che mettono a disposizione le risorse per l'attività produttiva; al suo esterno, invece, essa pone in atto una serie di transazioni di mercato, al fine di acquisire le risorse per produrre e vendere il prodotto.

L'azienda ha pertanto una natura composta da una molteplicità di risorse coordinate tra loro per un fine.

Se da un lato la teoria contrattualista pone l'accento sulla rete di relazioni tra gli stakeholders, l'azienda è però soprattutto un *sistema*.



2. L'azienda come sistema e le sue finalità: imprese, pubblica amministrazione, no profit privato

La *teoria dei sistemi* rappresenta un modello idoneo a spiegare il fenomeno azienda in tutta la sua globalità.

Gli elementi fondamentali di un sistema sono:

- la struttura, cioè gli elementi che lo compongono (risorse umane e capitale);
- i processi, ovvero le attività economiche poste in essere all'interno dell'azienda e le relazioni che quest'ultima mantiene con l'ambiente esterno;
- i suoi fini (la produzione di beni e servizi, la generazione di benefici economici).

Le caratteristiche cruciali di un sistema aziendale sono le seguenti:

- l'ambiente economico in cui l'azienda opera, formato a sua volta dal microambiente (entità con cui l'azienda interagisce direttamente) e macroambiente (l'ambiente economico in generale);
- il grado di apertura, ovvero come l'azienda si pone nelle sue interazioni con l'ambiente esterno e come influenza ed è influenzata dall'ambiente esterno;
- la scomponibilità in sotto-sistemi co-finalizzati, che rappresentano entità in cui i fini specifici, coordinati dall'organizzazione aziendale, sono tappe intermedie al raggiungimento del fine unitario del sistema;
- la proprietà olistica del sistema, secondo cui l'interazione tra le parti genera forze aggiuntive rispetto a quelle delle singole unità;
- il grado di determinismo delle interazioni dinamiche tra le parti del sistema, e tra il sistema ed il suo ambiente (che nelle aziende è alquanto basso, dato che queste interazioni si basano sui sistemi sociali).

I sistemi, inoltre, sono regolati da una serie di leggi fondamentali:

- la **negentropia**, secondo cui un sistema aperto possiede la facoltà di evolvere verso stati di ordine;
- l'**equifinalità**, cioè la raggiungibilità del fine mediante strade diverse;
- la **competizione**, che esprime la concorrenza tra sistemi (che induce le aziende a formulare strategie mirate, volte ad ottenere dei vantaggi rispetto ai competitors) o tra le parti di uno stesso sistema (es. attriti ed interessi differenti tra diverse unità organizzative della stessa azienda).

Tuttavia, dato che l'azienda è un sistema sociale, occorre considerare che spesso il comportamento umano orienta l'azienda verso equilibri dinamici non sempre prevedibili in modo pienamente razionale (irrazionali).

In generale, l'azienda può essere osservata come ambiente (FIORI - TISCINI):

- **sociale**, poiché ha nell'uomo l'elemento portante della sua struttura e dei suoi processi;
- **dinamico**, ovvero in continuo movimento ed evoluzione;

- **aperto**, poiché in relazione di reciproca influenza con l'ambiente esterno;
- **olistico**, in quanto avente un valore diverso (e si spera maggiore) dalla somma dei valori riconducibili alle parti o ai sottosistemi che lo compongono;
- **strumentale**, poiché persegue un fine, ovvero la creazione durevole di ricchezza, mediante la produzione di beni e servizi, per soddisfare i bisogni delle famiglie.

Proprio per quanto concerne quest'ultimo aspetto, quello del fine, in funzione delle motivazioni dei soggetti che istituiscono l'azienda, si può distinguere tra:

- aziende per le quali il soddisfacimento dei bisogni è una **finalità intermedia**, per perseguire poi il fine ultimo di incrementare la ricchezza economica personale;
- aziende per le quali il soddisfacimento dei bisogni è una **finalità ultima**, in base a scopi di utilità sociale.

