

# FORME GIURIDICHE E MODELLI ORGANIZZATIVI PER ATTIVITÀ AD ALTO CONTENUTO INTELLETTUALE E CREATIVO

## editoriale



di Claudio Dematté

È risaputo che un paese, a mano a mano che si sviluppa, subisce una progressiva trasformazione nella tipologia di attività produttive svolte, con uno spostamento dapprima da quelle primarie (agricoltura, silvicoltura, pesca) verso quelle industriali-manifatturiere (edilizia e produzione di beni fisici), poi da queste ultime verso le attività del terziario (servizi accessori all'industria, servizi alle persone, turismo, servizi di pubblica amministrazione). Nel corso di questa trasformazione, il peso del terziario cresce perché una parte dell'attività manifatturiera – quella a più alta intensità di manodopera – o viene fortemente automatizzata o emigra verso paesi in via di sviluppo a più basso costo del lavoro, e perché crescono in parallelo le attività concettuali di supporto ai processi più strettamente manifatturieri, quali la progettazione, la ricerca e sviluppo, la costruzione dei sistemi informativi e dei software sia per l'automazione sia per la gestione, le attività di programmazione, di logistica, di marketing e comunicazione, quelle di controllo. Ma il terziario cresce anche perché le persone, soddisfatti i bisogni primari di beni per la sopravvivenza, indirizzano in misura crescente la loro domanda verso esigenze più "spirituali": l'intrattenimento, la lettura, i viaggi, la salute, la cura del corpo, la formazione.

Questo progressivo spostamento dell'attività economica verso il terziario vede, in parallelo, aumentare la componente dei servizi ad alto contenuto intellettuale e creativo, quella che viene definita "terziario avanzato". Caratteristica di questa componente non è solamente produrre output intangibili (quindi, essere "servizio"), ma anche impiegare, a tal fine,

devono portare tanto le loro prestazioni manuali, quanto le loro capacità intellettive, la loro creatività, il loro senso estetico, la loro sensibilità e cultura musicale, le loro capacità di comunicazione o narrative. In breve, il fattore chiave della produzione è l'uomo, con la sua ricchezza culturale, estetica, creativa o intellettuale.

Quando l'input principale del processo produttivo è di questa fatta e l'output di

qualità dipende dalla capacità di attrarre e di coinvolgere questo tipo di risorse, l'attività in questione assume una configurazione del tutto particolare di cui si deve tenere conto se si vuole ottenere il meglio da essa. Siamo nel campo di quelle attività che nella lingua ormai dominante negli studi di economia e di management vengono definite *brain intensive and creative industries*, sulle quali da qualche anno si sono accesi i riflettori e gli studi.

I riflessi sulle modalità di gestione che derivano dal fatto che l'output è intangibile e sofisticato – nel senso che ha gradazioni di qualità percettibili in misura diversa da diversi segmenti di consumatori e che per la sua produzione è richiesto il contributo intellettuale e creativo (per riassumere con due aggettivi l'insieme ben più ampio di caratteristiche dell'apporto necessario) – sono diversi, e non rientra né nello spazio né nell'obiettivo di questo editoriale affrontarli con sistematicità. Per i nostri fini è sufficiente sapere che le attività che presentano queste caratteristiche si stagliano sempre di più come strutturalmente diverse, con proprie logiche di funzionamento, con esigenze organizzative diverse, con dinamiche di costi e ricavi loro propri e anche con esigenze finanziarie che si differenziano rispetto a quelle tipiche delle attività manifatturiere o a quelle dei servizi di massa. Questa diversità risalta sempre più, a mano a mano che si approfondiscono gli studi<sup>1</sup> e proliferano le iniziative formative specifiche per questi settori.<sup>2</sup>

La specificità dei processi di produzione relativi a questo tipo di beni-servizi si manifesta già quando essi si sviluppano all'interno di imprese industriali: in tal caso, si pone la questione di quale modello organizzativo consenta a queste attività di convivere all'interno di strutture concepite e modellate per altri fini (per esempio, per la produzione su larga scala). O si pone la questione se non sia preferibile enuclearle in unità distinte, basate su logiche diverse, che devono poi trovare il giusto rapporto con l'unità manifatturiera, come avviene nel campo della moda fra le *maison* e i licenziatari.

