



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La realtà aziendale delle case d'asta: analisi economica delle principali case d'asta genovesi

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Stefania Funari

Correlatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda

Elena Ruscelloni
Matricola 871968

Anno Accademico

2018/2019

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio innanzitutto la mia relatrice, la Professoressa Stefania Funari che mi ha assistita e incoraggiata durante la realizzazione del mio lavoro.

Un grazie speciale va al Dott. Cambi, al Dott. Della Croce di Dojola e al Dott. Capozzi che mi hanno dedicato parte del loro tempo prezioso.

Grazie a Wannenes Art Auctions che mi ha permesso di muovere i primi passi nell'ambiente artistico e che mi ha fatto conoscere lo straordinario mondo delle case d'asta.

Un ringraziamento speciale è rivolto a Cambi Casa d'Aste che mi ha dato la possibilità di lavorare, durante la stesura della tesi, in una delle maggiori case d'asta nazionali.

Un sentito grazie va poi al Dott. Schoen che, durante i miei studi specialistici, mi ha accolto per tre mesi in qualità di tirocinante presso la sua galleria d'arte contemporanea. Qui ho avuto modo di comprendere il funzionamento di una galleria d'arte che, insieme alla casa d'aste, riveste un ruolo imprescindibile all'interno del sistema dell'arte.

Alla mia famiglia che non ha mai smesso di supportarmi e dimostrarmi il proprio affetto durante gli anni di studio trascorsi lontani da casa.

Un grazie speciale a mia zia Dede che con il suo animo artistico ha saputo indirizzarmi e supportarmi nelle scelte di vita e di studio.

Desidero rivolgere un ringraziamento particolare a Maida, Sapo, Andrea e Alice: senza il vostro appoggio non avrei mai potuto iniziare la mia carriera universitaria. Grazie per avermi fatto sentire a casa anche a chilometri di distanza.

Un grazie di cuore al mio ragazzo, il mio faro che anche nei momenti più bui ha saputo illuminare il mio cammino.

Infine ringrazio Genova, la mia città che ho lasciato forse troppe volte, una città che come scriveva Fabrizio De Andrè, "ti costringe a tradirla, ma che rimpiangi il giorno dopo che te ne sei andato".

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1. IL SISTEMA DELL'ARTE GENOVESE: IL LATO DELL'OFFERTA.....	5
1.1 Case d'asta.....	7
1.2 Gallerie d'arte	8
1.3 Fiere d'arte	10
1.4 Musei.....	11
1.5 Fondazioni	20
1.6 Altri operatori del settore.....	25
1.7 Genova, città d'arte: alcune considerazioni	27
CAPITOLO 2. LA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE DELLE PRINCIPALI CASE D'ASTA GENOVESI.....	31
2.1. Informazioni generali sulle società.....	33
2.2. Assetto proprietario	37
2.3. Assetto organizzativo.....	40
2.4. Identità aziendale	42
2.5. Strategia e cambiamento	44
2.6. Sistema informativo	50
2.7. Amministrazione, Finanza e Controllo.....	51
2.8. Marketing.....	53
2.9. Logistica	63
2.10. Gestione del personale	64
2.11. Vendite.....	67
2.12. Relazioni esterne	69
CAPITOLO 3. ANALISI DI BILANCIO PER INDICI	73
3.1 Riclassificazione dello Stato Patrimoniale.....	74
3.2 Riclassificazione del Conto Economico	81
3.3 Indici di liquidità o solvibilità	87
3.4 Indici di solidità patrimoniale.....	90
3.5 Indici di redditività	95
CAPITOLO 4. ANALISI DEGLI STATUTI SOCIETARI	109
4.1. Titolo I: Oggetto sociale, Sede, Durata.....	109
4.2. Titolo II: Capitale sociale, Partecipazioni sociali, Titoli di debito	112
4.3. Titolo III: Trasferimento partecipazioni, Recesso.....	115
4.4. Titolo IV: Decisioni dei soci, Assemblea.....	121

4.5.	Titolo V: Amministrazione e rappresentanza.....	129
4.6.	Titolo VI: Collegio sindacale	140
4.7.	Titolo VII: Bilancio e utili	141
4.8.	Titolo VIII: Finanziamenti dei soci	144
4.9.	Titolo IX: Scioglimento e liquidazione	144
	CAPITOLO 5. BENCHMARKING COMPETITIVO CON LA FILIALE ITALIANA DI SOTHEBY'S...	151
5.1	Il duopolio di Christie's e Sotheby's	151
5.2	Analisi dei risultati d'asta della sede italiana di Sotheby's e delle tre case d'asta genovesi nel triennio 2015-2017.....	160
5.2.1	<i>Sotheby's Italia nel triennio 2015-2017</i>	161
5.2.2	<i>Le case d'asta genovesi nel triennio 2015-2017</i>	166
5.3	Confronto degli indici di bilancio tra Sotheby's Italia e le tre case d'asta genovesi ..	172
5.3.1	<i>Riclassificazione Stato Patrimoniale e Conto Economico Sotheby's Italia</i>	173
5.3.2	<i>Confronto tra indici di liquidità</i>	177
5.3.3	<i>Confronto tra indici di solidità patrimoniale</i>	179
5.3.4	<i>Confronto tra indici di redditività</i>	182
	CONCLUSIONI.....	191
	APPENDICE.....	193
	BIBLIOGRAFIA.....	225
	RIFERIMENTI NORMATIVI.....	229
	SITOGRAFIA	231

INTRODUZIONE

Genova e il suo patrimonio storico-artistico. Genova, crocevia di merci e persone. Genova, “La Superba” cantata da poeti e personaggi d’ogni nazionalità. Genova e il suo centro storico con i grandi palazzi seicenteschi in cui le nobili famiglie erano solite dare ospitalità alle alte personalità in transito in occasione delle visite di stato nell’Antica Repubblica. È a queste maestose dimore che appartengono gran parte delle opere che antiquari e case d’asta genovesi trattano quotidianamente nelle proprie sedi e che attraggono collezionisti d’ogni dove. Arredi, oggetti d’arte, dipinti di produzione genovese o importati da terre lontane trovano mercato presso case d’asta che affondano nel capoluogo ligure le proprie radici e che ad oggi si collocano tra le case d’asta più importanti a livello nazionale e non solo.

Questo lavoro di tesi nasce dall’esperienza lavorativa che ho maturato presso due delle maggiori case d’aste genovesi, Art Auctions, meglio nota come Wannenes, e Cambi Casa d’Aste. Nel 2017 ho svolto infatti un tirocinio di tre mesi presso Art Auctions, la più giovane fra le case d’asta che hanno scelto Genova come sede principale delle loro vendite, ma che in poco tempo è riuscita a imporsi a livello internazionale grazie a un crescente numero di aste concluse con successo. È qui che svolgendo le attività più svariate, dal servizio clienti all’assistenza agli esperti di dipartimento, dalla telefonista per offerte telefoniche in corso d’asta alla stesura dei cataloghi, ho avuto modo di comprendere il funzionamento di una casa d’aste.

Attualmente collaboro con Cambi Casa d’Aste, tra le migliori case d’asta nazionali per fatturato, in occasione della preparazione e dello svolgimento delle aste presso la sua sede di Genova.

Questo lavoro si propone di effettuare un’analisi delle principali case d’asta genovesi, Cambi Casa d’Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl, operandone un confronto in termini economico-finanziari, patrimoniali e gestionali e sulla base del loro funzionamento interno attraverso i dati ricavati rispettivamente dai bilanci depositati presso la Camera di Commercio di Genova riferiti al triennio 2015-2017, da un questionario sottoposto ai responsabili delle aziende e dagli statuti societari. Inoltre l’adozione di strumenti informativi diversi dai bilanci d’esercizio delle società ha consentito di comprendere argomenti e tematiche non rilevabili dalle mere visure storiche.

Il presente elaborato vuole pertanto proporre un nuovo sguardo alle case d'asta, viste in primis come realtà aziendali oltre che luoghi volti alla diffusione e alla circolazione dell'informazione artistica.

L'obiettivo del lavoro è pertanto quello di mettere in luce, per ciascuna delle case d'asta oggetto d'analisi, quelle che sono le aree operative su cui sarebbe necessario porre maggiori attenzioni al fine di migliorare la performance aziendale.

Affinché si possa inquadrare correttamente l'ambiente in cui operano le case d'asta, il primo capitolo è dedicato ad una panoramica sul sistema dell'arte genovese che negli ultimi anni si è arricchito di proposte innovative che, sul lato dell'offerta, sono andate ad affiancare l'attività svolta da musei, gallerie e dalle stesse case d'asta.

Il secondo capitolo è dedicato ad un confronto dell'attività aziendale delle tre case d'asta sulla base delle informazioni attinte da un questionario personalmente elaborato e che mira ad approfondire diversi aspetti legati alla governance e al management delle società.

Con il capitolo successivo si è provveduto ad effettuare un'analisi degli ultimi bilanci disponibili delle tre società, reperiti presso la Camera di Commercio di Genova e relativi agli anni 2015, 2016 e 2017. Sulla base di una riclassificazione dei prospetti di Stato Patrimoniale e Conto Economico, sono stati calcolati per ogni anno i principali indici di bilancio espressione delle diverse dimensioni nelle quali si articola l'assetto economico di un'impresa. I valori assunti dagli indici di bilancio sono stati confrontati nel tempo e nello spazio, ossia per più esercizi successivi per la stessa azienda, al fine di comprendere la direzione intrapresa dalla stessa, e con aziende dello stesso settore, in tal caso concorrenti operanti sullo stesso territorio.

Il quarto capitolo è dedicato all'analisi e al confronto degli statuti societari delle tre case d'asta genovesi al fine di rilevarne similitudini e differenze in termini di struttura organizzativa e funzionamento interno.

Al fine di comprendere al meglio il posizionamento sul mercato nazionale delle tre case d'asta genovesi, si è provveduto nell'ultimo capitolo ad effettuare un'analisi di benchmarking competitivo assumendo come punto di riferimento la filiale italiana della *major* Sotheby's, da sempre al vertice nella classifica delle migliori case d'asta per fatturato. I valori degli indici di bilancio calcolati per le tre case d'asta genovesi sono stati pertanto confrontati con quelli registrati dalla filiale italiana di Sotheby's solo dopo aver analizzato i risultati d'asta conseguiti da ciascuna casa d'asta nel corso del triennio 2015-2017.

L'interesse che nutro per l'arte, oltre ad indirizzarmi verso questo tipo di lavoro finale di laurea, è stato in primis il motivo che mi ha spinto a intraprendere un primo corso di laurea triennale presso l'università Bocconi di Milano in "Economia e Management per Arte, Cultura e Comunicazione", proseguendo con il corso magistrale di studi in "Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali" presso l'università Ca' Foscari di Venezia. Entrambi i percorsi mi hanno infatti permesso di coltivare la mia passione per l'arte affiancandola allo studio di materie economiche; arte ed economia, per quanto due sistemi di valori apparentemente distanti, costituiscono oggi un'unica realtà inscindibile.

CAPITOLO 1. IL SISTEMA DELL'ARTE GENOVESE: IL LATO DELL'OFFERTA

Se, da principio, gli artisti e gli operatori culturali erano semplicemente degli artigiani e il bene artistico-culturale un prodotto derivante da un'attività tipicamente individuale, con l'evoluzione culturale si è assistito ad un'articolazione dei creativi dell'arte e della cultura in categorie di lavoro dipendente e autonomo del cosiddetto settore del "terziario avanzato"¹.

Sempre più spesso la creazione artistico-culturale viene tradotta in beni e servizi offerti al pubblico attraverso un'organizzazione industriale, commerciale e finanziaria che appare ormai esplicita dinnanzi all'affermazione, nella gestione di gallerie e musei, della figura del "manager dell'arte".

Il mercato dell'arte odierno evidenzia a tutti gli effetti l'esistenza di un "sistema" formato da una rete di attori che, in maniera sinergica, contribuiscono alla valorizzazione di un prodotto o servizio artistico-culturale e che, pertanto, possono essere definiti "coautori".

Il primo a parlare di "sistema dell'arte contemporanea" fu il critico inglese Lawrence Alloway che, in un articolo pubblicato su Artforum nel 1972, sancì l'importanza della dimensione economica all'interno della produzione artistica².

In Italia, è il critico Achille Bonito Oliva a cominciare ad utilizzare il termine qualche anno più tardi in riferimento a quella "catena di Sant'Antonio in cui l'artista crea, il critico riflette, il gallerista espone, il mercante vende, il collezionista tesauro, il museo storicizza, i media celebrano e il pubblico contempla"³.

Il sistema dell'arte è pertanto costituito da un insieme di soggetti quali organismi, enti, imprese di produzione, intermediazione e vendita e singoli artisti che danno origine a una serie di interrelazioni mirate alla produzione, distribuzione e fruizione dell'arte. Ogni attore è portatore di una propria professionalità e conoscenza con cui contribuisce alla creazione del valore finale del prodotto o servizio artistico-culturale per il pubblico che ne usufruisce.

Al pari degli altri sistemi di prodotto o di settore, anche il sistema dell'arte si compone dei seguenti elementi⁴:

- domanda: esistono diverse tipologie di clienti/utenti che usufruiscono di prodotti/servizi artistico-culturali e che, attraverso tecniche di marketing, possono essere suddivisi sulla base di determinati criteri di segmentazione: sesso, età,

¹ FORTE F., MANTOVANI M., *Manuale di Economia e Politica dei Beni Culturali*, Rubbettino, Catanzaro, 2004

² POLI F., *Il sistema dell'arte contemporanea*, Laterza, Bari, 2011

³ BONITO OLIVA A., *Arte e sistema dell'arte*, Galleria Lucrezia De Domizio, Pescara, 1975

⁴ FOGLIO A., *Il marketing dell'arte. Strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art*, Franco Angeli, Milano, 2005

professione, residenza, educazione, frequenza di fruizione di prodotti e servizi-culturali ecc.

- offerta: nell'offerta rientrano sia i produttori/fornitori di prodotti e servizi artistico-culturali (Stato, enti pubblici e privati, imprese profit e no profit, organismi quali musei, gallerie, case d'asta ecc.), sia il prodotto/servizio offerto dotato di una serie di attributi che possono essere interni (valore artistico, livello qualitativo, rispondenza a bisogni dei destinatari) o esterni (ubicazione, struttura, dimensione ecc.).
- intermediazione tra domanda e offerta: il sistema dell'arte si compone di una pluralità di attori intermediari aventi il compito di assicurare che il prodotto o servizio artistico-culturale passi dalle mani dei produttori/fornitori a quelle del pubblico. Tra questi si annoverano gallerie, case d'asta, negozi d'antiquariato ecc. relativamente ai prodotti e biglietterie, agenzie turistiche, alberghi ecc. relativamente ai servizi.
- concorrenza: la competizione all'interno del sistema dell'arte può riguardare attori che producono o distribuiscono lo stesso prodotto, ma anche quelli operanti in settori diversi, talvolta anche molto distanti fra loro, ma il cui prodotto/servizio offre lo stesso tipo di beneficio al cliente consumatore. Per esempio, la visione di un film al cinema può essere considerata una valida alternativa alla visita di un museo, dal momento che entrambe le attività costituiscono delle possibili occasioni di trascorrere il tempo libero.

Con il presente capitolo si analizza il sistema dell'arte di Genova attraverso un'approfondita elencazione di quelli che sono i principali operatori artistico-culturali attivi sul lato dell'offerta e dell'intermediazione.

L'ultimo paragrafo è dedicato ad una personale riflessione su Genova quale città d'arte, un titolo che le si addice perfettamente considerando l'ingente patrimonio artistico-culturale di cui dispone, ma che le autorità locali e nazionali non hanno saputo valorizzare a pieno attraverso politiche culturali mirate. Le considerazioni qui riportate, seppur da riferirsi a Genova, possono essere valide per la maggior parte delle principali città italiane, ognuna di esse rappresentativa di un diverso aspetto di italianità, la cui conoscenza è però sempre più spesso limitata e legata alle sole eccellenze quali Roma, Venezia o Firenze.

1.1 Case d'asta

Composito è il panorama delle case d'asta che operano nel capoluogo ligure, diventato negli ultimi anni luogo eletto da aziende internazionali del settore che qui vi stabiliscono proprie filiali. È il caso della Koller Auktionen AG, casa d'aste svizzera con uffici dislocati nelle maggiori città europee e che dal 2013 ha scelto Genova come sede di rappresentanza italiana della società.

A Genova hanno sede tre delle maggiori case d'asta a livello nazionale, Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl, meglio nota come Wannenes, e Aste d'Antiquariato Boetto srl.

Città dalla lunga tradizione artigianale che sopravvive ancora oggi nelle botteghe antiquarie dislocate per il centro storico, Genova si distingue nel panorama nazionale per l'arte antica firmata da nomi autoctoni o da coloro che da qui vi passarono. È proprio all'arte antica che sono dedicate il maggior numero di aste che si svolgono sul territorio genovese.

Sempre più case d'asta genovesi dedicano interi cataloghi alla dispersione di collezioni raccolte all'interno delle più prestigiose dimore genovesi: nel 2013 Cambi dedica un suo catalogo alla vendita di arredi provenienti dalla raffinata collezione di Emilio Bruzzone, conservata presso la sua abitazione genovese; nel 2014 Wannenes tiene l'asta *"Dalla dimora di una Signora Genovese"*, durante la quale viene offerta all'incanto la collezione di arredi, dipinti e oggetti d'arte che un'esponente dell'alta borghesia genovese ha raccolto negli ultimi cinquant'anni del Novecento. La collezione era custodita all'interno della nobile cornice di Palazzo Brancaleone Doria, uno degli angoli più celebrati della città, dimora della proprietaria della raccolta⁵.

Dagli ultimi consuntivi disponibili delle tre maggiori case d'asta genovesi sopracitate, emerge come, dinnanzi ad un sempre più forte orientamento delle nuove generazioni di collezionisti verso l'arte contemporanea, i comparti collezionistici più tradizionali come quello di Dipinti Antichi o di Antiquariato abbiano dimostrato avere una solidità che manca al resto delle case d'asta nazionali.

Sono tuttavia i nuovi settori come l'arte contemporanea, il design, l'arte orientale o i gioielli a riscuotere una maggiore partecipazione straniera, prevalentemente anglosassone.

Con l'obiettivo di ampliare la clientela ed aumentare il fatturato, le case d'aste genovesi si sono mosse, negli ultimi tempi, verso l'introduzione di nuovi dipartimenti collezionistici come quello di vini, auto o fotografia. Spesso si tratta di dipartimenti aperti in collaborazione con

⁵ <https://wannenes.wordpress.com/2014/09/16/ii-gusto-borghese-di-una-dimora-genovese/>

altre società già da tempo operanti nel campo e le cui aste hanno luogo in sedi dislocate sul territorio, sulla base delle tendenze manifestate dal pubblico.

È Milano la sede che più di tutte è chiamata ad ospitare le aste dedicate ai dipartimenti che incontrano in misura maggiore il gusto internazionale: Arte Moderna e Contemporanea, Gioielli e Orologi, Arte Orientale e Design.

È all'inizio degli anni duemila che nel capoluogo ligure si pensò alla possibilità di organizzare un calendario concordato tra le cinque case d'asta allora attive in città: oltre alle tre *majors* genovesi, figuravano anche le minori Studio Ghiglione snc e Rubinacci Casa d'Aste srl.

Come sostenuto da Roberta Olcese, responsabile della Guida Opi dell'antiquariato italiano, Genova allora rappresentava una realtà di mercato unica in Italia, se non addirittura in Europa. Era dunque auspicabile una forma di collaborazione e di promozione congiunta per far crescere le case d'asta che vi operavano, oltre agli allora 15 antiquari e alla miriade di attività minori qui collocate⁶.

È così che, in occasione di Genova Antiquaria 2007, la mostra mercato di arte antica organizzata dalla società Symposium in collaborazione con la Fiera di Genova, iniziò una collaborazione tra antiquari e case d'asta da una parte e musei e palazzi storici dall'altra. Una manifestazione unica nel suo genere, definita da Domenico Piva, presidente del sindacato degli antiquari Fima, come "un progetto pilota per l'antiquariato italiano". Il programma prevedeva, oltre le esposizioni delle cinque case d'asta partecipanti e l'apertura delle sedi degli antiquari genovesi fino a tarda sera, un lungo itinerario tra le vie della città alla scoperta dei musei più belli di Genova⁷.

Una tale collaborazione tra istituzioni artistiche è indispensabile per valorizzare il patrimonio artistico di Genova e la bellezza del suo centro storico, recentemente dichiarato Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

Alcuni anni più tardi, una delle case d'asta coinvolte nell'iniziativa, la Rubinacci Casa d'Aste srl, cessò la sua attività per dichiarazione di bancarotta fraudolenta, dopo aver dominato per anni il mercato dell'arte genovese.

1.2 Gallerie d'arte

È proprio nel centro storico della città che si trovano le maggiori gallerie di riferimento cittadine per il settore contemporaneo. È il caso della galleria Guidi&Schoen, dove ho avuto

⁶ LODOLO L., *Genova, record delle case d'asta*, Il Sole 24 Ore Nord Ovest, 27 luglio 2002, pag. 13

⁷ <http://www.ilgiornale.it/news/antiquariato-che-passione.html>

modo di svolgere un tirocinio, inaugurata nel 2002 e ad oggi diventata un nome conosciuto a livello mondiale e una presenza fissa alle fiere d'arte all'estero. La galleria dedicata all'arte contemporanea nasce in realtà sulle orme della Galleria Guidi, fondata nel 1955 e tutt'ora attiva sul versante del Novecento. La decisione di aprire una galleria a Genova, spiega il gallerista Chico Schoen, uno dei due soci fondatori, è principalmente dovuta al rapporto affettivo che lo lega alla città nella quale è nato e abita tutt'oggi. La possibilità di aprire ulteriori sedi in altre città italiane o all'estero, spiega il gallerista, è oggi surclassata dall'importanza che le fiere e la comunicazione virtuale stanno sempre più acquisendo, rendendo gli spazi fisici espositivi sempre meno visitati. Sono infatti pochi i genovesi che entrano in galleria, spesso accontentandosi di visite virtuali⁸.

Significativa è stata l'organizzazione di un progetto espositivo intitolato "Other Identity" che ha visto la collaborazione tra quattro sedi espositive genovesi nel tentativo di stimolare l'interesse del pubblico nei confronti di artisti inediti per la città. Un evento di arte contemporanea che ha scelto come medium privilegiato la fotografia, ma che ha incluso anche performance, installazioni, videoarte e musica elettronica. Accanto alla galleria Guidi&Schoen il progetto ha coinvolto altre due tra le più importanti gallerie genovesi, Galleria ABC-ARTE e Sala Dogana a Palazzo Ducale. La prima è attiva nell'approfondimento di maestri internazionali del Novecento, ma anche nel sostegno di artisti di recente generazione, con una predilezione per l'astrazione. La seconda si configura come uno spazio ideato per sostenere la produzione culturale emergente, un luogo che il Comune di Genova mette a disposizione dei giovani e delle nuove forze artistiche della città.

Sempre all'interno di Palazzo Ducale si trova una delle gallerie più innovative della città, Pinksummer. Nel febbraio del 2019 la galleria lancia un progetto dal titolo "Filling the Absence" composto da una mostra dell'analitico lavoro che l'architetto Yona Friedman e l'artista Peter Fend hanno realizzato per Genova e da un open-call in cui si chiedeva ai partecipanti di lavorare sul vuoto fisico e intellettuale lasciato dal crollo del Ponte Morandi. In particolare si richiedeva di lavorare su una specifica immagine che ritrae il tratto in cui il viadotto sul torrente Polcevera si interrompe. La chiamata ha avuto un riscontro inaspettato, con la presentazione di progetti da parte di affermati artisti stranieri oltre che di architetti e giovani talenti locali. I progetti migliori sono stati esposti alla galleria insieme alle proposte di

⁸ Intervista di Valentina Piuma a Chico Schoen <https://www.artuu.it/2018/03/23/galleries-to-know-guidi-schoen-genova/gallerie-d-arte/>

intervento dei due protagonisti internazionali accomunati da una sensibilità ecologica e da un approccio visionario.

Dinnanzi al clima di sconforto generale che il crollo del ponte ha causato, è attraverso l'arte che la città di Genova dimostra la sua forza per risollevarsi. Accanto a progetti intrapresi da note gallerie cittadine, da segnalare iniziative portate avanti da giovani artisti locali nel tentativo di far rifiorire culturalmente il panorama genovese. È il caso di Mixta, una "galleria d'arte fluida" consistente in una galleria d'arte senza sede fissa in cui le diverse forme d'espressione dell'arte contemporanea trovano un punto di incontro. È proprio nel mese di luglio che è stata inaugurata la prima mostra collettiva di Mixta intitolata "When Forms Become Attitudes – Un paradigma rovesciato" avente come sede espositiva lo spazio 21 presso l'Ex-Ospedale Psichiatrico di Genova Quarto dei Mille. Lo spazio 21 rappresenta uno dei tanti spazi socio-culturali fruibili dalla cittadinanza che sono stati aperti negli ultimi anni nella città di Genova. Lo stesso è stato teatro nel 2018 del Cotonfioc Festival, il festival genovese dedicato interamente alle arti visive, all'editoria indipendente e all'autoproduzione, ideato con l'obiettivo di riqualificare contesti urbani periferici o in disuso attraverso mostre, workshop, conferenze e musica live.

1.3 Fiere d'arte

La città di Genova diventa ogni anno scenario di una delle più importanti rassegne d'arte antica avente per protagonisti una cinquantina di prestigiosi antiquari provenienti da tutto il Paese, Antiqua Genova. Nella sua 29° edizione la mostra cambia sede espositiva scegliendo il cuore della città di Genova, il Porto Antico, come palcoscenico dell'evento che raccoglie ogni anno migliaia di visitatori. Tale scelta è stata dettata dalla centralità della location, visitata ogni anno da oltre tre milioni e mezzo di persone⁹, che offre la possibilità di arricchire la visita ad Antiqua con la scoperta del centro storico della città.

Ad essere esposti sono stati arredi d'epoca, sculture, tappeti pregiati, dipinti risalenti al Seicento fino al Novecento, argenti e gioielli, sculture in marmo e lignee, ceramiche, vetri artistici. Tuttavia sono stati i dipinti i veri protagonisti di questa edizione gestita dalla Fiera di Genova, grazie alla partecipazione dei migliori antiquari del settore. La rassegna ha ospitato anche due mostre collaterali aventi per focus due grandi eccellenze di Genova: i Musei Civici, dei quali è stata esposta una selezione di sette pezzi di elevato livello qualitativo e poco

⁹ <https://www.antiquagenova.it/antiqua-2019-lalto-antiquariato-nel-cuore-della-citta/>

conosciuti dal grande pubblico e il Teatro Carlo Felice, storica istituzione genovese e uno dei principali teatri d'opera in Italia, del quale è stata ripercorsa la storia attraverso costumi e locandine.

Se Antiqua Genova rappresenta la più grande rassegna genovese d'arte antica, ArteGenova, quest'anno alla sua 15a edizione, pone i riflettori sui capolavori dell'arte moderna e contemporanea. Centocinquanta espositori hanno partecipato alla mostra mercato affermatasi ad oggi come una delle manifestazioni di riferimento per il NordOvest, presentando più di mille artisti. Accanto alla presentazione di opere di artisti consacrati, il direttore artistico Nicola Rossi ha deciso anche quest'anno di dedicare una sezione della rassegna alle proposte artistiche emergenti per sostenere i giovani talenti che desiderano affermarsi nel mercato dell'arte. Il Contemporary Art Talent Show si pone l'obiettivo di educare il pubblico di collezionisti alla conoscenza dei talenti emergenti e di appagare il proprio sentire artistico attraverso l'acquisto di opere a prezzi contenuti, senza per questo rinunciare alla qualità. Un evento messo a punto dalla società N.E.F srl, società leader nell'organizzazione di fiere d'arte, che permette ai giovani artisti di entrare in contatto con collezionisti italiani e stranieri per costruirsi una nuova e proficua rete di relazioni, oltre che per veicolare ispirazioni e suggestioni attraverso la propria arte.

1.4 Musei

Il patrimonio artistico di Genova è conservato all'interno di un'articolata rete di strutture museali ed espositive costituita da musei civici, musei statali e strutture private. Dopo essere stata designata Capitale Europea della Cultura nel 2004, nomina che ha conferito alla città una maggiore visibilità a livello europeo e mondiale, il capoluogo ligure ha potuto finalmente mostrare i suoi tesori fino ad allora conservati negli splendidi palazzi nobiliari del centro storico inclusi, qualche anno più tardi, nel Patrimonio dell'umanità UNESCO. Alcuni di questi vengono annualmente aperti al pubblico in occasione delle giornate dei "Rolli Days" così chiamati dal nome dell'elenco ufficiale dei palazzi aristocratici che, ai tempi dell'antica Repubblica, erano obbligati ad ospitare, a turno, visite di stato, non essendo consentita l'ospitalità a Palazzo Ducale, allora residenza del Doge nonché sede del governo.

I musei civici, dislocati in più di venti sedi, sono suddivisi in percorsi a tema che permettono ai visitatori di ripercorrere la storia della Repubblica marinara in tutta il suo antico splendore.

Tra questi troviamo i Musei di Strada Nuova, i Musei di Nervi, il Museo di Villa Croce, l'Accademia Ligustica di Belle Arti, il Museo di Sant'Agostino, il Museo d'Arte Orientale E. Chiossone e il Galata Museo del Mare.

I Musei di Strada Nuova, istituiti ufficialmente nel 2004 come un unico polo museale, comprendono tre dei palazzi dei Rolli di proprietà comunale aventi sede in Via Garibaldi, anticamente "Strada Nuova": Palazzo Bianco, Palazzo Rosso e Palazzo Doria-Tursi, oggi sede del comune della città.

Palazzo Bianco, il più antico tra i sontuosi edifici che dominano la via, venne fatto erigere a metà del XVI secolo per volontà di Luca Grimaldi, membro di una delle più importanti famiglie genovesi, prima ancora dell'apertura di Strada Nuova. Passato in proprietà alla famiglia De Franchi, l'immobile pervenne nel XVIII secolo alla duchessa Maria Durazzo Brignole Sale che, già proprietaria del Palazzo Rosso, decise di ristrutturarlo secondo i gusti dell'epoca, dotandolo di un accesso da Strada Nuova. Fu alla fine del XIX secolo che la duchessa donò il palazzo al Comune di Genova che, per sua espressa volontà, lo destinò a galleria pubblica. La pinacoteca di Palazzo Bianco, la principale in Liguria, ospita oggi un'importante raccolta di pittura genovese, italiana ed europea dal Cinquecento al Settecento tra cui spiccano le opere dei fiamminghi, in particolare quelle di Pieter Paul Rubens che a Genova, dove arrivò poco più che ventenne, spopolò con importanti commissioni pubbliche e private. Fu proprio nella prima metà del Seicento che diversi pittori fiamminghi, in particolare di Anversa, con cui Genova intratteneva rapporti commerciali, aprirono qui bottega lasciando traccia della loro presenza negli splendidi affreschi conservati all'interno dei palazzi nobiliari o nelle sontuose pale che sovrastano gli altari delle chiese del centro storico¹⁰.

Palazzo Rosso, costruito per volere dei fratelli Rodolfo e Gio Francesco Brignole Sale per farne la propria dimora, rimase di proprietà della famiglia fino al XIX secolo, quando l'ultima erede del casato, Maria Durazzo Brignole Sale, decise di donarlo alla città per "accrescerne il decoro e l'utile" oltre che per lasciare a Genova un segno concreto della propria stirpe. Fu così che Palazzo Rosso venne adibito a museo e tutt'oggi conserva collezioni d'arte e arredi storici della nobile famiglia che vi abitava, mantenendo l'originario carattere di casa-museo.

La collezione d'arte conservata all'interno del palazzo è espressione del periodo d'oro della città, quando tra Cinquecento e Seicento Genova divenne uno dei centri commerciali e finanziari più importanti al mondo. Il potere economico detenuto dall'aristocrazia locale che

¹⁰ BOCCARDO P., DI FABIO C., *I musei di Strada Nuova a Genova: Palazzo Rosso, Palazzo Bianco e Palazzo Tursi*, Allemandi, Torino, 2005

andava affermandosi in questo periodo, non poteva che riflettersi nel lusso e nell'arte di cui si circondavano, espressione dell'alto status sociale acquisito.

Il nucleo principale della collezione, conservato al piano nobile, è costituito dalla quadreria della famiglia che vanta capolavori di artisti come il Veronese, Guido Reni, Guercino, Preti, Strozzi e Dürer. Al piano superiore è possibile visitare l'area dell'edificio addetta a funzioni abitative dove sono conservati gli arredi e i decori che accompagnarono la vita dei discendenti del casato genovese¹¹.

Palazzo Doria-Tursi, il maggiore per estensione e il più maestoso tra gli edifici che prospettano su Strada Nuova, fu edificato per volere del nobile banchiere Nicolò Grimaldi appellato dai suoi contemporanei con il termine "il Monarca" per le ingenti ricchezze accumulate che lo resero uno degli uomini più potenti d'Italia. L'edificio fu venduto in seguito a Giovanni Andrea Doria, nipote del ben più noto principe-ammiraglio Andrea Doria, che lo volle per il figlio Carlo, Duca di Tursi, da cui oggi il palazzo prende nome. Dopo essere stato destinato a residenza genovese dei Savoia quindi sede del Collegio dei Gesuiti, a metà del XIX secolo Palazzo Doria-Tursi diviene sede del municipio genovese.