Il primo caso si riferisce alle *aziende a scopo di lucro*, o **imprese**, in cui la produzione deve essere collocata e venduta sul mercato a prezzi superiori rispetto ai costi delle risorse impiegate per ottenere un determinato livello di output; questo margine, quando è positivo, viene definito utile o profitto.

Nel secondo caso, invece, abbiamo le aziende senza scopo di lucro (o *no profit*), in cui l'attività produttiva mira almeno alla copertura dei costi delle risorse impiegate per ottenere un determinato livello di output, affinché sia assicurata autonomia e durabilità al sistema produttivo.

Le imprese sono generalmente istituite da soggetti privati interessati ad ottenere una remunerazione soddisfacente.

Tuttavia, tale remunerazione è completamente *aleatoria*, in quanto è rappresentata da ciò che rimane dopo che i prezzi di vendita della produzione hanno remunerato tutti gli altri fattori produttivi (in generale, si avrà remunerazione solo se i primi sono più elevati dei secondi).

L'investimento di capitale nelle imprese è rischioso e la remunerazione deve essere commisurata al rischio sostenuto.

Il reddito generato da un'impresa è da ritenersi soddisfacente se è almeno uguale a quello che i suoi proprietari avrebbero potuto conseguire da altre imprese con rischiosità uguale; si tratta del *costo-opportunità del capitale*, ovvero il rendimento alternativo a cui si rinuncia ponendo in essere una determinata scelta di investimento.

Il gruppo istituzionale, o proprietà dell'impresa, è generalmente formato da soggetti privati, definiti: *imprenditori*, se istituiscono, finanziano ed esercitano attivamente una funzione di indirizzo sulla gestione dell'impresa; *investitori*, se si limitano solo ad apportare capitale. In tal caso, si parla di imprese a capitale privato (es. UniCredit).

Tuttavia, talvolta la proprietà delle imprese può essere totalmente o parzialmente assunta dallo Stato.

Ciò può avvenire quando l'attività produttiva dell'impresa è volta alla soddisfazione di bisogni collettivi, è rivolta a larghe categorie di utenti o ha ripercussioni di interesse generale che lo Stato ritiene opportuno monitorare (es. le public utilities).

In questa tipologia di imprese, *lo Stato non altera la natura lucrativa delle imprese, ma salvaguarda gli interessi della collettività*.

Le aziende senza scopo di lucro o no profit possono, a loro volta, essere suddivise in base alla natura pubblica o privata del gruppo istituzionale.

Lo Stato e gli altri enti pubblici territoriali sono tipicamente i soggetti istituzionali degli enti pubblici, ovvero nelle aziende che producono servizi destinati a soddisfare i bisogni collettivi e che danno luogo alla formazione della *Pubblica Amministrazione* nel suo complesso.

Lo Stato interviene nella produzione di beni e servizi in due diversi casi principali:

- nel caso di servizi collettivi (es. servizio di ordine pubblico), non erogabili da un'organizzazione privata, poiché riguardano funzioni istituzionali essenziali dello Stato e devono pertanto essere somministrati in forma garantita e simultanea a tutta la

1

L'organizzazione aziendale

1. Cos'è l'organizzazione aziendale

L'**organizzazione aziendale**, intesa come branca dell'economia aziendale, studia *i criteri di divisione del lavoro e i corrispondenti meccanismi di coordinamento*. Essa riguarda la programmazione e la strutturazione delle attività d'impresa attraverso processi volti a *individuare, raggruppare e strutturare le attività aziendali, definire e suddividere i ruoli derivanti da tale articolazione, assegnare responsabilità rispetto ai risultati ottenuti, stabilire regole e sistemi di lavoro*, inclusi quelli relativi a comunicazione, gestione dei conflitti e processi decisionali.

