

LE CRISI D'IMPRESA

**Diagnosi,
previsione e procedure
di risanamento**

**a cura di
Tonino Pencarelli**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

LE CRISI D'IMPRESA

**Diagnosi,
previsione e procedure
di risanamento**

**a cura di
Tonino Pencarelli**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Presentazione del volume , di <i>Tonino Pencarelli</i>	pag.	7
1. Crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica aziendale: una prospettiva sistemico vitale , di <i>Tonino Pencarelli</i>	»	11
1.1. La crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale: un inquadramento concettuale	»	12
1.2. Cause e tipologie di crisi aziendali	»	27
1.3. Le crisi nel ciclo di vita dell'impresa: le insidie della crescita	»	41
1.4. Gli indicatori per il controllo delle situazioni di crisi	»	49
1.5. Percorsi di superamento delle crisi: i processi di risanamento e turnaround	»	66
1.6. Considerazioni finali	»	78
2. I modelli di gestione anticipata delle crisi: la previsione delle insolvenze , di <i>Linda Gabbianelli</i>	»	85
2.1. Introduzione alle principali tecniche di previsione delle insolvenze	»	85
2.2. I modelli di previsione delle insolvenze	»	88
2.2.1. I modelli di previsione delle insolvenze: gli studi che utilizzano l'analisi di bilancio	»	89
2.2.2. I modelli di previsione delle insolvenze: l'evoluzione degli studi basati sui metodi statistici di origine anglosassone	»	91
2.2.3. I modelli di previsione delle insolvenze: gli studi basati sui metodi statistici di origine italiana	»	104

2.3. Analisi empiriche della previsione delle insolvenze applicate alle imprese di piccole dimensioni	pag.	113
2.4. Considerazioni finali	»	123
3. Strumenti giuridici nelle soluzioni delle crisi d'impresa, di <i>Silvia Cecchini</i>	»	133
3.1. Introduzione: dalla crisi al risanamento dell'impresa	»	133
3.2. La novellata legge fallimentare alla luce del mutato contesto economico	»	134
3.3. Il concordato preventivo	»	138
3.3.1. Il contenuto del piano concordatario	»	147
3.4. L'accordo di ristrutturazione dei debiti	»	149
3.5. Il piano di risanamento contemplato dall'art. 67, comma 3, lett. d), legge fallimentare	»	154
3.5.1. Il contenuto del piano attestato	»	159
3.6. Disciplina fiscale	»	162
3.7. Conclusioni	»	163
4. Casi aziendali e applicazione del modello di previsione delle insolvenze, di <i>Linda Gabbianelli</i>	»	168
4.1. Introduzione e nota metodologica	»	168
4.2. Mappa dei casi aziendali analizzati	»	170
4.3. Conclusioni	»	178

PRESENTAZIONE DEL VOLUME

di *Tonino Pencarelli*

Il fenomeno delle crisi d'impresa è da sempre oggetto di ampio dibattito da parte della letteratura manageriale italiana e internazionale. Negli ultimi anni l'interesse si è tuttavia acuito a seguito della crescente frequenza di casi di insolvenza e di indebolimento della capacità di sopravvivenza di numerose imprese, che in molteplici circostanze hanno comportato la perdita della loro vitalità e, nelle situazioni più gravi, il fallimento. Questo contributo affronta il tema delle crisi d'impresa approfondendo in primo luogo la natura del fenomeno, cercando di fornire un modello concettuale utile alla comprensione, alla diagnosi e alla prognosi delle situazioni di crisi aziendali, qualificate come situazioni di squilibrio della formula strategica. Un secondo obiettivo dello studio è proporre un inquadramento delle principali tecniche di previsione delle insolvenze e delle crisi aziendali, al fine di metterle in luce potenzialità e limiti applicativi e dell'individuazione anticipata delle situazioni di squilibrio volte a affrontare per tempo le situazioni di declino, evitando che possano sfociare in casi di fallimento. Un ulteriore scopo del lavoro è quello di prendere in rassegna le procedure giuridiche di risanamento attualmente rese disponibili dall'impianto normativo italiano risultante dalla riforma della legge fallimentare (R.D. n. 267/1942). Procedure che coinvolgono i professionisti chiamati dagli organi di governo delle imprese nel quotidiano lavoro volto a fronteggiare le crisi aziendali con l'obiettivo di salvaguardare la continuità ed il vitalismo delle imprese, cercando di scongiurare l'ipotesi del fallimento e della cessazione degli organismi aziendali. Il lavoro si chiude con una rassegna di esperienze e di casi d'impresa sottoposte a procedure concorsuali quali concordato preventivo, piani di risanamento e fallimento, cercando di mettere in luce, tra l'altro, cause, strumenti giuridici, stakeholder coinvolti e grado di prevedibilità delle situazioni di crisi.