Palazzo Doria-Tursi rappresenta l'ultima tappa del percorso espositivo che si snoda lungo la cinquecentesca Strada Nuova, una vera e propria "strada-museo", ove oltre alle sale di rappresentanza del Sindaco, si assiste all'ampliamento della galleria di Palazzo Bianco a cui è collegato. Qui si possono ammirare sale monumentali affrescate, collezioni numismatiche e di ceramiche del Comune, l'esposizione de "Il Cannone", il celebre violino appartenuto al musicista genovese Niccolò Paganini¹².

È in un quartiere del levante genovese, Nervi, che nella cornice del più grande parco urbano affacciato sul mare Mediterraneo sono inseriti quattro musei che insieme formano uno dei poli museali di maggior prestigio della regione, i Musei di Nervi: la Galleria d'Arte Moderna di Villa Saluzzo Serra, le Raccolte Frugone di Villa Grimaldi Fassio, il Museo Giannettino Luxoro e la collezione Mitchell Wolfson.

Nella cinquecentesca sede di Villa Saluzzo Serra, La Galleria d'Arte Moderna dal 1928 ospita un'importante raccolta di arte ligure dal XIX al XXI secolo ma con uno sguardo sul contesto culturale nazionale. Il nucleo principale della raccolta è formato da pezzi artistici che il

¹¹ BOCCARDO P., DI FABIO C., *I musei di Strada Nuova a Genova: Palazzo Rosso, Palazzo Bianco e Palazzo Tursi*, Allemandi, Torino, 2005

¹² BOCCARDO P., DI FABIO C., *I musei di Strada Nuova a Genova: Palazzo Rosso, Palazzo Bianco e Palazzo Tursi*, Allemandi, Torino, 2005

principe Oddone Eugenio Maria di Savoia lasciò in testamento alla città di Genova, arricchita in seguito da lasciti, donazioni e acquisizioni attuate dal Comune di Genova nella prima metà del XX secolo.

La galleria, sede di mostre temporanee, conserva circa duemilasettecento opere tra dipinti, sculture, disegni e incisioni di assoluta qualità che è possibile ammirare lungo un percorso espositivo che si snoda su tre piani e suddiviso per aree tematiche o momenti storici¹³.

Il museo delle Raccolte Frugone sito all'interno della settecentesca Villa Grimaldi Fassio, acquisita dal Comune nel 1979, conserva al suo interno le collezioni donate dai fratelli Luigi e Lazzaro Gio Batta Frugone: dipinti, sculture e disegni firmati da artisti italiani e stranieri attivi tra XIX e XX secolo¹⁴.

Il Museo Giannettino Luxoro è ospitato all'interno di una villa edificata all'inizio del XX secolo e donata dall'ultimo proprietario rimasto senza eredi diretti, Matteo Luxoro, al Comune di Genova nel 1946 secondo l'espressa volontà di trasformarlo in un museo pubblico.

La villa, immersa nel verde e a picco sul mare, era stata fin da principio concepita per custodire al suo interno la vasta raccolta di quadri, ceramiche, argenti, specchiere, mobili e altri pezzi d'arredo che la famiglia genovese Luxoro aveva accumulato a partire dalla seconda metà del XIX secolo.

Una vera e propria "villa-museo" che vuole testimoniare modi di vivere del passato attraverso la valorizzazione degli interni originali.

"L'obiettivo del mio collezionare è far pensare le persone" sono le parole di Mitchell Wolfson¹⁵, collezionista e filantropo statunitense che, dopo aver fondato a Miami il Wolfsonian FIU, un museo comprensivo di Centro studi, decide di replicare l'esperienza a Genova, città alla quale lo legava un profondo affetto, aprendo una seconda sede nel quartiere di Nervi.

La collezione, gestita dal 1999 dalla Fondazione Regionale Cristoforo Colombo in attesa di una donazione definitiva, ha cambiato sede espositiva nel 2004 quando, grazie al contributo della Fondazione Carige, è stata realizzata una nuova struttura museale diventata in seguito parte integrante del polo museale nerviese.

¹³ GIUBILEI M.F., *Genova – Musei di Nervi. Galleria d'Arte Moderna*, SilvanaEditoriale, Milano, 2017

¹⁴ GIUBILEI M.F., *Raccolte Frugone. Catalogo generale delle opere*, SilvanaEditoriale, Milano, 2004

¹⁵ <http://www.wolfsonian.it/>

La collezione wolfsoniana comprende opere di pittura, scultura, arti decorative e architettura datate tra la fine del XIX e la prima metà del XX secolo raccolte nel tempo dal mecenate durante i suoi viaggi in giro per il mondo¹⁶.

Il museo dispone anche di un Centro Studi situato all'interno di Palazzo Ducale che si propone di studiare, promuovere e valorizzare i pezzi della collezione oltre che custodire in deposito quelle opere che per motivi di spazio o conservazione non possono trovare loco nella struttura museale.

Sul colle di Carignano, affacciato sulla Circonvallazione a Mare di Genova, sorge un edificio neoclassico, il Museo d'arte contemporanea di Villa Croce, donato nel 1951 da Andrea Croce al Comune della città e, per volere di quest'ultimo, destinato a museo d'arte. Aperto al pubblico nel 1985, il museo raccoglie un patrimonio artistico di oltre quattromila opere firmate da artisti italiani e internazionali, tra cui spicca l'importante collezione d'arte astratta di Maria Cernuschi Ghiringhelli, comprata dal museo nel 1989¹⁷.

Nel 2010 il Comune di Genova diede un taglio ai finanziamenti pubblici e il museo, a corto di soldi, fu costretto a chiudere.

Tuttavia l'importanza del servizio culturale offerto dal museo non passò inosservato per un gruppo di professionisti dell'arte contemporanea e fu così che nel 2012 venne introdotto un modello sperimentale di partnerariato pubblico-privato del museo nata da una partnership tra il Comune di Genova e un gruppo di privati sostenitori interessati alla valorizzazione del museo all'interno del panorama artistico genovese riuniti nel Comitato Villa Croce.

La collaborazione pubblico-privato prevedeva che il Comune si facesse carico dei costi per le utenze della struttura e per il personale; al gruppo di privati (tra i quali Fondazione Edoardo Garrone, Palazzo Ducale Fondazione per la cultura, Costa Crociere, Coeclerici, Banca CARIGE, Villa Montallegro e Il Secolo XIX) spettavano invece le spese di produzione, didattica e comunicazione, pari circa a 150.000 euro.

Ad essere coinvolti nel progetto di rilancio di Villa Croce sono stati anche i 50 membri dell'Associazione *Amixi di Villa Croce* che raccoglie gli sponsor ed i sostenitori del museo.

¹⁶ FOCHESSATI M., FRANZONE G., *La Wolfsoniana. Immagini e storie del Novecento*, SAGEP, Genova, 2016

¹⁷ <http://www.museidigenova.it/it/content/museo-di-villa-croce>

È grazie alla loro donazione di 18.000 euro che è stato finanziato il progetto di creazione di un sito web indipendente del Museo, che fino ad allora era compreso all'interno del sito che riuniva tutti i musei genovesi¹⁸.

Fu così che sotto la guida della direttrice Ilaria Bonacossa, il calendario del Museo si arricchì di anno in anno di nuovi ed entusiasmanti appuntamenti. Il progetto della giovane curatrice, che vantava a curriculum importanti esperienze a livello nazionale e internazionale, era quello di valorizzare la collezione permanente del museo, puntando allo stesso tempo sulla nuova generazione di artisti, in un continuo dialogo tra presente e passato.

Nel 2016 il Comune di Genova, insieme alla Fondazione per la Cultura Palazzo Ducale e alla Fondazione Edoardo Garrone avviò un Master in management dei beni museali della durata di circa dieci settimane, gratuito e rivolto a giovani laureati e professionisti del settore.

Il progetto di formazione prevedeva che, al termine del corso, al team che aveva presentato il miglior progetto sarebbe spettata l'opportunità di gestire il Museo d'arte contemporanea di Villa Croce con una start-up sperimentale per un periodo compreso tra i tre e i quattro anni¹⁹.

A vincere il bando per la gestione del museo è stato il progetto OpenYourArt, letteralmente "apri la tua arte", perché così doveva essere, secondo le tre giovani vincitrici, il nuovo Museo di Villa Croce, un "museo aperto alla città e alla creatività".

Alla start-up sarebbe spettata la gestione operativa del Museo: dal servizio accoglienza fino all'assistenza alla visita. Il tutto contando su un premio di 50.000 euro da ripartire sugli anni di gestione.

Nel gennaio del 2018 le tre giovani imprenditrici, in segno di protesta contro l'amministrazione comunale per l'esigua somma stanziata per la programmazione artistica 2018, decisero di chiudere le porte del Museo al pubblico. Una decisione strategica che fu dettata dal venir meno dell'impegno da parte delle istituzioni competenti.

Stando ai dati ufficiali relativi al 2017, se tutti i Musei e Palazzi genovesi registrarono una crescita, ciò non valse per Villa Croce, il cui esiguo numero di accessi, a fronte di alte spese di gestione, non ha consentito all'azienda di stare in piedi.

Da quanto emerso durante gli anni di gestione affidata alla start-up, non vi è stato alcun allargamento del bacino d'utenza e, a tal proposito, ci sarebbe da chiedersi se, tale risultato, sia da ricondurre all'inadeguatezza del programma artistico (campo di competenza della

¹⁸ <https://st.ilssole24ore.com/art/arteconomy/2013-12-10/museo-villa-croce-storia-successo-partnerariato-pubblico-privato--095008.shtml?uuid=AbdjzP8I>

¹⁹ <http://www.comune.genova.it/content/le-tue-idee-il-museo-villa-croce-il-primi-master-che-fa-sperimentare-la-gestione-di-un-museo>

direttrice Ilaria Bonacossa e del suo successore Carlo Antonelli), o se invece legato a inefficienze di gestione, in questo caso a carico della società²⁰.

Solamente dopo oltre un anno di chiusura il Museo di Villa Croce torna a nuova vita con una nuova mostra temporanea dedicata all'ecologia e la riapertura della biblioteca specializzata in arte contemporanea e dei laboratori didattici per le scuole. L'inaugurazione della mostra è stata affiancata dall'apertura di una project room gestita dall'Accademia Ligustica di Belle Arti, pensato come uno spazio dedicato all'attività di ricerca e di sviluppo di progetti artistici.

Il Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti di Genova, non sempre incluso negli itinerari turistici culturali della città, conserva un cospicuo ed eterogeneo patrimonio artistico, frutto di una serie di lasciti, donazioni e più tardi acquisti, espressione del meglio dell'arte ligure nel corso di cinque secoli. Il Museo raccoglie una ricca quadreria con opere firmate dai più celebri artisti attivi a Genova (Luca Cambiaso, Bernardo Strozzi, Giovanni Andrea Ansaldo, Domenico Piola, Gioacchino Assereto), insieme a un vasto assortimento di stampe, disegni, incisioni, calchi in gesso, sculture in marmo, bronzo e terracotta, maioliche e porcellane, volumi d'arte, medaglie e una consistente raccolta di oggetti d'arredo²¹.

Non si può non citare, nella vasta offerta culturale che il capoluogo ligure propone, il Museo di Sant'Agostino, uno dei più preziosi della Liguria e, forse, dell'intero Nord Italia. Ricavato da un ex complesso conventuale risalente al XIII secolo, il Museo raccoglie i capolavori della scultura genovese, anche se più recentemente sono state introdotte due nuove sezioni, una dedicata alla Pittura, l'altra alla Ceramica, a testimonianza della vasta produzione artistica che si sviluppò a Genova lungo tutto il Medioevo fino all'Età Moderna. Un museo che, secondo quanto progettato dal Comune di Genova, potrebbe in futuro ospitare una parte della ricca collezione di arte islamica conservata in Occidente, tornando a rivestire il ruolo di *porta Orientis* che la città ha da sempre esercitato nei confronti del Mediterraneo²².

Considerato il più importante museo d'arte giapponese a livello europeo, il Museo d'Arte Orientale E. Chiossone ospita la collezione di arte figurativa e decorativa che l'incisore Edoardo Chiossone raccolse nel corso di 24 anni trascorsi in Giappone durante il più fervido periodo di modernizzazione conosciuto dalla società nipponica.

²⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/villa-croce-e-gestione-pubblico-privato-corde-AE2lqcnD>

²¹ BACCHESCHI E., *Il Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti*, SAGEP, Genova, 1988

²² MONTANARI G., *Il museo di Sant'Agostino*, Finestre sull'Arte, n.1, 2019, p. 155-161

Destinata dal collezionista all'Accademia di Belle Arti di Genova, dove egli si diplomò e ne divenne professore, la raccolta comprende pitture, sculture e suppellettili liturgiche, stampe, oggetti archeologici, porcellane, maschere teatrali, armi, strumenti musicali, abiti e tessuti.

Dapprima ospitata all'interno degli spazi dell'Accademia, con lo scoppio della seconda guerra mondiale la collezione venne messa sotto custodia dal Comune di Genova che, in virtù di una clausola testamentaria, ne divenne il legittimo proprietario. Fu allora che il Comune pensò alla realizzazione di un apposito edificio destinato ad ospitare l'intero patrimonio artistico Chiossone, che divenne di fatto il primo museo italiano costruito a cura e spese di una pubblica amministrazione nel secondo dopoguerra²³.

Il luogo eletto a tale funzione venne individuato nello spazio occupato dalla villa di proprietà del marchese Gian Carlo Di Negro, situata all'interno dell'omonimo parco, rasa al suolo durante la seconda guerra mondiale. Il nuovo edificio rappresenta oggi una delle più alte espressioni dell'architettura razionalista e, da una posizione centrale ma allo stesso tempo appartata, domina dall'alto la città antica, offrendo ai visitatori una straordinaria veduta panoramica.

Ad attrarre ogni anno il maggior numero di visitatori è tuttavia un museo diverso da quelli fin qui esaminati, dedicato al mare e alla storia della navigazione, il Galata Museo del Mare.

Il Museo, situato nell'area del Porto Antico della città, ha sede nell'edificio della vecchia Darsena, un tempo Arsenale della Repubblica marinara, ristrutturato secondo un progetto dell'architetto spagnolo Guillermo Vázquez Consuegra²⁴.

Inaugurato nel 2004, il Galata, si è presto imposto all'attenzione internazionale perché tra i primi a offrire soluzioni di apprendimento interattivo attraverso l'utilizzo della più avanzata tecnologia digitale.

Il percorso museale si articola su cinque piani, con sezioni espositive dedicate ciascuna a un diverso aspetto della storia della marineria, dalle conquiste tecniche ai primi leggendari viaggi verso terre lontane, il tutto attraverso installazioni multimediali, ricostruzioni ambientali in scala reale e pannelli interattivi che fanno del museo uno dei più moderni dell'Italia.

Il percorso espositivo si estende nell'area esterna del museo in una sorta di "Open Air Museum", un museo a cielo aperto che ripercorre la storia dei cantieri navali e delle attività commerciali-marittime che avevano luogo in quegli stessi spazi.

²³ https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Luogo/MibacUnif/Luoghi-della-Cultura/visualizza_asset.html?id=154661&pagename=154661

²⁴ CAMPODONICO P., *Galata Museo del Mare*, Maree Editore, Genova, 2019

A coronare la visita esterna è la possibilità di visitare il sottomarino S 518 Nazario Sauro, costruito per la Marina Militare nel 1976 ed entrato a far parte del museo nel 2010 dopo essere stato dismesso. La visita del “primo museo galleggiante” è preceduta da un pre-show, una sala del museo che riproduce su scala reale il sottomarino, permettendo di visitarne virtualmente anche gli ambienti non accessibili dal vivo.

Accanto al sistema di musei civici (Musei del Comune di Genova) si annoverano anche due musei statali, Museo di Palazzo Reale e Galleria Nazionale di Palazzo Spinola.

Nel cuore di Genova sorge uno dei massimi esempi di barocco genovese, Palazzo Reale, un edificio storico risalente alla metà del XVII secolo, inizialmente dimora patrizia delle maggiori famiglie genovesi, acquistata da casa Savoia nel 1824 che ne fece sua residenza estiva, oggi sede delle Soprintendenze della regione Liguria²⁵.

La costituzione di un museo all'interno del palazzo risale al 1919, quando Vittorio Emanuele III cedette allo Stato la dimora di famiglia che, con il trasferimento della capitale a Roma, divenne sempre meno frequentata dai membri reali.

Il museo, che occupa il piano nobile dell'edificio, presenta una serie di ambienti decorati da affreschi, dipinti, sculture e arredi firmati dai migliori artisti genovesi del Seicento, accanto a capolavori di maestranze straniere come Antoon Van Dyck.

Alla fase di ristrutturazione voluta dalla famiglia Durazzo all'inizio del Settecento, risale forse la sala più conosciuta del palazzo, la Galleria degli Specchi, la cui decorazione venne affidata al più celebre pittore del Settecento genovese, Domenico Parodi. Questo ambiente scenografico e sfavillante doveva essere un messaggio moraleggiante per i potenti che qui vi passavano: i soffitti della sala presentano infatti scene mitologiche legate ai vizi che condussero alla caduta dei grandi imperi del passato e alle virtù che guidarono la famiglia Durazzo, committenti della galleria.

Il museo presenta una quadreria di circa duecento dipinti realizzati dai maggiori artisti genovesi del Seicento: a capolavori di Bernardo Strozzi, il Grechetto, il Baciccio e Domenico Fiasella si affiancano altrettanti nomi importanti del panorama nazionale e internazionale come Bassano, Tintoretto, Luca Giordano e Antoon Van Dyck, di cui meritano esser citati il “Ritratto di Dama” e il “Crocifisso”.

²⁵ LEONCINI L., *Museo di Palazzo Reale di Genova. Il Palazzo e i suoi interni. Gli affreschi e gli stucchi*, Skira, Milano, 2012

La Galleria Nazionale di Palazzo Spinola è ospitata all'interno di un nobile palazzo cinquecentesco, situato nel cuore del centro storico della città, edificato nel 1593 per volontà di Francesco Grimaldi e adibito ad abitazione della nobile famiglia genovese almeno fino alla metà del XVII secolo, quando Tommaso Grimaldi lo vendette al cognato Ansaldo Pallavicino, doge della Repubblica nel biennio 1637-1639²⁶.

Per volontà di Ansaldo furono realizzati alcuni interventi architettonici sull'edificio e, sempre a lui, si deve l'accrescimento della collezione di dipinti grazie all'eredità lasciata dal padre Agostino Pallavicino. Tra le più prestigiose opere ereditate, si segnalano il "Ritratto di Ansaldo Pallavicino" eseguito da Anton Van Dyck, alcune tele del Grechetto ed il bozzetto con la "Ultima cena" di Cesare Procaccini.

Nel corso del XVIII secolo il palazzo passò, per via ereditaria, alla discendente della famiglia Doria, Maddalena Doria, sposata con Niccolò Spinola. Da questo momento in poi il nome Spinola resterà per sempre legato alla storia del palazzo.

A Maddalena Doria si deve la realizzazione di un ampio programma di ristrutturazione del secondo piano nobile secondo il più aggiornato gusto dell'epoca.

Circondandosi dei più richiesti artisti del tempo, Maddalena diede vita a uno dei più straordinari esempi della civiltà dell'abitare tra il XVII e il XVIII secolo dell'aristocrazia genovese.

Il percorso espositivo, articolato su 4 piani, si snoda lungo le diverse sale dove è stato conservato l'arredamento originale.

Il terzo piano dell'edificio ospita, dal 1992, la Galleria Nazionale della Liguria, una raccolta di dipinti e sculture legate alla storia del collezionismo ligure. Tra le opere figurano capolavori appartenenti alla collezione Spinola, fra cui il celebre "Ecce Homo" di Antonello da Messina, uno dei massimi pittori del Quattrocento italiano.

1.5 Fondazioni

Abbiamo fin qui analizzato quelli che sono considerati i principali attori sul lato dell'offerta del così detto "sistema dell'arte", in questo caso in riferimento al territorio genovese. Non si può tuttavia non citare una realtà strategica per il sistema dell'arte e in continuo sviluppo, la fondazione.

²⁶ <http://www.palazzospinola.beniculturali.it>

Dal punto di vista giuridico, le fondazioni rappresentano degli enti privati senza scopo di lucro dotati di un patrimonio e di un organo di governo il cui obiettivo principale è quello di gestire al meglio le risorse finanziarie messe a disposizione.

La sostenibilità finanziaria di queste istituzioni è assicurata da un costante dialogo con i propri *stakeholders* o portatori d'interesse; la grande sfida cui incorrono le fondazioni oggi è quella di trovare fonti di finanziamento durature, diverse dalle classiche e sporadiche sponsorizzazioni, che permettano loro di portare avanti nel tempo le proprie attività culturali. La nascita delle fondazioni d'arte si colloca all'interno di una fase di mutamento del rapporto opera-collezionista: se, da principio, il collezionismo si configurava come un'attività privata che comportava un rapporto intimo tra collezionista e opera, con il passare del tempo i collezionisti hanno saputo riconoscere il servizio culturale che l'apertura al pubblico della propria collezione avrebbe potuto offrire alla comunità.

Diverse erano le strade percorribili in tal senso: un collezionista che volesse rendere visibile al pubblico la propria raccolta poteva prestare o donare i propri pezzi a un museo o, alternativamente, dar vita ad una Fondazione, magari chiamandola con il proprio nome.

Si passò così da forme non organizzate di mecenatismo a istituzioni dalla struttura giuridica ben definita volte alla condivisione di risorse private con finalità pubbliche.

Molte fondazioni, oltre all'organizzazione di iniziative culturali dedicate al grande pubblico e al sostenimento delle arti, si fanno promotrici delle nuove generazioni di artisti contribuendo *in toto* alla loro crescita professionale.

Diverse sono le fondazioni d'arte che svolgono la propria attività sul suolo genovese, ma solo alcune sono le più rilevanti a livello locale: Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, Fondazione Paolo Gerolamo Franzoni ONLUS, Fondazione Lorenzo Garaventa, Fondazione Edoardo Garrone. A queste si aggiunge, quale Fondazione di origine bancaria, la Fondazione CARIGE.

Principale centro di produzione e ideazione di cultura della città è la fondazione Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, costituita nel 2014 per volere del Comune di Genova e della Regione Liguria.

Obiettivo della Fondazione è quello di promuovere iniziative ed eventi culturali, artistici e sociali di rilevanza locale, nazionale ed internazionale, all'interno di un più vasto progetto di valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, del territorio genovese.

La Fondazione svolge la propria attività culturale presso Palazzo Ducale, nel pieno centro della città, oggi un centro multifunzionale dotato di spazi espositivi, congressuali, commerciali, archivi, biblioteche e uffici.

Dopo la fusione con la Fondazione regionale per la Cultura e lo Spettacolo, alla Fondazione del Ducale è stato devoluto il patrimonio della Collezione Wolfson, una raccolta poliedrica creata dal mecenate americano Mitchell Wolfson Jr., oggi risorsa di rilievo internazionale per lo studio dell'arte nel periodo compreso tra il 1880 e il 1945.

Per il perseguimento del proprio fine, la fondazione attiva forme di collaborazione con enti pubblici o soggetti privati, oltre che affidare in gestione a terzi parte delle proprie attività.

La Fondazione, per la propria sostenibilità finanziaria, fa leva sui proventi derivanti dalla gestione del proprio patrimonio e sui ricavi derivanti dall'esercizio di attività principali o accessorie, ma anche sull'importante contributo annuale da parte del Comune e della Regione oltre che su contribuzioni ed elargizioni da parte di terzi²⁷.

La Fondazione Paolo Gerolamo Franzoni ONLUS prende nome da un'illustre cittadino genovese, l'abate Paolo Gerolamo Franzoni che per primo, nel 1751, dotò la città di una biblioteca pubblica, ribattezzata in suo onore Franzoniana.

La fondazione, costituita a Genova nel 2001, si propone di promuovere e valorizzare il patrimonio di interesse storico, artistico, archivistico bibliografico.

Fine prioritario della fondazione è altresì quello di promuovere la ricerca scientifica attraverso una collaborazione con centri interuniversitari e con istituzioni culturali della città.

Agli organi previsti da statuto, la Fondazione affianca un Comitato Culturale composto dalle maggiori personalità accademiche a livello internazionale, posto a garanzia dell'impegno di cui l'ente si fa promotore²⁸. Compito del Comitato è quello di formulare proposte sulle attività della Fondazione ed esprimere il proprio parere su programmi di attività ad esso sottoposti.

Lo statuto della Fondazione prevede che essa, per il raggiungimento del proprio scopo, possa avvalersi delle rendite derivanti dal patrimonio iniziale, costituito dalla donazione ricevuta in sede di atto costitutivo, di ogni eventuale contributo da parte di terzi, compresi enti pubblici o privati, infine delle entrate derivanti da attività direttamente connesse²⁹.

²⁷ Statuto della Fondazione Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, 24 ottobre 2014

²⁸ <https://www.fondazionefranzoni.it/fondazione/>

²⁹ Statuto della Fondazione Paolo Gerolamo Franzoni, ONLUS, Allegato "A" alla Raccolta N. 16940, 29 settembre 2006

Al primo piano del cinquecentesco palazzo che ospita la Fondazione, si trova la Galleria di Palazzo Franzoni, un'esposizione di circa sessanta opere eseguite dai maggiori pittori genovesi e liguri tra Cinquecento e Settecento e di altre maestranze italiane.

Tra i progetti culturali promossi dalla Fondazione vi è una linea di ricerca denominata "Cultura e gusto dell'abitare in Liguria tra XVI e XIX secolo" sul tema della residenza storica con un particolare riferimento al complesso Pavese-Doria a Sampierdarena, un progetto in collaborazione con il CISMaL (Centro Internazionale di Studi sul Marmo e sul Lapideo) volto alla diffusione della conoscenza delle diverse tipologie di marmi e pietre e sul loro uso nella storia dell'abitare e un progetto volto alla riscoperta degli spazi destinati ad uso religioso dislocati per la città.

La Fondazione Franzoni ha inoltre dato vita ad un nuovo Centro studi sulle letterature, le arti visive e performative denominato "8/900" orientato alla conservazione delle raccolte archivistiche, bibliografiche, storico-artistiche appartenute a letterati, artisti e studiosi dell'Otto e Novecento, promuovendone al tempo stesso la fruizione attraverso la creazione di uno specifico polo culturale³⁰.

Altra nota fondazione genovese è la Fondazione Lorenzo Garaventa, costituita nel 2007 e intitolata al grande artista, punto di riferimento per la cultura genovese.

Obiettivo della fondazione è quello di diffondere la conoscenza dell'opera e del pensiero del maestro, venuto a mancare nel 1999. A tal fine la fondazione si impegna a organizzare e a partecipare a mostre con pezzi del proprio patrimonio.

La Fondazione si occupa altresì della promozione del lavoro dei giovani artisti genovesi, contribuendo in tal modo allo sviluppo di una produzione artistica locale.

Rientra tra le attività dell'ente anche l'organizzazione di mostre personali e collettive, seminari e workshop presso lo studio dell'artista, divenuto sede della Fondazione³¹.

Più recentemente la Fondazione ha rilevato una vecchia rimessa di barche situata sul porticciolo di Nervi, uno dei luoghi più suggestivi del capoluogo ligure, con l'intento di trasferirvi la propria sede.

E' nato così il progetto G Factory, uno spazio multifunzionale volto alla creazione, promozione e diffusione dell'arte che intende rilanciare il contesto culturale di Nervi, un tempo meta di intellettuali e artisti che qui si recavano per lasciarsi ispirare dalla bellezza del paesaggio, oggi di fatto marginalizzata dagli itinerari culturali.

³⁰ <https://www.fondazionefranzoni.it/8-900/>

³¹ <http://www.fondazionegaraventa.it/fondazione.php>

L'obiettivo che si pone la G Factory è dunque quello di integrare il quartiere di Nervi con la varietà di realtà museali e culturali del genovesato ma anche quello di migliorarne la visibilità sul piano internazionale attraverso la promozione di eventi d'arte.

G Factory si propone altresì come un laboratorio di co-working dove artisti, artigiani e professionisti del settore possono trarre vantaggio dalla sistematica interazione tra persone e idee.

Nello stesso spazio la Fondazione organizza corsi e seminari dedicati alle principali discipline artistiche in stretta collaborazione con le principali istituzioni artistiche della città.

Uno spazio che dunque si presta a svariate funzioni accomunate dalla volontà di contribuire al dibattito culturale e allo sviluppo di una produzione artistica locale³².

Un'altra fondazione il cui operato contribuisce allo sviluppo culturale del capoluogo ligure è la Fondazione Edoardo Garrone, costituita nel 2004 e dedicata alla memoria del fondatore del gruppo ERG, uno dei maggiori operatori a livello europeo attivi nel settore energetico.

Obiettivo della Fondazione, operante su scala nazionale, è quello di favorire la condivisione, la fruizione e la diffusione di cultura, scienza e arti attraverso la promozione di attività e progetti capaci di creare valore per la comunità ed il territorio di riferimento³³.

Tra le più importanti iniziative portate avanti dalla Fondazione e più propriamente legate al patrimonio artistico-culturale del capoluogo ligure vi è il progetto "Genova Scoprendo", quest'anno giunto alla sua nona edizione, il cui obiettivo è quello di trasmettere alle più giovani generazioni la conoscenza del patrimonio storico-culturale della propria città.

All'esperienza diretta sul campo, attraverso visite guidate alla scoperta del centro storico di Genova, si affiancano incontri in aula dedicati al tema di una corretta gestione delle risorse del territorio.

Con le ultime edizioni, il progetto si è arricchito di nuove attività orientate all'educazione ambientale dei giovani, chiamati ad immaginare un futuro ecosostenibile per la loro città³⁴.

Esiste poi un'altra tipologia di fondazione, quella che raccoglie le Fondazioni di Origine Bancaria, molte delle quali sono proprietarie di prestigiosissime collezioni d'arte e che oggi, di fronte ad una mancanza di fondi per la cultura, rappresentano degli importanti interlocutori finanziari.

³² <http://www.fondazionegaraventa.it/gfactory.php>

³³ https://fondazionegarrone.it/wp-content/uploads/2019/08/Profilo_Fondazione_Garrone.pdf

³⁴ <https://fondazionegarrone.it/per-la-scuola/genova-scoprendo/>

Le Fondazioni di Origine Bancaria, introdotte nell'ordinamento italiano dalla cosiddetta "legge Amato"³⁵, sono enti non profit aventi come scopo esclusivo l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico locale.

Il Decreto Legislativo 153/1999 individua i settori rilevanti nei quali è concesso alle fondazioni di intervenire direttamente e indirettamente: "i settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali e dei beni ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli"³⁶.

Tra le Fondazioni di Origine Bancaria attive nel settore dell'arte e della cultura, occorre citare la Fondazione CARIGE, costituita agli inizi degli anni Novanta e attiva nelle province di Genova e Imperia.

La Fondazione CARIGE organizza regolarmente mostre, convegni, corsi di formazione e pubblica un proprio periodico sul quale riporta le attività dell'ente ("La Casana").

La Fondazione contribuisce altresì, attraverso l'elargizione di contributi, a progetti che rappresentino un motore di crescita per i territori di riferimento e che generino benefici per ampie fasce della comunità.

L'anno concluso ha visto intervenire la Fondazione nel settore dell'arte, delle attività e dei beni culturali attraverso lo stanziamento di oltre 150.000 euro a favore di altre fondazioni, centri di iniziativa culturale e progetti realizzati dalla stessa Fondazione. Tra le iniziative supportate si annovera la realizzazione della mostra dedicata al pittore di genovese adozione Rubaldo Merello organizzata dalla Fondazione Palazzo Ducale e la realizzazione del musical "West Side Story" a cura della Fondazione Teatro Carlo Felice³⁷.

1.6 Altri operatori del settore

Nel quartiere di Sampierdarena ha sede uno dei centri culturalmente più attivi della città, il Centro Civico Buranello.

Il centro, inaugurato nel 1984, fu pensato dalle autorità cittadine come spazio multifunzionale da destinare ai genovesi e, in particolare, a circoli e associazioni che qui vi potessero svolgere la propria attività.

³⁵ Legge n. 218 del 30 luglio 1990 in materia di "Ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico"

³⁶ Art. 1, lett. d, D.Lgs. 17 maggio 1999, n. 153

³⁷ Contributi deliberati nel 2018. Per ulteriori approfondimenti si veda:

<http://www.fondazionecarige.it/wp/wp-content/uploads/2019/04/Elenco-contributi-deliberati-2018.pdf>

Oggi il Centro accoglie numerose attività sportive e culturali, grazie agli ampi spazi di cui dispone: un auditorium, due palestre, una biblioteca e tante altre sale che ogni anno ospitano grandi eventi, convegni e mostre.

Più recentemente il Centro è stato protagonista del progetto “CCBur call for ideas”, un bando indetto dal Comune di Genova in collaborazione con Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, volto a riprogettare e ripensare il Centro Civico quale polo creativo della città.

La call, aperta a talenti e creativi di ogni genere, offriva la possibilità di utilizzare in maniera temporanea e regolamentata gli spazi del Centro dove organizzare mostre, convegni, workshop, installazioni e performance.

Scopo del bando era infatti quello di fare del Centro un *talented container*, letteralmente un “contenitore di talenti”, uno spazio destinato allo scambio di idee, riflessioni e progetti, di sinergie creative e contaminazioni linguistiche tra i giovani artisti della città³⁸.

Tra i progetti selezionati, da citare “Poesia di strada vs Arte pubblica. Urban and performing art”, un workshop che si è posto come esperienza pratico-didattica a contatto con due artisti di calibro internazionale attivi nel campo della *performing art*, dell’arte pubblica e dell’arte urbana, Opiemme ed Eleonora Chiesa³⁹.

Tra i principali centri promotori di iniziative culturali, diversi dai più tradizionali operatori attivi nel settore dell’arte e della cultura, è da citare COOP Liguria, una società cooperativa di consumo che, in quanto tale, si propone, oltre alla principale attività di vendita, di promuovere ed organizzare attività e servizi culturali rivolti ai propri associati.