Quando queste attività assumono la forma di impresa autonoma sorgono diversi altri problemi, che sono l'oggetto di questa riflessione: l'at-

tività può essere esercitata singolarmente o è necessaria (o conveniente) l'aggregazione di più professionisti e di professionalità diverse? In quest'ultimo caso, qual è la forma societaria che meglio consente di conciliare le esigenze dei vari soggetti necessari per la realizzazione del progetto imprenditoriale? È lo studio associato, la società di capitale a responsabilità limitata (Srl o Spa), la *limited partnership* di matrice anglosassone? È possibile aggregare meri soci di capitale a soci d'opera? Quali sono i modelli organizzativi più appropriati? E quali strutture di *governance* riescono a conciliare le diverse esigenze dei diversi *stakeholders*? E ancora: l'avviamento che si forma, a chi appartiene e chi se ne appropria? Attraverso quali processi si determina la ripartizione del valore creato fra i diversi interlocutori (soci d'opera, fra di loro, e soci di capitale)?

Le questioni aperte non sono solo queste e, come si può constatare, sono di gran peso. D'altro canto, il tema è di grande rilievo perché lo spettro delle attività che rientrano nella sfera delineata è sempre più ampio: le agenzie di pubblicità, le società di consulenza, le imprese di *engineering*, quelle di software, gli studi professionali (legali, tributari, del lavoro), le *maison* di moda, le *advisory investment banks*, gli studi di design, i centri di produzione pubblicitaria, televisiva e cinematografica, gli editori musicali, gli organizzatori di concerti, le società di revisione, per citarne solo alcune.

Al problema, già difficile, di aggregare più professionisti a forte professionalità si è aggiunto un altro elemento di complessità: il fatto che molte di queste attività, per essere svolte al massimo livello di qualità, richiedono un forte grado di internazionalizzazione e anche una dose non irrilevante di capitale, sia per finanziare gli investimenti materiali o immateriali, sia per coprire il capitale circolante, sia per fronteggiare i divari congiunturali fra ricavi e costi. Sono questi i due problemi cui occorre dare risposta: **1.** come aggregare personalità forti conciliando le loro esigenze di individualità con quelle di "impresa"; **2.** come aggregare e remunerare le giuste dosi di capitale di rischio che si rendono necessarie quando l'attività assume una configurazione di impresa.

**1.** Uno dei primi studiosi ad affrontare la diversità di questo tipo di produzioni dal punto di vista creativo è stato Domenico De Masi, in *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, Laterza, Bari, 1989.

**2.** A titolo esemplificativo, solo presso l'Università Bocconi, proprio per rispondere a questa esigenza, è stato aperto un nuovo corso di laurea CLEAC e presso la SDA Bocconi un Master in Fashion, Design and Experience goods, assieme ad altre iniziative più compatte.

## La forma societaria

Il primo problema che si pone è quale vestito societario sia il più adatto per l'esercizio di questo tipo di attività. In molti casi, il problema non si pone in modo differenziale, in quanto motore e perno dell'iniziativa imprenditoriale è un soggetto che procede aggregando il capitale e le persone, come dipendenti o come collaboratori a partita IVA come farebbe per qualsiasi altra attività. Molte volte il problema si pone diversamente: occorre aggregare personalità forti, ognuna con la sua professionalità e un forte ego, già impegnate nell'esercizio di un'attività in proprio, per nulla disponibili a diventare dipendenti, ma pronti a riconoscere il valore di costituire una realtà più composita di professionalità complementari e più capace di offrire servizi di alta qualità grazie alla specializzazione. Costoro possono aderire a un'impresa purché questa abbia un modello fortemente partecipativo che veda i soggetti nella veste di soci, oltre che di prestatori d'opera, preferendo forme societarie che contemplino regole del tipo "una testa, un voto", come avviene nelle cooperative. Accanto a questa esigenza di trovare la piattaforma giuridica che soddisfi le aspettative dei soci d'opera, c'è, sempre più forte, anche la necessità di aggregare capitali, talvolta tutt'altro che trascurabili, e c'è anche la necessità di limitare i rischi connessi all'esercizio dell'attività che in alcuni casi possono essere rilevanti (si pensi ai rischi per una società di auditing o di uno studio legale): queste due ultime esigenze richiederebbero una forma societaria di capitale e, per di più, a responsabilità limitata che sovente è in contrasto con l'esigenza di un modello partecipativo per le ragioni che andremo a spiegare.