Manuali a confronto

In questa prospettiva, il sistema organizzativo rappresenta una vera e propria attività di regia della gestione aziendale e può costituire una fonte di vantaggio competitivo, poiché consente all'impresa di rispondere con efficienza ed efficacia agli stimoli dell'ambiente esterno e di attuare tempestivamente le scelte strategiche (FIORI - TISCINI).

Oggetto di studio dell'organizzazione sono: da un lato, le *risorse umane*, considerate nelle loro capacità, motivazioni e comportamenti; dall'altro, gli *assetti organizzativi*, cioè l'insieme dei sistemi e delle procedure che permettono il coordinamento delle persone all'interno dell'azienda. Tra gli strumenti che compongono tali assetti rientrano: le *strutture organizzative*, che definiscono l'articolazione delle unità organizzative, i ruoli e le relazioni tra di esse; i *sistemi operativi*, costituiti da regole e procedure che assicurano il funzionamento dell'impresa (gestione del personale, programmazione e controllo, sistemi informativi, ecc.).

Un aspetto centrale è la *progettazione* della struttura organizzativa, che prende avvio dall'analisi delle operazioni di gestione, da cui derivano le attività da svolgere e i compiti associati. Il momento più delicato del processo progettuale riguarda la scelta del *criterio di divisione del lavoro tra le diverse unità organizzative*; successivamente, all'interno di ciascuna unità, i compiti vengono assegnati alle singole posizioni, cioè alle singole persone.

2. La struttura organizzativa funzionale, divisionale o a matrice

Manuali a confronto

La **struttura organizzativa** è rappresentata graficamente tramite l'organigramma, strumento volto ad evidenziare le relazioni gerarchiche che intercorrono tra le diverse unità organizzative (FIORI - TISCINI).

La progettazione della struttura organizzativa prevede: lo studio delle operazioni di gestione, l'individuazione dei compiti e delle attività da porre in atto, la divisione del lavoro per unità organizzative e la divisione del lavoro tra persone (o posizioni).

Il momento progettuale degno di nota è costituito dalla scelta del criterio di divisione del lavoro tra le diverse unità organizzative e, in tal senso, i criteri generali rilevanti di **divisione del lavoro** sono due:

- per *tipologia di operazione da compiere*, in base al quale vanno incluse nella stessa unità organizzativa (o funzione) operazioni caratterizzate da contenuto tecnico analogo;
- per *output* (prodotto e/o servizio), in base al quale vanno incluse nella stessa unità organizzativa (o divisione) operazioni che offrono il proprio contributo, sebbene ad un

3. Il finanziamento

Il **finanziamento** può essere di due tipologie principali: *capitale di rischio* (chiamato anche *patrimonio netto o mezzi propri*) oppure *capitale di credito* (chiamato anche *debiti finanziari o mezzi di terzi*).

Il patrimonio netto non ha obbligo di rimborso, ma ha una remunerazione aleatoria, strettamente connessa al risultato economico conseguito dall'azienda ed attribuisce diritti di proprietà pro-quota (FIORI - TISCINI).

Es. Supponiamo di dar vita ad una società avente capitale sociale € 1.000, interamente versato sul conto corrente bancario; ecco la rappresentazione nella tavola dei valori:

IMPIEGHI		FONTI	
LIQUIDITA'		PATRIMONIO NETTO	
Banca	+ 1000	Capitale sociale	+ 1000

In questo caso, all'interno della tavola dei valori, si distinguono due aree: la *liquidità*, che contiene i movimenti relativi ai cosiddetti "*valori numerari certi*", *banca* o *cassa*, cioè gli strumenti finanziari utilizzabili per il pagamento immediato; il *patrimonio netto*, che contiene il *capitale sociale*, le *riserve* e gli *utili*.

Le movimentazioni contabili derivanti dall'operazione contenuta in questo esempio possono essere riassunte in una tabella a 5 colonne, dove: i) la prima colonna indica i conti che vengono movimentati grazie all'operazione realizzata; ii) la seconda colonna indica la sezione a cui appartiene il conto (impieghi o fonti); iii) la terza colonna indica l'aumento oppure la diminuzione del valore tramite l'utilizzo di una freccia; iv) le ultime due colonne mostrano l'importo della movimentazione del conto e indicano se tale movimentazione avviene nella sezione "dare" o in "avere".