Nell’ambito dei programmi realizzati dalla cooperativa figura il progetto “Coop incontri”, un calendario di appuntamenti settimanali per favorire la socializzazione attraverso conferenze, incontri e visite di carattere culturale.

Il successo riscosso dal programma, giunto quest’anno alla sua ventiseiesima edizione, è da ricondursi alla sua capacità di rinnovamento e all’elevatissima qualità dei contenuti culturali proposti.

Per poter partecipare alle iniziative della cooperativa è necessaria esservi associati, il che comporta il pagamento di una quota di iscrizione annuale.

Un importante operatore attivo nel settore del tempo libero, e dunque anche in quello culturale, è Costa Edutainment, una società per azioni costituita nel 1997 dalla famiglia Costa

³⁸ http://www.comune.genova.it/sites/default/files/bando_call_ccbur.pdf

³⁹ http://www.comune.genova.it/sites/default/files/upload/partecipazione/opiemme_e_chiesa_poesia_di_strada.pdf

che oggi gestisce gran parte delle maggiori attrattive della città, dall'Acquario al Galata Museo del Mare, dalla Biosfera all'ascensore panoramico Bigo.

Nel corso della sua storia, Costa Edutainment ha contribuito finanziariamente al progresso culturale della città entrando a far parte di associazioni e fondazioni di cui ha sostenuto in prima linea le iniziative. Costa Edutainment è infatti socio di Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, principale fulcro dell'attività culturale del capoluogo ligure.

Dal 2005 Costa Edutainment entrò a far parte di Civita Servizi, oggi Civita Cultura, un gruppo imprenditoriale specializzato nella valorizzazione dei beni culturali attraverso la gestione di servizi museali, l'organizzazione di eventi espositivi e la promozione del territorio.

La città di Genova può pertanto contare su una quantità eterogenea di operatori che, insieme, danno vita ad un sistema artistico-culturale indispensabile allo sviluppo umano e sociale della comunità e le cui iniziative devono pertanto essere il più possibile supportate.

1.7 Genova, città d'arte: alcune considerazioni

Dinnanzi ad una così vasta offerta artistico-culturale ci si chiede perché Genova non sia oggi annoverata tra le principali mete di turismo culturale⁴⁰. I tentativi di innalzare Genova a città d'arte, prima con il progetto di riqualificazione del Porto Antico ad opera di Renzo Piano in occasione delle Colombiadi del 1992, poi con i restauri del centro storico nel 2004, anno in cui la città venne eletta Capitale Europea della Cultura, sembrano essere stati vani.

È in quest'ultima occasione che a favore della città sono stati stanziati milioni di euro dallo Stato e dall'UE con cui il Comune ha dato nuova vita alle istituzioni culturali da tempo in crisi: il Teatro Carlo Felice, con la stagione più lunga ed intensa della sua storia, il Palazzo Ducale, con un ricco calendario di mostre di grande richiamo, insieme ai Palazzi musei che si affacciano su Strada Nuova, protagonisti di un ampio programma di restauro e riallestimento. Gli sforzi del 2004 non sono tuttavia bastati perché il Comune non venisse coinvolto dalla crisi economica che qualche anno più tardi mise in ginocchio l'Italia.

Di fronte al taglio dei fondi per la cultura, non è rimasto altro che imparare a mantenere ciò che si ha con le esigue risorse a disposizione, puntando sulle eccellenze della città, il Palazzo Ducale e i Musei di Strada Nuova.

⁴⁰ Report ISTAT "I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia", 29 gennaio 2019

La mancata disponibilità di fondi da parte dello Stato si accompagna poi ad un marginale contributo da parte di privati che, nel caso di Palazzo Ducale, rappresentano un supporto indispensabile per il suo funzionamento e la sua sostenibilità economica.

Quello di Genova è tuttavia un problema che affligge il resto dell'Italia: senza considerare eccellenze quali Roma, Venezia o Firenze, il nostro Paese dispone di un enorme patrimonio diffuso che tuttavia non viene valorizzato, vuoi per la mancanza di risorse finanziarie, vuoi per l'insensibilità del mondo politico regionale dinnanzi al valore della cultura quale fonte primaria per risollevare l'economia regionale.

Una possibile soluzione al problema è da individuare nella collaborazione tra pubblico e privato, che nel caso di Palazzo Ducale ha dato prova del suo funzionamento.

Nonostante l'introduzione di incentivi fiscali per attrarre risorse da privati (vedi l'Art Bonus⁴¹), è ancora lungo il cammino per poter parlare di vere e proprie partnership pubblico-privato nella valorizzazione del patrimonio culturale.

Condizione necessaria al successo della partnership pubblico-privato è da individuare nel comune riconoscimento del valore generato dalla cultura, un valore non quantificabile in termini monetari, ma avente importanti ricadute sulla comunità che, in essa, si identifica e riconosce. Rilevante, a tal proposito, è la definizione fornita dall'UNESCO e rielaborata dalla commissione governativa Franceschini per cui sono beni culturali tutti quelli che "costituiscono testimonianza avente valore di civiltà" e che, in quanto tali, danno luogo a vincoli e benefici pubblici⁴².

Nel caso di Genova, si rende altresì necessaria una comunicazione più incisiva, capace di fare leva sulle nuove tecnologie digitali. È ciò che il Comune ha cercato di portare avanti nell'ultimo anno, una campagna di promozione attraverso il digitale, il più economico ed efficace tra i canali di comunicazione, che ha portato ad una moltiplicazione dei visitatori all'interno dei principali musei della città.

Tra i progetti futuri vi sono sistemi di pagamento online e un'App digitale che integri biglietti tradizionali e abbonamenti.

Il boom di visite ha tuttavia riguardato i musei di maggiore richiamo, primo fra tutti il Galata Museo del Mare con 107.598 visitatori nel primo semestre del 2018, lasciando nell'ombra i musei meno conosciuti, ma altrettanto preziosi⁴³. È il caso del Museo dell'Accademia Ligustica

⁴¹ Art. 1, D.L. 31 maggio 2014, n° 83 e s.m.i.

⁴² FORTE F., MANTOVANI M., *Manuale di Economia e Politica dei Beni Culturali*, Rubbettino, Catanzaro, 2004,

⁴³ http://www.comune.genova.it/sites/default/files/visitatori_civici_musei_1degsemestre_2018.pdf

di Belle Arti che dovrebbe assolvere a occasione di studio per gli studenti dell'Accademia, ma la cui esistenza è a conoscenza di pochi.

Nel 2011 il Museo, gravato dai debiti e incapace di sopprimerli dato l'esiguo numero di visite l'anno, è riuscito a scongiurare la chiusura grazie all'intervento di Fondazione CARIGE che ha provveduto all'acquisto di una trentina di opere per risanare i bilanci dell'antica istituzione.

Nonostante gli sforzi, il Museo dell'Accademia continua a vivere nell'incertezza: le uniche sovvenzioni sono quelle ministeriali che, insieme alle rate scolastiche e gli incassi da biglietteria costituiscono la sola fonte di entrata.

La stessa sorte del Museo dell'Accademia riguarda anche il Museo Chiossone, collocato all'interno di un parco degradato e abbandonato, o il Museo di Sant'Agostino, tesoro della città collocato in posizione centralissima, ma che si deve accontentare di una decina di migliaia di visitatori l'anno.

Il 2017 porta tuttavia con sé un segno positivo: dagli ultimi dati forniti dal MiBACT sul numero di visitatori dei principali musei italiani, la Liguria si colloca al primo posto sul fronte della crescita registrando un +25,93% di ingressi rispetto al 2016⁴⁴.

Nonostante la straordinaria crescita del numero di visitatori dei musei liguri, resta comunque a tutt'oggi un significativo distacco che separa Genova dalle città d'arte più visitate d'Italia.

Rimane certo che il progetto avviato vent'anni fa di fare di Genova una grande città d'arte debba essere salvato. E per farlo è necessario che siano i genovesi per primi a convincersi del valore che il proprio patrimonio artistico-culturale è in grado di offrire alla propria comunità, in termini sociali ed economici.

⁴⁴ MiBACT-Ufficio Statistica, 2018. Per ulteriori approfondimenti si veda:
https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_249254064.html

CAPITOLO 2. LA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE DELLE PRINCIPALI CASE D'ASTA GENOVESI

Come evidenziato nel capitolo precedente, le case d'asta si collocano tra gli organismi fornitori di prodotti artistici, svolgendo una funzione di mediazione al pari di altre imprese attive nel settore del commercio al dettaglio.

Il fatto di contribuire, attraverso la loro attività, alla diffusione dell'arte non deve travisare la natura di questi organismi, a tutti gli effetti delle aziende orientate alla massimizzazione del profitto.

Ciò significa che obiettivo primario di tali aziende è conseguire un vantaggio economico, in tal caso nel rispetto di valori creativi, culturali e artistici.

Il fine lucrativo di queste aziende le distingue da un'altra tipologia di impresa, quella no profit, orientata al conseguimento di obiettivi filantropici, sociali e umanitari in cui è possibile far rientrare associazioni, fondazioni, cooperative ecc. In questo caso il ritorno economico, ammesso che vi sia, rappresenta solo un mezzo che permette all'azienda di perseguire gli obiettivi statutari. È pur certo che anche le organizzazioni no profit debbano perseguire l'economicità della gestione che in tal caso non si traduce con la generazione di un guadagno, ma con il pareggio di bilancio.

In quanto azienda, una casa d'aste è un'organizzazione economica stabile di beni e persone che, attraverso una serie coordinata di operazioni produce ricchezza, cioè beni o servizi destinati al soddisfacimento di bisogni dell'uomo. Tale definizione, per quanto non esaustiva, permette di cogliere gli elementi costitutivi di un sistema aziendale⁴⁵:

- un'organizzazione stabile, destinata a durare nel tempo e operante nel medio-lungo termine;
- un insieme di persone aventi diverse funzioni e responsabilità che svolgono un'attività manuale o intellettuale;
- un insieme di beni economici, materiali, immateriali e finanziari che ne costituiscono il patrimonio;
- un sistema di operazioni tra loro collegate che permettono il conseguimento del fine aziendale;
- un fine da raggiungere che, in ultima analisi, coincide con il soddisfacimento diretto o indiretto di bisogni umani.

⁴⁵ BALESTRI G., *Manuale di Economia e Gestione Aziendale*, Hoepli, Milano, 2005

Sulla base del fine perseguito, le case d'asta rientrano nella categoria di aziende di produzione indiretta di beni, che non attuano un processo di trasformazione materiale di beni (caratteristica propria delle aziende di produzione diretta) ma ne favoriscono la circolazione e lo scambio.

Nel caso specifico, si tratta di aziende specializzate nell'attività di vendita di beni artistici per conto proprio e di terzi. Le case d'asta operano in quello che viene definito "mercato secondario" dell'arte, quello che tratta opere che contano già uno o più passaggi sul mercato.

A proporre opere all'asta sono pertanto i proprietari delle opere, consapevoli dei vantaggi che il sistema di vendita tramite il meccanismo d'asta porta con sé.

I bisogni ultimi che una casa d'aste, in quanto azienda, si prefigge di soddisfare attraverso la vendita di beni artistici sono riconducibili a diverse sfere valoriali: valori estetici, artistici, storici, culturali. Alla ricerca di valori superiori si affianca spesso lo scopo lucrativo di acquirenti e venditori desiderosi di ottenere un guadagno dalle loro transazioni.

Secondo la natura del soggetto giuridico le case d'asta rappresentano delle aziende private, in Italia prevalentemente società di capitali (Srl). Caratteristica distintiva delle società di capitali rispetto alle società di persone è la prevalenza dell'aspetto patrimoniale su quello personale dal momento che è riconosciuta una netta separazione tra il patrimonio della società e quello personale dei singoli soci. Pertanto eventuali creditori potranno rifarsi solo ed esclusivamente sui beni della società.

Il presente capitolo intende indagare e confrontare la gestione dell'attività aziendale delle società Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl sulla base dei dati ricavati da un questionario personalmente elaborato e sottoposto ai responsabili delle case d'asta.

Il questionario è stato realizzato attraverso Google Forms, uno strumento che consente di raccogliere informazioni utilizzando sondaggi online personalizzati.

Il questionario è stato suddiviso in macro-sezioni ciascuna volta ad analizzare un aspetto diverso riguardante la gestione aziendale delle tre case d'asta:

- Assetto proprietario
- Assetto organizzativo
- Identità aziendale
- Strategia e cambiamento

- Amministrazione, finanza e controllo
- Marketing
- Logistica
- Gestione del personale
- Vendite
- Relazioni esterne

Il questionario si compone di domande a risposta aperta e chiusa, queste ultime formulate personalmente sulla base dell'esperienza lavorativa maturata presso due di esse e della letteratura relativa alla gestione d'impresa. Per ogni domanda a risposta chiusa è comunque stata data la possibilità di fornire risposte diverse da quelle predefinite attraverso l'opzione "altro".

Le risposte fornite dai responsabili delle società sono riportate in appendice secondo un riepilogo dettagliato generato automaticamente da Google Forms. Per le domande a risposta chiusa il riepilogo mostra dei grafici che illustrano le percentuali ottenute da ciascuna risposta, mentre per le altre domande viene riportato l'elenco testuale delle risposte pervenute.

L'analisi delle risposte fornite dai responsabili delle tre case d'asta è preceduta da una breve presentazione delle società.

2.1. Informazioni generali sulle società

Con il presente studio si intende mettere a confronto tre società aventi sede legale a Genova ma con altre sedi e uffici distaccati in Italia e in Europa.

Si riportano di seguito i dati societari relativi a ciascuna di esse:

1 Cambi Casa d'Aste srl

Sede legale: *Mura di san Bartolomeo, 16* *16122 Genova*

Codice fiscale/Iscrizione registro/P.IVA: *03706800103*

Capitale sociale: *100.000,00 €*

2 Art Auctions srl

Sede legale: *Piazza di Campetto, 2* *16123 Genova*

Codice fiscale/Iscrizione registro/P.IVA: *01159800992*

Capitale sociale: *100.000,00 €*

3 Aste di Antiquariato Boetto srl

Sede legale: *Via dello Zerbino, 10 r*

16121 Genova

Codice fiscale/Iscrizione registro/P.IVA: *02730560105*

Capitale sociale: *100.000,00 €*

Cambi Casa d'Aste srl

La società Cambi Casa d'Aste srl nasce nel 1998 a Genova, negli storici locali di Salita della Tosse dove l'antiquario di origini fiorentine Marcello Cambi, dopo una lunga esperienza lavorativa in Inghilterra nel settore delle case d'asta, decise di aprirne una tutta sua specializzata nella vendita di oggetti d'arte marinara e di strumenti scientifici, allora un campo inesplorato, che divenne di fatto il primo dipartimento della casa d'aste⁴⁶. Affiancato dai figli, Marcello Cambi ha negli anni diversificato le attività dell'azienda e inaugurato nuovi dipartimenti con l'obiettivo di soddisfare una clientela sempre più esigente e internazionale.

La volontà di eccellere ed esplorare, investendo sull'apertura di dipartimenti specialistici e di nicchia quali quello di Arte orientale, Fumetto e illustrazione, Manifesti e carte del Novecento o Vetri di Murano del XX secolo, unita alla cura nel garantire un'elevata qualità anche nella proposta di aste più "classiche" come Antiquariato, Dipinti antichi, Arte Moderna e Contemporanea, ha permesso alla società di costruirsi una clientela diversificata ed esclusiva. La società conta oltre cinquanta lavoratori suddivisi tra dipendenti e collaboratori che gravitano intorno alla casa d'aste dislocati su più sedi⁴⁷.

Nel 2004 la società abbandona la vecchia sede di Genova per trasferirsi nella splendida cornice di Castello Mackenzie che acquistò dal collezionista americano Mitchell Wolfson Jr. per intraprendere una grande operazione di restauro architettonico e pittorico.

La necessità di essere presenti e visibili nei centri nevralgici del mercato dell'arte contemporanea, spinse la società ad aprire una nuova sede di rappresentanza a Milano, nello storico edificio di Palazzo Serbelloni insieme ad ulteriori uffici a Roma e Londra, quest'ultimo divenuto punto di riferimento per italiani e stranieri gravitanti sul mercato anglosassone. È così che Cambi Casa d'Aste srl è diventata la prima casa d'asta a svolgere la propria attività su più sedi operative collocate in città italiane differenti.

⁴⁶ Intervista di Franca Urbani a Marcello Cambi in *Superyacht* n. 10, supplemento trimestrale allegato alla rivista *Nautica* di Settembre 2006. Per ulteriori approfondimenti si veda la versione digitale dell'articolo:

<http://95.110.163.143/superyacht/533/arte/cambi.htm>

⁴⁷ <https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/cambi-una-nuova-sede-per-rilanciare-il-moderno/130531.html>

Dall'Antiquariato al Design, dai Dipinti antichi all'Arte contemporanea, dai Gioielli agli Argenti, la società conta oggi venticinque dipartimenti guidati da esperti qualificati del settore e oltre cinquanta vendite nel corso dell'anno, distribuite fra le varie sedi.

Il 2013 rappresenta un anno da record per la società che, realizzando per la prima volta un aggiudicato complessivo superiore ai venti milioni di euro, diventa la prima casa d'aste in Italia per fatturato, surclassando le filiali italiane delle *majors* Christie's e Sotheby's⁴⁸.

A conferma della leadership assunta da Cambi Casa d'Aste srl nel settore delle vendite all'asta in Italia, nel 2017 Cambi raggiunge un aggiudicato totale pari a circa 35 milioni di euro, il più alto di sempre nella storia della società, risultato che colloca l'impresa ai vertici del mercato delle aste in Italia, con un giro di affari triplicato negli ultimi cinque anni⁴⁹.

La casa d'aste affianca alla vendita all'asta di oggetti d'arte un servizio a pagamento di valutazione e consulenza eseguita dagli esperti dei dipartimenti per assicurazioni, divisioni ereditarie, vendite private o altri scopi⁵⁰.

Art Auctions srl

La società Art Auctions, meglio nota come Wannenes, nasce nel 2001 a Genova, dove la famiglia d'antiquari d'origine fiamminga Wannenes vi si trasferì all'inizio del XVII secolo, momento storico importante per il capoluogo ligure, allora polo artistico di portata europea⁵¹. Fu così che il fondatore della società Guido Wannenes, forte del prestigio conquistato dalla famiglia nei quattro secoli di attività, decise di intraprendere una nuova sfida, quella di dar vita a una casa d'asta boutique che potesse cogliere le opportunità che il web cominciava a far intravedere, lanciandosi sul panorama artistico internazionale.

Grazie all'intuizione nell'aver saputo trarre il massimo risultato dall'uso delle nuove tecnologie della comunicazione, insieme ad una perfetta sintonia con i trends di mercato e ad una considerevole capacità organizzativa e operativa, Art Auctions srl riuscì in breve tempo a conquistare nuovi e sempre maggiori spazi di mercato, collocandosi in cima alla classifica delle migliori case d'asta italiane.

Ad affiancare la sede genovese vennero aperti nuovi uffici, a Roma nel 2003 ed a Milano nel 2008, per poi rafforzare la propria presenza internazionale inaugurando una quarta sede a

⁴⁸ <https://www.cambiaste.com/it/casa-daste/storia.asp>

⁴⁹ <https://www.cambiaste.com/it/area-stampa/2017-record-cambi-prima-tra-le-case-dasta-itali-1.asp>

⁵⁰ Comprare e vendere all'asta Cambi. Scaricabile dal sito: <https://www.cambiaste.com/it/informazioni-utili/come-vendere.asp>

⁵¹ <https://wannenesgroup.com/it/the-company/>

Montecarlo nel 2017. È presso la sede monegasca che, in partnership con la galleria d'arte Art Contact, Art Auctions srl conseguì risultati importanti già dalle prime due aste totalizzando oltre quattro milioni di euro⁵². La società diviene così la prima casa d'aste italiana con un calendario di vendite regolari distribuite tra Genova, Milano e Montecarlo.

La casa d'aste si avvale della collaborazione di esperti qualificati posti a capo dei tredici dipartimenti che raccolgono le principali categorie artistiche e collezionistiche oltre che di una rete di associati gravitanti sul territorio nazionale e nelle principali città europee⁵³.

Indispensabile per l'attività della casa d'aste è uno stretto collegamento con un'ampia rete di figure professionali che gravitano nel sistema dell'arte: storici dell'arte, antiquari, galleristi, direttori di musei pubblici e privati, giornalisti di settore e collezionisti che insieme contribuiscono al successo delle vendite.

La crescita esponenziale di aste concluse con successo insieme alla necessità di rispondere a una domanda in forte sviluppo ha portato Art Auctions srl a diversificare la propria offerta inaugurando i dipartimenti di Classic & Sports Cars e di Wine & Spirits.

Accanto alle aste per dipartimenti, una ventina all'anno, grande successo hanno riscosso le *house sales*, la vendita all'incanto di intere collezioni e dimore di grandissimo pregio insieme alle vendite per trattativa privata, un servizio rivolto a clienti che desiderino riservatezza e flessibilità. I risultati ottenuti dal dipartimento specializzato Trattative Private & Uniche Proprietà, guidate dallo stesso amministratore delegato Guido Wannenes, hanno permesso alla casa d'aste di posizionarsi al vertice nell'ambito della gestione delle collezioni d'arte in Italia, attirando l'interesse dei migliori collezionisti e curatori internazionali. È questa una parte importante nell'attività della casa d'aste, la vendita a trattativa privata di opere di fascia alta per lo più destinate alle istituzioni pubbliche. A questo proposito da segnalare l'acquisizione della grande tavola raffigurante "L'Ascensione" dipinta da Ludovico Brea nel 1483 da parte della Galleria Nazionale di Palazzo Spinola di Genova individuata da Art Auctions srl presso una collezione privata ligure e sottoposta all'attenzione della Sovrintendenza per i Beni storici, Artistici e Etnoantropologici della Liguria. Considerata la più impegnativa fra le acquisizioni decise a livello nazionale dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali nel corso del 2009, l'operazione ha rappresentato uno straordinario esempio di collaborazione tra pubblico e privato volta alla conservazione del nostro patrimonio culturale⁵⁴.

⁵² <https://wannenesgroup.com/it/wannenes-da-record-a-monte-carlo/>

⁵³ <https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/wannenes-ora-puntiamo-su-milano-/130500.html>

⁵⁴ [https://www.wannenesroup.com/allegati/redazionale/comunicato%20ART AUCTIONS SRL-SPINOLA.doc](https://www.wannenesroup.com/allegati/redazionale/comunicato%20ART%20AUCTIONS%20SRL-SPINOLA.doc)

La storia della casa d'asta è stata segnata da non poche gratificazioni, prima fra tutte l'aggiudicazione più alta mai ottenuta, una collana a due fili composta da centouno perle naturali, oro bianco, smeraldo e diamanti, venduta nel 2016 a 1.054.000 euro.

Aste di Antiquariato Boetto srl

La società Aste di Antiquariato Boetto srl è attiva nel campo delle aste dai primi anni Ottanta con l'obiettivo di sostenere attraverso la vendita di oggetti d'arte provenienti dalle più importanti famiglie genovesi, la Caritas Diocesana. Il passaggio a società a responsabilità limitata non ne ha precluso l'intento umanitario e la società ha continuato negli anni a contribuire annualmente al sostenimento dell'organismo pastorale⁵⁵.

La struttura societaria si compone di sei dipartimenti gestiti in autonomia dai rispettivi professionisti del settore: Design e Arti decorative del XX secolo, Arte Moderna e Contemporanea, Antiquariato, Fotografia, Arte Orientale e Gioielli.

Migliaia sono stati i lotti esitati con successo dall'anno della sua nascita, anche se i risultati migliori sono stati conseguiti nel settore dell'Arte moderna e contemporanea e in quello dell'Antiquariato.

Alla sede genovese presso Mura dello Zerbino, la società affianca una succursale a Milano in Foro Bonaparte, nei pressi del Castello Sforzesco, dove hanno luogo le preview con una selezione dei lotti di maggior prestigio che saranno venduti all'incanto presso la sede di Genova.

2.2. Assetto proprietario

Le tre case d'asta genovesi oggetto d'analisi presentano, quale forma giuridica, quella di società a responsabilità limitata, una tipologia societaria che ben si confà a imprese a ristretta base societaria come quelle analizzate. Si tratta infatti di società a struttura familiare o comunque dove è un gruppo familiare a dominare nonostante la presenza di più soci.

La società Cambi Casa d'Aste srl è la sola a presentare un assetto proprietario facente capo a una famiglia, contrariamente ad Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl, caratterizzate dalla presenza di più soci al cui interno è facile tuttavia individuare un gruppo familiare di comando.

⁵⁵ <http://www.asteboetto.it/index.php/it/la-casa-d-aste>

Le aziende familiari rappresentano una delle forme imprenditoriali più comuni e più antiche, di cui è possibile individuare vantaggi e svantaggi rispetto ad altre tipologie d'impresa. Tra i vantaggi si annovera una prospettiva di medio-lungo termine che conferisce longevità al business, una stabilità nella *leadership*, un forte orientamento nel mantenimento dell'immagine e di un buon posizionamento sul mercato. Inoltre soci e manager appartenenti al gruppo familiare tenderanno ad identificarsi con l'organizzazione e ad agire spinti da una maggiore motivazione. Essi saranno altresì più propensi a svolgere attività non rientranti nella loro mansione, dando prova di maggiore adattabilità, specialmente in periodi di recessione.

Tra gli svantaggi legati a un tipo di imprenditorialità familiare vi è la possibilità che siano coinvolti in azienda membri perché predestinati per discendenza nonostante le diverse aspettative nutrite per il proprio futuro o carenti delle competenze necessarie, generando in questo modo conflitti che necessariamente si riflettono sulla performance dell'azienda⁵⁶.

Le aziende familiari presentano alcune peculiarità che si riflettono necessariamente sulle caratteristiche strutturali e sui processi di *governance*, *risk control* e *management*, influenzandone il livello di efficacia. Basti pensare ai sistemi di controllo interno: le relazioni informali e fiduciarie che esistono tra i membri della famiglia compensano l'assenza di meccanismi di controllo formalizzati tipici delle aziende non familiari (organigrammi, sistemi di delega ecc.). Sul lato della *governance*, operare in un'azienda familiare potrebbe altamente influire sulle qualità dei manager esterni al gruppo familiare a cui è richiesta la condivisione di valori e attitudini coerenti con quelli del nucleo familiare, al fine di favorire l'instaurarsi di un clima armonioso.

Tra gli aspetti su cui influisce un assetto proprietario di tipo familiare rientrano anche le politiche di bilancio. Nelle aziende familiari le politiche di bilancio possono avere diverse finalità: rafforzare il patrimonio dell'azienda favorendone la longevità, trasferire la ricchezza dall'azienda alla famiglia spostando il rischio di impresa su terzi finanziatori, o ancora apportare modifiche all'assetto proprietario inducendo membri familiari non operativi a vendere le proprie quote attraverso una mirata politica dei dividendi⁵⁷.

Anche nella scelta dei membri dell'organo amministrativo è assai frequente che, al fine di evitare la nascita di tensioni tra membri familiari, si proceda senza ricorrere ad una

⁵⁶ ALLEGRI M., BERNINI F., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017

⁵⁷ Ibidem

valutazione delle competenze necessarie a governare efficacemente l'azienda, trascurando pertanto la logica di una buona *governance*.

Nella totalità delle aziende analizzate è un membro familiare a ricoprire la carica di Amministratore Delegato della società. Il fatto di avere un AD appartenente alla famiglia può portare tuttavia con sé un rischio aziendale minore dal momento che obiettivo primario dell'amministratore sarà quello di preservare la ricchezza della famiglia e anche perché su di esso l'influenza esercitata dalla famiglia sulle decisioni dell'azienda sarà maggiore.

È interessante notare come le aziende analizzate si differenzino in merito alla tipologia di generazione avente il comando.

Nel caso di Cambi Casa d'Aste srl, ad avere il comando nella gestione dell'azienda è la seconda generazione. I tre figli del fondatore sono tutti parte dell'azienda, in qualità di soci.

Nel caso di Aste di Antiquariato Boetto srl la generazione familiare in carica è la prima e unica.

Art Auctions srl si distingue dalle altre due in quanto è portata avanti da una prima generazione anche se una precedente era già stata attiva, ma nel campo dell'antiquariato. È stato infatti il figlio, attuale amministratore delegato della società, ad avere l'idea di far leva sulla reputazione costruita dai propri genitori negli anni per aprire una propria casa d'aste recante il nome di famiglia. La prima generazione è stata tuttavia coinvolta in qualità di soci non operativi: i coniugi Wannenes detengono insieme la maggioranza del capitale sociale.

Nel caso di aziende dove è forte la presenza della prima generazione, è bene evitare il rischio che si inneschi una forma di altruismo nei confronti della generazione più giovane. Il rischio è quello di percepire le qualità della generazione più giovane in maniera distorta ed eccessiva, facendo loro ricoprire cariche di rilievo in mancanza delle giuste competenze e controllandone scarsamente l'operato. Inoltre l'altruismo nei confronti della generazione più giovane può generare un conflitto con i manager estranei al gruppo familiare i quali tenderanno a sentirsi trattati in maniera iniqua rispetto ai membri della famiglia.

L'assetto proprietario di Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl è rimasto invariato negli ultimi 5 anni e nel loro caso dalla loro data di fondazione, avvenuta rispettivamente nel 1986 e nel 2001, mentre quello di Cambi Casa d'Aste srl ha visto il subentro nel 2019 del più giovane dei fratelli Cambi nella compagine sociale.

Il cambiamento dell'assetto proprietario è presupposto di un processo più ampio di ripristino dell'efficienza aziendale. Il mutamento della proprietà si verifica, in linea di massima, per i seguenti motivi: per sostituire una proprietà in difficoltà di cui la crisi aziendale ha

profondamente intaccato immagine e credibilità, per permettere l'ingresso in società di nuovi soci in grado di apportare nuove risorse finanziarie o qualora si voglia trasmettere un nuovo sistema di valori attraverso una nuova visione imprenditoriale⁵⁸. È in parte quest'ultima la motivazione che giustifica l'ingresso del minore dei fratelli Cambi nella compagine sociale: la giovane età del nuovo socio è indubbiamente portatrice di una ventata di novità all'interno dell'azienda. Rientra comunque in genere nella politica delle imprese di carattere familiare coinvolgere nella propria attività i membri più giovani della famiglia per garantire così una continuità dinastica.

Tutte le aziende analizzate rappresentano iniziative imprenditoriali nuove, create da zero, attraverso l'apporto di nuove risorse.

È tuttavia da evidenziare che tutte le aziende prese in considerazione, nonostante di recente fondazione, sono portatrici di una tradizione familiare che affonda le proprie radici indietro nel tempo. Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl sono infatti case d'asta legate a nomi di famiglie note nell'ambiente artistico genovese, in particolare dell'antiquariato.

2.3. Assetto organizzativo

Tutte le aziende analizzate presentano una struttura organizzativa di tipo funzionale.

Questo tipo di struttura, adottata per lo più da aziende di medie dimensioni, è basata sul raggruppamento delle attività in base al criterio di divisione del lavoro per specializzazioni tecniche.

Vi sarà pertanto una direzione generale a coordinare l'azione di direttori di funzione, selezionati sulla base di competenze specialistiche relative all'attività oggetto della funzione.

Nel caso delle case d'asta è possibile individuare generalmente, al di sotto della figura dell'amministratore delegato, le seguenti funzioni:

- Amministrazione
- Gestione della qualità
- Servizio Clienti
- Relazioni estero
- Ufficio Stampa
- Grafica, Fotografia e Web

⁵⁸ GENCO P., PENCO L., *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*, Giappichelli, Torino, 2017

- Contabilità
- Magazzino

Non tutte le case d'asta analizzate presentano però le suddette funzioni di attività all'interno dell'azienda dal momento che queste possono essere svolte esternamente attraverso il ricorso a società esterne.

Nel caso delle case d'asta analizzate è riscontrabile la comune presenza di un Direttore Amministrativo, un Responsabile del Servizio Clienti/Fornitori, un Responsabile del Marketing e della Comunicazione, un Responsabile del Magazzino. Accanto a questi principali direttori di funzione se ne possono aggiungere altri, ma meno comuni, quali un Responsabile di Gestione della Qualità (Total Quality Manager), un Responsabile della Contabilità, qualora questa sia svolta internamente dall'azienda, un Responsabile delle Relazioni con l'Estero preposto alla gestione delle attività di importazione ed esportazione dei beni artistici da vendere e di quelli acquistati all'asta.

È altresì da segnalare il fatto che le tre case d'asta, aventi per quartier generale Genova ma con altrettante sedi secondarie in altre città italiane, abbiano designato una figura responsabile della gestione per ciascuna sede.

La struttura funzionale presenta dei vantaggi derivanti dallo sviluppo di competenze specialistiche e dalla facilità di conseguimento di economie di scala all'interno delle singole unità funzionali. La ripartizione dell'attività per funzioni garantisce altresì un'efficiente divisione del carico di lavoro, minimizzando il numero di personale necessario e ottenendo una maggiore intensità d'utilizzo delle risorse impiegate⁵⁹.

Tra gli svantaggi derivanti dall'adozione del modello funzionale si annoverano i possibili problemi di coordinamento e di comunicazione tra le funzioni per il conseguimento di obiettivi comuni. Ciascuna unità cercherà infatti di raggiungere il proprio obiettivo tendendo a trascurare quello dell'azienda nel suo complesso.

Un altro aspetto negativo sopraggiunge qualora l'azienda aumenti di dimensione: in tal caso è facile che, in un modello funzionale, l'alta direzione si preoccupi di svolgere attività operative a scapito della sua funzione tipica rappresentata dall'assunzione di decisioni strategiche.