A ciascuno degli obiettivi di analisi sopra indicati è dedicato un capitolo.

Il capitolo 1, curato dall'Autore, presenta un modello di analisi e interpretazione delle crisi d'impresa basato sul concetto della formula strategica, elaborata sulla base del pioneristico contributo sulla formula imprenditoriale di Coda (1984) e del più recente Approccio Sistemico Vitale (ASV) di Golinelli e Scuola (2000). Dopo l'inquadramento concettuale e la descrizione del modello, si illustrano le principali tipologie di crisi, approfondendone le più rilevanti cause determinanti, anche tenendo conto delle differenti fasi del ciclo di vita aziendale. Vengono poi descritte le dimensioni e gli indicatori più significativi ai fini del monitoraggio antecedente, concomitante e susseguente delle situazioni di squilibrio della formula strategica che possono segnalare condizioni di crisi potenziale o effettiva, nella consapevolezza che «non si riesce a gestire ciò che non si è in grado di misurare» e che «non si è in grado di misurare ciò che non si riesce a descrivere» (Kaplan, Norton, 2005, p. 7). Seguono riflessioni in merito a possibili percorsi di risanamento e di turnaround delle imprese in crisi. Il capitolo fornisce un'impostazione olistica di analisi, che consente di inquadrare il fenomeno delle crisi d'impresa adottando una prevalente prospettiva descrittiva ed interpretativa, ma fornendo anche alcuni spunti normativi per guidare i percorsi di superamento delle crisi.

Il capitolo 2, a cura di Linda Gabbianelli, illustra le principali tecniche di previsione delle insolvenze aziendali presenti in letteratura. In particolare, il contributo indaga gli elementi essenziali delle tecniche di previsione basate sull'intuizione, sull'analisi di bilancio e delle tecniche che si basano su metodi statistici. Fra questi si prendono in esame l'analisi discriminante, la regressione, la tecnica delle componenti principali, le reti neurali, l'analisi RPA e gli algoritmi genetici. Dopo un inquadramento generale delle principali tecniche, si ripercorre l'evoluzione degli studi internazionali e nazionali secondo le pratiche utilizzate, focalizzando particolarmente l'attenzione sulle ricerche empiriche che hanno applicato i modelli previsionali alle imprese di piccole dimensioni. In ultima analisi, si propone una disamina dei principali punti di forza e debolezza delle ricerche presentate, gli elementi di originalità e le implicazioni manageriali che l'applicazione di tali modelli comporta.

Il capitolo 3, scritto da Silvia Cecchini, illustra i principali strumenti giuridici che la novellata riforma fallimentare propone all'impresa in crisi. Il legislatore ha riformato l'intero sistema concorsuale seguendo un *iter* legislativo complesso e articolato in fasi, con l'introduzione di distinti provvedimenti emanati dal 2005 al 2012. Appare chiara l'intenzione della riforma di dare rilievo all'autonomia privata, circoscrivendo l'intervento

dell'autorità giudiziaria all'attività di controllo, ammettendo una valutazione di merito e di convenienza solo in presenza di manovre speculative. Il capitolo propone pertanto un'analisi degli strumenti giuridici disciplinati dalla nuova normativa, mettendo in luce le principali opportunità che essi offrono alle imprese in stato di crisi. Si mette in evidenza altresì come la vigente disciplina fallimentare dedichi particolare attenzione alla figura del professionista coinvolto nelle attestazioni di idoneità dei piani di risanamento imprenditoriali e come garante della attuabilità degli accordi tra impresa in crisi e creditori.