Nel diritto anglosassone, queste esigenze contrastanti possono essere conciliate nella struttura giuridica della *limited partnership*, dove è possibile sia preservare il principio legale "una testa, un voto", sia consentire una proprietà del capitale differenziata per potere aggregare maggiori risorse finanziarie senza alterare i suddetti diritti di voto, sia limitare la responsabilità al capitale investito dai soci. Più difficile, se non impossibile, è trovare una forma equivalente

nel diritto societario italiano, salvo le aperture – da verificare – che potrebbero essersi create con la recente riforma del diritto societario.

In assenza di una forma giuridica *ad hoc*, rimane il problema di come conciliare le diverse esigenze sopra ricordate. Ed è qui che la proverbiale inventiva italiana si è sbizzarrita riuscendo a inventare soluzioni originali per piegare allo scopo forme societarie di per sé poco adatte, come le società di capitali a responsabilità limitata. Qualcuno ha raggiunto il fine dividendo il capitale sociale in parti uguali, in modo da ottenere l'equivalente del principio "una testa, un voto", e ha strutturato l'apporto dell'ulteriore capitale necessario nella forma di un finanziamento soci (quindi privo di voto e differenziabile) ripartito fra i medesimi secondo la capacità "contributiva", misurata dalla remunerazione, secondo la logica che chi guadagna di più investe di più. In alcuni casi questo finanziamento aggiuntivo è aperto anche a terzi, non soci d'opera, i quali partecipano al progetto imprenditoriale ma senza entrare nei processi decisionali e con remunerazione fissa rispetto al capitale apportato. Talvolta questa linea di finanziamento viene "mediata" dall'intervento di una banca e ottimizzata fiscalmente attraverso il ricorso a titoli obbligazionari.

Queste e altre architetture societarie e finanziarie sembrano avere consentito anche nel nostro paese l'esercizio in forma di impresa di attività ad alta professionalità, pur in assenza di forme giuridiche pensate *ad hoc* per esse.

C'è però un problema che si affaccia in modo sempre più insistente, sia nella nostra realtà, dove le *limited partnership* non ci sono, sia in quei paesi dove ci sono. A mano a mano che i livelli di rischio connessi all'esercizio di queste attività aumentano e il fabbisogno di capitale – vuoi per investimenti, vuoi per circolante – cresce, aumenta il fabbisogno di mezzi propri, ben oltre quelle che sono le possibilità dei soci-prestatori d'opera. Si apre a quel punto un problema che è simile, pur con qualche complicazione in più, a quello affrontato dalle imprese familiari, quando, avendo bisogno di ulteriori capitali oltre a quelli forniti dalla famiglia, devono aprire ad azionisti terzi, con ciò che ne consegue in termini di *governance*. In questo caso

---

**LA NECESSITÀ  
DI AGGREGARE  
PERSONALITÀ FORTI  
INDIRIZZEREBBE  
VERSO UN MODELLO  
FORTEMENTE  
PARTECIPATIVO**

DA NOI VI È ANCORA  
L'OPPOSIZIONE DA  
PARTE DI ORDINI  
O DI NORME  
ALL'ESERCIZIO IN  
FORMA SOCIETARIA DI  
ALCUNE PROFESSIONI

si tratta, non solo di fare spazio a un socio esterno alla “famiglia”, ma a un socio che è difficile conciliare sia con un sistema di poteri “una testa, un voto” sia con le altre regole di governo proprie delle società professionali.