Infine il modello funzionale presenta i limiti derivanti da una gerarchia verticale, causa di lentezza di adattamento dinanzi a mutamenti ambientali⁶⁰.

Nonostante l'adozione di un modello funzionale, due delle società analizzate condividono con una struttura organizzativa di tipo elementare la supervisione diretta da parte

⁵⁹ ORLANDINI P., *Principi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2015

⁶⁰ AZZARITI F., *Manuale di Economia e Organizzazione Aziendale*, libreriauniversitaria.it, 2013

dell'Amministratore Delegato dei risultati ottenuti dagli organi operativi. Da Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl infatti, il coordinamento tra unità organizzative avviene attraverso una supervisione diretta da parte del responsabile. Diverso è il meccanismo di coordinamento adottato da Cambi Casa d'Aste srl per cui il controllo del lavoro è nelle mani di chi lo esegue. Ciò significa che, nel caso insorgesse un problema organizzativo, gli operatori si accordano tra di loro e senza coinvolgere un superiore.

Supervisione diretta e mutuo adattamento rappresentano meccanismi di controllo *ex-post* poiché intervengono solo dopo la manifestazione di un problema e ogni qual volta esso si ripresenta.

In linea con le aziende di tipo familiare, tutte le società intervistate non fanno uso di un organigramma verbalizzato. Art Auctions srl è poi l'unica azienda a disporre di un mansionario che riporti in maniera formalizzata responsabilità e funzioni di ogni dipendente. Il ruolo dell'Amministratore Delegato, che in più aziende abbiamo visto essere incisivo nella supervisione del lavoro, appare meno esclusivo nei processi decisionali riguardanti l'attività quotidiana, condivisi con i subordinati secondo uno stile democratico. In questo caso il responsabile assume le decisioni solo dopo aver sentito i pareri dei propri subordinati, stimolando la partecipazione di tutti i componenti del team. Questo stile di *leadership* favorisce l'allineamento degli obiettivi individuali di ciascun membro con quelli dell'azienda. Uno stile di conduzione democratico permette altresì una comunicazione migliore tra il responsabile e il proprio staff che, in questo caso, è più motivato nel raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo l'approccio democratico è da preferire rispetto ad un approccio autocratico: un team motivato ed entusiasta contribuisce indubbiamente al miglioramento del rendimento e della performance aziendale.

2.4. Identità aziendale

La presente macro-sezione del questionario intende analizzare l'identità aziendale delle imprese intervistate cercando di capire come l'azienda percepisce sé stessa e cosa la differenzia dalle altre imprese operanti nel medesimo settore.

È importante che un'azienda abbia chiara la propria visione aziendale che racchiude gli obiettivi che l'azienda si è prefissata di raggiungere nel lungo periodo. Affinché una visione sia efficace, è necessario che essa sia quanto più esplicita e condivisa tra i membri dell'organizzazione.

Nel caso delle case d'asta analizzate, in merito alla visione aziendale e all'immagine che si vuole proporre al pubblico, emerge la differenza di intenti tra Aste di Antiquariato Boetto srl, un'azienda di stampo più tradizionale, dove prioritaria risulta essere la trasmissione di un'identità familiare che rimandi ai valori dell'imprenditore fondatore, Cambi Casa d'Aste srl, un'azienda che affianca ad obiettivi di crescita della qualità e della varietà dell'offerta, una più ampia finalità di avvicinare i giovani al mondo dell'arte attraverso la creazione di contenuti culturali digitali e infine Art Auctions srl, la più giovane fra le case d'asta intervistate, ma quella con l'approccio più internazionale, dove fondamentale sembra essere far trasparire un'immagine di azienda competente e professionale.

La verifica del grado di raggiungimento della visione è tuttavia premura delle società Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl che, attraverso la predisposizione di un report annuale, valutano l'allineamento dei risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati. Al contrario, Aste di Antiquariato Boetto srl non ritiene importante la predisposizione di un report con cui valutare il grado di raggiungimento della visione aziendale.

La visione aziendale è da distinguere dall'immagine aziendale, data dall'insieme di opinioni riguardanti l'impresa formatesi presso il pubblico attraverso un contatto diretto o indiretto con essa, la quale risulta assai decisiva nel caso delle case d'asta. È infatti l'immagine positiva che ciascuna casa d'aste è in grado di comunicare, attraverso determinate strategie di marketing, a rappresentare il più importante contributo all'ottenimento di *assignments* di estremo prestigio. Solo attraverso un'immagine aziendale forte è infatti possibile ottenere la fiducia dei maggiori collezionisti intenzionati a vendere o a comprare opere d'arte.

Le aziende intervistate si fondano su valori condivisi quali trasparenza, affidabilità e professionalità: solo attraverso di essi è infatti possibile per una casa d'asta operare con continuità nel tempo.

Alle aziende è stato altresì chiesto di operare un'auto-valutazione rispetto ai concorrenti; anche qui è visibile la differenza tra Cambi Casa d'Aste srl, un'azienda che punta sull'innovazione, sulla differenziazione del servizio offerto e sull'apertura a nuovi mercati, Aste di Antiquariato Boetto srl, un'azienda che punta sulla lunga tradizione della famiglia nel settore dell'arte e sul consolidamento della clientela attuale e Art Auctions srl che della tradizione ha saputo fare il suo punto di forza senza rinunciare alle possibilità che l'apertura verso nuovi mercati è in grado di offrire.

2.5. Strategia e cambiamento

Per valutare il posizionamento strategico di un'azienda all'interno del settore di riferimento, si è chiesto alle case d'asta intervistate di individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'azienda congiuntamente con le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno all'impresa capaci di favorire, ostacolare o ritardare il perseguimento di determinati obiettivi. È questa la metodologia seguita dall'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), un utile strumento di supporto che aiuta ad organizzare l'ampio e disomogeneo materiale informativo raccolto in una forma adatta alle esigenze conoscitive del processo strategico⁶¹.

Più specificamente, l'analisi SWOT distingue i fattori interni da quelli esterni all'organizzazione: i primi si riferiscono ai punti di forza e i punti di debolezza sui quali un'azienda è in grado di intervenire per perseguire gli obiettivi prefissati; fra i secondi si annoverano opportunità e minacce derivanti dall'ambiente esterno e su cui l'azienda non detiene alcun tipo di controllo.

L'analisi SWOT, se correttamente svolta, offre una rappresentazione schematica dell'attuale capacità dell'azienda di far fronte a minacce e opportunità ambientali e di offrire spunti, e non soluzioni, sulle aree maggiormente critiche su cui intervenire per affrontare quelle all'orizzonte, potenziando i propri punti di forza e migliorando quelli di debolezza⁶².

Le tabelle 2.1–2.3 riportano gli elementi identificati dalle aziende intervistate quali punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce delle stesse.

⁶¹ METALLO G., CUOMO M.T., *Sviluppo manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino, 2013

⁶² PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, FrancoAngeli, Milano, 2006

Tabella 2.1: Analisi SWOT Cambi Casa d'Aste srl

Cambi Casa d'Aste srl		
	Fattori positivi	Fattori negativi
	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori interni	<ul style="list-style-type: none"> - Correttezza - Serietà - Trasparenza - Fiducia 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntare sul luxury - Rendere più redditizia la fascia bassa di valore dei prodotti offerti
	Opportunità	Minacce
Fattori esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione con il cliente - Target clientela - Gestione della fascia bassa di valore dei prodotti offerti 	<ul style="list-style-type: none"> - Drastica riduzione del numero di collezionisti d'arte - Crisi del settore dell'antico - Vincoli imposti dalla Soprintendenza di Belle Arti

Fonte: Elaborazione personale delle risposte al questionario

Cambi Casa d'Aste srl identifica nei valori di correttezza, serietà, trasparenza e fiducia i punti di forza dell'azienda. Come precedentemente accennato, essi sono condizione necessaria allo svolgimento dell'attività di una casa d'aste dal momento che la vendita all'asta riguarda oggetti affidati da terzi all'azienda, che ripongono in essa le proprie speranze di guadagno.

Proprio per rispondere alla primaria esigenza di trasparenza e facilità di accesso all'informazione Cambi Casa d'aste srl si sta muovendo verso un utilizzo sempre più intenso della rete e dei social media, strumenti divenuti essenziali per il settore dell'arte.

I punti di debolezza identificati riguardano due sfere gestionali: il rapporto con la clientela e la gestione della fascia bassa di valore dei beni offerti all'asta. Per quanto riguarda la gestione della clientela, l'azienda rileva la sua scarsa capacità di conquistare le più giovani generazioni in un'ottica futura, nonostante l'utilizzo di tecniche di comunicazione che ben si adattano alla nuova generazione digitale. La seconda debolezza individuata riguarda la grande difficoltà, purtroppo oggi problema di molte case d'asta, per le opere di fascia bassa a trovare mercato.

La domanda è infatti sempre più selettiva, orientata verso opere di maggiore qualità, dal valore storico e artistico riconosciuto, firmate dagli artisti più famosi con le più solide quotazioni. Una tendenza che probabilmente riflette la ricerca di sicurezze in un periodo di crisi economica che ha coinvolto anche il mondo dell'arte.

Per far fronte a tale difficoltà, Cambi Casa d'Aste srl organizza, nel corso dell'anno, una serie di aste esclusivamente online cui è possibile partecipare collegandosi al sito ufficiale della casa d'aste e che hanno per oggetto i soli prodotti di medio-basso valore.

Tra le opportunità offerte dall'ambiente esterno individuate dall'azienda vi sono la possibilità di rendere pienamente redditizio il settore del luxury: più specificamente i preziosi, oggetti e orologi firmati dai grandi brand, una fetta di mercato in continua crescita e che attira sempre più collezionisti stranieri.

Le minacce provenienti dal contesto esterno che possono intaccare la salute dell'azienda sono di diversa natura. In primis l'azienda riscontra un drastico fenomeno di calo del collezionismo d'arte, a tutti gli effetti un bene di lusso il cui consumo è considerato superfluo rispetto a beni di altro genere, specialmente in un periodo di recessione quale quello che sta attraversando il Paese.

Un altro fattore esogeno identificato da Cambi Casa d'Aste srl risiede nella crisi del settore antico (antiquariato, dipinti antichi) nonostante i risultati conseguiti dai dipartimenti della casa d'aste siano tra i migliori a livello nazionale; una crisi che è iniziata più di dieci anni fa e dettata da un cambiamento di gusti, esigenze abitative e risorse finanziarie⁶³. È pur vero che l'apprezzamento di manufatti, mobili e dipinti antichi richiede un occhio esperto e quanto meno un'infarinatura di storia, contrariamente alle più recenti forme artistiche la cui valutazione può basarsi sulle sensazioni che si manifestano in modo subitaneo.

Un tramonto che tuttavia riguarda l'antico più scadente: i pezzi più validi continuano infatti a trovare mercato confermando la tesi secondo cui la qualità non perde mai valore.

Un'ultima situazione sfavorevole proveniente dal contesto esterno è identificata nei vincoli posti dalla Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio su beni culturali che presentino un interesse culturale, sottoposti alla disciplina di tutela prevista dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Dal momento in cui un bene assume formalmente lo status di bene culturale, esso entra a far parte del patrimonio culturale della collettività e pertanto ogni suo spostamento deve essere preventivamente autorizzato dalla Soprintendenza locale. Inoltre è vietata l'uscita definitiva dal territorio nazionale dei beni artistici dichiarati di interesse culturale. Questo rappresenta evidentemente un limite per le case d'asta, specialmente per quelle che contano su un'elevata partecipazione straniera alle aste.

⁶³ https://www.corriere.it/cronache/18_marzo_12/antiquariato-antiquari-sfida-low-cost-d517f362-2567-11e8-8868-620b5c6d46c4.shtml

Tabella 2.2: Analisi SWOT Aste di Antiquariato Boetto srl

Aste di Antiquariato Boetto srl		
	Fattori positivi	Fattori negativi
	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori interni	- Rapporto personale con i clienti	- Maggiore apertura verso mercati esteri
	Opportunità	Minacce
Fattori esterni	- Dipartimento Gioielli e Orologi	- Crisi del gusto e del settore dell'antico

Fonte: Elaborazione personale delle risposte al questionario

Aste di Antiquariato Boetto srl individua quale principale punto di forza dell'azienda il rapporto di fiducia che l'azienda intrattiene con clienti e collezionisti, necessario alla raccolta delle opere da presentare alle prossime vendite. Si tratta di un rapporto personale e diretto che guarda alle specificità e ai gusti di ciascun collezionista con cui la casa d'aste è a contatto.

Il solo punto di debolezza individuato dall'azienda è rappresentato dal dipartimento di Gioielli e Orologi, un settore in grande crescita sulla scia delle tendenze internazionali, ma che l'azienda non è stata ancora in grado di far decollare. È infatti il dipartimento a contribuire in misura minore al giro d'affari della casa d'aste.

L'opportunità che l'azienda si sente dover cogliere è rappresentata dalla potenzialità di vendita all'estero dei beni artistici proposti all'incanto, una possibilità pienamente colta per il Design e per l'Arte Contemporanea, ma limitata per il settore dell'Antiquariato. Un cliente straniero infatti, per poter entrare in possesso di un bene di antiquariato comprato all'asta, è costretto ad aspettare un arco di tempo che va dai 30 ai 90 giorni necessari alla Sovrintendenza per verificare la presenza del requisito di interesse culturale. I lunghi tempi di attesa sono uno dei motivi per cui i beni di antiquariato sono considerati meno attrattivi, in relazione al mercato estero.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl, come Cambi Casa d'Aste srl, identifica quale minaccia esterna la profonda crisi che ha coinvolto il settore dell'antiquariato anche se, di fronte a lotti di qualità e mai stati sul mercato, sembra trovare nuova vitalità. Una crisi di settore che, secondo gli esperti, è solo momentanea, anche se una rivalutazione non potrà esserci a breve.

Un settore su cui vale la pena puntare in un'ottica di lungo periodo, specialmente in questo momento in cui è possibile trovare pezzi di grande qualità a prezzi competitivi.

Tabella 2.3: Analisi SWOT Art Auctions srl

Art Auctions srl		
	Fattori positivi	Fattori negativi
	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori Interni	<ul style="list-style-type: none"> - Competenza - Professionalità 	<ul style="list-style-type: none"> - Non definiti
Fattori esterni	Opportunità	Minacce
	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza sul web - Promozione poco incisiva sui mercati esteri 	<ul style="list-style-type: none"> - Eccessiva burocrazia

Fonte: Elaborazione personale delle risposte al questionario

Art Auctions srl identifica nella professionalità e nella competenza ciò che contraddistingue l'azienda dai suoi competitors e ciò che i clienti di essa sembrano apprezzare maggiormente.

Tra i punti di debolezza, Art Auctions srl riporta una presenza sulla rete poco efficiente. Necessario, secondo l'intervistato, è pertanto un rinnovo del sito web dell'azienda e una sua ottimizzazione sui motori di ricerca. Un'ulteriore debolezza interna su cui l'organizzazione deve intervenire è rappresentata da una promozione poco incisiva sui mercati esteri. La casa d'aste, che abbiamo visto avere mire espansionistiche e visibilità in tutto il mondo, dovrà pertanto far leva su strumenti di comunicazione più incisivi che permettano una diffusione capillare dell'informazione a livello globale.

Tra le minacce esterne che ostacolano il perseguimento degli obiettivi aziendali, anche Art Auctions srl come Cambi Casa d'Aste srl individua un eccesso di burocrazia: incagli burocratici, leggi restrittive e politiche fiscali non favorevoli rendono difficile, per le case d'asta italiane, competere con gli altri Paesi.

L'analisi del contesto in cui un'azienda opera è un'attività che deve essere condotta periodicamente al fine di operare le scelte migliori per il proprio business.

A tal proposito è stato chiesto alle società intervistate quali sono gli strumenti da esse adottati al fine di misurare i cambiamenti nel proprio settore. Tutte le società considerano l'analisi

della variazione dei prezzi quale strumento prioritario per una valutazione complessiva dell'ambiente di riferimento.

Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl ritengono altrettanto importante l'analisi dei competitors, una pratica che fornisce importanti informazioni strategiche che possono essere utilizzate in chiave offensiva o difensiva. Un'ulteriore analisi che Cambi Casa d'Aste srl effettua nella valutazione del contesto operativo è quella sulla variazione della quota detenuta dall'azienda relativamente a ciascun settore collezionistico.

Interessante notare come nessuna delle aziende intervistate prenda in considerazione le indagini e gli studi ufficiali condotti da enti esterni operanti nel settore (Deloitte, ArtPrice). Si tratta infatti di report annuali che forniscono indici utili a comprendere i trends che caratterizzano i diversi segmenti del mercato dell'arte e la cui consultazione potrebbe essere di supporto alle aziende nell'assunzione di decisioni strategiche.

Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl ricorrono altresì alla consultazione di riviste di settore, strumento altrettanto importante a fini conoscitivi, ma spesso sottovalutato dinanzi all'avanzata di internet e delle tecnologie digitali.

Le decisioni strategiche assunte, sulla base delle informazioni ricavate dagli strumenti appena analizzati, coprono un orizzonte temporale che varia per ciascuna delle tre aziende considerate.

Cambi Casa d'Aste srl elabora strategie che coprono un orizzonte temporale corrispondente all'esercizio sociale. Aste di Antiquariato Boetto srl adotta invece come orizzonte temporale della propria pianificazione strategica il semestre.

Ancora diversa la strada imboccata da Art Auctions srl, il cui piano d'azione copre generalmente un arco di tempo superiore all'anno.

È interessante notare l'allineamento delle risposte fornite dalle case d'asta relativamente alle modalità di assunzione delle decisioni. Per tutte infatti, l'intuito e l'esperienza dell'imprenditore assumono una maggiore rilevanza rispetto l'analisi della performance degli indicatori nell'assunzione di scelte strategiche.

L'assunzione di decisioni sulla base dei soli indicatori economici non significa avere la certezza che tali scelte siano corrette o che i risultati da esse derivanti siano quelli previsti.

È bene pertanto coniugare la conoscenza dei principali indicatori economici della propria azienda e del mercato con l'esperienza, il fiuto e l'intuito dell'imprenditore poiché solo così è

possibile ottenere una visione integrata del quadro di riferimento entro cui agire per il riposizionamento della propria realtà economica⁶⁴.

2.6. Sistema informativo

Il questionario elaborato comprende una sezione dedicata al sistema di informazione adottato dall'azienda.

Per sistema informativo s'intende l'insieme di elementi che ricevono, elaborano, scambiano e archiviano dati al fine di produrre e distribuire informazioni qualitative e quantitative relative ai fenomeni economici di interesse aziendale.

Obiettivo primario di un sistema informativo è pertanto quello di fornire a chi opera in azienda le informazioni necessarie allo svolgimento della propria mansione: esso risulta indispensabile quale supporto nell'assunzione di decisioni, per operare scelte razionali o per effettuare un confronto tra risultati conseguiti e previsioni.

Un sistema informativo aziendale è formato di tre elementi costitutivi⁶⁵:

- l'insieme delle informazioni, derivanti dalla trasformazione di dati, necessarie a soddisfare il fabbisogno di conoscenza manifestato dall'ambiente interno ed esterno dall'azienda; tali informazioni possono essere destinate all'interno dell'azienda per programmare, attuare e monitorare la gestione aziendale o all'esterno qualora soggetti esterni all'azienda fossero interessati al suo andamento economico o a valutarne l'impatto sull'ambiente in cui opera;
- l'insieme delle procedure per l'elaborazione e la trasmissione dei flussi informativi;
- l'insieme dei mezzi tecnici con cui si raccolgono i dati e si trasmettono informazioni (elaboratori elettronici, dispositivi di rete, software operativi e applicativi);
- l'insieme di persone addette alla raccolta e archiviazione dei dati affinché possano essere tradotti in informazioni.

Il questionario si concentra in particolare sugli ultimi due elementi, valutando la presenza o meno in azienda della figura dell'analista o programmatore, in passato usata per lo più dalle grandi aziende, ma che oggi trova spazio anche nelle piccole-medio imprese italiane, insieme alle caratteristiche dei sistemi informatici adottati.

⁶⁴ CATTINI C., *Piccole e medie imprese. Problemi e soluzioni. Crescita e modelli decisionali nelle PMI italiane*, Mucchi, Modena, 2006

⁶⁵ ORLANDINI P., *Principi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014

La società Aste di Antiquariato Boetto srl dispone di una figura interna all'azienda addetta allo sviluppo, alla gestione ed alla manutenzione del sistema informativo senza ricorrere ad un consulente esterno. A tal proposito sarebbe interessante valutare il grado di integrazione di questa figura professionale all'interno del team che gestisce il processo di comunicazione e marketing dell'azienda; è infatti necessario che l'analista o programmatore abbia una visione quanto più possibile ampia al fine di guidare le scelte strategiche e operative dell'azienda.

È probabile che l'azienda, nella compilazione del questionario, abbia inteso per analista una figura addetta alla sola modifica e aggiornamento dei software di gestione aziendale a seconda delle esigenze del momento. A tal proposito il sistema informatico attraverso il quale i dati vengono raccolti ed elaborati è un software acquistato esternamente.

Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl demandano invece a terzi la gestione delle proprie informazioni. Come per Aste di Antiquariato Boetto srl, anche per queste ultime il sistema informatico di gestione dei dati utilizzato dall'azienda è un software acquistato all'esterno.

2.7. Amministrazione, Finanza e Controllo

Tra le più comuni funzioni individuate in azienda si annovera la funzione Amministrazione, Finanza e Controllo.

L'Amministrazione, la Finanza e il Controllo sono tra le aree aziendali più importanti la cui gestione è fondamentale affinché l'azienda non incorra in sanzioni derivanti dalla mancata osservanza delle relative norme o, ancor peggio, non fallisca per l'incapacità di interpretare segnali sintomatici di possibili squilibri.

La funzione Amministrazione si occupa di raccogliere, elaborare e registrare i dati relativi alle operazioni di gestione aziendale. La registrazione deve avvenire, nel rispetto della normativa vigente, in appositi libri contabili. Ad essa spetta altresì la redazione del bilancio d'esercizio a fine anno nonché la predisposizione delle dichiarazioni reddituali destinate agli uffici tributari.

La funzione Finanza gestisce il reperimento dei mezzi monetari necessari alla copertura del fabbisogno finanziario dell'azienda, operando una scelta tra le diverse fonti di finanziamento sulla base delle esigenze dell'azienda e dei costi da sostenere. Qualora vi sia una momentanea eccedenza di liquidità, la funzione Finanza provvede alla sua gestione nella maniera più vantaggiosa.

La funzione Controllo di Gestione si occupa della pianificazione dell'attività aziendale e della definizione degli obiettivi aziendali in termini economico-finanziari attraverso la redazione del budget d'esercizio. Essa si occupa altresì di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'analisi degli scostamenti registrati rispetto alle previsioni e individuando, in tal caso, possibili interventi correttivi⁶⁶.

In seguito all'aumento della complessità della realtà aziendale, il ruolo di Direttore Amministrativo ha conosciuto un ampliamento delle proprie responsabilità con uno spostamento della sua attività da aspetti più propriamente operativi ad altri più spiccatamente strategici. Tipico è infatti trovare responsabili della funzione amministrativa occuparsi della gestione finanziaria e del controllo di gestione dell'azienda (il così detto DAFC – Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo). La complessità dell'incarico, il fatto di essere coinvolto in una pluralità di funzioni, scelte e decisioni tanto svariate, porta sempre più spesso un DAFC a circondarsi di collaboratori cui conferire deleghe e assegnare compiti.

Le aziende analizzate sono testimonianza di quanto la figura del Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo sia ancora poco diffusa per motivi di cultura, reclutamento, abitudini e stile di direzione nelle aziende italiane di piccola-media dimensione.

Dal questionario emerge infatti come le società intervistate dispongano internamente di un Responsabile addetto alla sola ordinaria gestione amministrativa (gestione cassa e banca), demandando poi a professionisti esterni all'azienda la gestione ufficiale delle tenute contabili. Se da Aste di Antiquariato Boetto srl non esiste uno specifico controllo finanziario, da Cambi Casa d'Aste srl è l'imprenditore ad occuparsi della gestione finanziaria dell'azienda, mentre da Art Auctions srl esiste una figura professionale preposta a tale incarico (Direttore Finanziario).

Per quanto riguarda il controllo di gestione aziendale, Cambi Casa d'Aste srl è la sola ad utilizzare un sistema integrato di budget e di reporting con cui pianificare l'attività aziendale. Il budget, considerato dall'azienda unicamente come strumento per controllare il grado di raggiungimento degli obiettivi, copre un orizzonte temporale annuale. L'azienda predispone poi annualmente dei report con cui verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati all'inizio dell'anno. Come la gestione finanziaria, anche il controllo di gestione è una funzione accentrata nelle mani dell'imprenditore. Da Cambi Casa d'Aste srl è pertanto possibile individuare una separazione delle funzioni di Amministrazione, Finanza e Controllo

⁶⁶ VENEZIA V., *Le strutture organizzative aziendali*, EDUCatt Università Cattolica, Milano, 2013

dove la prima è portata avanti da un Responsabile interno all'azienda, mentre la gestione finanziaria e il controllo di gestione sono funzioni di cui si occupa l'imprenditore stesso.

Situazione diversa per Art Auctions srl il cui controllo di gestione viene affidato a società esterne all'azienda. L'azienda adotta un sistema di budget alla cui formulazione provvede l'imprenditore stesso e con un orizzonte temporale annuale, rinunciando però alla stesura di una documentazione reportistica che illustri i risultati conseguiti. Interessante notare come, rispetto a Cambi Casa d'Aste srl, per Art Auctions srl il budget sia implementato unicamente allo scopo di motivare dirigenti e/o dipendenti, attribuendo loro la responsabilità dell'esecuzione di determinati compiti.

2.8. Marketing

Una volta che l'azienda ha individuato il mercato di riferimento e identificato i propri competitors è necessario che predisponga una strategia, coerente con la propria *mission*, agendo su quelle che vengono definite "leve del marketing".

Le imprese, per conquistare nuovi clienti e conseguire gli obiettivi di mercato, dovranno agire su alcuni fattori la cui combinazione prende il nome di *marketing mix*. Si tratta, in pratica, di intervenire sugli elementi fondamentali della propria offerta al fine di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati.

La prima e più importante leva di marketing è rappresentata dal prodotto.

Gestire un prodotto significa progettare e sviluppare beni o servizi che incontrino gusti e aspettative del mercato. Ciò implica la predisposizione di strategie per modificare prodotti esistenti, differenziandoli il più possibile dalla concorrenza, lanciare nuovi prodotti e controllare periodicamente che il proprio prodotto soddisfi la clientela.

Una politica di prodotto efficace deve essere capace di aggiungere valore all'offerta dell'azienda permettendo ad essa di acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti.

Un'impresa può decidere se specializzarsi in un solo prodotto, in una linea di prodotti oppure diversificarsi agendo in diversi mercati⁶⁷.

Nel caso delle case d'asta non si parla di prodotto aziendale, ma di un servizio erogato dall'azienda consistente nella vendita di prodotti per conto di terzi.

Certo è che la casa d'aste, al fine di erogare in maniera ottimale il proprio servizio, avrà a che fare con politiche di prodotto: dovrà infatti scegliere quali prodotti vendere, dunque decidere

⁶⁷ BALESTRI G., *Manuale di Economia e Gestione Aziendale*, Hoepli, Milano, 2005

se specializzarsi nella vendita di una particolare categoria collezionistica o differenziare l'offerta attraverso la proposta di più categorie di oggetti d'arte.

Se però si considera quale "prodotto" di una casa d'aste il servizio di intermediazione offerto, è facile individuare un'operazione di scelta anche in questo caso: l'azienda potrà infatti decidere come differenziare il proprio servizio, se optare per la sola vendita all'asta dei beni o puntare sull'erogazione di servizi accessori quali la vendita per trattativa privata o un servizio di valutazione su appuntamento a domicilio.

Le aziende intervistate propongono all'asta beni artistici appartenenti a più categorie collezionistiche e diversificano anche riguardo i servizi offerti, dal momento che tutte le aziende offrono servizi accessori che possono essere o meno legati con la vendita all'incanto dei beni.

Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions propongono una vasta gamma di servizi, alcuni funzionali alla vendita all'asta, altri fonte alternativa di reddito per l'azienda. Tra i primi si annovera la valutazione gratuita di oggetti per un'eventuale futura vendita all'asta. Tra i servizi alternativi, le aziende offrono la possibilità di effettuare delle perizie scritte dietro pagamento di corrispettivo insieme a un servizio di vendita a trattativa privata per i collezionisti che desiderano una maggiore discrezione.

I servizi offerti da Aste di Antiquariato Boetto srl sono invece unicamente quelli funzionali all'accaparramento di beni da vendere all'asta, pertanto un servizio di valutazione gratuito effettuato da esperti del settore e che può avvenire presso il domicilio del cliente o la sede della casa d'aste.

Per sviluppare un prodotto o un servizio correttamente, un'azienda deve innanzitutto essere consapevole a quale bisogno del cliente il proprio prodotto o servizio risponde.

A tal proposito, le aziende riconoscono quattro tipologie di bisogni manifestati dai propri clienti⁶⁸:

- bisogno culturale: l'arte soddisfa un bisogno culturale quando offre un beneficio di tipo educativo;
- bisogno funzionale: l'arte soddisfa un bisogno di tipo funzionale quando viene acquistata con intenti decorativi (per esempio, per arredare casa)
- bisogno emotivo: l'arte apporta all'individuo benefici emotivi legati al desiderio di un'esperienza stimolante e divertente;

⁶⁸ ZORLONI A., *L'economia dell'arte contemporanea. Mercati, strategie e star system*, FrancoAngeli, Milano, 2016

- bisogno simbolico: l'arte apporta all'individuo benefici simbolici legati al significato che il prodotto acquisisce a livello psicologico e sociale. Il consumo di prodotti artistici rivela infatti, da un lato, aspetti della propria personalità e del proprio livello di cultura e, dall'altro, la ricerca di un determinato prestigio sociale.

Si può anche considerare in aggiunta un particolare "bisogno" legato all'importanza di diversificazione del proprio portafoglio in investimenti alternativi.

Nel caso specifico delle case d'asta, un'ulteriore scelta da effettuare, nell'ambito della politica di "prodotto", riguarda il numero di aste da tenere nel corso dell'anno.

Nel caso delle aziende analizzate, si tratta di case d'asta aventi a che fare con un'alta percentuale di opere di fascia medio-bassa e una bassa percentuale di opere di prestigio internazionale. In virtù di tale considerazione, è inevitabile per loro condurre il maggior numero di aste possibile per avere la possibilità di trarre maggiore guadagno dalla vendita di più prodotti di valore medio-basso. La loro strategia si contrappone infatti a quella delle filiali italiane delle *majors* Christie's e Sotheby's che, con solo una o due aste all'anno, riescono a realizzare aggiudicati complessivi ben superiori alle concorrenti, grazie alla vendita di opere prestigiose e ricercate dall'alto collezionismo.

È evidente tra le aziende analizzate la marcata differenza nel numero di aste tenute durante l'anno: Aste di Antiquariato Boetto srl realizza mediamente una decina di aste l'anno, Art Auctions srl sull'ordine della trentina, Cambi Casa d'Aste srl arriva addirittura a tenerne 40-50 l'anno.

Tra le motivazioni alla base di tale distacco tra Aste di Antiquariato Boetto srl e le concorrenti, è da segnalare il diverso numero di dipartimenti collezionistici operativi, come evidente dalla tabella 2.4.

Tabella 2.4: Dipartimenti di Cambi Casa d'Aste srl, Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl

Dipartimenti		
Cambi Casa d'Aste srl	Aste di Antiquariato Boetto srl	Art Auctions srl
<ul style="list-style-type: none"> - Argenti da collezione - Arte Moderna e Contemporanea - Arte Marinara e Strumenti Scientifici - Arte Orientale - Arti Decorative del XX Secolo - Auto Classiche e Sportive - Cornici e Specchiere - Design - Dipinti e Disegni Antichi - Dipinti e Sculture del XIX-XX Secolo - Fotografia - Gioielli e Preziosi - I Maestri del Fumetto e dell'Illustrazione - Libri Antichi e Stampe - Maioliche e Porcellane Antiche - Manifesti e Carte del Novecento - Mobili e Arredi - Oggetti d'Arte - Orologi d'Arredo - Orologi da Polso e da Tasca - Scultura Antica - Tappeti Antichi - Vetri di Murano del XX Secolo - Vini Pregiati da Collezione 	<ul style="list-style-type: none"> - Design e Arti Decorative del XX Secolo - Arte Moderna e Contemporanea - Antiquariato - Fotografia - Arte Orientale - Gioielli 	<ul style="list-style-type: none"> - Argenti, Avori, Icone e Oggetti d'Arte - Arte Moderna e Contemporanea - Asian Art - Arti Decorative e Design del XX Secolo - Ceramiche e Vetri - Classic & Sports Cars - Dipinti Antichi - Dipinti del XIX Secolo - Gioielli - Memorabilia & Collectables - Mobili, Sculture e Oggetti d'Arte - Monete e Medaglie - Orologi - Tappeti e Tessuti Antichi - Wine & Spirits

Fonte: Elaborazione personale delle informazioni ricavate dai siti ufficiali delle società

Dal momento che ciascuna asta è dedicata ad un diverso dipartimento collezionistico è inevitabile che il numero di aste tenute da Cambi Casa d'Aste srl superi smisuratamente quello delle concorrenti.

A tal proposito è importante, oltre al numero di aste tenute durante l'anno, il numero e la tipologia di lotti inseriti per ciascuna asta tenuta; Aste di Antiquariato Boetto srl, spinta anche dal minor numero di aste tenute, inserisce per ciascuna asta un alto numero di lotti, non tutti aventi una regolare certificazione che ne attesti il valore artistico e pertanto acquistabili a prezzi minori; Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl dichiarano invece come il numero e la tipologia di lotti in asta non siano prefissati e, a seconda dei *assignments*, l'asta potrà avere un maggiore o minor numero di lotti dotati o meno di certificazione di valore.