Infine, l'ultimo capitolo, curato da Linda Gabbianelli, propone una rassegna di esperienze e di casi d'impresa sottoposte a procedure concorsuali quali concordato preventivo, piani di risanamento e fallimento, cercando di mettere in luce, tra l'altro, cause, strumenti giuridici, stakeholder coinvolti e grado di prevedibilità delle situazioni di crisi.

Il testo si rivolge a studenti iscritti a corsi di laurea o di specializzazione di materie economiche e manageriali, a consulenti e professionisti chiamati a fronteggiare situazioni di crisi e avviare procedure di risanamento, oltre che a imprenditori e manager direttamente o indirettamente coinvolti in situazioni di crisi.

Urbino, Università degli Studi "Carlo Bo", gennaio 2013

Tonino Pencarelli

1. CRISI D'IMPRESA COME SQUILIBRIO DELLA FORMULA STRATEGICA AZIENDALE: UNA PROSPETTIVA SISTEMICO-VITALE

di *Tonino Pencarelli*

SOMMARIO: 1.1. La crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale: un inquadramento concettuale – 1.2. Cause e tipologie di crisi aziendali – 1.3. Le crisi nel ciclo di vita dell'impresa: le insidie della crescita – 1.4. Gli indicatori per il controllo delle situazioni di crisi – 1.5. Percorsi di superamento delle crisi: i processi di risanamento e turnaround – 1.6. Considerazioni finali.

Obiettivo del capitolo è presentare un modello di analisi e interpretazione delle crisi d'impresa basato sul concetto della formula strategica, elaborata sulla base del pionieristico contributo sulla formula imprenditoriale di Coda (1984) e del più recente Approccio Sistemico Vitale (ASV) di Golinelli e Scuola (2000). Dopo l'inquadramento concettuale e la presentazione del modello, si illustrano le principali cause determinanti le crisi d'impresa, anche tenendo conto delle differenti situazioni di crisi collegate alle fasi del ciclo di vita e di sviluppo aziendale. Vengono poi descritte le dimensioni e gli indicatori più significativi ai fini del monitoraggio antecedente, concomitante e susseguente delle situazioni di squilibrio della formula strategica che possono segnalare condizioni di crisi potenziale o effettiva, nella consapevolezza che «non si riesce a gestire ciò che non si è in grado di misurare» e che «non si è in grado di misurare ciò che non si riesce a descrivere» (Kaplan, Norton, 2005, p. 7). Seguono riflessioni in merito a possibili percorsi di risanamento e di turnaround delle imprese in crisi. Il contributo fornisce un'impostazione olistica di analisi, che consente di studiare il fenomeno delle crisi d'impresa adottando una prevalente prospettiva descrittiva ed interpretativa, ma fornendo anche alcuni spunti normativi per guidare i percorsi di superamento delle crisi.

1.1. La crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale: un inquadramento concettuale

L'espressione "crisi d'impresa" è usata con frequenza nella letteratura economico manageriale. Essa si riferisce ad uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che solitamente si associa alla perdurante perdita di valore economico del capitale e alla incapacità dell'organismo aziendale di sopravvivere. Essa esprime dunque la fase acuta di una situazione di patologia aziendale, denominata declino, che si collega a continue perdite economiche, alla progressiva incapacità di generare positivi flussi reddituali prospettici, alla crescente illiquidità, alla sistematica impossibilità di assolvere puntualmente alle obbligazioni (insolvenza), al manifestarsi di fenomeni di permanente dissesto finanziario, oltre che all'elevarsi di condizioni di rischiosità nella gestione dei processi aziendali in assenza di opportuni interventi di risanamento (Guatri, 1986, 1995; Sciarelli, 1995; Bertoli, 2000, Piciocchi, 2003).

La crisi può quindi qualificarsi come una situazione di grave deterioramento della vitalità dell'impresa, cui si perviene o in forma progressiva, secondo un percorso e una sintomatologia di continuo e crescente peggioramento di dimensioni critiche per l'azienda, ovvero in modo improvviso, a causa di repentini accadimenti esterni (es. crisi economica e finanziaria globale, crisi di settore, guerre, catastrofi naturali ecc.) o interni (es. scomparsa dell'imprenditore-fondatore, cambio degli assetti proprietari e di governo, incidenti non adeguatamente coperti mediante forme di assicurazione ecc.).