Il solo ricorso al credito – esaurita la fonte di capitale di rischio dei soci – sottopone l'iniziativa a forti tensioni quando questa si amplia, a maggiore ragione se occorre proiettarla su una scala internazionale per intercettare commesse sfidanti ad alto valore aggiunto. In quel caso può non bastare nemmeno l'inserimento di un singolo socio di capitali, ma occorre compiere un passo ben più radicale, come quello della conversione in società di capitali e della sua successiva quotazione, come si è potuto costatare negli ultimi anni. La trasformazione che occorre imprimere al sistema di *governance* in questo caso è ancora più radicale e molti si interrogano se il modello che ne scaturisce riesca a conciliare le esigenze divergenti dei soci d'opera e di quelli di capitale. Ciò vale non solo per l'impatto sulle regole di “una testa, un voto”, ma anche e soprattutto per la sorte che subiscono i *residual rights* connessi alle azioni.

La questione dei *residual rights* merita di essere sviscerata perché è centrale: per ora basta osservare che è proprio del sistema “capitalista” che i conferenti il capitale di rischio abbiano *in toto* tutti i diritti patrimoniali connessi all'impresa che residuano dopo avere soddisfatto gli altri *stakeholders*, sia in fase di ripartizione del valore aggiunto creato, sia in caso di liquidazione o di cessione dell'impresa. E hanno questi diritti proprio in cambio del fatto che prima devono essere onorati tutti gli altri impegni. Che trattamento ricevono questi *residual rights* nelle società professionali? C'è qualche aspetto della gestione tipica di queste strutture che può indebolirli? In tal caso, diventa difficile la convivenza dei soci d'opera con gli azionisti meri apportatori di capitale? Vedremo fra poco i punti di contatto della questione con i sistemi di definizione dei compensi e con il trattamento del *goodwill*.

Prima di concludere sulla scelta delle forme societarie più consone, va ricordato che in Italia vi è un problema preliminare, visto che alcuni ordini o norme d'altro genere si oppongono

all'esercizio in forma societaria di alcune professioni. Nel campo legale, per esempio, se non si vuole ricorrere a forme giuridiche di capitale localizzate all'estero, ci sono ben poche alternative rispetto all'impiego della “associazione professionale” che non fornisce ai soci la protezione della responsabilità limitata e soffre di alcune altre limitazioni operative. Un altro esempio: l'esercizio di servizi dentistici o veterinari in forma di impresa da noi è ancora osteggiato dagli ordini. Ed è anche bandita qualsiasi attività promozionale.

Si potrà osservare che l'ingegnosità italiana riesce sempre a trovare degli *escamotage* per superare questi ostacoli. Ma l'assenza di una chiara legittimazione giuridica costituisce un freno a un processo di “istituzionalizzazione” che consente forme di specializzazione e di condivisione dei costi che conducono a migliori servizi a prezzi più contenuti. Sarà interessante analizzare a fondo la nuova normativa societaria per verificare se vi sia qualche apertura utile allo scopo.

#### *I modelli di determinazione dei compensi*

La logica della partnership è in sé molto semplice: tutto ciò che rimane – dopo avere pagato i collaboratori che non sono soci, le altre spese e le retribuzioni preconcordate ai soci – viene ripartito fra costoro, portando l'utile tendenzialmente a zero. La ripartizione dei compensi variabili dei singoli partner viene sovente istruita da comitati appositi e poi deliberata in assemblea dei soci. Si pongono a questo punto tre problemi: **a.** come si determinano i compensi dei soci e la ripartizione dell'utile in una struttura dove formalmente hanno tutti pari potere?; **b.** se tutto l'utile viene distribuito, come si rinforza il capitale di rischio al crescere dell'azienda?; **c.** qualora si apra il capitale a soci non d'opera, come si determina la loro quota di utili?

Per quanto riguarda il primo punto, si ricorre, di solito, a un comitato *ad hoc* che agisce cercando di applicare alcuni criteri predefiniti per conferire il massimo di obiettività a un processo che è ad alto potenziale di conflitti. Si seguono criteri come la *seniority*, la capacità di generare progetti, la professionalità nel dare esecuzione alle commesse acquisite o qualche altro

criterio in grado di misurare il contributo dei vari soci alla creazione del valore aggiunto. Spesso, anche nella ripartizione del residuo, una parte del monte disponibile viene suddivisa in parti uguali fra tutti i partner per attenuare il rischio di tensioni e per rinsaldare il concetto di partnership. Va da sé che l'oggettività, in materie come queste, è tutt'altro che facile da raggiungere; per cui, proprio su questo tema, così come sul seguente, si aprono sovente lacerazioni insanabili fra i soci, che danno luogo ai frequenti *spin-off* che caratterizzano queste attività. Il principio "una testa, un voto", che costituisce la struttura di base della partnership, se facilita l'aggregazione, può diventare un problema serio allorché sorgano conflitti su questo o su altri temi, in particolare quelli più rilevanti per il futuro dell'impresa.