La seconda leva di marketing che l'azienda dovrà prendere in considerazione è rappresentata dal prezzo, una variabile da determinare non solo sulla base delle esigenze economico-finanziarie dell'azienda, ma anche in funzione della sensibilità della domanda, per mantenere

la clientela attuale e conquistare quella potenziale, per cui il prezzo può rappresentare un deterrente alla fruizione del servizio⁶⁹.

La variabile prezzo contribuisce a modellare la percezione che il cliente ha del prodotto o servizio dell'azienda; un prezzo troppo basso può far percepire ad un potenziale cliente che il prodotto o servizio sia qualitativamente inferiore rispetto all'offerta della concorrenza. Al contrario, un prezzo eccessivamente alto potrebbe rendere il prodotto o servizio meno vantaggioso agli occhi del cliente.

È pertanto necessario stabilire un prezzo di equilibrio, nel rispetto dei vincoli di costo e redditività dell'azienda e di una coerenza esterna, che tenga in considerazione la capacità d'acquisto del mercato di riferimento e i prezzi dei prodotti concorrenti.

Nel caso di una casa d'aste, come accennato precedentemente, è bene distinguere tra il prodotto artistico offerto per conto di terzi e il servizio erogato dalla casa d'aste, entrambi oggetto di valutazione da parte del cliente nella scelta dell'azienda cui rivolgersi.

Il prezzo su cui l'azienda potrà cercare di intervenire tramite una mirata politica potrà essere pertanto quello a cui sono venduti i prodotti artistici per conto di terzi insieme al prezzo pagato da acquirenti e venditori per il servizio di intermediazione erogato dalla casa d'aste.

Tuttavia, per quanto riguarda il prezzo dei prodotti artistici venduti, il metodo dell'asta stesso, comporta una parziale perdita di controllo dell'azienda sul prezzo di vendita. La vendita all'asta praticata dalle società, condotta con il metodo cosiddetto "all'inglese", prevede infatti che si conferisca al bene oggetto di vendita un valore inferiore alla sua valutazione (detto "base d'asta" o "prezzo d'incanto") e si proceda attraverso successivi aumenti delle offerte fin tanto che l'offerta più alta non viene superata da un altro acquirente. Ad aggiudicarsi il bene sarà pertanto il partecipante che effettua l'offerta più elevata.

Idealmente, il prezzo di aggiudicazione riflette il reale valore di un'opera d'arte a prescindere dal meccanismo di rivelazione del prezzo; tuttavia la casa d'aste attraverso le commissioni d'asta, gli esperti, la stima pre-vendita e il prezzo di riserva può fortemente condizionare il prezzo di vendita⁷⁰.

Tipico è che i venditori decidano di affidarsi alla casa d'aste che offre un prezzo di stima maggiore, incuranti del fatto che non sempre una stima più alta conduca ad un prezzo di aggiudicazione maggiore: una base d'asta troppo alta potrebbe infatti intimidire potenziali acquirenti, così come una stima più bassa potrebbe stimolare un maggior numero di offerte,

⁶⁹ CIAPPEI C., SURCHI M., *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze University Press, Firenze, 2010

⁷⁰ ASHENFLELTER O., GRADDY K., *Auctions and the Price of Art*, Journal of Economic Literature, Vol XLI, settembre 2003, pp 763-786

con una più ampia probabilità di ottenere un risultato soddisfacente. Per questo motivo le case d'asta sono generalmente orientate ad adottare un approccio più conservativo in merito alle stime pre-vendita.

Una casa d'asta può decidere inoltre se trattare solo opere di qualità superiore, di cui si ha la certezza che raggiungeranno prezzi molto elevati e dunque destinati ad un collezionismo facoltoso, o accettare opere di qualità medio-bassa vendute a prezzi accessibili e dunque destinate ad un pubblico più ampio. A tal proposito, come accennato precedentemente, se Aste d'Antiquariato Boetto srl tratta prevalentemente opere di qualità medio-bassa, non tutte dotate di un valore storico-artistico riconosciuto e pertanto acquistabili a prezzi mediamente vantaggiosi, Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl abbracciano un pubblico più vasto, accostando ad opere dai prezzi più accessibili, opere di prestigio destinate ad un più alto collezionismo.

Per quanto concerne il servizio d'intermediazione svolto, il prezzo pagato da chi compra e chi vende si identifica con la commissione d'asta richiesta dalla casa d'aste. Contrariamente al prezzo dei prodotti offerti all'asta, si tratta di un prezzo certo e stabilito dall'azienda in considerazione dei suoi obiettivi economico-finanziari, dei prezzi di mercato e delle aspettative della clientela di riferimento.

La commissione d'asta addebitata all'acquirente (*buyer's premium*) è una percentuale che viene aggiunta al prezzo di aggiudicazione di un'opera e il cui ammontare massimo corrisponde all'incirca al 25% del prezzo di aggiudicazione.

Un'ulteriore prezzo fissato dalla casa d'aste è rappresentato da una commissione addebitata al venditore (*seller's commission*) che comprende l'intero servizio svolto dalla casa d'asta per conto di quest'ultimo (spese di marketing, assicurazione, trasporto ecc.). La casa d'asta può decidere se mantenere più bassa tale commissione per i clienti venditori di più lunga data, o per opere di straordinaria importanza, la cui vendita apporterebbe alla casa d'asta fama e successo.

Se le aziende analizzate applicano una percentuale di diritti d'asta a carico dell'acquirente pressoché identica, diverso è l'ammontare delle commissioni addebitate al venditore pari al 15% per Cambi Casa d'Aste srl, variabili per Aste d'Antiquariato Boetto tra l'8 e il 12% e pari al 12% per Art Auctions srl.

La tabella 2.5 riporta le commissioni d'asta applicate dalle aziende analizzate.

Tabella 2.5: Commissioni d'asta Cambi Casa d'Aste srl, Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl

	Commissioni d'asta		
	Cambi Casa d'Aste srl	Aste di Antiquariato Boetto srl	Art Auctions srl
Buyer's Premium	25%	24%	25%
Seller's Commission	15%	8-12%	12%

Fonte: Elaborazione personale delle risposte al questionario

All'interno della più vasta politica di prezzo attuabile dall'azienda rientrano anche le modalità e i termini di pagamento adottati.

Le aziende intervistate condividono le stesse modalità di pagamento dei lotti acquistati all'asta: contanti, assegno bancario, bonifico bancario e addebito su carta di credito. Rilevante è a tal proposito la possibilità offerta da tutte le case d'asta analizzate di ottenere dilazioni di pagamento delle opere aggiudicate. Si tratta di una pratica che la maggior parte delle case d'asta persegue nei riguardi dei clienti più affidabili e per gli acquisti di importo superiore ad un prezzo fissato.

La terza variabile del *marketing mix* su cui far leva per il conseguimento degli obiettivi aziendali è rappresentata dal punto vendita, cioè il canale di distribuzione più idoneo per la vendita del prodotto o l'erogazione del servizio.

La gestione del canale distributivo riguarda la scelta del numero di intermediari che interverranno nel processo di distribuzione dei propri beni; a riguardo si è soliti distinguere tra una distribuzione intensiva qualora sia previsto l'intervento di numerosi intermediari, una distribuzione selettiva, in caso di ricorso a un ristretto numero di intermediari e una distribuzione esclusiva qualora l'impresa ricorra ad un unico intermediario che in genere si impegna a vendere unicamente i prodotti di una determinata impresa produttrice⁷¹.

Le case d'asta costituiscono una particolare categoria di intermediari che, a differenza di grossisti o dettaglianti indipendenti non acquisisce alcun diritto di proprietà sui prodotti ma svolge un'attività di acquisto o vendita per conto di terzi, guadagnandone una provvigione.

Un privato o una società (galleria, negozio) che ricorre ad una casa d'asta per vendere il proprio bene è mosso dalla consapevolezza che essa disponga di una conoscenza del mercato tale per cui è in grado di identificare i soggetti che possano esservi interessati; questo riduce

⁷¹ BALESTRI G., *Manuale di Economia e Gestione Aziendale*, Hoepli, Milano, 2005

enormemente per il venditore i sacrifici derivanti da una ricerca personale di potenziali acquirenti.

L'ambientazione del punto vendita quale luogo di "contatto" nel quale sono resi disponibili al cliente beni e servizi, è un elemento che condiziona fortemente le vendite, la valutazione dei prodotti e la soddisfazione del cliente. Anche per una casa d'aste quindi è importante che l'ambiente in cui si tiene l'asta possieda caratteristiche coerenti con il tipo di prodotto che si vuole vendere: l'allestimento, i dettagli, l'architettura, tutto deve quanto più possibile richiamare l'essenza dell'azienda e il suo prodotto. Anche l'organizzazione e la disposizione delle opere durante la *preview* deve essere in grado di produrre gli stimoli giusti che involino il cliente all'acquisto. A tal proposito appare più che importante un utilizzo ottimale delle luci quali stimoli sensoriali.

Le aziende intervistate ritengono ugualmente importante (7 punti su 10) la location in cui si tiene l'asta: a riprova di ciò, le tre case d'asta hanno sede presso palazzi genovesi prestigiosi, alcuni dei quali oggetto di visite guidate per il valore storico-artistico di architetture e affreschi custoditi al loro interno.

Anche la scelta della sede dei punti vendita rappresenta una decisione critica per le imprese che distribuiscono beni. La collocazione dei punti vendita sul territorio influenza infatti la composizione dei flussi di domanda che si rivolgeranno ai punti vendita stessi.

Le aziende intervistate sono presenti sul territorio nazionale nelle stesse città attraverso sedi secondarie e uffici; accanto alla sede principale di Genova, tutte le case d'asta intervistate dispongono di una sede secondaria presso Milano destinata ad ospitare le aste dei settori collezionistici più all'avanguardia, alcune anche di uffici presso altre città italiane e internazionali. Tutte le aziende attribuiscono pertanto importanza alla gestione di più sedi dislocate sul territorio al fine di un accrescimento del proprio *business*.

Quarto ed ultimo elemento del *marketing mix* è rappresentato dalla promozione ovvero l'insieme di attività di natura organizzativa, creativa ed economica con cui un prodotto o servizio viene pubblicizzato sul mercato.

Ai media più tradizionali quali televisione, radio, stampa, affissioni e cartellonistica si sono con il tempo affiancate nuove strategie di comunicazione che sfruttano le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali.

Al contrario della pubblicità tradizionale, gli strumenti digitali permettono una maggiore personalizzazione della comunicazione e soprattutto l'instaurazione di un dialogo con la

target audience, visto che la comunicazione avviene a due vie. I vantaggi sono pertanto la possibilità per l'organizzazione di selezionare un *target* cui inviare contenuti e, allo stesso tempo, ricevere importanti informazioni di rimando; i clienti, per contro, possono ottenere contenuti a cui sono realmente interessati.

Tra gli strumenti che permettono una veicolazione di contenuti digitalizzati, assumono rilevanza il sito web, gli account sui social network e l'e-mail dell'organizzazione.

Le case d'asta intervistate adottano tipicamente tre canali di comunicazione per la promozione delle future aste: i giornali locali e nazionali del settore (a tal proposito assume rilevanza Il Giornale dell'Arte cui viene allegato un inserto dedicato alle aste), la newsletter e i social network.

Tra le attività rientranti in quello che viene definito *web marketing*, le aziende sono accomunate dalla pratica dell'email marketing consistente nell'invio di email a clienti precedentemente registrati sul sito web. Il contenuto della mail può riguardare l'invito alla valutazione e alla consegna di opere da inserire nelle aste future o la presentazione del calendario di aste. Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl appaiono più incisivi rispetto a Aste di Antiquariato Boetto srl nell'utilizzo del canale web: oltre all'invio di email a fini promozionali, le due case d'asta ritengono altrettanto importante l'ottimizzazione del posizionamento del sito aziendale sui motori di ricerca, l'aggiornamento di un blog con articoli relativi alle attività e ai risultati raggiunti dalla casa d'aste, e la creazione di contenuti sui principali social network. Questo appare in linea con l'obiettivo di Cambi Casa d'Aste srl di avvicinare all'arte un pubblico giovane e con quello di Art Auctions srl di arrivare ad una clientela quanto più possibile internazionale. Art Auctions srl riporta come ulteriore canale di promozione delle aste il classico passaparola che presuppone un contatto diretto con il cliente.

Tra le modifiche che le aziende ritengono necessarie per migliorare la propria strategia di comunicazione, Aste di Antiquariato Boetto srl considera la propria presenza sul web ancora poco efficace e ritiene pertanto necessario rendere l'interfaccia del sito aziendale più convincente e migliorarne la visibilità sui motori di ricerca. Cambi ritiene invece sia da migliorare la presenza dell'azienda su media più tradizionali quali riviste del settore, attraverso la pubblicazione di articoli sull'attività dell'azienda. Art Auctions srl, infine, considera necessario migliorare l'incisività della newsletter ottimizzandone tutti gli aspetti (oggetto, formato, cadenza temporale di invio ecc.).

In riferimento alla presenza delle tre aziende sul web, è importante segnalare che tutte le società intervistate, sulla scia delle *majors* internazionali, hanno nel tempo sviluppato piattaforme digitali integrate all'interno dei propri programmi gestionali al fine di garantire una partecipazione di portata globale durante lo svolgimento delle proprie aste. Basta infatti collegarsi ai siti ufficiali delle società per poter comodamente prendere parte alle aste lanciando offerte in tempo reale. Una soluzione che ha profondamente ampliato il bacino di utenza per le case d'asta genovesi che ogni anno rilevano una crescita sempre maggiore del mercato online, anche se per i lotti più importanti vengono ancora preferiti i canali classici (presenza in sala, offerte telefoniche e offerte scritte). Accanto ai portali legati alle singole case d'asta (My Cambi per Cambi Casa d'Aste srl, Wannenesplus per Art Auctions srl e Boetto Asta Online per Aste di Antiquariato Boetto srl), le società analizzate fanno altresì uso di piattaforme web esterne quali LiveAuctioneers, oggi *marketplace* mondiale delle aste utilizzata da centinaia di case d'asta per raggiungere un'audience sempre più internazionale. La piattaforma non richiede il pagamento di alcuna commissione all'utente, ma solo alla casa d'asta che desidera inserire il proprio calendario di aste sul portale. A ciò si aggiunge una commissione del 2,8% su ogni oggetto venduto⁷². Solo più recentemente LiveAuctioneers ha lanciato un'applicazione per smartphone che consente di effettuare offerte e aggiudicarsi i lotti direttamente dal cellulare. Altro portale aggregatore utilizzato è Invaluable, per cui le *fine arts* rappresentano la categoria più popolare, anche se non mancano le aste dedicate all'antiquariato, ai gioielli, ai mobili e ad altri settori collezionistici. Invaluable è l'unica piattaforma ad applicare commissioni di vendita decrescenti in base al crescere del valore dell'opera venduta: dal 5% per opere dal valore inferiore a 5.000 dollari all'1% per opere di valore pari o superiore a 20.000 euro. Per poter essere presente sulla piattaforma, è richiesto poi che la casa d'aste mantenga la stessa commissione di vendita per tutti i canali (sala, offerta telefonica, offerta scritta o online). Invaluable vuole infatti assicurarsi che gli offerenti presenti sulla piattaforma paghino la stessa cifra prevista per i partecipanti in sala e al telefono⁷³.

Un'ultima piattaforma ampiamente utilizzata dalle case d'asta analizzate è *The Saleroom*, marketplace delle aste leader in Europa. La piattaforma applica una commissione del 4,95% per ogni lotto venduto dalla casa d'aste⁷⁴.

⁷² https://www.liveauctioneers.com/images/Full_User_Guide_20130913_v13.pdf

⁷³ <https://www.invaluable.com/invaluable/houseServices.cfm>

⁷⁴ <https://www.antiquetrade gazette.com/print-edition/2018/october/2363/newsmaker/online-bidders-expectations-are-rising/>

2.9. Logistica

La funzione logistica all'interno di un'azienda comprende l'insieme di attività relative al ricevimento, magazzinaggio e distribuzione fisica dei beni⁷⁵.

In una casa d'aste la movimentazione fisica delle opere costituisce una fase cruciale nel processo di organizzazione di un'asta. I beni di maggior dimensione (dipinti, sculture, oggetti d'arte) vengono, in un momento precedente, prelevati dalle abitazioni dei venditori quindi portati presso la sede della casa d'aste che li conserverà presso il proprio magazzino fin quando dovranno essere esposti per la *preview* qualche giorno prima dell'asta, quindi per il loro imballaggio qualora trovassero acquirente.

Data la fragilità della maggior parte dei beni trattati da una casa d'aste, è necessario che il personale addetto al loro trasferimento agisca in maniera diligente. È infatti pratica di molte case d'asta segnalare eventuali difetti dell'oggetto prima del suo trasferimento così da verificare, una volta giunto a destinazione, eventuali danni subiti durante il trasporto.

L'approvvigionamento di opere d'arte da parte di una casa d'aste può avvenire attraverso l'azione svolta da collaboratori esterni all'azienda (i così detti "associati") che, dislocati nelle principali città italiane e internazionali, hanno il compito di ricercare beni da destinare alla vendita o sono gli stessi potenziali clienti a rivolgersi direttamente alla casa d'aste per la vendita delle loro opere.

Se Aste di Antiquariato Boetto srl e Cambi Casa d'Aste srl riportano che, nonostante il ruolo cruciale svolto dagli associati e dagli esperti di dipartimento, sono prevalentemente i potenziali venditori a rivolgersi all'azienda, Art Auctions srl dichiara che l'acquisizione di lotti da mettere all'asta avviene in misura maggiore grazie a un'accurata ricerca effettuata dai collaboratori esterni all'organizzazione.

Altrettanto importante è il luogo in cui le opere vengono conservate nell'attesa di essere vendute. La giacenza in magazzino per alcune opere può infatti essere più lunga del previsto nel caso queste rimangano ripetutamente invendute nel corso di più aste. Trattandosi poi di oggetti destinati a deteriorarsi se eccessivamente esposti ad agenti atmosferici quali luce e umidità, è bene che gli ambienti destinati ad ospitarli siano correttamente gestiti e monitorati.

⁷⁵ ORLANDINI P., *Principi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014

Le aziende intervistate dispongono entrambe di uno o più magazzini nei quali conservare i lotti da vendere o rimasti invenduti. Tuttavia, se i locali in cui opera Cambi Casa d'Aste srl sono di proprietà dell'azienda, quelli di Aste d'Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl sono in locazione. Ciò comporta evidentemente una differente spesa di gestione.

Per quanto riguarda la movimentazione dei beni, tutte le aziende intervistate ricorrono ad un servizio di trasporto esterno. L'esternalizzazione del servizio di trasporto esonera le aziende dagli oneri di gestione dei veicoli, del personale addetto, delle assicurazioni, d'imposte specifiche sul trasporto ecc. e risulta pertanto più conveniente rispetto a gestire il servizio con mezzi propri.

Le spese di spedizione dei lotti venduti sono poi a carico dell'acquirente, inclusi i costi relativi all'ottenimento della Licenza d'Esportazione qualora un lotto debba raggiungere il proprio acquirente fuori dall'Italia.

2.10. Gestione del personale

La gestione del personale comprende l'insieme di politiche, pratiche e sistemi adottati da un'azienda per la gestione dei comportamenti e delle prestazioni del proprio personale. Un'efficace ed efficiente gestione del personale influisce positivamente sulla performance dell'intera organizzazione, in termini di stabilità e produttività.

La gestione strategica delle risorse umane si configura come un processo a stadi successivi⁷⁶:

- pianificazione delle risorse: si tratta di determinare, sulla base degli obiettivi aziendali, di quante e quali risorse l'azienda necessita. Il personale può essere assunto direttamente o inserito nell'organico come collaboratore esterno o consulente;
- reclutamento e selezione: è l'attività di ricerca di nuove risorse sul mercato del lavoro e la loro relativa scelta di assunzione. La fase di *recruiting* si sviluppa attraverso diversi step: la definizione sulla base del profilo professionale ricercato, la scelta del canale comunicativo, l'analisi dei curricula pervenuti, lo svolgimento di colloqui e la definitiva scelta del candidato che più di tutti rispecchia il profilo ricercato;
- formazione e sviluppo: l'erogazione di percorsi formativi contribuisce al miglioramento delle competenze del personale necessarie al conseguimento degli obiettivi aziendali; la formazione del proprio personale rappresenta pertanto un elemento di cruciale importanza per orientare l'azienda verso i risultati attesi;

⁷⁶ BOLDIZZONI D., PAOLETTI F., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2012

- valutazione e controllo: riguarda il monitoraggio delle prestazioni lavorative del personale ed è funzionale alla definizione dei sistemi di incentivazione e all'individuazione di eventuali punti di debolezza;
- gestione delle retribuzioni: riguarda la definizione e la gestione delle ricompense e dei benefit.

Alla luce della diversità delle attività svolte, quella del personale rappresenta una funzione complessa la cui gestione richiede competenze continuamente aggiornate che vanno ben oltre il solo ambito amministrativo. Alcune aziende, data la complessità del ruolo e consapevoli dell'importanza strategica che tale funzione riveste all'interno dell'organizzazione, preferiscono rivolgersi a società terze cui affidano l'intero processo di gestione.

Le tre aziende intervistate si differenziano per numero di dipendenti: Cambi Casa d'Aste srl è la sola ad avere un numero di dipendenti superiore a 15. Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl si attengono tra i 10 e i 15 dipendenti. Tuttavia, tutte le tre società si avvalgono, in occasione della preparazione e dello svolgimento delle aste, di collaboratori esterni non subordinati diversi dagli esperti di dipartimento. Tra questi si annoverano fotografi per la redazione dei cataloghi, assistenti di vigilanza durante le esposizioni, telefoniste nel corso dell'asta.

Tutte le aziende intervistate gestiscono internamente il proprio personale: solo presso Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl tuttavia esiste una figura manageriale predisposta alla gestione delle risorse umane. Da Aste di Antiquariato Boetto srl tale ruolo è svolto direttamente dall'Amministratore Delegato, conseguenza del carattere più spiccatamente accentrato che distingue la società dalle altre.

Per quanto riguarda la fase di *recruiting*, le società intervistate condividono l'utilizzo del passaparola quale canale più utilizzato per la ricerca del personale necessario. Ciò a riprova di come il passaparola rappresenti ancora un mezzo efficace per trovare lavoro. La conoscenza personale e le segnalazioni interne da parte di altri dipendenti rappresentano pertanto i due canali prediletti con cui le tre aziende selezionano personale.

Cambi Casa d'Aste srl, la più attenta all'utilizzo dei nuovi strumenti digitali, rivela che anche i social network costituiscono un canale altamente utilizzato dall'azienda nella fase di ricerca. Art Auctions srl invece, oltre al passaparola, è solita rivolgersi ad agenzie per il lavoro, esternalizzando la fase di ricerca e selezione del personale.

Anche nella selezione del personale le tre società adottano pratiche diverse: da Aste di Antiquariato Boetto srl le persone reclutate unicamente attraverso il passaparola vengono

selezionate sulla base di colloqui con il responsabile della selezione, in tal caso il titolare stesso. Per Cambi Casa d'Aste srl la selezione del personale si configura come un processo costituito da più step: all'analisi del curriculum segue un colloquio con il responsabile della selezione, quindi una sorta di test per valutare le competenze tecniche del candidato. Anche per Art Auctions srl è importante l'analisi del curriculum oltre che il colloquio personale. Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl sembrano pertanto più attente alla valutazione delle competenze professionali del candidato quali riportate a curriculum rispetto a Aste di Antiquariato Boetto.

Per quanto riguarda i requisiti previsti per lavorare presso le aziende intervistate, tutte identificano l'esperienza maturata nel settore come una prerogativa fondamentale. Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl tuttavia, oltre all'esperienza, considerano il conseguimento di una laurea triennale e/o magistrale altrettanto importante ai fini dell'assunzione. Ciò è evidente dal numero di laureati presso Art Auctions srl, circa l'80% del totale di dipendenti.

Cambi Casa d'aste srl e Art Auctions srl propongono stage curriculari o extra-curriculari a differenza di Aste di Antiquariato Boetto srl che sembra precludersi la possibilità di preparare professionalmente nuove generazioni a lavorare in questo settore.

L'importanza di investire nella formazione e lo sviluppo del proprio staff è stata recepita solamente da una su tre delle aziende intervistate, Art Auctions srl. La formazione del personale rappresenta infatti una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda che ne fa uso: migliorare le competenze dei propri dipendenti riduce la necessità di ricorrere a collaboratori esterni limitandone i relativi costi di assunzione.

Art Auctions srl è anche l'unica azienda tra le intervistate a utilizzare sistemi di valutazione e incentivazione del personale. Un'azienda che intenda massimizzare la produttività del lavoro non può prescindere dall'adozione di un sistema di valutazione della performance del personale. Questa può essere valutata in assoluto, misurando il contributo fornito dal dipendente all'organizzazione, o in valori relativi cioè confrontando i risultati ottenuti da un lavoratore con quelli realizzati dagli altri. È importante che un sistema di valutazione non sia percepito dal personale come una minaccia o un tentativo di identificare e punire i dipendenti meno produttivi.

Parte integrante del più ampio sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane è, insieme al sistema di valutazione del personale, un sistema premiante volto a stimolare i dipendenti al raggiungimento di obiettivi personali e collettivi. Tra le principali tipologie d'incentivo alla produttività si annoverano bonus e aumenti di merito.

Da segnalare che nessuna delle aziende intervistate si impegna nell'analisi del clima aziendale attraverso questionari da sottoporre ai propri dipendenti. Un dato negativo, dal momento che l'insorgere di un clima organizzativo poco favorevole potrebbe minare sensibilmente il benessere aziendale e influenzare negativamente l'efficienza produttiva dell'organizzazione. È importante pertanto conoscere e prevenire lo sviluppo di problematiche all'interno dell'azienda attraverso la compilazione di questionari da sottoporre ai propri dipendenti.

2.11. Vendite

La funzione vendite di un'organizzazione si occupa della commercializzazione dei beni o servizi prodotti dall'azienda: rientrano tra le sue attività l'organizzazione della rete commerciale, la gestione dei rapporti con la clientela e quella degli ordini.

Generalmente spetta alla Direzione vendite decidere a quale clientela rivolgersi, dove collocare i prodotti, come organizzare l'attività di vendita, quali tecniche di vendita ed esposizione dei prodotti usare, quali condizioni di vendita praticare e come promuovere i prodotti nei singoli punti vendita⁷⁷.

Nel caso di una casa d'aste si è soliti distinguere tra un Responsabile addetto alla gestione dei rapporti con la clientela, la cui principale attività consiste nel fornire un servizio di assistenza ai clienti che necessitino di informazioni riguardanti i beni, servizi e politiche relative all'azienda, e un Direttore di vendita, termine con cui si è soliti identificare il banditore d'asta. Il Direttore di vendita sarà pertanto colui cui spetta l'aggiudicazione dei beni: egli dovrà coordinare lo svolgimento della vendita e potrà formulare offerte per conto di terzi.

Il ruolo del Direttore non si esaurisce tuttavia nella sola gestione del momento di vendita; egli, o chi per lui, dovrà essere presente all'esposizione delle opere durante la quale sarà a disposizione dei clienti per ogni chiarimento.

L'innescò di una relazione fra un cliente e un'impresa risiede nel concetto di soddisfazione. Un cliente che confronti il valore ottenuto dal consumo di un prodotto o dalla fruizione di un servizio con quello che si aspettava di ottenere, e che può dire che il primo è allineato o eccede il secondo, sarà motivato a ripetere l'acquisto, creando un flusso di interazione con la medesima organizzazione.

Un cliente che sente di avere una relazione particolare con un'organizzazione pretende anche che a lui sia riservato un trattamento diverso rispetto agli altri clienti che invece questa

⁷⁷ BALESTRI G., *Manuale di Economia e Gestione Aziendale*, Hoepli, Milano, 2005

relazione non ce l'hanno. Questa sensazione porta il cliente a sviluppare comportamenti diversi nei confronti dell'organizzazione quali la raccomandazione, il supporto o l'affiliazione. La soddisfazione dei propri clienti produce effetti benefici sulla sostenibilità finanziaria delle proprie attività dal momento che nel lungo termine impatta sulle componenti reddituali di costi e ricavi.

Ma i benefici non sono solo quelli finanziari. Numerose ricerche dimostrano che la soddisfazione dei clienti genera un senso di soddisfazione anche nei dipendenti dell'organizzazione. Se i clienti sono soddisfatti, i dipendenti si sentono infatti più apprezzati nel loro lavoro e questo li porta ad essere più motivati e a impegnarsi maggiormente nello svolgimento della loro attività⁷⁸.

La capacità di mantenere e sviluppare le relazioni con i propri clienti rappresenta la manifestazione più tangibile della capacità di un'azienda di fare bene il proprio lavoro; è pertanto necessario che un'azienda impari a gestire in maniera strategica tali relazioni al fine di ottenere performance professionali ed economiche elevate.

Il primo passo di una corretta gestione delle relazioni con i clienti prevede che i clienti attuali siano identificati e classificati in funzione di precisi criteri di segmentazione.

Le tre società intervistate sono accomunate da due principali tipologie di clienti serviti: professionisti con un'alta specializzazione che comprano e vendono regolarmente, quali mercanti d'arte e galleristi, ed un vasto numero di collezionisti e amatori d'arte alla ricerca del pezzo di qualità con cui arricchire la propria raccolta.

Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl rilevano un altrettanto assidua presenza di compratori che solo occasionalmente frequentano le case d'asta spinti da motivazioni differenti (arredamento della casa, regali ecc.).

Solo Aste di Antiquariato Boetto srl identifica tra i clienti attuali dell'azienda anche investitori privati che, con fini speculativi, comprano e rivendono opere d'arte.

Tutte le tre società rivelano far uso di strategie di fidelizzazione nella gestione della relazione con i clienti. Ogni azienda tuttavia utilizza diverse strategie di fidelizzazione della clientela; tra queste, ad essere maggiormente praticate, sono l'organizzazione di eventi speciali dedicati ai clienti (cocktail, cene di gala, aste di beneficenza ecc.), comunicazioni personalizzate e la possibilità di visionare in anteprima i lotti presenti nelle aste future. In quest'ultimo caso, la casa d'asta può organizzare visite private alle opere in vendita, non solo per consentire una migliore visione dell'oggetto, ma anche per garantire l'esclusiva assistenza di un esperto.

⁷⁸ TROILO G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson, Milano, 2014

È Cambi Casa d'Aste srl la sola azienda a perseguire la pratica di riduzione della commissione d'asta per i clienti più fedeli che decidano di vendere o comprare all'asta.

Come precedentemente accennato, la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) è il risultato di un confronto tra il valore dell'esperienza acquisita e le aspettative relativamente alla fruizione di un prodotto o servizio dell'azienda. Una misurazione della *customer satisfaction* è importante per capire se l'intera organizzazione si stia muovendo nella maniera giusta, se le aree funzionali che si interfacciano con i clienti funzionino efficientemente, se le risorse a quest'ultime predisposte si adoperino nel modo più consono a soddisfare le esigenze del cliente. Nel caso vi fossero *gaps* da colmare bisognerà intervenire il più rapidamente possibile in modo che i clienti si sentano seguiti e valorizzati dall'azienda.

In un servizio quale quello offerto da una casa d'aste, il dipendente è determinante nell'atto di erogazione: è necessario pertanto verificare che essi abbiano compreso come il loro lavoro contribuisca alla *customer satisfaction*, quindi istruirli sulle aspettative, percezioni e problemi dei clienti⁷⁹.

Solamente due aziende su tre si impegnano nell'analisi della soddisfazione del cliente: per Aste di Antiquariato Boetto srl e Art Auctions srl, nello svolgimento della propria attività, è importante avere un *feedback* da parte dei clienti, rilevato attraverso indagini di mercato effettuate direttamente dall'azienda e o colloqui non formalizzati con i propri clienti.

2.12. Relazioni esterne

I soggetti con cui un'azienda comunica sono ben più numerosi e variegati rispetto quelli cui si interfaccia tradizionalmente. Essa non si riconosce pertanto responsabile unicamente verso i propri azionisti e consumatori, ma anche verso coloro che, a vario titolo, vantano diritti o hanno delle aspettative nei suoi confronti. L'azienda, nel perseguire i proprio obiettivi, deve pertanto relazionarsi con numerosi *stakeholders*, letteralmente "portatori d'interesse", cioè soggetti che nutrono un interesse nei confronti dell'organizzazione e che, in quanto tali, possono dalla stessa essere influenzati o influenzarne gli obiettivi, accelerando o ritardando il conseguimento delle finalità aziendali⁸⁰.

Una gestione efficace delle relazioni tra un'organizzazione ed i suoi pubblici porta, nel tempo, ad una reciproca comprensione e a benefici per entrambe le parti coinvolte. Per un'organizzazione le pubbliche relazioni possono rappresentare uno strumento strategico al

⁷⁹ LOVELOCK C., WIRTZ J., *Marketing dei servizi. Risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, Monza, 2007

⁸⁰ MONTECCHIO M., *Relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa*, Universitas Studiorum, Mantova, 2013

fine di migliorare la propria notorietà, per valorizzare la propria mission e per integrarsi pienamente nel tessuto sociale in cui operano. L'attività di relazioni pubbliche può anche essere praticata per conseguire obiettivi specifici quali la creazione di consenso intorno ad una particolare iniziativa, il sostegno alla realizzazione degli obiettivi aziendali o la commercializzazione dei propri prodotti.