In altri casi, in genere i più frequenti (Pellicelli, 2005), la crisi d'impresa discende da inadeguati approcci strategici e manageriali dell'organo di governo e da inefficienze della struttura aziendale che possono essere aggravati da fattori esterni di natura congiunturale. Il processo di depauperamento di valore economico connesso alla crisi non sempre si manifesta in modo palese bensì può essere latente, rischiando di compromettere le possibilità di risposta da parte dell'impresa in modo rapido e risolutivo. In queste situazioni, in altri termini, il deterioramento può perpetrarsi nel tempo senza emergere chiaramente, salvo poi manifestarsi in tutti i suoi effetti a causa di un evento scatenante – *trigger event*, come una congiuntura economica negativa o altri accadimenti esterni o interni (Guatri, 1995; Sciarelli, 1995).

Per descrivere, comprendere e individuare i fattori determinanti le crisi aziendali, la natura più o meno reversibile di queste e i possibili interventi di miglioramento dello stato di salute di un'impresa, in questo scritto ci si riferisce al modello della **formula strategica** esposto nella Figura 1.1, ela-

borato adattando il pioneristico contributo di Coda (1984) anche alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale¹ (Golinelli, 2011) e del *Systems Thinking* (Mella, 2010)².

La formula strategica, originariamente denominata da Coda “formula imprenditoriale”, si compone di cinque elementi principali che, sulla base delle modalità di loro combinazione, sono la risultante e qualificano l'assetto strategico dell'impresa, precisando le caratteristiche strutturali, i business presidiati, le strategie competitive perseguite e l'orientamento verso la responsabilità sociale dell'impresa.

Gli elementi chiave che compongono la formula strategica sono la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta, il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali e i contributi chiesti ad essi in cambio e, infine, il sistema degli attori sociali interessati alle sorti dell'impresa.

La formula strategica si compone altresì dell'organo di governo, distinto dalla struttura in quanto soggetto deputato alla gestione strategica dell'impresa ed emanazione del sovrasisistema della proprietà, a sua volta enucleata e considerato a parte nell'ambito della formula sociale.

Un'altra componente che considerata a sé stante per la sua criticità nell'ambito della formula sociale è il sistema dell'innovazione.

La relazione tra struttura, sistema competitivo e sistema di offerta identifica la “formula competitiva”, che è un sottoinsieme della formula strategica, mentre la relazione tra struttura, sistema degli attori sociali e il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali e i contributi chiesti in cambio identifica un sottoinsieme della formula strategica che denominiamo “formula sociale”³.

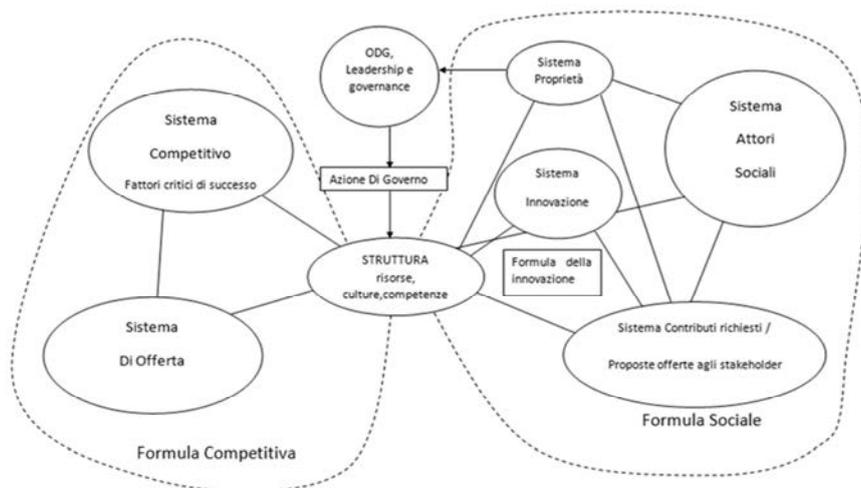
Nell'ambito della formula sociale, si può isolare la formula dell'innovazione, che scaturisce dal legame tra struttura, attori sociali dell'innovazione e sistema delle prospettive e dei contributi collegato ai processi innovativi aziendali.