CONTO	I/F	SEGNO	DARE	AVERE
Banca	I	↑	1000	
Capitale Sociale	F	↑		1000

I debiti finanziari (capitale di credito) prevedono l'obbligo di rimborso, comportano una remunerazione predeterminata (gli interessi) e conferiscono diritti di credito.

I finanziamenti a titolo di debito finanziario possono essere forniti dai seguenti soggetti:

- banche, sotto forma di mutui, conti correnti passivi, anticipi su fatture, anticipazioni;
- risparmiatori, sotto forma di obbligazioni ed obbligazioni convertibili;
- altre istituzioni finanziarie, sotto forma di leasing o factoring.

Es. Supponiamo di ricevere un finanziamento bancario di € 800, con accredito sul conto corrente bancario.

La rappresentazione dell'operazione nella tavola dei valori sarà:

IMPIEGHI		FONTI	
LIQUIDITA'		DEBITI FINANZIARI	
Banca	+ 800	Debiti v banche	+ 800

Così facendo, abbiamo introdotto una nuova area nella tavola dei valori, ovvero i debiti finanziari, al cui interno confluiranno i debiti verso gli istituti bancari e finanziari.

La tabella sottostante riassume le movimentazioni relative all'operazione effettuata:

CONTO	I/F	SEGNO	DARE	AVERE
Banca	I	↑	800	
Debiti v banche	F	↑		800

Infine, ecco come cambia la tavola dei valori dopo quest'ulteriore operazione effettuata:

IMPIEGHI		FONTI	
LIQUIDITA'		PATRIMONIO NETTO	
Banca	1800	Capitale sociale	1000
		DEBITI FINANZIARI	
		Debiti v banche	800
TOTALE IMPIEGHI	1800	TOTALE FONTI	1800

Ai finanziamenti dell'impresa sono collegati: *flussi finanziari in entrata*, quando si verificano conferimenti di capitale proprio o accensione di prestiti; *flussi finanziari in uscita*, nel caso di rimborsi di capitale proprio o di debiti. Le operazioni di finanziamento generano anche flussi economici negativi, legati alla remunerazione delle fonti di finanziamento.

Tale remunerazione può essere esplicita e predeterminata, come nel caso degli interessi passivi sul debito (*cost of debt*), oppure figurativa e residuale, come nel caso dell'utile destinato agli azionisti, la cui misura teoricamente equa è rappresentata dal costo figurativo del patrimonio netto (*cost of equity*).

Accanto alle forme tradizionali di capitale di rischio e capitale di credito, si sono diffuse forme di *finanziamento intermedio o mezzanino*, caratterizzate da natura ibrida. Esse combinano elementi propri sia del capitale di rischio sia del capitale di credito: ad esempio, possono prevedere la postergazione nel rimborso rispetto ad altri debiti, ma attribuire al contempo diritti tipici dei soci, come particolari diritti in assemblea.

4. L'acquisizione dei fattori produttivi e la trasformazione

L'**acquisizione dei fattori produttivi, la trasformazione e la vendita** costituiscono la gestione reddituale. Come già accennato, in funzione della tipologia del fattore produttivo acquisito, l'acquisto di fattori produttivi può essere classificato in: *immobilizzazioni* (o spese di investimento), relative a fattori produttivi utilizzabili ripetutamente nel medio-lungo periodo e quindi per più cicli gestionali; *costi di esercizio* (o spese correnti o costi correnti), riferiti a fattori produttivi utilizzabili per un solo ciclo gestionale, quindi nel breve periodo.

