

risorse di fiducia e di conoscenza. In altri termini, l'impresa che produce outputs "verdi" sviluppando processi puliti, possiede una capacità basata sulle competenze dei managers, dei dipendenti, del know-how tecnologico, che sono risorse di competenza, risultato di processi cognitivi interni, ed una capacità rappresentata da una crescita dell'immagine aziendale (risorsa di fiducia), prodotta da modelli cognitivi di soggetti esterni, quali consumatori, associazioni ambientaliste, ecc.²².

Esse si alimentano vicendevolmente; l'impresa che reagisce positivamente alla perturbazione rappresentata dalla variabile ecologica acquisisce risorse di fiducia che le consentono di produrre altre risorse di conoscenza alimentate da tale informazione.

In conclusione l'impresa considerata come sistema autopoietico può sfruttare lo stimolo "vincolo ecologico" allo scopo di ripristinare o migliorare le condizioni del suo equilibrio produ-

Autotutela: una volta tanto gli auspici diventano realtà

Stefano Marchese

Nel nostro studio sull'autotutela presentato al Congresso di Genova del 1995 concludevamo dicendo che "sarebbe auspicabile che il fisco ne facesse buon uso, soprattutto come strumento per la limitazione del contenzioso. Quando esso è convinto dell'erroneità o infondatezza della pretesa fiscale, al limite dopo aver letto il ricorso del contribuente, il miglior servizio che esso passa fare alla collettività è quello di abbandonare la pretesa fiscale e, quindi, non insistere in un infruttuoso contenzioso".

Finalmente, dunque, il principio dell'autotutela è entrato nella realtà operativa degli uffici fiscali, dopo che esso, già presente nel sistema, è stato codificato con l'art. 68 del d.p.r. 287 del 1992 e con l'art. 2-quater del d.l. n. 564 del 1994 e relative norme attuative.

Qualcuno potrebbe opinare che il definitivo avvio della prassi dell'annullamento d'ufficio sia scaturito, piuttosto che dalle allorarie esigenze di giustizia dell'Amministrazione, da una norma che, formalmente, con l'autotutela non ha nulla a che vedere: il principio di soccombenza nelle spese vigente nel nuovo processo tributario.

Sarà. Ma intanto il fisco ha fatto un passo avanti nella strada della civiltà giuridica, e di ciò giova prender atto. Quanto alle ragioni, lasciamo che se ne cruccino gli studiosi della neonata analisi economica del diritto procedimentale tributario.

cendo endogenamente sia la conoscenza "superficiale" intesa come sapere accumulato del personale, know-how tecnologico, ecc., sia la conoscenza

za "profonda" definibile come un potenziale cognitivo utilizzabile dall'impresa come elemento di strategia aziendale.

note

1 Il tema delle strategie è stato ampiamente trattato da molti autori, si rinvia tra gli altri a: V. Coda, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa in Finanza marketing e produzione*, n. 2, 1985, 48; S. Cai, *Flessibilità strategica dei sistemi di produzione. Guida ai nuovi modelli di gestione strategica dell'impresa di organizzazione e di gestione della produzione*, Milano, Franco Angeli, 1986, 14; S. Sciarrelli, *L'impresa flessibile*, Padova, 1987, 30; P. F. Drucker, *Innovazione e imprenditorialità*, Milano, Etaslibri, 1986; L. Zan, *Strategia aziendale: problemi di teorie e di metodo*, Padova, 1985; T.J. Peters-R.H. Jr Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza*, 1982; T.E. Deal-A.A. Kennedy, *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, 1982; R.T. Pascale-A.G. Athos, *Le sette S*, 1981; B. Di Bernardo-E. Rullani, *Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa ed il cambiamento tecnologico*, in *Economia e politica industriale*, n. 42, 1984, *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Padova, 1985; *Strategia: concetto complesso o scatola vuota?*, in *Finanza marketing e produzione*, n. 4, 1986; U. Bertini, *Scritti di Politica aziendale*, Giappichelli ed., 1990, 90 e segg.

2 Con tale impostazione, si dà risalto alla razionalità nella conduzione d'impresa più che all'esperienza ed all'intuito. Si consultino, tra gli altri: A. Canziani, *Le strategie d'impresa*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 46, 1978, 104; A. D. Cherdrl, *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Fae, Milano, 1978, 48.