¹ Si ricorda che i sistemi non “sono”, ma si “osservano”, ossia sono il risultato della specificazione e dei punti di vista degli osservatori che, di fronte alla medesima *struttura*, possono osservare *sistemi* diversi.

² Il *System Thinking* è basato su cinque regole, particolarmente utili per comprendere il fenomeno delle crisi d'impresa: consente di vedere gli alberi e la foresta, stimola a non fermare la nostra osservazione su ciò che appare, ma stimola a ricercare ciò che varia, sollecita la ricerca delle cause delle variazioni nelle variabili osservate, sollecita a sforzarsi di concatenare le variabili osservate fino a specificare i *loop* tra le loro variazioni, inviata a specificare sempre i confini del sistema che si sta indagando (Mella, 2010, pp. 27-29).

³ Nel modello originario di V. Coda, queste relazioni identificano la formula imprenditoriale sovraordinata, tenendo conto che è “sovraordinata” rispetto a singole aree d'affari.

Fig. 1.1 – La formula strategica



Fonte: ns. elaborazione

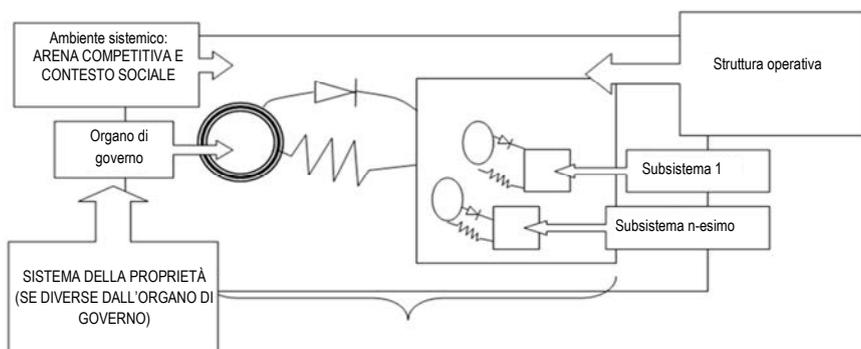
Nella prospettiva sistemico vitale, la formula strategica è la strategia complessiva aziendale, la meta strategia derivante dalla combinazione deliberata o emergente, da parte dell'organo di governo, delle risorse e delle competenze strutturali in condizioni di consonanza e, se possibile, risonanza con i sovrasistemi rinvenibili nell'ambiente⁴ (Fig. 1.2) e che riferisce in modo particolare alla finalità di sopravvivenza del sistema vitale, così come enunciato nei postulati dell'ASV. La ricerca di consonanza qualifica l'azione di governo strategico dell'impresa in quanto attiene all'implementazione/mantenimento di condizioni di "compatibilità strutturale" tra differenti ma componibili varietà informative e conoscitive ai fini di allineamento e dialogo con il contesto di riferimento, esprimendo l'esigenza di fondo dell'impresa di corrispondere a valori, culture e bisogni della società circostante e di trovare riconoscimento e legittimazione

⁴ I concetti di *consonanza* e *risonanza* sono ben chiariti da Golinelli (2011, p. 31): «La consonanza è una categoria logica che, unitamente alla risonanza, trova qualificazione nella dicotomia tra struttura e sistema. Il concetto di consonanza è anzitutto strutturale, in quanto legato alla capacità di connessione tra componenti interne e tra componenti interne ed esterne; successivamente, nel divenire sistemico, qualifica il carattere delle relazioni nel tempo. La nozione di risonanza è invece esclusivamente sistemica e concerne il possibile sviluppo della consonanza: frequenza di attivazione e qualità delle relazioni indicano la tensione verso la risonanza».