Proprio per la necessità di trovare un sistema di *governance*, pur partendo da un sistema che vorrebbe tutti i soci sullo stesso piano, queste organizzazioni constano spesso di un sistema articolato di organi. Oltre all'assemblea dei soci, che dovrebbe fungere idealmente più da organo ratificante che deliberante e che spesso si confonde come composizione con il consiglio di amministrazione, sono previsti organi intermedi, quali comitati per la *governance*, comitati esecutivi o di gestione, comitati per le remunerazioni. La finalità di queste strutture è creare luoghi collegiali dove trovare quanto più possibile la soluzione ai vari problemi che sorgono nel corso dell'attività.

Il problema si complica nel momento in cui si pone l'esigenza di rinforzare il capitale proprio. In questo caso, non tutto l'utile dovrebbe essere distribuito. Ma se vi sono sensibili disparità fra i compensi dei soci (compenso fisso più parte variabile) si crea fra loro un'asimmetria in termini di disponibilità a lasciare risorse in azienda. Questa asimmetria potrebbe portare a quote differenziate, scontrandosi con il principio "una testa, un voto". Taluni risolvono questo problema distribuendo tutti gli utili o la maggior parte di essi, per far poi riaffluire all'azienda le risorse aggiuntive attraverso un finanziamento differenziato fra i soci in funzione della loro capacità finanziaria, che si suppone correlata al livello del compenso percepito,

come già visto sopra. Rimane però il dato di fatto che il capitale di rischio cresce meno di quanto sarebbe necessario e che certi soci si possono trovare esposti per finanziamenti verso l'impresa in misura di molto superiore ad altri. Il problema dello squilibrio nei rapporti fra i soci, evitato in un modo, ritorna in campo per questa via, con il rischio che si incrinino i rapporti di potere paritari impliciti nella formula di voto più volte accennata. Come in tutte le aggregazioni di uomini, accanto ai rapporti professionali si insinuano allora giochi di potere che sono fisiologici se rimangono entro certi ambiti, ma che possono portare alla disgregazione dell'efficacia e dell'efficienza aziendale quando li superano.

C'è un terzo problema, che entra in campo nel caso in cui lo sviluppo dell'azienda richieda anche il ricorso a capitale di rischio di terzi e che scaturisce dal sistema di compensi ai soci. Come ho ricordato, esso prende di solito tre forme: un compenso fisso (che spesso serve solo per definire gli anticipi in corso d'anno), un compenso variabile per i vari partner in funzione dei risultati e una quota dell'utile che residua. Le decisioni su questi valori spettano agli organi di cui si è detto e, in ultima istanza, all'assemblea che decide con il sistema di voto ricordato. Questo sistema di *governance* lascia dunque ai soci d'opera la decisione ultima su quale utile rimanga a disposizione del capitale di rischio. Quindi la remunerazione per chi partecipi all'impresa solo come azionista non è determinata solamente dall'andamento dell'attività, ma anche dalla discrezionalità dei soci d'opera nel definire i compensi loro spettanti. Questa circostanza priva l'azionista di questo tipo di aziende del *residual right*: cioè del diritto di avere tutto ciò che residua dopo avere pagato le condizioni prenegoziate con gli altri interlocutori. L'azionista "terzo" si trova di fronte alla possibilità che negli anni buoni il risultato suo venga compresso da una lievitazione del variabile a favore dei soci d'opera, mentre sopporta i rischi di non avere utili negli anni peggiori. Questo statuto del socio di capitale mal si concilia con l'esigenza – che sempre più spesso si pone – di attirare capitale di rischio da parte di terzi che non siano soci d'opera.