3 Secondo Normann vi possono essere strategie realizzate concretamente senza che vi sia stata una esplicita formulazione delle stesse (*learning by doing*), in *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, 1979, Etas libri, Milano.

4 Cfr. S. Vicari, *op.cit.*, 200.

5 Cfr. Mintzberg H., *Plasmando la strategia*, trattato da *Gestione strategica d'impresa: lettura e casi*, a cura di V. Coda, 1981.

6 Si fa riferimento a V. Coda, *L'orientamento stra-*

tegico dell'impresa, in *Rivista finanza marketing produzione*, n. 1, 1989, 13, il quale definisce la formula imprenditoriale dell'azienda come la risultante delle scelte di fondo riguardanti:

- 1) i mercati con i quali entra in contatto;
- 2) i prodotti e/o i servizi offerti;
- 3) la proposta progettuale offerta ai vari interlocutori economici e sociali con i quali si pone in relazione e dai quali riceve contributi o consensi;
- 4) il sistema degli attori sociali interessati cioè coloro che sono coinvolti direttamente all'esercizio dell'impresa;
- 5) la struttura globale dell'impresa.

Queste variabili sono presenti in ogni impresa e si articolano in due sottoinsiemi esprimenti l'uno la collocazione e la strategia competitiva dell'impresa, l'altro la collocazione e la strategia sociale.

7 Cfr. V. Coda, *op. cit.*, 25.
8 K. Ohmae, *The mind of the strategist: the art of Japanese Business*, McCraw-Hill, New York, 1982; *Triad Power: the coming Shape of global competition*, *The Bordless World*, Harper Business, New York, 1990; Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading Mass, Addison Wesley, 1981; G. Rebor, *I paradossi del successo imprenditoriale in Finanza, marketing e produzione*, n. 4, 1984.

9 In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa si veda: U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, *op. cit.*, 42.

10 Si consultino: P. Miolo Vitali, *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Milano, 1978, 185 e segg.; M. Bresso, *Per un'economia ecologica*, La Nuova Italia scientifica, Roma, 285 e segg.

11 Secondo Porter è importante delineare le "mappe strategiche" di settore che consentono di raggruppare le imprese con identiche modalità di comportamento e operanti nelle stesse aree al fine di scegliere il vantaggio competitivo che è possibile conquistare. Le strategie di base possono essere, così, classificate:

- 1) leadership di costo;
- 2) differenziazione;
- 3) focalizzazione. M.E. Porter, *La strategia com-*

petitiva. Analisi per le decisioni, Tipografia Compositori, Bologna, 1982, 73 e segg.

12 La formula imprenditoriale di successo si realizza quando tutti i suoi elementi sono legati ad un'idea centrale intrinsecamente valida, innovativa o sintonizzata con dei valori sociali condivisi solo da minoranze.

La valutazione della formula imprenditoriale si effettua a livello di area di affari (ASA) ed a livello aziendale. Si consulti V. Coda, *La valutazione della formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 82, 1984, 15 e segg.

13 M. Saita, *Economia della qualità*, Isedi, Torino, 245.

14 F. Rocchi Pellegrini, *L'impresa e l'ambiente, il rapporto culturale*, Padova, 1983, 58; S. Vicari, *op. cit.*, 108-109.

15 In termini concorrenziali il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale.

16 M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987, 43.

17 Per un approfondimento del tema si veda: M.E. Porter, *Il vantaggio di differenziazione*, *op. cit.*, 43.

18 Si consulti: S. Vicari, *Le nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano, 1989, 19.

19 M. Poiani, *Mode strategiche in Sviluppo e organizzazione*, Marzo/Aprile 1992, Milano, 70.

20 V. Coda, *Orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, 2.

21 Ad es. Porter ed Ansoff considerano la strategia in relazione ad una parte del sistema-impresa (prodotto-mercato), mentre Normann, Mintzberg e Ansoff successivamente in *Management strategico* ritengono che sia necessario prendere in esame tutte le variabili che intervengono nel determinare il comportamento dell'impresa.

22 La distinzione tra risorse di competenza e di fiducia, in realtà ha solo lo scopo di facilitare una loro descrizione per l'osservatore esterno in quanto esse sono sempre prodotte attraverso i processi di funzionamento dell'impresa.