(risonanza)⁵ presso le diverse entità che la popolano (Golinelli, 2011, p. 15). La combinazione strategica delle componenti strutturali poggia sulle scelte effettuate dall'organo di governo dell'impresa in termini di contesti vitali, ossia di quelle porzioni di ambiente che identificano il patrimonio relazionale del sistema aziendale da cui esso attinge input e colloca output, oltre che in termini di qualificazione strutturale dell'impresa, in modo da dotarla delle capacità che assicurino al sistema la co-creazione di valore nel percorso di sopravvivenza sistemica e di sviluppo (cfr. Fig. 1.2). L'organo di governo è infatti deputato a formulare ed implementare le strategie aziendali in grado di far emergere l'impresa sistema vitale (Fig. 1.3), assicurandone, mantenendone o ripristinandone il vitalismo, ossia la sua capacità, come sistema, di rispettare i seguenti postulati (Golinelli, 2011):

- sopravvivenza in un particolare tipo di ambiente;
- possesso della proprietà dell'isotropia;
- proiezione verso il perseguimento di finalità e obiettivi e connessione a sovrasistemi e subsistemi da cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole;
- possesso della possibilità, sulla base di condizioni di consonanza prima e di processi di risonanza poi, di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui, in uno specifico periodo temporale, riferisce.

Fig. 1.2 – L'impresa sistema vitale e le componenti sovra e sub sistemiche

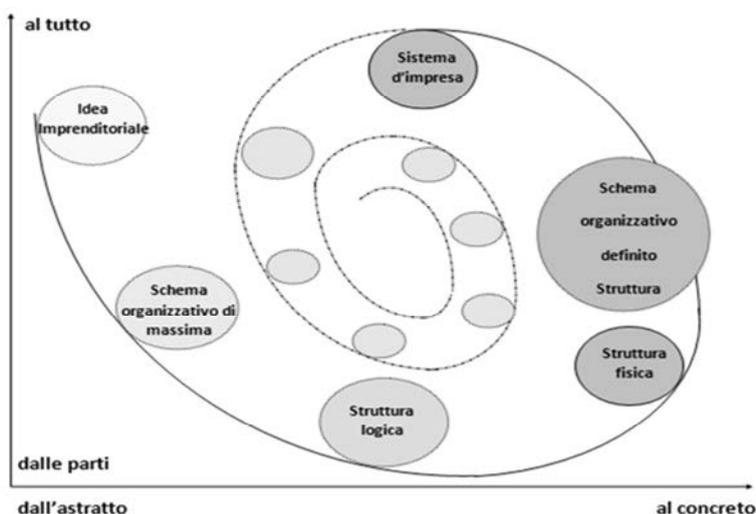


Fonte: ns. elaborazione

⁵ Quanto maggiore è il gradiente della legittimazione e del riconoscimento dei sovrasistemi del contesto vitale (ovvero di riferimento), tanto più l'effetto della risonanza positiva e sinergica produce armonia e sintesi e co-creazione di valore sistemico.

La dinamica evolutiva dell'impresa sistema vitale impone formule strategiche dinamiche, flessibili, caratterizzate da un ricorrente processo di ri-contestualizzazione delle porzioni di ambiente rilevanti e di ridefinizione delle condizioni e degli assetti di compatibilità strutturale finalizzati ad assicurare la vitalità nel tempo⁶.

Fig. 1.3 – Il percorso di emersione dell'impresa sistema vitale



Fonte: Golinelli, 2011

L'organo di governo, a sua volta, è emanazione del sovra sistema della proprietà, che assolve le funzioni di nomina, valutazione, remunerazione e controllo dell'organo di governo e del suo operato. La proprietà, grazie a opportuni meccanismi di governance, ha altresì possibilità di rimozione del management nel caso in cui i comportamenti dei manager non si traducano in azioni volte a favorire gli interessi della proprietà e degli altri stakeholder rilevanti per il successo.

La formula strategica di un'impresa è in definitiva un concetto che considera la strategia aziendale come la sintesi del rapporto tra l'impresa e l'ambiente, inteso come insieme di contesti esterni selezionati per il conse-

⁶ La ricerca delle migliori condizioni per assicurare il vitalismo aziendale può suggerire, ad esempio, di delocalizzare gli impianti di produzione in altre aree territoriali qualora le condizioni del sistema territoriale ove opera l'impresa non consentano più il perseguimento delle finalità sistemiche dell'impresa.

guimento degli obiettivi strategici, nel rispetto del vincolo (finalità sistemica) della sopravvivenza.