---

## LA PRASSI

### ANGLOSASSONE

### È CHE IL SOCIO

### USCENTE CEDA LA

### SUA QUOTA AD ALTRO

### SOCIO D'OPERA

### ENTRANTE AL VALORE

### DI LIBRO

**Il trattamento dell'avviamento**

Anche il modo di trattare l'avviamento pone problemi che possono essere di ostacolo allo sviluppo di imprese di questo tipo. La prassi vigente nel mondo anglosassone è che nella partnership il socio uscente ceda la sua quota ad altro socio d'opera entrante al valore di libro, senza alcuna integrazione per il valore dell'avviamento nel frattempo maturato. Ci sono diverse buone ragioni per seguire questa prassi: la più importante è per consentire a giovani promettenti di diventare soci a condizioni per loro sopportabili, per alimentare l'impresa o lo studio professionale di risorse vitali.

Ma rimane il dato di fatto che i soci fondatori, o anche quelli successivi che, grazie alla loro competenza, professionalità e impegno, abbiano creato un avviamento (che consente poi all'impresa risultati brillanti con meno sforzi), non ne traggono vantaggio. Questa perdita di valore a favore dei soci successivi può risultare anche più faticosa da sopportare se, come di solito avviene, lo statuto della società o i patti parasociali prevedono che un socio debba abbandonare lo status di socio e anche l'attività professionale al giungere di un'età relativamente giovane. Questo tipo di clausola non è infrequente e risponde alla volontà di rinnovare la linfa societaria con l'immissione di soci nuovi, mantenendo al contempo limitato il loro numero. L'impossibilità di beneficiare dell'incremento del valo-

re d'avviamento è spesso oggetto di forte contenzioso allorché un socio dissenziente, che abbia collaborato ad avviare la società, decide di staccarsi. Se i patti non sono chiari e ben definiti anche sul piano legale l'"iniquità" apparente o vera di questa regola solleva dispute a non finire, a cominciare dalla valutazione che si dovrebbe attribuire alla società. Per compensare questa privazione del valore di avviamento, le società di questo tipo riconoscono talvolta al socio che esce un compenso – pagato dalla società stessa – di una o più annualità. Rimane però il problema di un modello che non riconosce alla parte più imprenditoriale il valore da essa creato.

La questione si complica nel caso in cui lo sviluppo dell'impresa richieda il ricorso a capitale di rischio presso terzi, non prestatori d'opera. Per costoro, i *residual rights* dovrebbero includere gli eventuali valori di avviamento come compenso per il rischio sostenuto nelle fasi di sviluppo dell'impresa. Questo valore può invece venire minimizzato se i soci d'opera, nel gestire il sistema di compensi variabili, minimizzano sempre e comunque l'utile residuo. In tal caso il puro azionista di capitale non solo si trova con il suo utile totalmente esposto alla discrezionalità dei soci d'opera, ma non può nemmeno fare conto sul guadagno in conto capitale nel momento nel quale dovesse cedere le sue quote, salvo nel caso che venga venduta la società intera e che vi siano clausole di vendita collettiva.

[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.

**Conclusioni**

Le osservazioni esposte scalfiscono solo la superficie dei problemi di gestione che caratterizzano il tipo di organizzazioni considerate in questo editoriale. Di gran lunga più difficile è la gestione operativa che deve fare convivere personalità forti, a maggior ragione se si tratta di creativi, con le esigenze proprie di una struttura collettiva che, per funzionare, ha bisogno di qualche strumento di coordinamento o di qualche forma di auto-organizzazione. Filoni di studio recenti, alcuni dei quali hanno prodotto contributi anche per la nostra rivista, hanno cominciato a indagare i segreti di certe forme organizzative, come quelle delle *jazz band* o delle grandi orchestre sinfoniche e operistiche o di altre realtà caratterizzate dalla produzione di beni intangibili con input altrettanto intangibili. Le osservazioni svolte in queste righe vogliono fungere da stimolo affinché una parte sempre più importante dell'attività dei paesi sviluppati venga indagata per meglio illuminare le sue peculiarità.