Tra gli strumenti operativi adottati nella gestione delle pubbliche relazioni si annoverano convegni, conferenze stampa, presentazioni, pubblicazioni, messaggi informativi e promozionali, eventi capaci di tradursi in notorietà, apprezzamento e consenso. Particolare rilevanza assumono, all'interno dell'attività di pubbliche relazioni, la gestione dei rapporti con gli operatori dell'informazione cui è predisposto un'apposita struttura professionale all'interno dell'organizzazione, l'Ufficio stampa.

Solamente due aziende su tre vantano la presenza di una figura professionale all'interno dell'organizzazione addetto alla gestione delle relazioni con gli organi di stampa, i media e gli enti pubblici. Aste di Antiquariato Boetto srl è infatti l'unica azienda a non disporre di un organo aziendale addetto alla gestione della relazione con il pubblico; essa sembra pertanto trascurare un'attività che, nell'attuale contesto mediatico e comunicativo, è necessario svolgere per superare la concorrenza ed avere successo.

Con l'evoluzione digitale, ai tradizionali strumenti di comunicazione si sono andate ad affiancare nuove tecniche di promozione che sfruttano il canale di comunicazione digital: la creazione di contenuti digitali sul sito e sul blog aziendale, la gestione dell'account aziendale sui principali social networks (Facebook, Instagram, Youtube ecc.) o l'ottimizzazione delle newsletter sono tutte attività che contribuiscono a migliorare la visibilità e la reputazione dell'impresa.

Tutte le aziende intervistate sono consapevoli dell'importanza rivestita da una gestione efficace del sito web e dalla presenza dell'organizzazione sui principali social network. Contrariamente a Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl, entrambi presenti su Facebook, Instagram, Twitter e Youtube, Aste di Antiquariato Boetto srl limita la propria attività digitale unicamente ai primi due social. È altresì l'unica organizzazione a non disporre di un magazine online o blog con cui tener aggiornato il pubblico relativamente alle attività svolte dall'azienda.

La creazione di sinergie tra concorrenti è altrettanto importante per le aziende al fine di allargare il mercato e le opportunità di crescita del settore. Tale collaborazione è spesso legata alla comune appartenenza ad associazioni che riuniscono aziende apparentemente in

competizione, aiutandoli a lavorare insieme per valorizzare l'immagine e sostenere la domanda per una particolare categoria di prodotto o servizio.

Tutte le aziende intervistate dichiarano di intrattenere rapporti di tipo formale e informale con i propri concorrenti al fine di evitare accavallamenti delle giornate d'asta.

Solamente Cambi Casa d'Aste srl tuttavia risulta essere membro di un'associazione di categoria, l'Associazione Nazionale Case d'Asta (A.N.C.A), avente lo scopo di proteggere l'immagine e lo sviluppo delle case d'asta affiliate e di tutelarne gli interessi.

Tra gli enti pubblici o privati con cui le case d'asta affermano di intrattenere relazioni non occasionali si annovera la Soprintendenza dei Beni Culturali di Genova per la gestione delle pratiche di esportazione dei beni artistici e i musei con i quali le case d'asta collaborano al fine di una valorizzazione degli artisti e delle loro opere.

Tutte le aziende intervistate ritengono di essere percepite come radicate sul territorio genovese. Ciò significa che la totalità delle case d'asta analizzate può contare su una vasta e consolidata clientela locale. Essere radicati è condizione necessaria per intrattenere una relazione con il proprio territorio, con le sue peculiarità e con la sua comunità.

CAPITOLO 3. ANALISI DI BILANCIO PER INDICI

Con il presente capitolo si intende confrontare le case d'asta Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl sulla base dei più significativi indici di bilancio ricavati dai bilanci d'esercizio depositati dalle società presso la Camera di Commercio di Genova relativi agli anni 2015, 2016 e 2017.

I risultati ottenuti saranno utilizzati per studiare l'evoluzione dei valori degli indici di bilancio della singola società nel corso di più anni e per confrontare la stessa con le altre due case d'asta genovesi, ricercando in tal caso le cause di eventuali differenze rispetto ai risultati dell'impresa *best performer* o ai risultati medi di settore.

L'analisi per indici consiste, partendo da una riclassificazione dei prospetti di bilancio di Stato Patrimoniale e Conto Economico, nel calcolare appositi rapporti volti ad apprezzare le relazioni esistenti tra i valori di bilancio. Dall'analisi congiunta dei valori degli indici di bilancio è possibile trarre informazioni utili a diverse categorie di soggetti economici interessati allo stato di salute dell'azienda, o all'azienda stessa, per esprimere giudizi sulla dimensione patrimoniale, reddituale e finanziaria della società.

Si considerano le seguenti dimensioni che, congiuntamente, qualificano l'assetto economico-finanziario di un'azienda⁸¹:

- dimensione patrimoniale: è l'insieme delle risorse di natura patrimoniale di cui un'impresa dispone per lo svolgimento della propria gestione (attività) e dai vincoli a cui la gestione futura è soggetta (passività). Il documento informativo che riassume la dimensione patrimoniale dell'impresa ad un dato istante è lo Stato Patrimoniale;
- dimensione reddituale: è l'insieme delle risorse consumate dall'impresa per lo svolgimento del proprio oggetto sociale tenuto conto dei ricavi derivanti dalla cessione sul mercato dei propri beni o servizi. La dimensione reddituale trova sintesi nel Conto Economico;
- dimensione finanziaria: è l'insieme delle risorse di natura finanziaria che un'impresa necessita (fonti) e utilizza (impieghi) per lo svolgimento della propria attività. Il documento informativo di sintesi di riferimento è il Rendiconto Finanziario.

Nonostante per taluni indici gli analisti siano soliti individuare un valore ottimale, occorre non focalizzarsi sul valore assoluto assunto dal singolo indicatore quanto piuttosto percepire

⁸¹ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

le relazioni di sistema fra più indicatori al fine di cogliere in maniera completa l'assetto patrimoniale, reddituale e finanziario di un'impresa.

Gli indici di bilancio verranno di seguito suddivisi in alcune categorie che rappresentano le dimensioni nelle quali può essere articolato l'assetto economico globale di un'azienda:

- indici di liquidità o solvibilità, che misurano la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni nel breve periodo;
- indici di solidità patrimoniale, che misurano la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni nel medio-lungo periodo;
- indici di redditività, che misurano la capacità della gestione a remunerare tutti i fattori produttivi impiegati.

3.1 Riclassificazione dello Stato Patrimoniale

La presente analisi utilizza quale schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale il cosiddetto criterio finanziario, un prospetto a sezioni contrapposte nel quale le poste patrimoniali attive e passive sono classificate in relazione alla tempistica con cui si trasformeranno in liquidità. Questo tipo di rappresentazione di sintesi consente di cogliere la coerenza fra la struttura degli investimenti aziendali e la tipologia delle fonti di finanziamento impiegate dalla società, così da verificare la presenza di un equilibrio finanziario in merito alla solvibilità sia nel breve termine (liquidità), sia nel medio-lungo termine (solidità patrimoniale)⁸².

Le attività sono riclassificate secondo un criterio di liquidità decrescente, ossia in base alla loro potenziale trasformabilità in entrate di cassa e inserite all'interno della macro-classe di attività a breve termine (attività correnti) qualora siano traducibili in liquidità entro dodici mesi dalla data di chiusura del bilancio d'esercizio, o tra le attività a medio-lungo termine (attività immobilizzate) se esse si convertiranno in liquidità dopo dodici mesi dalla chiusura di bilancio.

Le passività sono riclassificate secondo un criterio di esigibilità decrescente, ossia in base alla loro potenziale convertibilità in uscite di cassa e inserite nell'aggregato delle passività a breve termine (passività correnti) qualora siano trasformabili in liquidità entro dodici mesi, o tra le passività a medio-lungo termine (passività consolidate) se esigibili oltre i successivi dodici

⁸² LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

mesi. A queste ultime due macro-classi di passività si aggiungono i valori riconducibili al patrimonio netto (capitale netto).

Ciascuna macro-classe dell'attivo è scomposta in tre sotto-classi, sempre ordinate secondo un criterio di liquidità decrescente. Più specificamente, le attività a breve termine si suddividono in:

- liquidità immediate: quali cassa, c/c bancari attivi, titoli di elevata liquidità (titoli di Stato, obbligazioni di alcune società o enti ecc.);
- liquidità differite: quali crediti verso clienti esigibili entro l'esercizio, ratei e risconti attivi;
- rimanenze: coincidenti con le scorte di magazzino.

Le attività a medio-lungo termine sono invece abitualmente distinte in:

- immobilizzazioni immateriali
- immobilizzazioni materiali
- immobilizzazioni finanziarie

All'interno delle macro-classi del passivo non si individuano generalmente delle sotto-classi di valori. Si riportano di seguito le principali voci di bilancio che costituiscono le due macro-classi del passivo:

- passività a breve termine: quali c/c bancari passivi, debiti verso fornitori, debiti tributari, altri debiti esigibili entro 12 mesi, ratei e risconti passivi, fondi del passivo a breve termine;
- passività a medio-lungo termine: debiti per finanziamenti a medio-lungo termine (mutui, prestiti obbligazionari), altri debiti esigibili oltre 12 mesi, fondi del passivo esigibili nel medio-lungo termine, quota TFR.

Come precedentemente accennato, a tali macro-classi va aggiunto il patrimonio netto dell'impresa, formato dal capitale sociale, da altri versamenti effettuati dai soci a titolo di capitale (riserva sovrapprezzo di azioni e versamenti in conto capitale) e dalle poste originate per mezzo degli utili o perdite accumulati nel corso degli esercizi precedenti (riserva legale, riserva straordinaria, utili o perdite portati a nuovo).

Passività a breve e medio-lungo termine sono da considerarsi quali fonti di finanziamento proveniente da soggetti terzi rispetto alla società ("mezzi di terzi"); il patrimonio netto è invece costituito da valori di pertinenza dei soci ("mezzi propri") che, rispetto ai primi, non sono soggetti a vincoli di restituzione ma vincolati all'azienda a tempo indeterminato.

Gli aggregati di attivo e passivo verranno di seguito utilizzati per costruire opportuni indici al fine di verificare la capacità dell'impresa di far fronte ai suoi impegni nel breve e nel medio-lungo termine, valutando la sussistenza o meno di un equilibrio patrimoniale.

Si riportano nelle tabelle 3.1-3-9 le riclassificazioni dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario per ciascuna casa d'asta con riferimento agli anni 2015, 2016 e 2017.

Tabella 3.1: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2015

Cambi Casa d'Aste srl			2015		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	8.619,29	80,92%
Liquidità immediate	6.548,92	61,48%			
Liquidità differite	1.925,04	18,07%			
Rimanenze	601,74	5,65%			
Totale attività correnti	9.075,70	85,21%	Passività consolidate	189,00	1,77%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	1.547,00	14,52%	Capitale netto	1.843,00	17,30%
Immobil. immateriali	28,60	0,27%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	1.575,60	14,79%			
TOTALE IMPIEGHI	10.651,30	100,00%	TOTALE FONTI	10.651,30	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.2: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2016

Cambi Casa d'Aste srl			2016		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	7.508,54	77,02%
Liquidità immediate	4.653,66	47,74%			
Liquidità differite	2.608,21	26,76%			
Rimanenze	651,23	6,68%	Passività consolidate	185,02	1,90%
Totale attività correnti	7.913,10	81,17%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	2.054,78	21,08%
Immobil. materiali	1.772,55	18,18%			
Immobil. immateriali	24,45	0,25%			
Immobil. Finanziarie	38,25	0,39%			
Totale attività immobil.	1.835,25	18,83%			
TOTALE IMPIEGHI	9.748,35	100,00%	TOTALE FONTI	9.748,35	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.3: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2017

Cambi Casa d'Aste srl			2017		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	10087,47	76,23%
Liquidità immediate	7419,30	56,07%			
Liquidità differite	3020,71	22,83%			
Rimanenze	891,12	6,73%	Passività consolidate	211,34	1,60%
Totale attività correnti	11331,14	85,63%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	2933,31	22,17%
Immobil. materiali	1838,60	13,89%			
Immobil. immateriali	24,14	0,18%			
Immobil. Finanziarie	38,25	0,29%			
Totale attività immobil.	1900,99	14,37%			
TOTALE IMPIEGHI	13232,12	100,00%	TOTALE FONTI	13232,12	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.4: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2015

Art Auctions srl			2015		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	4.629,68	86,02%
Liquidità immediate	2.328,08	43,25%			
Liquidità differite	2.878,62	53,48%			
Rimanenze	68,39	1,27%			
Totale attività correnti	5.275,10	98,01%	Passività consolidate	213,84	3,97%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	28,66	0,53%	Capitale netto	538,84	10,01%
Immobil. immateriali	60,46	1,12%			
Immobil. Finanziarie	18,14	0,34%			
Totale attività immobil.	107,26	1,99%			
TOTALE IMPIEGHI	5.382,36	100,00%	TOTALE FONTI	5.382,36	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.5: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2016

Art Auctions srl			2016		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	6.182,31	84,16%
Liquidità immediate	4.597,12	62,58%			
Liquidità differite	2.490,71	33,90%			
Rimanenze	33,78	0,46%			
Totale attività correnti	7.121,61	96,94%	Passività consolidate	259,05	3,53%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	93,92	1,28%	Capitale netto	904,85	12,32%
Immobil. immateriali	118,96	1,62%			
Immobil. Finanziarie	11,73	0,16%			
Totale attività immobil.	224,60	3,06%			
TOTALE IMPIEGHI	7.346,21	100,00%	TOTALE FONTI	7.346,21	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.6: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2017

Art Auctions srl			2017		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	6.069,04	82,33%
Liquidità immediate	4.083,26	55,39%			
Liquidità differite	2.983,69	40,48%			
Rimanenze	92,63	1,26%	Passività consolidate	296,21	4,02%
Totale attività correnti	7.159,59	97,13%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	1.006,20	13,65%
Immobil. materiali	109,05	1,48%			
Immobil. immateriali	91,07	1,24%			
Immobil. Finanziarie	11,74	0,16%			
Totale attività immobil.	211,86	2,87%			
TOTALE IMPIEGHI	7.371,45	100,00%	TOTALE FONTI	7.371,45	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.7: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2015

Aste di Antiquariato Boetto srl			2015		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	1.297,63	52,07%
Liquidità immediate	747,15	29,98%			
Liquidità differite	983,36	39,46%			
Rimanenze	66,88	2,68%	Passività consolidate	702,11	28,18%
Totale attività correnti	1.797,39	72,13%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	492,18	19,75%
Immobil. materiali	636,79	25,55%			
Immobil. immateriali	56,38	2,26%			
Immobil. Finanziarie	1,36	0,05%			
Totale attività immobil.	694,53	27,87%			
TOTALE IMPIEGHI	2.491,92	100,00%	TOTALE FONTI	2.491,92	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.8: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2016

Aste di Antiquariato Boetto srl			2016		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	1.866,25	59,54%
Liquidità immediate	968,21	30,89%			
Liquidità differite	1.414,76	45,14%			
Rimanenze	66,88	2,13%			
Totale attività correnti	2.449,85	78,16%	Passività consolidate	600,47	19,16%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	634,86	20,26%	Capitale netto	667,52	21,30%
Immobil. immateriali	49,54	1,58%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	684,39	21,84%			
TOTALE IMPIEGHI	3.134,24	100,00%	TOTALE FONTI	3.134,24	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.9: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2017

Aste di Antiquariato Boetto srl			2017		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	1.066,26	46,79%
Liquidità immediate	716,94	31,46%			
Liquidità differite	796,75	34,96%			
Rimanenze	67,22	2,95%			
Totale attività correnti	1.580,91	69,37%	Passività consolidate	568,23	24,94%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	655,69	28,77%	Capitale netto	644,30	28,27%
Immobil. immateriali	42,19	1,85%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	697,88	30,63%			
TOTALE IMPIEGHI	2.278,79	100,00%	TOTALE FONTI	2.278,79	100,00%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

3.2 Riclassificazione del Conto Economico

La presente analisi adotta quale schema di riclassificazione del Conto Economico il prospetto di sintesi a costo complessivo del venduto, una classificazione dei valori in forma scalare secondo l'appartenenza degli stessi alla gestione caratteristica, accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria.

Questo tipo di prospetto permette di evidenziare i risultati conseguiti dalle varie aree gestionali dell'impresa e di comprendere il contributo di tali risultati intermedi alla formazione del reddito complessivo d'esercizio.

La struttura scalare dello schema è necessaria dal momento che ciascuna sezione che conduce al risultato intermedio della singola area gestionale è data dall'aggregazione di tutti i costi e ricavi ad essa riconducibili.

Le cinque aree di gestione in cui è scomposta l'attività reddituale sono le seguenti⁸³:

- gestione caratteristica: anche definita *core business*, è l'insieme delle operazioni che costituiscono l'attività economica-tecnica tipica dell'impresa. I componenti positivi di reddito di questa area gestionale sono rappresentati dai ricavi di vendita, quelli negativi sono inseriti all'interno di un unico aggregato definito costo complessivo del venduto.
- gestione accessoria: è data dall'insieme di attività generatrici di reddito non appartenenti alla gestione caratteristica che possono essere o meno presenti perché di carattere accessorio rispetto alle attività tipiche dell'impresa.

Le attività della gestione accessoria sono tipicamente riconducibili a due tipologie:

- attività risultanti dall'impiego di risorse finanziarie temporaneamente eccedenti in investimenti di carattere patrimoniale (acquisto di titoli azionari, partecipazioni ecc.)
- attività strategiche propedeutiche alla principale attività caratteristica. Si tratta comunque di attività ancillari la cui cessazione non comporta gravi conseguenze alla società sotto il profilo reddituale;

La gestione accessoria, congiuntamente con quella caratteristica, costituisce la cosiddetta gestione operativa; la separazione delle due aree gestionali consente di

⁸³ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

valutare lo stato di salute della gestione caratteristica senza che questa sia influenzata da aggravii e compensazioni riconducibili alle attività accessorie.

- gestione finanziaria: comprende l'insieme delle operazioni volte a coprire il fabbisogno finanziario dell'impresa attraverso il reperimento di fonti di finanziamento di tipo oneroso. All'interno della gestione finanziaria i principali flussi reddituali sono rappresentati dagli oneri finanziari, dal momento che i proventi finanziari, derivando da investimenti finanziari, rientrano nella gestione accessoria.

La gestione operativa insieme alla gestione finanziaria è nota come gestione ordinaria. La distinzione operata fra le due aree gestionali vuole mettere in luce la redditività di ciascuna di esse indipendentemente dalle fonti di finanziamento prescelte dall'impresa.

- gestione straordinaria: è data dall'insieme delle componenti di reddito che, per il loro carattere straordinario, si tendono a distinguere dalla gestione ordinaria.

Sono da considerarsi di carattere straordinario le componenti reddituali che non sono di competenza dell'esercizio in corso (sopravvenienze attive e passive, perdite su crediti di esercizi precedenti al netto dell'utilizzo di fondi ecc.), che derivino da un cambiamento nell'applicazione dei Principi Contabili (per esempio un cambiamento nelle modalità di valutazione del costo delle rimanenze), che derivino da operazioni inusuali che riguardano modifiche strutturali dell'azienda (per esempio proventi derivanti dalla cessione di un ramo d'azienda), infine derivanti da operazioni di tipo occasionale (plusvalenze o minusvalenze da alienazioni di beni la cui cessione ha carattere eccezionale);

- gestione tributaria: riguarda le imposte gravanti sul reddito di competenza dell'esercizio e include sia le imposte correnti, sia le imposte differite e anticipate.

Le voci e i risultati intermedi delle singole aree aziendali saranno utilizzati per il calcolo di appositi indici di bilancio volti a misurare la capacità della gestione aziendale di produrre reddito in grado di remunerare il capitale investito e di generare risorse.

Nelle tabelle 3.10-3.18 si riportano gli schemi di riclassificazione del Conto Economico a costo del venduto per ciascuna società e relativamente agli anni 2015, 2016, 2017.

Tabella 3.10: Conto Economico riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2015

Cambi Casa d'Aste srl		2015
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		6.282,36
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	4.198,90
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		2.083,46
+ Proventi operativi della gestione accessoria		-
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	90,34
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	90,34
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		1.993,12
- Oneri finanziari		-
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		1.993,12
+ Proventi straordinari		
- Oneri straordinari	-	20,60
= Reddito ante imposte (RAI)		1.972,52
- Imposte sul reddito	-	648,68
= Reddito Netto (RN)		1.323,84

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.11: Conto Economico riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2016

Cambi Casa d'Aste srl		2016
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		5.635,52
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	4.584,54
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		1.050,97
+ Proventi operativi della gestione accessoria		-
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	93,68
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	93,68
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		957,29
- Oneri finanziari		-
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		957,29
+ Proventi straordinari		
- Oneri straordinari	-	15,52
= Reddito ante imposte (RAI)		941,78
- Imposte sul reddito	-	331,79
= Reddito Netto (RN)		609,98

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.12: Conto Economico riclassificato per la società Cambi Casa d'Aste srl per l'anno 2017

Cambi Casa d'Aste srl		2017
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		7.957,95
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	5.430,44
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		2.527,51
+ Proventi operativi della gestione accessoria		-
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	117,85
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	117,85
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		2.409,67
- Oneri finanziari		-
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		2.409,67
+ Proventi straordinari		
- Oneri straordinari	-	13,18
= Reddito ante imposte (RAI)		2.396,49
- Imposte sul reddito	-	717,93
= Reddito Netto (RN)		1.678,56

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.13: Conto Economico riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2015

Art Auctions srl		2015
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		3.207,04
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	3.000,73
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		206,32
+ Proventi operativi della gestione accessoria		0,09
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	22,01
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	21,92
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		184,40
- Oneri finanziari	-	21,58
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		162,82
+ Proventi straordinari		17,40
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		180,22
- Imposte sul reddito	-	66,00
= Reddito Netto (RN)		114,22

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.14: Conto Economico riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2016

Art Auctions srl		2016
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		4.772,12
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	4.033,26
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		738,86
+ Proventi operativi della gestione accessoria		0,09
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	132,97
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	132,88
=Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		605,98
-Oneri finanziari	-	22,87
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		583,11
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		583,11
- Imposte sul reddito	-	217,10
= Reddito Netto (RN)		366,01

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.15: Conto Economico riclassificato per la società Art Auctions srl per l'anno 2017

Art Auctions srl		2017
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		4.119,48
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	3.856,56
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		262,93
+ Proventi operativi della gestione accessoria		0,08
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	62,70
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	62,62
=Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		200,31
-Oneri finanziari	-	22,64
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		177,67
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		177,67
- Imposte sul reddito	-	76,32
= Reddito Netto (RN)		101,35

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.16: Conto Economico riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2015

Aste di Antiquariato Boetto srl		2015
CONTO ECONOMICO		
		€/1000
+ Ricavi netti di vendita		1.946,09
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	1.694,43
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		251,66
+ Proventi operativi della gestione accessoria		10,63
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	206,05
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	195,43
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		56,24
- Oneri finanziari	-	23,44
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		32,80
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari	-	14,10
= Reddito ante imposte (RAI)		18,70
- Imposte sul reddito	-	42,55
= Reddito Netto (RN)	-	23,85

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.17: Conto Economico riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2016

Aste di Antiquariato Boetto srl		2016
CONTO ECONOMICO		
		€/1000
+ Ricavi netti di vendita		2.169,47
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	1.782,08
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		387,39
+ Proventi operativi della gestione accessoria		6,36
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	110,19
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	103,83
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		283,56
- Oneri finanziari	-	17,25
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		266,31
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		266,31
- Imposte sul reddito	-	90,97
= Reddito Netto (RN)		175,34

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 3.18: Conto Economico riclassificato per la società Aste di Antiquariato Boetto srl per l'anno 2017

Aste di Antiquariato Boetto srl		2017
CONTO ECONOMICO		
	€/1000	
+ Ricavi netti di vendita		1.851,40
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	1.753,78
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		97,62
+ Proventi operativi della gestione accessoria		4,86
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	84,33
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	79,47
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		18,14
- Oneri finanziari	-	14,15
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		4,00
+ Proventi straordinari		
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		4,00
- Imposte sul reddito	-	27,22
= Reddito Netto (RN)	-	23,23

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

3.3 Indici di liquidità o solvibilità

Sulla base dello Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario è possibile determinare i seguenti indici di bilancio: liquidità primaria (o *quick ratio*) e liquidità secondaria (o *current ratio*).

Tali indici saranno calcolati per ciascuna società analizzata e relativamente agli anni 2015, 2016 e 2017.

Indice di liquidità primaria

L'indice di liquidità primaria, anche noto come *quick ratio*, esprime la capacità di un'azienda di coprire le uscite a breve termine generate dalle passività correnti attraverso le risorse finanziarie che si rendono disponibili nello stesso arco temporale⁸⁴. Esso è dato dal rapporto tra la somma della liquidità immediata e quella differita e le passività correnti.

$$\text{Indice di liquidità primaria} = \frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passività correnti}}$$

⁸⁴ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

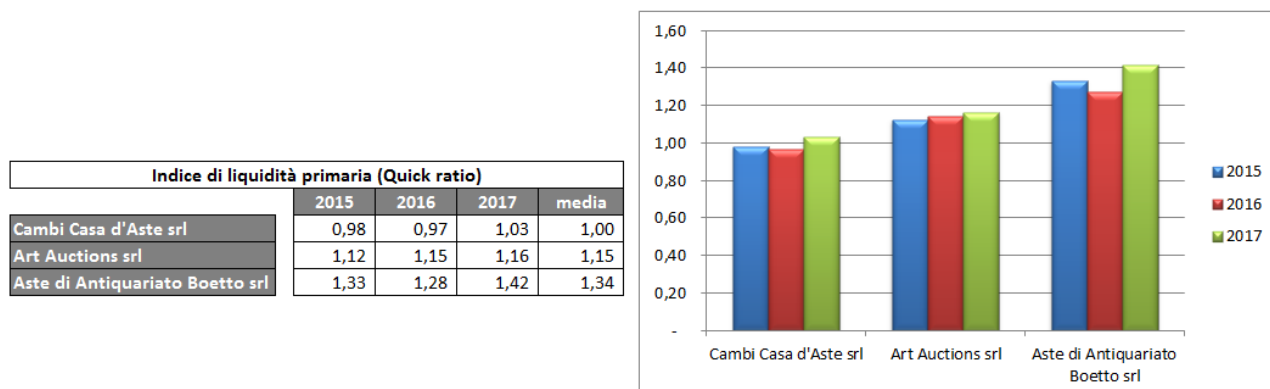
Se l'indice di liquidità possiede un valore uguale o maggiore a 1 significa che la somma tra liquidità immediata e differita risulta uguale o superiore alle passività correnti, ovvero degli esborsi attesi a breve termine.

Anche con un valore pari o superiore a 1, tuttavia, può esservi una crisi di liquidità qualora vi sia un disallineamento tra le scadenze di incasso dei crediti e quelle di pagamento dei debiti.

Se poi l'indice è superiore a 2 significa che l'azienda è caratterizzata da una solidità sul lato della liquidità molto forte; questo sarebbe un eccellente biglietto da visita per l'azienda nei confronti di fornitori, interessati a incassare quanto prima per la vendita di un prodotto o l'erogazione di un servizio.

La figura 3.1 riporta i valori assunti da tale indice per le tre società nel corso degli anni 2015, 2016 e 2017.

Figura 3.1: Indice di liquidità primaria nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Tutte le società analizzate (ad eccezione di Cambi Casa d'Aste srl per il 2015 e 2016) presentano valori dell'indice di poco superiori a 1 per ogni anno considerato. Ciò significa che, per l'intero arco di tempo considerato, le società sono riuscite a mantenere una situazione di equilibrio.

Da notare inoltre l'andamento crescente del valore assunto dall'indice nel triennio d'osservazione per tutte e tre le società.

Indice di liquidità secondaria

L'indice di liquidità secondaria, noto anche come *current ratio*, è dato dal rapporto tra le attività correnti, incluse pertanto anche le rimanenze di magazzino, e le passività correnti.

Tale indice esprime la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve termine ricorrendo a tutte le risorse liquide e prontamente liquidabili, comprese le scorte di magazzino⁸⁵.

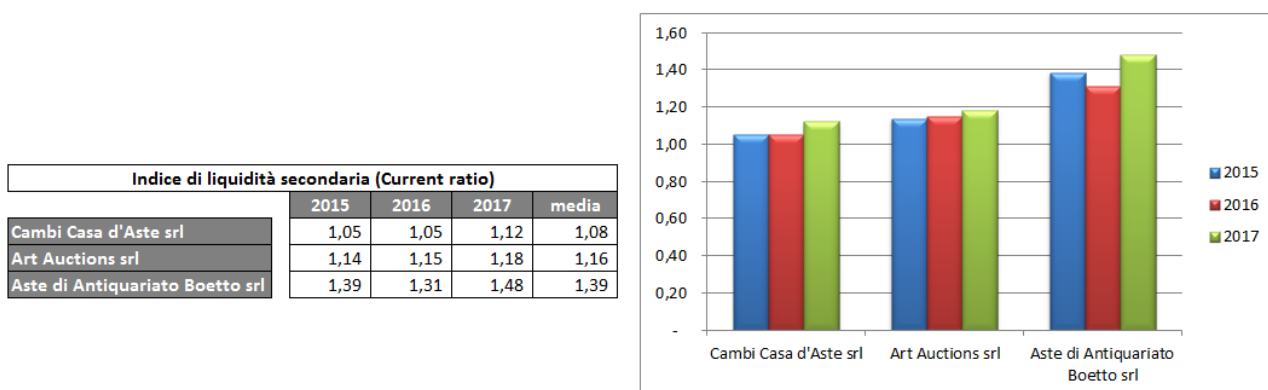
Il quoziente si differenzia pertanto dall'indice di liquidità primaria poiché al numeratore è compreso anche il magazzino, il quale, nel concreto, può presentare problemi nella sua traduzione in liquidità.

$$\text{Indice di liquidità secondaria} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

Un valore dell'indice considerato ottimale è quello compreso in un intorno di 2: una situazione soddisfacente vuole infatti che l'attivo corrente di un'azienda sia almeno il doppio delle passività correnti⁸⁶; tuttavia anche un valore di poco superiore all'unità è sintomatico di una condizione di equilibrio.

La figura 3.2 illustra i valori assunti dall'indice per le tre società analizzate nel corso del triennio 2015-2017.

Figura 3.2: Indice di liquidità secondaria nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

⁸⁵ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

⁸⁶ MELLA P., NAVARONI M., *Analisi di bilancio*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012

I valori assunti dall'indice di liquidità secondaria per le case d'asta analizzate risultano pressoché vicini a quelli registrati dal Quick ratio. Ciò significa che quella delle case d'asta è un'attività in cui poco rilevante risulta essere l'incidenza del magazzino nella valutazione della solidità dell'azienda sul lato della liquidità.

3.4 Indici di solidità patrimoniale

Gli indici di solidità patrimoniale basati sulla riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario presi in considerazione sono: l'indice di indipendenza finanziaria, il grado di indebitamento globale e l'indice di autocopertura delle immobilizzazioni.

Indice di indipendenza finanziaria

L'indice di indipendenza finanziaria o grado di autonomia finanziaria misura il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di rapporto tra il capitale proprio ed il totale degli impieghi.

$$\text{Indice di indipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale Netto}}{\text{Totale Impieghi}} \%$$

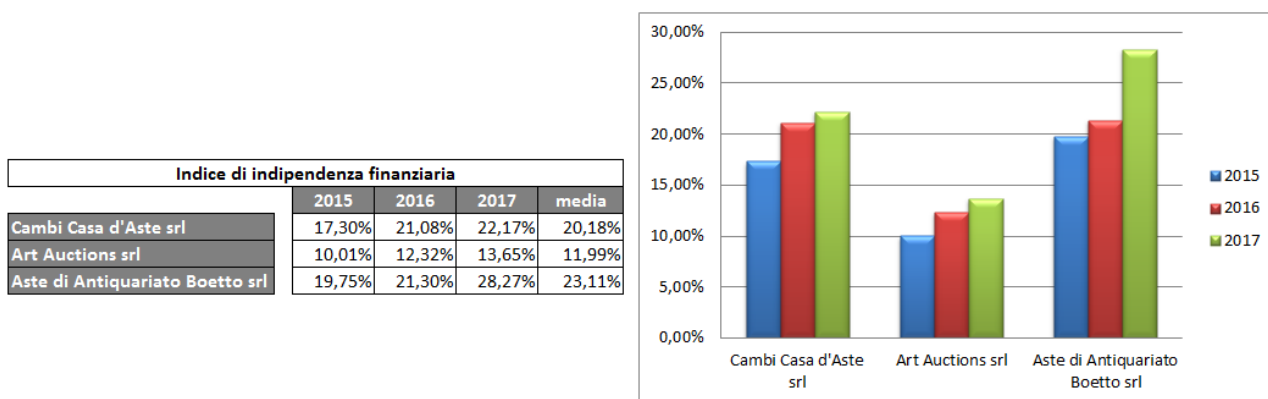
Quanto più è alto il valore assunto da tale indicatore, tanto più l'impresa si affida all'autofinanziamento per il reperimento delle fonti da investire negli impieghi elencati tra le attività dello stato patrimoniale.

L'indice di indipendenza finanziaria viene utilizzato per valutare lo stato di salute di un'azienda mettendo in evidenza in che misura l'attività di impresa sia garantita da mezzi propri, cioè dal capitale apportato dai soci, o ricorrendo all'indebitamento esterno, principalmente verso banche o investitori. Le politiche di indebitamento possono dipendere dalla tipologia di attività svolta dall'impresa, dal livello degli investimenti mediamente richiesti, dal posizionamento competitivo dell'azienda, dalla marginalità operativa, dalla fase di vita dell'azienda. Risulta pertanto difficile stabilire dei valori di riferimento per valutare il livello di indipendenza finanziario; tuttavia gli analisti sono soliti considerare positivamente valori superiori al 30%. Si ritiene infatti che una situazione debitoria ottimale preveda che

almeno il 30% delle fonti finanziarie sia apportato dai finanziatori attraverso il capitale versato e l'utile reinvestito nell'attività⁸⁷.