Essa dipende ed è fortemente condizionata dal **sistema della proprietà** (privata o pubblica, concentrata o dispersa, familiare o finanziaria ecc.) e dal **modello di governance** adottato, ossia dai modi secondo cui sono tutelati gli interessi dei proprietari, dei creditori e degli altri stakeholder (Capasso, Dagnino, 2007; Cuomo, Metallo, 2007; Trento, 2012), fattori che in base alle caratteristiche dei sistemi istituzionali, determinano il sistema di potere, le modalità e le regole secondo cui l'organizzazione agisce nel contesto competitivo e sociale, sancendone le condizioni e le forme di esistenza e di sviluppo.

Il sistema della proprietà e il sistema istituzionale entro cui il sistema aziendale opera esprimendone la formula strategica rappresentano infatti sovra sistemi rilevanti per la sopravvivenza e la vitalità dell'impresa concepita come sistema vitale. Sovrasistemi che, laddove risultano inefficaci, possono essere tra i principali fattori di crisi delle imprese, come il caso Parmalat ha insegnato (Gatti *et al.*, 2007).

In particolare, il sistema della proprietà è decisivo per le sorti dell'impresa in quanto esprime l'organo di governo della stessa, ossia il soggetto deputato a svolgere azioni e processi volti al conseguimento delle finalità aziendali, qualificandosi come il soggetto massimamente responsabile delle decisioni strategiche che determinano le caratteristiche della formula strategica dell'impresa.

Quando l'impresa funziona e consegue performance strategiche positive in una prospettiva di medio lungo termine, la formula strategica si può denominare di successo, laddove il concetto di successo viene concepito come durevole e difendibile; ciò implica, secondo l'ASV, la capacità di mantenere elevata o accrescere la probabilità di sopravvivenza del sistema aziendale.

Simmetricamente, *la crisi d'impresa identifica uno stato di squilibrio profondo e non episodico della formula strategica, una situazione in cui uno o più dei suoi elementi componenti e delle relazioni tra essi non funziona, rischiando di compromettere le capacità di sopravvivenza del sistema aziendale, in assenza di opportune azioni correttive.* Nel framework ASV ciò riferisce all'emergere di incoerenze gravi e rilevanti nei rapporti tra l'impresa e i suoi subsistemi e sovrasisistemi di riferimento.

Gli elementi che compongono la formula strategica sono i seguenti:

1. la **struttura**: rappresenta il perno della formula strategica, giacché identifica l'insieme delle risorse (umane, finanziarie, materiali, immateriali e tecnologiche) e delle competenze disponibili entro i confini aziendali o reperibili mediante opportune relazioni con sovrasisistemi

esterni (contesti vitali), per allestire offerte e soluzioni ai bisogni della clientela servita nei vari business ove l'azienda opera. Di particolare rilievo è l'assetto organizzativo, rappresentato dall'insieme delle variabili organizzative aziendali, ossia la struttura organizzativa, i meccanismi operativi e lo stile di direzione del management (Golzio, 1977; Costa, Gubitta, 2008); esso è sintesi di aspetti connessi alle risorse (soprattutto umane, ma anche tecnologiche, informative, di conoscenza ecc.) ed alle competenze organizzative. La qualità e la validità della struttura dipende infatti dalle caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse disponibili, ma soprattutto dalla natura delle competenze possedute dall'impresa, che indicano la capacità dell'impresa di integrare e combinare in modo ottimale le risorse per conseguire gli obiettivi strategici⁷. Le competenze a loro volta si possono distinguere (Thompson A. *et al.*, 2008) in competenze di base (le attività che un'impresa sa svolgere in modo efficace), competenze chiave (le attività che l'impresa sa svolgere meglio delle altre attività interne e che sono rilevanti ai fini competitivi) e competenze distintive (attività rilevanti sotto il profilo competitivo che l'impresa svolge meglio dei concorrenti diretti e che pertanto rappresentano punti di forza rispetto ai rivali). Nell'ambito della struttura, un ruolo importante, spesso cruciale per il successo, è giocato dalla **cultura organizzativa**, ossia dall'insieme di norme, principi e valori di fondo che fungono da collante e da guida ai comportamenti delle persone che operano nell'organizzazione e che qualificano il modo di essere dell'organizzazione rispetto a variabili quali l'orientamento al tempo e l'attenzione alla puntualità, l'orientamento al cliente, l'orientamento al servizio, l'orientamento alla diversità etnica e culturale, l'attenzione ai principi etici, l'orientamento al potere e alla gerarchia, l'orientamento al futuro, l'attitudine verso le situazioni incerte o rischiose e così via. La cultura organizzativa è spesso sintesi dialettica di molteplici culture individuali e culture sub sistemiche, legate alle aree funzionali aziendali (marketing, produzione, finanza ecc.) che si stratificano nel tempo facendo leva sulla storia