4.1. Immobilizzazioni

In base alla *natura dell'investimento*, le **immobilizzazioni** a loro volta si dividono in: *immobilizzazioni immateriali*, ovvero che riguardano l'attività produttiva, ma non hanno consistenza fisica (es. brevetti, marchi); *immobilizzazioni materiali*, attinenti all'attività produttiva e che hanno consistenza fisica (es. impianti, fabbricati strumentali); *immobilizzazioni finanziarie*, che si configurano come investimenti finanziari a redditività specifica, a prescindere dall'attività produttiva (es. partecipazioni, titoli, crediti per finanziamenti erogati a terzi ecc).

4.2. Immobilizzazioni immateriali

Ipotizziamo ad esempio di acquistare brevetti per € 150, e di effettuare il pagamento in contanti. La rappresentazione della tavola dei valori sarà espressa per intero dal lato degli impieghi:

Quando il ROI è superiore al costo del debito, l'impiego di capitale di terzi consente di aumentare la redditività per gli azionisti (effetto leva positivo); al contrario, se il costo del debito eccede il rendimento operativo, la leva finanziaria determina una compressione del ROE e una distruzione di valore (effetto leva negativo).

La leva finanziaria introduce quindi un elemento di rischio aggiuntivo, in quanto amplifica non solo i rendimenti, ma anche le perdite, aumentando la volatilità dei risultati per gli azionisti. Il suo utilizzo deve essere valutato in relazione alla stabilità dei flussi operativi, al livello di rischio operativo e alla sostenibilità dell'indebitamento nel tempo.

M

■ Mercato

Il **mercato** rappresenta un *meccanismo di coordinamento economico* fondato sull'interazione tra domanda e offerta, mediata dal sistema dei prezzi e da contratti inevitabilmente incompleti. Esso consente l'allocazione delle risorse tra soggetti indipendenti, riducendo la necessità di coordinamento gerarchico.

Il funzionamento efficiente del mercato presuppone condizioni quali la *standardizzazione* dei beni e servizi, la *diffusione* dell'informazione e bassi costi di transazione. In presenza di elevata specificità degli investimenti, asimmetrie informative o incertezza, il mercato può risultare inefficiente, generando costi di coordinamento elevati e comportamenti opportunistici.

In tali circostanze, le imprese possono ricorrere a forme alternative di coordinamento, quali contratti relazionali o integrazione interna. Il mercato si configura quindi non come opposto, ma come alternativa alla gerarchia, nell'ambito di un continuum di soluzioni organizzative.

P

■ Performance

La **performance** rappresenta una grandezza multidimensionale che sintetizza i risultati conseguiti dall'impresa in relazione agli obiettivi prefissati e alle risorse impiegate. Essa non si esaurisce nel risultato economico di periodo, ma comprende anche la solidità finanziaria, l'equilibrio patrimoniale e la posizione competitiva nel mercato.

La *valutazione* della *performance* richiede un approccio integrato che consideri simultaneamente dimensioni economiche, finanziarie e strategiche, evitando l'uso isolato di singoli indicatori. Inoltre, la performance deve essere interpretata in chiave prospettica, in quanto i risultati passati non sono necessariamente indicativi della capacità futura di creare valore.

In questo senso, la *performance* rappresenta la sintesi dell'interazione tra strategia, struttura organizzativa e gestione operativa, e costituisce un indicatore fondamentale della capacità dell'impresa di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio e di competitività.

R

■ Reddito di esercizio

Il **reddito di esercizio** è la misura sintetica del risultato economico di periodo, determinata secondo il *principio di competenza economica* attraverso un processo di correlazione tra costi e ricavi. Esso rappresenta una *grandezza derivata*, non osservabile direttamente, ma costruita mediante criteri valutativi che riflettono ipotesi sulla dinamica futura della gestione e sulla recuperabilità dei valori iscritti in bilancio.

In quanto *grandezza economico-contabile*, il reddito incorpora componenti monetarie e non monetarie e può divergere significativamente dai flussi finanziari, risultando quindi inidoneo, se isolato, a esprimere la capacità dell'impresa di generare liquidità. La sua determinazione è