La figura 3.3 mostra il valore assunto dall'indice per le società analizzate nel corso del periodo di osservazione.

Figura 3.3: *Indice di indipendenza finanziaria nel triennio 2015-2017*



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Tutte le società presentano un valore dell'indice medio sul triennio inferiore al 30% nonostante l'andamento dell'indice sia in crescita per tutte le società. Il valore medio dell'indice della società Art Auctions srl è circa attorno al 10% e risulta essere circa la metà del valore dell'indice delle altre due società. Ciò significa che Art Auctions srl è la società maggiormente sbilanciata sul piano finanziario dipendendo in misura maggiore da fonti di finanziamento esterne.

Grado di indebitamento globale

Il grado di indebitamento globale esprime la dipendenza della società dalle fonti di finanziamento esterne ed è dato dal rapporto tra i mezzi di terzi cioè la somma delle passività correnti e consolidate, e i mezzi propri⁸⁸.

$$\text{Grado di indebitamento globale} = \frac{\text{Totale Passività}}{\text{Capitale netto}}$$

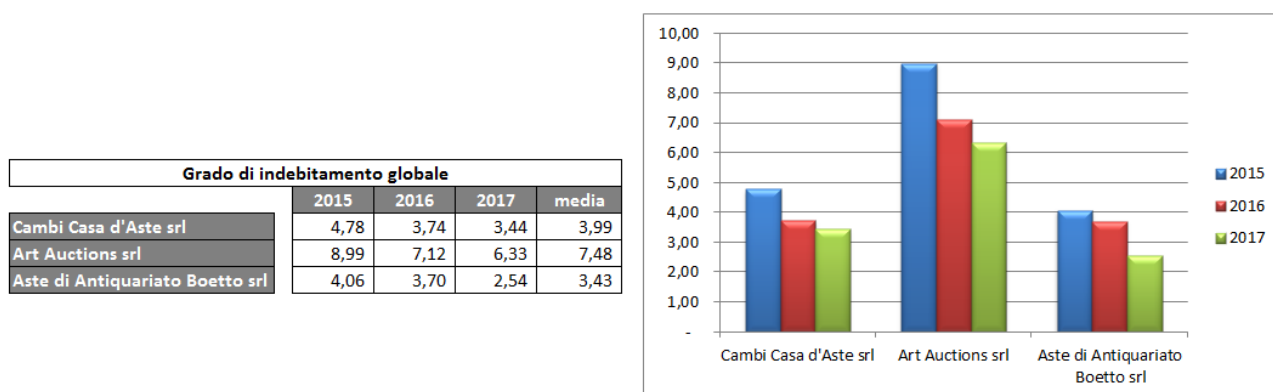
⁸⁷ FAZZINI M., *Analisi di bilancio*, IPSOA, Milano, 2017

⁸⁸ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

Un valore di indice pari a 1 indica una situazione di equilibrio tra mezzi propri e mezzi di terzi e pertanto la società è in grado di finanziare la gestione aziendale senza ricorrere a fonti esterne; un valore maggiore di 1 implica che i mezzi di terzi sono superiore ai mezzi propri e pertanto vi è una situazione che evidenzia una prevalenza di debiti rispetto al capitale proprio dunque una struttura finanziaria squilibrata.

La figura 3.4 riporta i valori assunti dall'indice nel corso del triennio di osservazione dalle tre società.

Figura 3.4: Grado di indebitamento globale nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Tutte le società analizzate presentano valori di indice ben superiori all'unità; ciò può significare, in linea generale, uno stato di sottocapitalizzazione delle imprese per cui sarebbe necessario intervenire con nuovi versamenti in conto capitale; dalle informazioni reperite dai bilanci depositati in Camera di Commercio in forma riclassificata, nel caso delle società analizzate, possiamo ritenere che non risulta necessario ricorrere a fonti di finanziamento esterno grazie al ciclo commerciale particolarmente favorevole, con un tempo medio di incasso dei crediti decisamente più breve del tempo medio di pagamento dei debiti.

Da osservare tuttavia che per tutte e tre le società l'indice assume un andamento decrescente, in maniera coerente con l'andamento crescente mostrato dall'indice di indipendenza finanziaria dal 2015 al 2017.

Indice di autocopertura delle immobilizzazioni

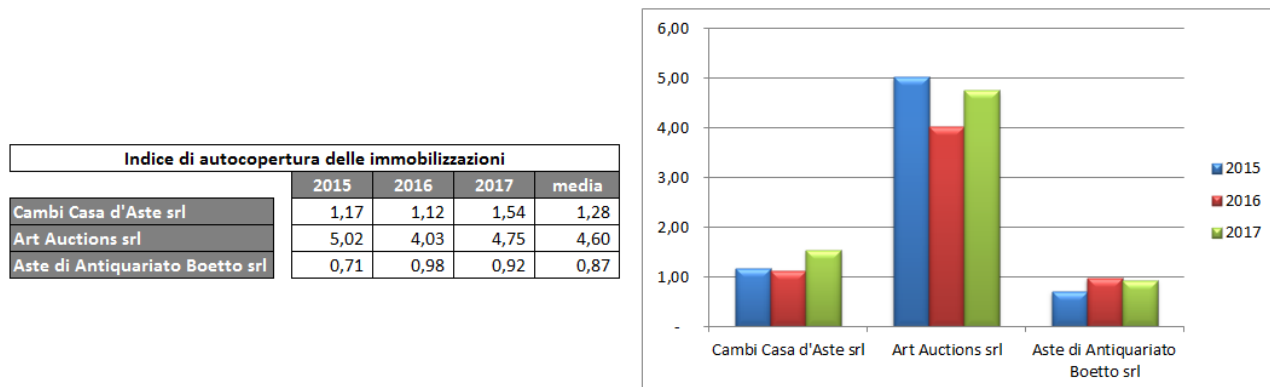
L'indice di autocopertura delle immobilizzazioni esprime la capacità di un'azienda di finanziare con mezzi propri gli investimenti in immobilizzazioni. Esso è calcolato come rapporto tra il capitale proprio e le immobilizzazioni

$$\text{Indice di autocopertura delle immobilizzazioni} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale immobilizzazioni}}$$

Un valore di indice superiore a 1 segnala una solidità della struttura finanziaria dell'azienda in quanto le immobilizzazioni sono state finanziate esclusivamente dai mezzi propri. Valori inferiori a 1 segnalano l'esistenza di un'esposizione al sistema bancario o verso altri creditori esterni. Non è tuttavia possibile stabilire dei valori certi al di sotto di cui l'indice segnali una criticità. Questo è fortemente condizionato dal settore di attività in cui l'azienda opera: quella delle case d'asta è infatti una realtà che non necessita di ingenti investimenti in immobilizzazioni per lo svolgimento della propria attività o per adeguarla all'evoluzione del mercato.

La figura 3.5 riporta i valori assunti dall'indice di autocopertura delle immobilizzazioni per le società analizzate nel triennio 2015-2017.

Figura 3.5: *Indice di autocopertura delle immobilizzazioni nel triennio 2015-2017*



Fonte: *Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati*

Dall'analisi dei valori assunti dall'indice per le società considerate, risulta che due su tre presentano valori superiori all'unità; in particolare la società Art Auctions srl registra un valore decisamente più elevato rispetto alle concorrenti dovuto alla mancata necessità di effettuare investimenti per garantire l'ordinaria attività aziendale. Relativamente all'anno

2017, per esempio, possiamo constatare che Art Auctions srl, a parità di capitale netto, alloca risorse per gli immobilizzi pari a $\frac{1}{4}$ di Cambi Casa d'Aste srl e $\frac{1}{6}$ di Aste di Antiquariato Boetto srl.

Questo perché Art Auctions srl è attualmente un'impresa di semplice struttura capace di garantire il proprio business senza ricorrere a particolari investimenti; dalle informazioni reperite dal questionario infatti si riscontra che negli ultimi non sono stati effettuati aggiornamenti del proprio patrimonio permanente; nello specifico la società è prossima investire in innovazione informatica per favorire una maggiore presenza dell'attività aziendale on line.

Aste di Antiquariato Boetto srl è la sola società per cui l'indice assume un valore inferiore ad 1. Ciò significa che essa ha fatto ricorso a fonti di finanziamento esterne. Questo non riflette necessariamente una condizione negativa purchè il ricorso a debito esterno sia a medio-lungo termine. A fronte di quanto appena indicato, l'indice può essere calcolato nel seguente modo per tener conto dell'indebitamento esterno:

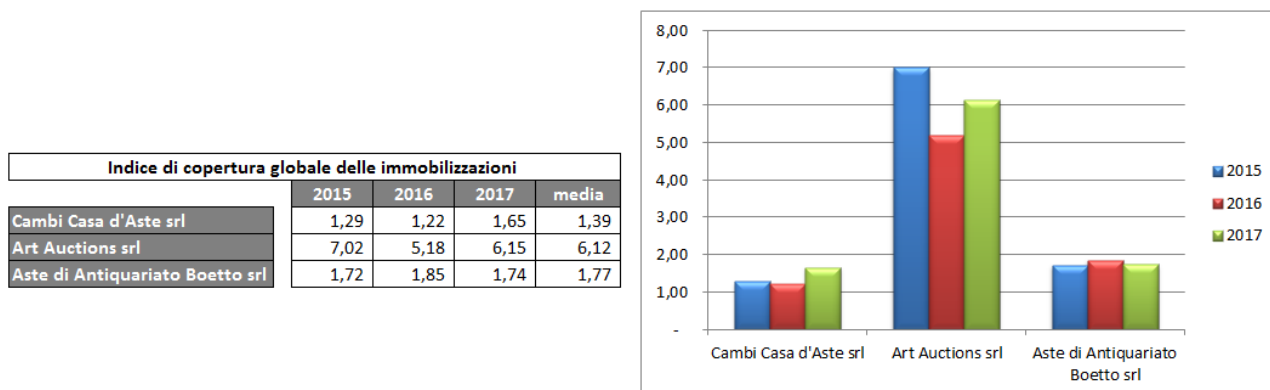
$$\text{Indice di copertura globale delle immob. ni} = \frac{\text{Capitale netto} + \text{Passività consolidate}}{\text{Totale Immobilizzazioni}}$$

Se tale indice assume un valore uguale o superiore a 1 significa che le attività immobilizzate sono state finanziate con mezzi propri e con debiti a medio-lungo termine. Se assume invece un valore inferiore a 1 allora la società ha contratto anche debiti a breve termine con un conseguente costo di indebitamento maggiore.

Una situazione ottimale vuole che le immobilizzazioni trovino copertura finanziaria con risorse durevoli rappresentate in primis dal capitale proprio quindi, in caso di sua insufficienza, con finanziamenti a medio-lungo termine.

Di seguito si riportano i valori dell'indice registrati dalle singole società.

Figura 3.6: Indice di copertura globale delle immobilizzazioni nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

I valori assunti dall'indice nell'ultimo anno sono superiori a 1,5 e pertanto segnalano una buona solidità ed una struttura equilibrata.

3.5 Indici di redditività

Gli indici di redditività si pongono l'obiettivo di valutare la capacità della gestione aziendale a remunerare il capitale investito. Gli indici esaminati sono i seguenti: ROI, ROE, ROS, ROA e l'incidenza della gestione extra-caratteristica. L'analisi della redditività prosegue con il calcolo di indicatori di produttività quali la produttività del lavoro e i ricavi pro-capite. Infine, altrettanto significativo è l'indice di costo del lavoro pro-capite che permette il confronto tra società sulla base dei livelli medi di retribuzione.

ROI (Return on Investment)

Il ROI, o *redditività del capitale investito*, misura il rendimento degli investimenti effettuati dalle società indipendentemente dalla fonte di finanziamento. È uno degli indici più utilizzati nella pratica dell'analisi finanziaria e viene calcolato come rapporto tra il reddito operativo aziendale, cioè il reddito prima delle imposte, dei componenti straordinari e degli oneri finanziari, anche definito EBIT, e il capitale investito complessivo.

$$ROI = \frac{\text{Reddito operativo aziendale}}{\text{Totale impieghi}} \%$$

Il ROI esprime pertanto la redditività di tutti gli investimenti aziendali, di gestione caratteristica e di gestione accessoria⁸⁹.

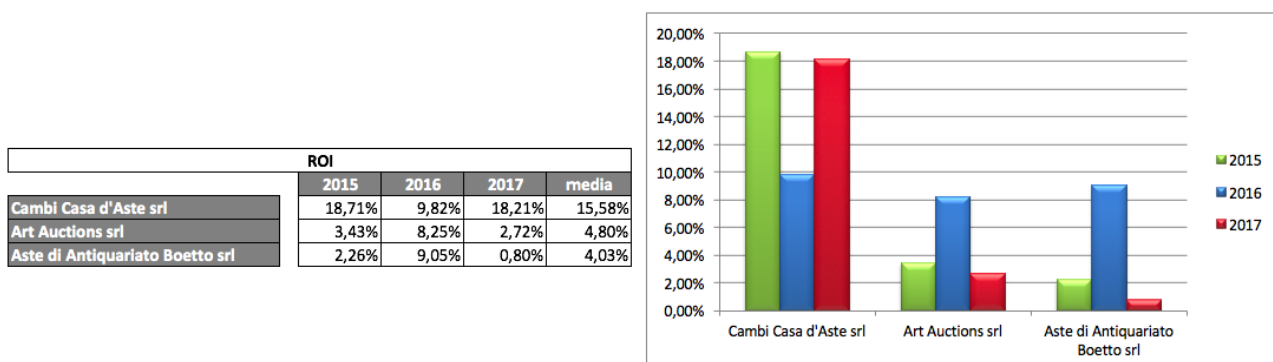
Il ROI è altresì utile per effettuare un confronto tra più aziende operanti nello stesso settore: qualora esso risulti notevolmente inferiore rispetto alla media di settore, è bene che l'impresa individui le ragioni sottostanti a un tale scompenso.

Il valore ottimale del ROI è strettamente legato al settore di riferimento e al livello corrente dei tassi di interesse anche se, in linea generale, è possibile affermare che, indicando con i il costo medio del denaro, se:

- $ROI > i$: allora la gestione caratteristica rende più del costo medio del denaro quindi l'indebitamento effettuato con il sistema bancario è conveniente e pertanto potrebbe essere utile aumentarlo;
- $ROI < i$: allora la gestione caratteristica rende meno del costo medio del denaro quindi l'indebitamento effettuato con il sistema bancario non è conveniente e pertanto occorre quanto prima ridurlo o azzerarlo.

Alla data odierna, con parametri di base (*Euribor* o *IRS*) prossimi allo zero, il costo del denaro medio risulta fortemente condizionato dallo SPREAD applicato dalla banca che esprime la remunerazione del rischio di credito; tale valore è legato al rating che l'istituto di credito finanziatore associa ad ogni impresa e che esprime la sua affidabilità cioè, più precisamente, la sua capacità di ripagare un prestito in un determinato periodo di tempo. Tale valutazione è basata sull'insieme delle informazioni che la banca dispone sull'impresa relativamente al suo comportamento di rimborso nel corso del tempo.

Figura 3.7: Indice ROI (Return on Investment) nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

⁸⁹ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

Sulla base dei dati di bilancio depositati nell'ultimo triennio, le tre case d'asta analizzate non ricorrono a indebitamento bancario: gli interessi passivi riportati a bilancio sono infatti pressoché nulli. Ciò significa che il valore medio assunto dal ROI nell'arco dei tre anni per la totalità delle aziende, tra il 4% e il 15%, è da considerare positivamente, ritenuto che il costo dell'eventuale acquisto di denaro da parte delle imprese sarebbe certamente inferiore al 4%. Pertanto il valore di ROI assunto da Art Auctions srl e da Aste di Antiquariato Boetto srl attorno al 4% è da ritenere sufficiente così come più che eccellente è quello ottenuto da cambi Casa d'Aste srl che con oltre il 15% consegue la migliore performance.

ROE (Return on Equity)

Il *ROE*, o *redditività del capitale proprio*, esprime la remunerazione che un'azienda è in grado di fornire ai soggetti conferenti capitale di rischio ed è calcolato come rapporto tra il reddito netto di esercizio e il patrimonio netto di una società. Esso indica pertanto il rendimento conseguito dall'impiego di capitale proprio (il capitale sociale inizialmente sottoscritto e i successivi aumenti, cui si aggiungono gli utili non distribuiti).

$$ROE = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale netto}} \%$$

Rispetto ad altri indicatori di bilancio, il ROE è quello che esprime ciò che ad un investitore, nell'ottica di un potenziale investimento, preme più di tutto conoscere, ossia la profittabilità dell'impresa.

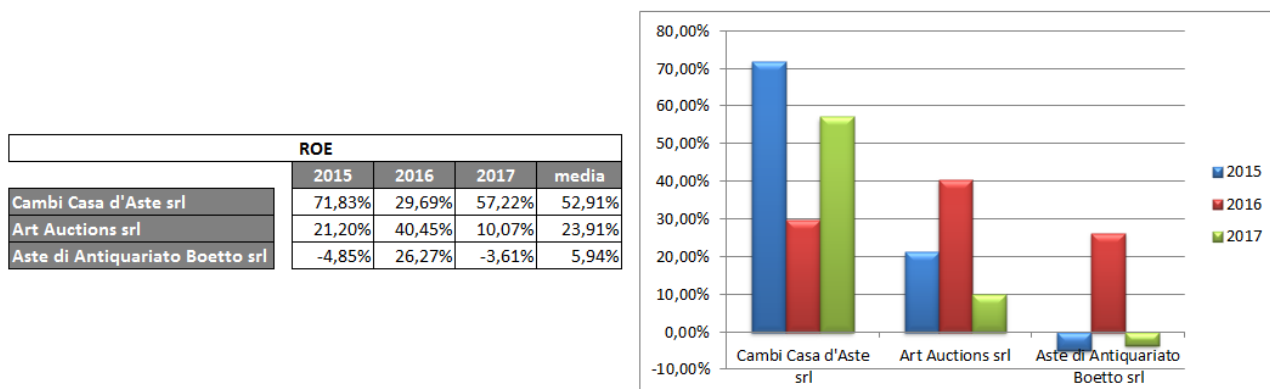
Perché un'impresa possa attrarre nuovo capitale di rischio, dovrà presentare un valore di ROE superiore al tasso di rendimento di investimenti alternativi⁹⁰.

In linea generale, è tuttavia possibile affermare che maggiore sarà il valore assunto dal ROE, maggiore sarà l'appetibilità dell'azienda sul mercato. Questo è più che vero se si comparano società simili per dimensioni e operanti nel medesimo settore⁹¹.

⁹⁰ LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

⁹¹ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/roe.htm>

Figura 3.8: Indice ROE (Return on equity) nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Analizzando i valori assunti dal ROE per le case d'asta analizzate, è interessante notare che Cambi Casa d'Aste srl presenti un valore medio di indice decisamente superiore alle altre società: ciò è sintomatico della sua migliore capacità di rendita del capitale investito. Da segnalare inoltre l'enorme divario che separa i valori di indice assunti da Aste di Antiquariato Boetto srl da quelli delle altre case d'asta; nel 2015 e nel 2017 quest'ultima ha registrato valori negativi dell'indice, indicativo della presenza di uno squilibrio finanziario che implica l'erosione dei mezzi propri.

ROS (Return on Sales)

Il ROS, o *redditività delle vendite*, misura la convenienza economica delle vendite, esprimendo quanto reddito operativo è generato dati 100 euro di fatturato. Esso sintetizza pertanto la capacità dell'impresa di praticare prezzi di vendita remunerativi rispetto ai costi sostenuti. Ciò può dipendere dai prezzi di vendita applicati alla clientela e dalla struttura dei costi operativi caratteristici dell'azienda⁹².

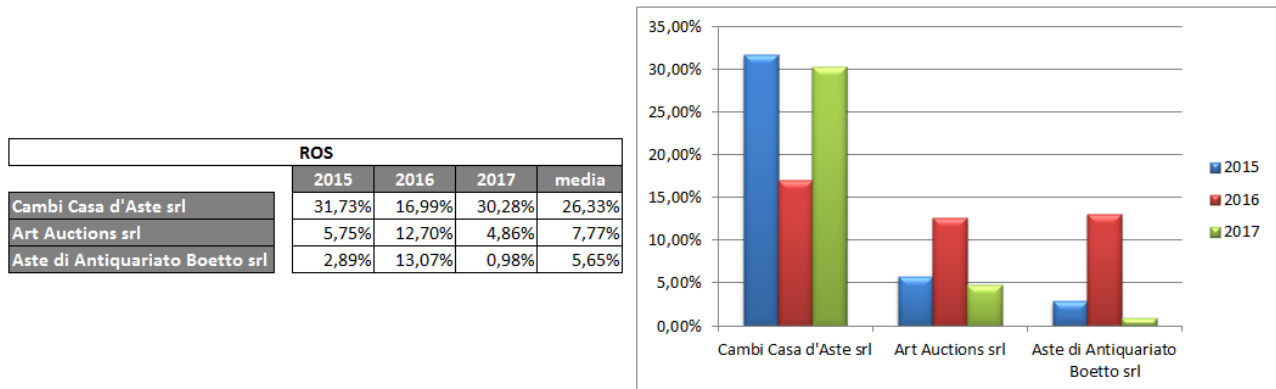
Questo indice è dato dal rapporto tra il reddito operativo derivante dalla gestione aziendale ed i ricavi netti.

$$ROS = \frac{\text{Reddito operativo aziendale (ROA o EBIT)}}{\text{Ricavi netti}} \%$$

Di seguito si riportano i valori assunti dall'indice per le tre società analizzate.

⁹² LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

Figura 3.9: Indice ROS (Return on sales) nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Analizzando i valori assunti dall'indicatore per le case d'asta considerate, Cambi Casa d'Aste srl risulta essere l'impresa più efficiente nella capacità di generare profitti rispetto al fatturato conseguito.

Analizzando la performance storica del ROS per le case d'asta, notiamo come i trend registrati siano differenti per ciascuna casa d'asta: Cambi Casa d'Aste srl è la sola a registrare una brusca contrazione nel 2016 per poi ristabilizzarsi sul 30% nel 2017; Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl registrano nel corso del triennio un trend esattamente opposto rispetto a quello della concorrente genovese.

Nel corso di tutti gli anni considerati le imprese registrano valori di ROS positivi rappresentativi della porzione di ricavi netti ancora disponibili dopo la copertura di tutti i costi di gestione caratteristica. Dato che il denominatore, rappresentando i ricavi conseguiti dall'impresa, avrà sempre valore positivo, affinché il rapporto risulti positivo, è necessario che l'EBITDA al numeratore, cioè l'utile maturato dall'azienda in relazione al suo core business, sia positivo, così come riscontrato per tutte le società.

Tuttavia Aste di Antiquariato Boetto srl nell'anno 2017 registra un valore di indice prossimo allo zero: ciò significa che, nell'ultimo anno considerato, la capacità remunerativa dell'impresa è limitata alla sola copertura dei costi di gestione caratteristica.

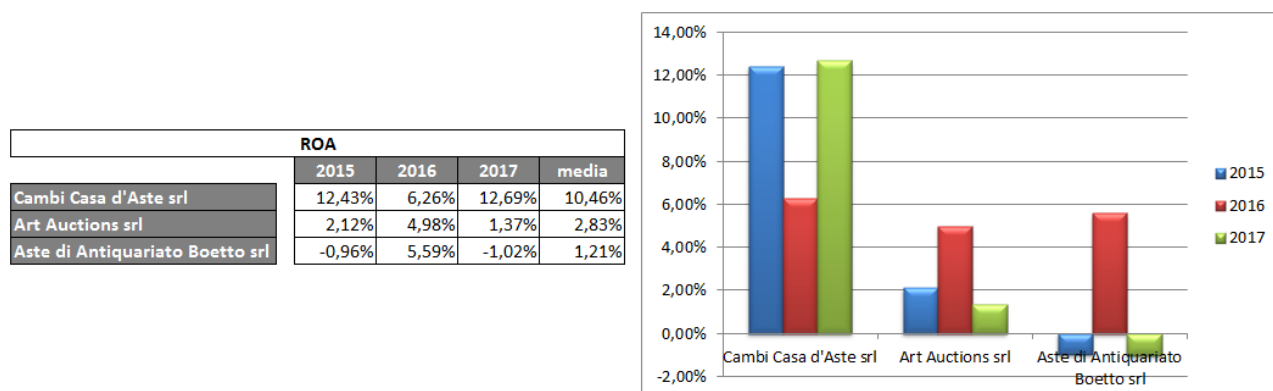
ROA (Return on Assets)

Il ROA, o redditività dell'attivo, misura la capacità dell'impresa ad utilizzare efficientemente le sue attività. Esso è dato dal rapporto tra il reddito netto ed il totale degli impieghi.

$$ROA = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Totale impieghi}} \%$$

Per tale indice non esistono valori di riferimento ottimali ma viene condizionato dal settore di attività, dal ciclo di vita del prodotto o servizio venduto, dalla presenza di prodotti o servizi sostitutivi o concorrenti e da fattori macro-economici come la variazione del tasso di sconto. Tuttavia occorre che questo indice sia almeno superiore ai tassi di interesse applicati dalle Banche centrali.

Figura 3.10: Indice ROA (Return on assets) nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

I valori assunti dall'indice nel triennio di osservazione ha un comportamento simile a quello del ROS che evidenzia per l'anno 2016 una particolare flessione per Cambi Casa d'Aste srl e una particolare crescita per i due altri competitor.

Un'analisi sul valore medio del triennio mostra che solo Cambi Casa d'Aste srl ha un valore di indice decisamente superiore al tasso di sconto bancario a breve di riferimento (oggi quantificabile in zero + spread bancario a breve).

Incidenza della gestione extra-caratteristica

L'indice di incidenza della gestione extra-caratteristica è calcolato come rapporto tra il reddito netto di esercizio ed il risultato operativo della gestione caratteristica (ROGC o EBITDA) ed esprime implicitamente, e per differenza, il peso complessivo sul risultato d'esercizio di tutti i fatti che non rientrano tra quelli propri della gestione caratteristica. Tale indice misura

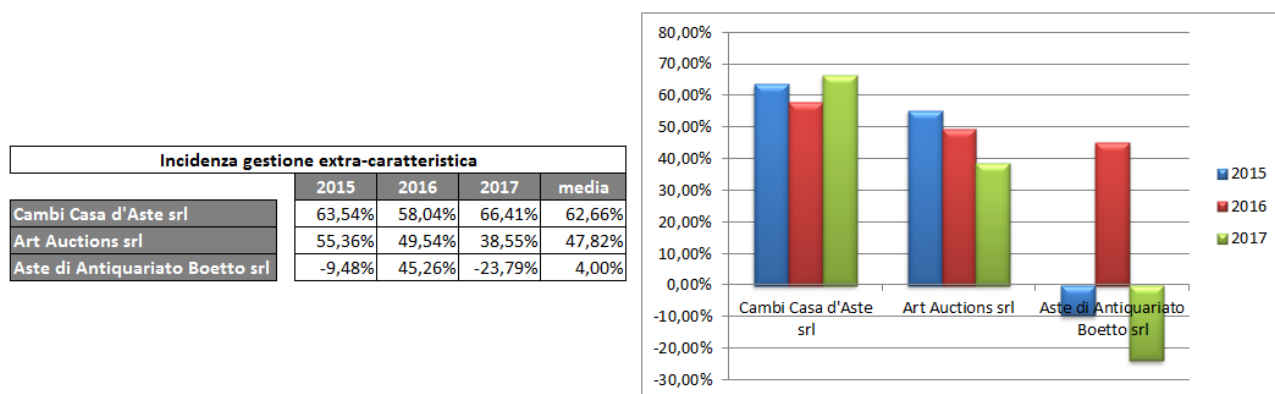
pertanto il contributo della gestione extra-caratteristica, in termini di generazione e consumo di risorse, all'economicità della gestione aziendale complessiva.

$$\text{Incidenza della gestione extra – caratteristica} = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Reddito operativo gestione caratteristica}} \%$$

L'indice assume tipicamente valori positivi se il risultato della gestione accessoria, finanziaria, straordinaria e fiscale è positivo ovvero se l'impresa ha presentato un utile di fine anno.

Di seguito l'andamento dell'indice per le tre società analizzate.

Figura 3.11: *Indice gestione extra-caratteristica nel triennio 2015-2017*



Fonte: *Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati*

Dai valori assunti dall'indice si registra che Cambi Casa d'Aste ha un peso medio nel triennio della gestione caratteristica attorno al 62%; ciò significa che, per differenza, la gestione extra-caratteristica ha generato un assorbimento di risorse generate dalla gestione caratteristica pari circa al 38%. A fronte di un contributo irrilevante prodotto in termini reddituali dalle gestioni accessoria, finanziaria e straordinaria, ciò che influisce maggiormente sulla formazione del reddito netto è la gestione fiscale. Una considerazione analoga la si può fare per Art Auctions srl che registra un valore medio dell'indice sul triennio pari a circa il 48%. Tenendo conto che l'imposizione fiscale delle imprese liguri mediamente impatta per circa il 31,5% del reddito imponibile (27,5% IRES e 3,9% IRAP⁹³), si può osservare che la differenza pari al 20,5% sia da attribuire alle restanti gestioni extra-caratteristiche.

⁹³ <https://www.regione.liguria.it/homepage/pagamenti-online-imposte/irap-imposta-attivita-produttive.html>

La società Aste di Antiquariato Boetto srl registra negli anni 2015 e 2017 un valore di indice negativo a causa della perdita di esercizio nonostante il risultato della gestione caratteristica (EBIT) presenti segno positivo.

L'analisi della redditività aziendale è strettamente collegata alla produttività dei fattori di produzione, il capitale e il lavoro. Gli indici di produttività si propongono pertanto di misurare l'efficienza dei fattori produttivi e si arricchiscono di significato se confrontati tra aziende operanti nello stesso settore⁹⁴.

Gli indicatori di produttività del capitale e del lavoro che verranno successivamente calcolati per ciascuna delle società considerate sono:

- per la produttività del capitale: l'indice di rotazione del capitale investito (ROT o Assets Turnover);
- per la produttività del lavoro: l'indice di produttività del lavoro e i ricavi pro-capite.

Indice di rotazione del capitale investito

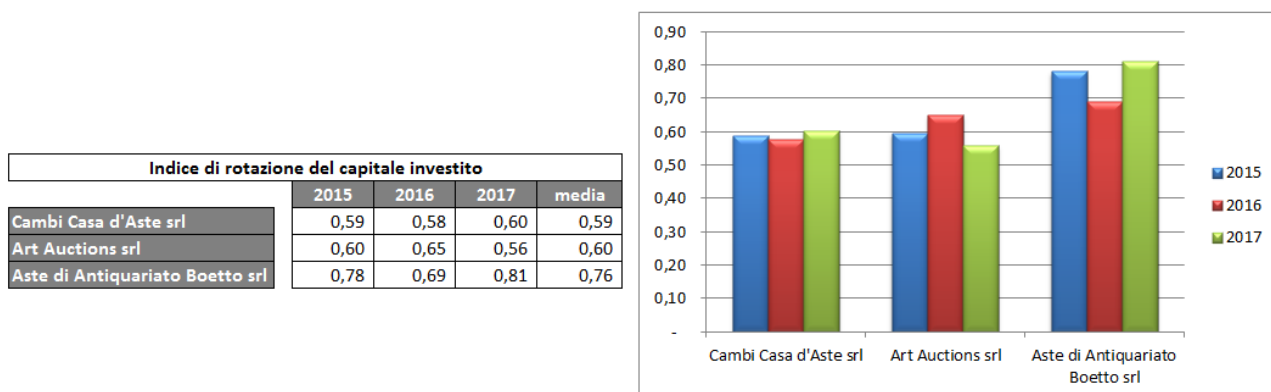
L'*indice di rotazione del capitale investito*, anche noto come *ROT* o *Assets Turnover*, esprime il numero di volte, nel periodo amministrativo, in cui il capitale investito ritorna in forma liquida attraverso le vendite. Esso è calcolato come rapporto tra i ricavi netti di vendita e il totale degli impieghi.

$$\text{Indice di rotazione del capitale investito} = \frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Totale impieghi}}$$

Maggiore il valore assunto da tale indice, migliore risulta essere la situazione finanziaria dell'azienda a causa dell'accorciamento del ciclo monetario.

⁹⁴ MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005

Figura 3.12: *Indice di rotazione del capitale investito nel triennio 2015-2017*



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Nel caso delle società analizzate, il capitale investito ritorna sotto forma di vendite nemmeno una volta all'anno.

Poiché il ROI può essere espresso come prodotto tra ROS e ROT, a fronte di un valore di ROI particolarmente elevato (circa 16%), Cambi Casa d'Aste srl mostra una capacità elevata di generare reddito attraverso le vendite (circa 26%) e pertanto molto soddisfacente rispetto agli altri due competitors.