⁷ Per una lettura dell'impresa come insieme di risorse e competenze cfr. tra gli altri Fontana e Caroli (2013). Gli Autori (p. 39) ricordano che l'insieme delle risorse intangibili che accrescono il valore dell'impresa possono essere qualificate come **capitale intellettuale**, distinguibile in **capitale umano** e **capitale strutturale**. Il capitale umano è costituito dall'insieme di competenze, attitudini e flessibilità delle persone, mentre il capitale strutturale «è caratterizzato dal sistema organizzativo (struttura, processi, valori, relazioni interne), dall'insieme di relazioni (con i clienti, i fornitori e gli altri stakeholders esterni) e dallo specifico modello di sviluppo seguito dall'impresa».

e sulle tradizioni organizzative; quando condivisa e forte, essa può rappresentare un punto di forza dell'impresa, orientando i comportamenti delle persone verso obiettivi comuni⁸. Nel contempo, essa può esprimere un fattore di rigidità e un vincolo, che può rendere l'impresa inadatta a sviluppare rapidi processi di innovazione e di cambiamento, spesso necessari di fronte al sopraggiungere di profondi mutamenti dei contesti competitivi e sociali. La struttura non va tuttavia osservata e considerata come un connotato immutabile e completamente stabile dell'organizzazione, giacché risorse, competenze, cultura e assetti di governo possono e spesso devono mutare⁹, sulla base della capacità dell'organo di governo e del management di attivare processi di acquisizione di risorse esterne, facendo leva sul **capitale di reputazione e di fiducia** e sul **capitale relazionale**, ossia sullo stock di credibilità dell'impresa verso l'esterno e sulla rete di relazioni che consente l'accesso alle risorse disponibili presso altri sistemi mediante contratti o accordi o altre formule acquisitive. La forza del capitale di fiducia e relazionale consente alla struttura l'accesso a reti organizzative che rendono i confini del sistema aziendale labili e mobili, in grado di adeguarsi alle finalità strategiche indicate dall'organo di governo. La struttura può mutare e qualificarsi anche grazie a processi di apprendimento attivati dall'organo di governo per sviluppare dinamiche evolutive e co-evolutive dell'impresa con i contesti ambientali e sociali di riferimento. Emblematici al riguardo sono i processi innovativi, che possono essere alimentati da percorsi endogeni connessi alle capacità di apprendimento organizzativo, oltre che da percorsi esogeni. La struttura dell'impresa evolve in sostanza grazie all'apporto delle cosiddette **competenze dinamiche**, che esprimono la capacità aziendale di innovarsi e di effettuare i cambiamenti strategici ed organizzativi necessari per affrontare l'evolversi dei contesti¹⁰. La struttura della formula strategica corrisponde in larga parte al concetto di struttura dell'impresa sistema vitale, descritto nell'Approccio Sistemico Vitale (ASV). Infatti, secondo l'ASV, il sistema vitale impresa si fonda sulla

⁸ Per approfondimenti sulle culture organizzative cfr. per tutti Schein (1999).

⁹ Scrive Golinelli (2011, p. 8): «Il perseguimento della finalità sistemica richiede all'organo di governo dell'impresa di implementare, modificare e rinnovare con continuità la dotazione strutturale, in particolare di conoscenza, dell'impresa, in armonia alla dinamica ambientale e di contesto».

¹⁰ Le competenze dinamiche consentono di alimentare processi volti ad integrare le risorse e le competenze, a riconfigurare le risorse interne e ad acquisire e scambiare le risorse con l'esterno.