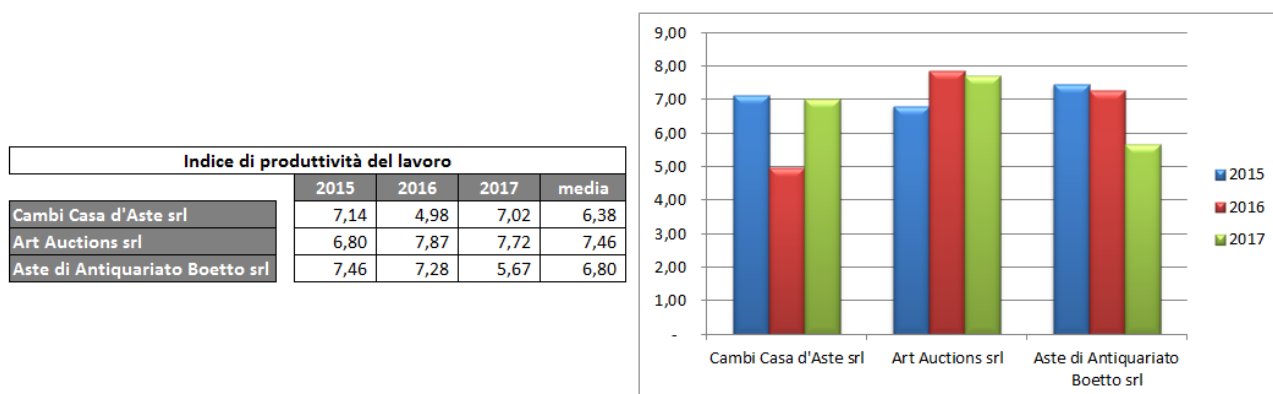
Differente è il discorso per Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl che, a parità di valori di indice di ROT congiuntamente a scarsi valori di ROS, mostrano un ritorno del capitale investito ben inferiore all'azienda *best performer*, seppur da considerarsi soddisfacente se confrontato con i tassi di interesse bancari attuali.

Indice di produttività del lavoro

Un secondo indicatore che può essere utile a confrontare la performance di più aziende sul lato della produttività del personale da un punto di vista aziendale, è il rapporto tra i ricavi e il costo del personale che fornisce indicazioni relative alla capacità dell'onere sostenuto per retribuire il personale di generare ricavi.

$$\text{Indice di produttività del lavoro} = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Costo del lavoro}}$$

Figura 3.13: *Indice di produttività del lavoro nel triennio 2015-2017*



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Se consideriamo il valore medio dell'indice nel triennio, notiamo che Art Auctions srl realizza ricavi pari a 7,46 volte il costo del personale, seguita da Aste di Antiquariato Boetto srl con 6,80 volte. La società nella quale si rileva la minore prestazione del personale in riferimento alla capacità di produrre ricavi è Cambi Casa d'Aste srl, per cui il costo del personale è in grado di produrre ricavi pari a 6,38 volte il proprio valore.

Ricavi pro-capite

Il quoziente dei ricavi pro-capite esprime contributo che ogni addetto, inteso come soggetto prestante la propria attività lavorativa in azienda, ha prodotto in termini di ricavi aziendali. Tale indicatore viene calcolato come rapporto tra i ricavi di vendita e il numero degli addetti.

$$\text{Ricavi pro - capite} = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Numero di dipendenti}}$$

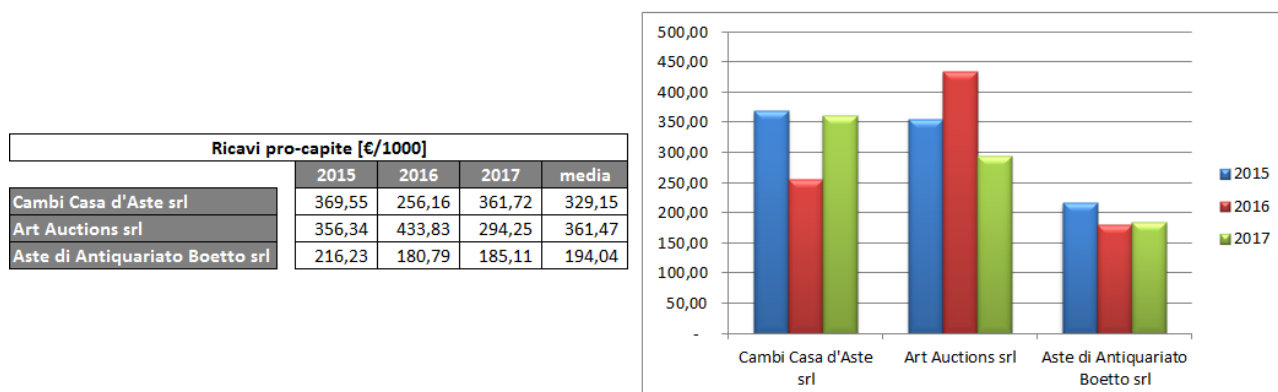
Al fine del calcolo di tale rapporto per le società considerate la tabella 3.19 riporta il numero di dipendenti nel triennio considerato suddivisi per tipologia di inquadramento. Si specifica che il calcolo del rapporto fa riferimento a tutti i dipendenti dell'azienda a prescindere dal loro livello contrattuale e dalle funzioni svolte.

Tabella 3.19: Numero di dipendenti nel triennio 2015-2017

	Cambi Casa d'Aste srl			Art Auctions srl			Aste di Antiquariato Boetto srl		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
operai	6	8	8	2	3	6	5	7	6
impiegati	11	14	14	7	8	8	4	5	4
quadri									
dirigenti									
totale dipendenti	17	22	22	9	11	14	9	12	10

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Figura 3.14: Indice ricavi pro-capite nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dai dei di bilancio riclassificati

Notiamo come vi sia una certa dispersione dei risultati, derivante forse dall'adozione di un differente *business model*, con un fatturato pro-capite medio che va da un minimo di 194.040 euro a un massimo di 361.470 euro.

Cambi Casa d'Aste srl ed Art Auctions srl, che mostrano un fatturato medio per addetto poco distante ma per entrambi superiore dell'80% al valore registrato da Aste di Antiquariato Boetto srl, sono stati capaci di sviluppare nel tempo asset immateriali performanti, sistemi di gestione, amministrazione, comunicazione e vendite che hanno garantito buoni risultati.

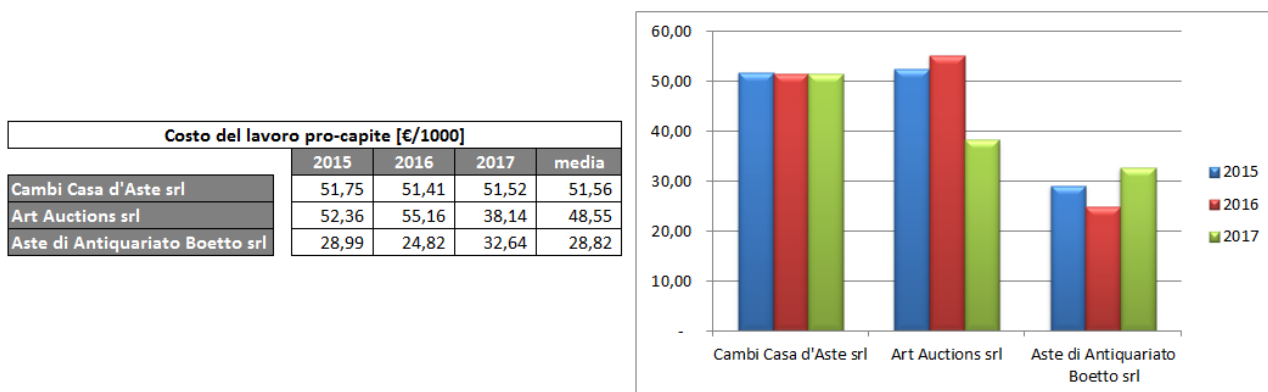
Altrettanto significativi nella valutazione dell'efficienza organizzativa di un'azienda sono il *costo del lavoro pro-capite* e l'*incidenza del fattore lavoro*.

Il costo del lavoro pro-capite è dato dal rapporto tra il costo del personale e il numero degli addetti ed esprime il livello medio di retribuzione.

$$\text{Costo del lavoro pro – capite} = \frac{\text{Costo del personale}}{\text{Numero di dipendenti}}$$

Il quoziente può essere utilizzato per misurare l'anzianità media del personale, tenendo conto che a maggiore anzianità di servizio corrisponde maggiore retribuzione, e il livello professionale medio del personale, a fronte della suddivisione in livelli contrattuali (dirigenti, quadri, impiegati e operai).

Figura 3.15: Costo del lavoro pro-capite nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

La società Cambi Casa d'Aste srl registra nel corso del triennio un valore di quoziente stabile pari al 51-52%. Art Auctions srl registra una brusca riduzione del costo del lavoro pro-capite nell'anno 2017 nonostante un incremento del numero di addetti (+3 operai); tale comportamento potrebbe essere dovuto ad una riduzione degli orari di lavoro giornalieri. Aste di Antiquariato Boetto srl registra un valore medio piuttosto basso, sintomatico di un inquadramento del personale dipendente a livelli retributivi inferiori (28.820 €/anno rispetto ai 51.560 €/anno di Cambi casa d'Aste srl).

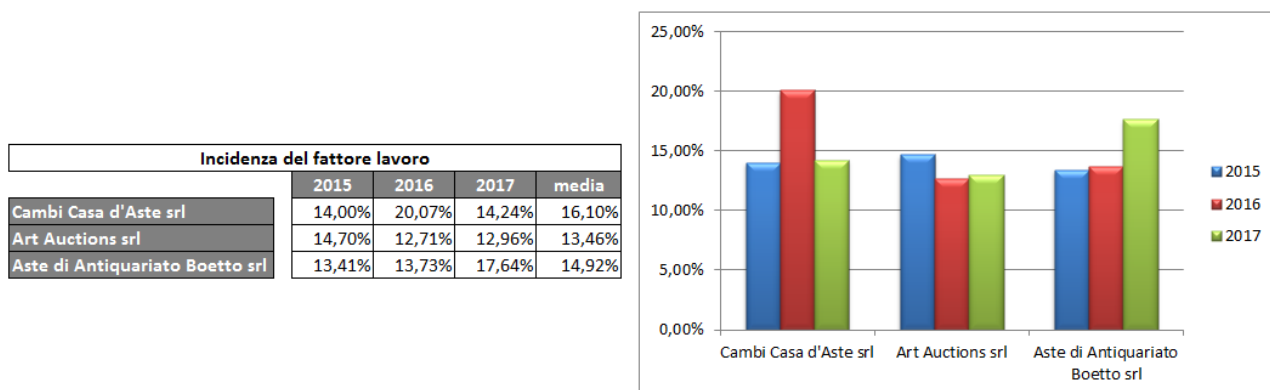
Incidenza del fattore lavoro

L'incidenza del fattore lavoro è calcolata rapportando il costo del lavoro ai ricavi di vendita ed è pertanto il rapporto reciproco dell'indice di produttività del lavoro.

$$\text{Incidenza del fattore lavoro} = \frac{\text{Costo del personale}}{\text{Ricavi di vendita}}$$

Tale rapporto misura il grado di assorbimento dei ricavi di vendita da parte dei costi sostenuti per la remunerazione del personale.

Figura 3.16: Incidenza fattore lavoro nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

I valori medi riscontrati per le società analizzate sono abbastanza omogenei segno che l'impatto del costo del lavoro sui ricavi è consolidato in questo settore e definito attorno al valore del 15%.

CAPITOLO 4. ANALISI DEGLI STATUTI SOCIETARI

Lo statuto è un documento contenente le norme relative al funzionamento di una società ed è parte integrante dell'atto costitutivo⁹⁵.

Il contenuto dello statuto è liberamente deciso dai soci e, attraverso esso, è possibile derogare a quanto prescritto dal Codice Civile, limitatamente ai casi previsti.

Con il presente capitolo si intende analizzare gli statuti societari di Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl al fine di comprenderne la struttura organizzativa ed il funzionamento interno.

L'analisi procede sulla base degli elementi che, secondo quanto previsto dall'art. 2328 C.C., devono essere necessariamente contenuti dall'atto costitutivo di una società. Tali elementi sono raggruppati per Titoli, secondo il modello di statuto adottato dalle società a responsabilità limitata.

4.1. Titolo I: Oggetto sociale, Sede, Durata

Oggetto sociale

L'art. 2463 del Codice Civile individua l'oggetto sociale tra gli elementi da includere nell'atto costitutivo di una società a responsabilità limitata. Il termine indica l'attività economica che la società ha deciso di intraprendere e che deve essere sufficientemente determinato, lecito e possibile.

Cambi Casa d'Aste srl identifica come oggetto sociale della società l'esercizio di agenzia di vendita all'asta di beni di terzi, la vendita all'ingrosso e al dettaglio di oggetti d'arte, la vendita di libri e cataloghi d'arte. Interessante notare che, accanto alle suddette attività principali che contraddistinguono ogni società operante nel settore delle case d'asta, la società affianca il restauro di mobili, cornici e oggetti in genere, l'organizzazione di mostre, mercati di antiquariato, corsi e lezioni di antiquariato, restauro e collezionismo, l'attività di editoria periodica.

Art Auctions srl specifica come oggetto sociale l'esercizio di attività di vendita all'asta, preceduto dalla gestione e dall'organizzazione della stessa. La vendita all'asta riguarda beni mobili e immobili in genere, compresi oggetti d'arte, d'antiquariato e da collezione che la società dichiara vendere per conto proprio, oltre che di terzi.

⁹⁵ CAMPOBASSO M., *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, Torino, 2017

Come Cambi Casa d'Aste srl, anche Art Auctions srl accosta alla classica vendita all'asta la promozione, l'organizzazione e l'allestimento di mostre d'arte e di mercato, conferenze e manifestazioni artistico-culturali, l'attività di editoria periodica. Il tutto sia in Italia che all'estero.

Aste di Antiquariato Boetto srl individua fra le attività che costituiscono oggetto sociale l'istituzione e la gestione di case per la vendita all'asta di oggetti d'antiquariato, quadri d'autore, sculture ed opere d'arte in genere per conto proprio, di commercianti, di privati, nonché di cittadini italiani o stranieri.

La società esclude esplicitamente dall'oggetto sociale lo svolgimento di attività fiduciaria e l'esercizio di professioni protette.

Tutte le società analizzate riportano a statuto come il conseguimento dell'oggetto sociale implichi il compimento di operazioni commerciali, finanziarie, industriali, mobiliari e immobiliari. Tra le possibili operazioni necessarie per il conseguimento del proprio scopo sociale, Cambi Casa d'Aste srl specifica il prestito di garanzie reali e personali a favore di terzi e l'assunzione di partecipazioni in altre società, il tutto nei limiti previsti dalla legge.

Art Auctions srl include tra le operazioni possibili l'acquisto, la vendita, la permuta, la gestione e la locazione di beni mobili e immobili, l'assunzione di mutui, anche ipotecari, il rilascio di garanzie reali e personali, l'assunzione di partecipazioni in altre società di capitale italiane o estere aventi un oggetto sociale collegato al proprio. La società specifica inoltre che qualora lo svolgimento delle suddette attività necessitasse l'iscrizione in albi speciali, esse saranno svolte da persone aventi i requisiti previsti dall'ordinamento giuridico.

In linea con le altre società, Aste di Antiquariato Boetto srl riporta tra le attività svolgibili la contrazione di mutui e finanziamenti, il rilascio di fidejussioni, avalli e ogni altra garanzia reale o personale a favore di terzi, l'assunzione di partecipazioni in altre società aventi oggetto affine o connesso al proprio.

Da notare che, rispetto alle prime due, Aste di Antiquariato Boetto srl specifica tra le operazioni possibili la partecipazione a consorzi ed associazioni temporanee di imprese e la possibilità di assumere in concessione, sub concessione, appalto o licitazione privata, o la concessione nelle medesime forme, i servizi e le attività connesse con l'oggetto sociale.

Sede legale e sedi secondarie

La sede legale di una società è il luogo in cui dall'atto costitutivo essa risulta avere il centro amministrativo dei propri affari⁹⁶.

L'articolo 2197 del Codice Civile stabilisce che un'unità locale può essere considerata sede secondaria soltanto se organizzata con una "rappresentanza stabile" e prevista dall'atto costitutivo o da una sua successiva modifica⁹⁷.

Cambi Casa d'Aste srl riporta a statuto come sede legale quella situata a Genova, precisando la facoltà dell'Organo Amministrativo di trasferirla in qualsiasi indirizzo nell'ambito del Comune di Genova, quindi di istituire o sopprimere ovunque in Italia e all'estero sedi secondarie e unità locali quali succursali, filiali, agenzie o uffici amministrativi che non abbiano una rappresentanza stabile.

È invece facoltà dei soci trasferire la sede legale della società in un comune diverso da quello di Genova.

Art Auctions srl indica come sede legale quella situata nel Comune di Genova. Lo statuto societario riporta la facoltà spettante all'Organo Amministrativo di decidere per un eventuale trasferimento della sede all'interno del Comune di Genova, tralasciando l'ipotesi di spostamento della stessa al di fuori dei confini comunali.

Aste di Antiquariato Boetto srl stabilisce a Genova la sua sede legale, riportando la facoltà della società di istituire e sopprimere succursali, uffici, recapiti e sedi secondarie sia in Italia che all'estero, secondo i modi previsti dalla legge.

Durata della società

Con la riforma della disciplina codicistica della società a responsabilità limitata del 2003 non è più richiesto di stabilire una durata temporale limitata per le società. È dunque ammissibile la costituzione di una società a tempo indeterminato con il solo obbligo di previsione di specifiche tutele in caso di recesso di un socio.

Per la Cassazione la scelta di indicare una data lontana nel tempo equivale alla mancata previsione di durata della società, tuttavia può essere espressione della volontà delle parti di

⁹⁶ <http://www.registroimprese.it/sede-legale-e-unita-locali>

⁹⁷ Art. 2197, c. 1, c.c. in materia di "Sedi secondarie"

eludere gli effetti giuridici che si produrrebbero qualora si dichiarasse una durata a tempo indeterminato⁹⁸.

Tutte le società analizzate riportano l'indicazione della durata tra gli elementi di statuto, per tutte fissata al 31 dicembre 2050. Cambi Casa d'Aste srl e Aste di Antiquariato Boetto srl specificano come tale data sia da considerare salvo proroga per decisione dei soci o anticipato scioglimento.

4.2. Titolo II: Capitale sociale, Partecipazioni sociali, Titoli di debito

Capitale sociale

Il capitale sociale è il valore in denaro di tutti i conferimenti effettuati dai soci o che si sono impegnati a effettuare al momento della costituzione della società affinché questa possa svolgere l'attività prevista nell'oggetto sociale⁹⁹.

L'articolo 2463 del Codice Civile relativo alle società a responsabilità limitata dispone che "la società possa costituirsi con un capitale inferiore a diecimila euro, pari almeno a un euro. In tal caso i conferimenti devono farsi in denaro e devono essere versati per intero alle persone cui è affidata l'amministrazione"¹⁰⁰.

L'articolo 2468 del Codice Civile dispone che "le quote di partecipazione di ciascun socio non possano essere rappresentate da azioni e non possano costituire oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari"¹⁰¹.

Il capitale sociale di Cambi Casa d'Aste srl è fissato in centomila euro suddiviso in due quote dal valore di cinquantamila euro l'una di proprietà di Matteo e Sebastian Cambi, figli di Marcello Cambi, fondatore della società (nel 2019 si è verificato l'ingresso del terzo socio, Giulio Cambi, fratello minore dei due soci già esistenti, come emerso dal questionario allegato in appendice). Il capitale sociale può essere aumentato a titolo gratuito o a pagamento mediante conferimenti eseguiti in denaro nonché con apporti di beni in natura e di crediti. Ai soci è inoltre attribuita la facoltà di prevedere l'aumento di capitale sociale mediante offerta di quote di nuova emissione a terzi.

Anche il capitale sociale di Art Auctions srl ammonta a centomila euro così suddiviso: una quota dal valore di cinquantamila euro detenuta da Rosanna Rigotti, una quota del valore di

⁹⁸ Cass. civ., sez. I, 22 aprile 2013, n. 9662

⁹⁹ CAMPOBASSO M., *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, Torino, 2017

¹⁰⁰ Art. 2463, c. 4, c.c. in materia di "Costituzione"

¹⁰¹ Art. 2468, c. 1, c.c. in materia di "Quote di partecipazione"

quarantamila euro detenuta da Ivo Wannenes e una quota dal valore di diecimila euro detenuta da Angelo Calabrò. La delibera di aumento di capitale, spettante all'Assemblea dei soci, può avvenire mediante conferimento di qualsiasi elemento suscettibile di valutazione economica inclusa la prestazione di opera o di servizi a favore della società.

Il capitale di Aste di Antiquariato Boetto srl ammonta anch'esso a centomila euro suddiviso in quattro quote. La quota maggiore, dal valore di cinquantamila euro, è detenuta da Marco Capozzi. Il restante cinquanta per cento di capitale sociale è suddiviso tra Enrico, Elena e Nicoletta Spechel Raggio che detengono rispettivamente una quota di 16.665, 16.665 e 16.670 euro. È previsto da statuto che tutti gli elementi dell'attivo suscettibili di valutazione economica possano essere conferiti nella società. Come nel caso di Cambi Casa d'Aste srl, anche Aste di Antiquariato Boetto srl specifica che il capitale sociale possa essere aumentato mediante offerta di quote di nuova emissione a terzi.

È il caso di sottolineare che, in tutte e tre le società analizzate, non esiste un socio che detenga la maggioranza assoluta ma che, al contrario, sono spesso gli eredi a suddividersi le quote in modo tale per cui nessun socio possa raggiungere facilmente una maggioranza assoluta.

Se da un lato questa situazione ben si adatta alle imprese di tipo familiare, è altresì vero che, in caso di dissidio tra i soci, la società risulterebbe incastrata in una permanente situazione di stallo a causa dell'impossibilità di pervenire ad una maggioranza assoluta.

Partecipazioni sociali

L'art. 2468 del Codice Civile dispone che "i diritti sociali spettino ai soci in misura proporzionale alla partecipazione da ciascuno posseduta" e che "le partecipazioni dei soci sono determinate in misura proporzionale al conferimento, salvo quanto stabilito dal terzo comma dello stesso articolo"¹⁰². Il terzo comma prevede infatti la possibilità che l'atto costitutivo della società disponga l'attribuzione ai singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili.

Il comma cinque riporta l'ipotesi di comproprietà di una partecipazione, caso in cui è previsto che "i diritti dei comproprietari debbano essere esercitati da un rappresentante comune secondo modalità stabilite dagli articoli 1105 e 1106 C.C."¹⁰³.

Tra i possibili diritti individuali dei soci si segnala: il diritto di intervenire alle riunioni dell'assemblea, il diritto di esprimere il proprio consenso o dissenso in merito alle decisioni

¹⁰² Art. 2468, c. 2., c.c. in materia di "Quote di partecipazione"

¹⁰³ Art. 2468, c. 5, c.c. in materia di "Quote di partecipazione"

assunte al di fuori del contesto assembleare, il diritto di esprimere il proprio voto per le deliberazioni, il diritto di recedere dalla società, il diritto di promuovere l'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori, il diritto di sottoscrivere l'aumento di capitale sociale mediante nuovi conferimenti, il diritto agli utili e alla quota di liquidazione.

Lo statuto societario di Cambi Casa d'Aste srl riporta le disposizioni previste dall'articolo 2468 c.c. riguardo il conferimento di diritti sociali in misura proporzionale alla partecipazione da ciascuno posseduta, insieme all'ultimo comma dell'articolo relativo all'ipotesi di comproprietà di una partecipazione.

Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl riportano a statuto la sola attribuzione di diritti sociali ai soci in misura proporzionale alla partecipazione da essi posseduta.

Titoli di debito

L'emissione di titoli di debito, disciplinata dall'articolo 2483 del Codice Civile, consente alle società a responsabilità limitata di accedere a forme di finanziamento alternative rispetto a quelle utilizzate in passato, quando tale possibilità era consentita unicamente tramite prestito obbligazionario e per le sole società per azioni¹⁰⁴. Così capitava spesso che società a responsabilità limitata si trasformassero in s.p.a. affinché potessero finanziarsi emettendo prestiti obbligazionari.

La vigente norma codicistica consente oggi alle s.r.l. di ricorrere a fonti di finanziamento diverse, senza il bisogno di dover passare necessariamente attraverso la trasformazione societaria¹⁰⁵.

I titoli di debito sono definiti dal Documento OIC 20 quali "strumenti finanziari che attribuiscono al possessore il diritto a ricevere un flusso determinato o determinabile di liquidità senza attribuire il diritto di partecipazione diretta o indiretta alla gestione dell'entità che li ha emessi"¹⁰⁶. I titoli di debito incorporano quindi un diritto del sottoscrittore alla restituzione della somma capitale prestata alla società.

Il Codice Civile dispone che una s.r.l. possa emettere titoli di debito solo se previsto dall'atto costitutivo o da una sua successiva modifica. In particolare l'atto costitutivo deve conferire ai soci o agli amministratori la competenza a deliberare l'emissione dei titoli di debito determinando limiti, modalità e maggioranze necessarie per la decisione.

¹⁰⁴ Art. 2483, c. 1, c.c. in materia di "Emissione di titoli di debito"

¹⁰⁵ <http://www.diritto24.ilsole24ore.com>

¹⁰⁶ <http://www.fondazioneoic.eu>

La sottoscrizione di titoli di debito è tuttavia riservata alla sola categoria di soggetti qualificata dal Codice Civile come “investitori professionali soggetti a vigilanza prudenziale”¹⁰⁷.

La Commissione nazionale per le società e la Borsa (meglio nota come CONSOB) si è pronunciata in merito alla disciplina degli intermediari, facendo rientrare tra gli operatori qualificati “intermediari autorizzati, società di gestione del risparmio, SICAV, fondi pensione, compagnie di assicurazione, soggetti esteri che svolgono in forza della normativa in vigore nel proprio Stato d'origine le attività svolte dai soggetti di cui sopra, società e ed enti emittenti strumenti finanziari negoziati in mercati regolamentati, promotori finanziari, persone fisiche che documentino il possesso dei requisiti di professionalità stabiliti dal Testo Unico per i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso società di intermediazione mobiliare, fondazioni bancarie, nonché ogni società o persona giuridica in possesso di una specifica competenza ed esperienza in materia di operazioni in strumenti finanziari espressamente dichiarata per iscritto dal legale rappresentante”¹⁰⁸.

I titoli di debito vengono emessi in occasione di una “operazione collettiva di finanziamento”¹⁰⁹, come dimostrato dal comma per cui le condizioni del prestito e le modalità di rimborso possano essere modificate solamente previo consenso della maggioranza dei possessori dei titoli.

Lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl nulla riporta per quanto concerne la disciplina dei titoli di debito.

Art Auctions srl dedica l’articolo 26 del suo statuto alla regolamentazione dell’emissione di titoli di debito, possibile in tal caso solamente in seguito a decisione dei soci assunta con il voto favorevole dei soci che rappresentino insieme più della metà del capitale sociale.

Aste di Antiquariato Boetto srl riporta a statuto la sola disciplina relativa ai finanziamenti dei soci, nulla indicando in merito a titoli di debito.

4.3. Titolo III: Trasferimento partecipazioni, Recesso

Trasferimento delle partecipazioni

¹⁰⁷ Art. 2483, c. 2, c.c. in materia di “Emissione di titoli di debito”

¹⁰⁸ Art. 31, c. 2, Regolamento CONSOB 1 luglio 1998, n. 11522

¹⁰⁹ LIBONATI B., *Titoli di credito e strumenti finanziari*, Giuffrè, Milano, 1999

L'articolo 2469 del Codice Civile disciplina il trasferimento di partecipazioni sociali nelle società a responsabilità limitata.

Il primo comma sancisce la libera trasferibilità delle partecipazioni per atto tra vivi o per successione a causa di morte, salvo contraria disposizione dell'atto costitutivo¹¹⁰.

Il secondo comma dispone che, "qualora l'atto costitutivo preveda l'intrasferibilità delle partecipazioni o ne subordini il trasferimento al gradimento di organi sociali, soci o terzi o qualora esso ponga condizioni o limiti che impediscono il trasferimento a causa di morte, il socio o i suoi eredi possono esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'articolo 2473 c.c."¹¹¹.

Tra le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni è compresa la clausola di prelazione che, se inclusa nell'atto costitutivo della società, obbliga il socio che voglia vendere la propria quota ad offrirla agli altri soci alle medesime condizioni concordate con i terzi.

Lo statuto societario di Cambi Casa d'Aste srl prevede che qualora un socio voglia trasferire tutta o parte della propria quota sociale, dovrà informarne con una lettera raccomandata l'organo amministrativo indicando il nome del potenziale acquirente, il prezzo e le modalità di trasferimento.

Lo statuto include altresì una clausola di gradimento per la quale l'ingresso nella società di un soggetto è subordinato all'approvazione dell'Organo Amministrativo. Qualora sussista il gradimento dell'Organo Amministrativo lo statuto prevede che ciascun socio possa rendersi acquirente di tutte le quote offerte in proporzione alla quota rispettivamente posseduta così da lasciare inalterato il rapporto di partecipazione al capitale sociale. Entro quindici giorni dalla data di ricevimento della comunicazione da parte dell'Organo Amministrativo, ciascun socio dovrà comunicare ad esso se intende esercitare l'acquisto. Scaduto il termine si intende che il socio vi abbia rinunciato.

Nell'ipotesi in cui i soci non esercitino il diritto di prelazione o nel caso in cui questo venga esercitato in maniera parziale per una quota inferiore a quella offerta, il socio offerente sarà libero di trasferire la propria quota al potenziale acquirente indicato nella comunicazione all'Organo Amministrativo non oltre trenta giorni dal ricevimento di tale comunicazione.

Lo statuto specifica che l'esercizio del diritto di prelazione comporta il proporzionale subentro negli eventuali versamenti in conto capitale o in conto finanziamento infruttifero.

È inoltre riportato a statuto l'ipotesi di intestazione di quote o di diritti ad una società sulla base di un contratto fiduciario, operazione non subordinata al diritto di prelazione a favore degli altri soci.

¹¹⁰ Art. 2469, c. 1, c.c. in materia di "Trasferimento delle partecipazioni"

¹¹¹ Art. 2469, c. 2, c.c. in materia di "Trasferimento delle partecipazioni"

Tra le possibili limitazioni all'esercizio del diritto di prelazione, lo statuto riporta il caso in cui il trasferimento sia effettuato a favore di una società controllata, parenti in linea retta e coniugi. Tuttavia, nel caso in cui il rapporto di controllo venisse meno, il socio alienante deve obbligatoriamente riacquistare la quota trasferita.

Le disposizioni riportate a statuto si applicano anche nel caso di trasferimento di diritti di opzione, di diritti reali nonché in caso di trasferimenti conseguenti ad operazione di fusione, scissione, conferimento e/o cessione d'azienda.

Per quanto riguarda le modalità di avviso, lo statuto prevede che ogni comunicazione venga effettuata a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento al domicilio dei soci.

Ad effettuare le comunicazioni per conto dell'Organo Amministrativo possono essere l'Amministratore Unico, il Presidente del Consiglio d'Amministrazione o chi ne fa le veci.

Qualsiasi trasferimento di quote o il loro essere soggette a vincoli è subordinato al gradimento dell'Organo Amministrativo.

Il gradimento dell'Organo Amministrativo potrà essere negato qualora l'ipotetico acquirente non sia oggettivamente dotato di capacità finanziaria e commerciale idonea al perseguimento dell'oggetto sociale o nel caso in cui abbia qualità tali per cui l'attività da lui esercitata sia in conflitto con l'interesse sociale.

Art Auctions srl dedica la prima parte della sezione dedicata al trasferimento delle partecipazioni sociali al diritto di prelazione esercitabile dagli altri soci.

Il diritto di prelazione può essere esercitato solo per l'intera partecipazione offerta in vendita, escludendo la possibilità di una prelazione parziale.

Lo statuto societario di Art Auctions srl fa altresì riferimento, contrariamente allo statuto di Cambi Casa d'Aste srl, all'ipotesi in cui il diritto di prelazione venga esercitato da parte di più soci. In tal caso i soci si dovranno dividere la partecipazione in modo da lasciare inalterato il rapporto di partecipazione al capitale sociale.

Il socio che intende trasferire la propria partecipazione sociale deve darne comunicazione agli altri soci mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento, indicando il nominativo dell'acquirente, il prezzo e le modalità di trasferimento. Da notare come tale comunicazione costituisca proposta contrattuale nei confronti dei soci che possono accettare entro sessanta giorni dalla ricezione della proposta. Qualora i soci rinuncino all'esercizio del diritto di prelazione, espressamente o da intendersi nel caso di mancata risposta nel termine di sessanta giorni dalla ricezione della comunicazione, il socio può liberamente cedere la sua partecipazione sociale secondo le modalità indicate nella comunicazione.

Art Auctions srl specifica come il trasferimento dovrà in ogni caso avvenire non oltre trenta giorni dalla rinuncia al diritto di prelazione, diversamente da Cambi Casa d'Aste srl che stabilisce come data a partire dalla quale calcolare i trenta giorni quella relativa alla ricezione della comunicazione da parte dell'Organo Amministrativo.

Lo statuto elenca poi tre casi in cui il prezzo della partecipazione sociale viene determinato da un arbitratore scelto di comune accordo e/o in mancanza dal Presidente del Comune di Genova su richiesta di una delle due parti: trasferimento a titolo gratuito o per un corrispettivo diverso dal denaro, o quando il prezzo richiesto sia considerato eccessivo da almeno uno dei soci.

Come Cambi Casa d'Aste srl, anche Art Auctions srl pone una limitazione all'esercizio del diritto di prelazione da parte dei soci qualora il potenziale acquirente fosse un coniuge o un parente in linea diretta.

Lo statuto di Art Auctions srl include altresì tra i possibili casi di impossibilità d'applicazione del diritto di prelazione il trasferimento di partecipazioni sociali intestate a società fiduciarie ai mandanti iniziali.

Lo statuto specifica come tutte le disposizioni riportate trovino applicazione anche con riferimento ai diritti di opzione per aumenti di capitale, nel caso di trasferimento di nuda proprietà, trasferimento di diritti di usufrutto sulle partecipazioni sociali e di ogni altro negozio giuridico che comporti il trasferimento del diritto di voto a persona diversa dal socio. Nel caso di usufrutto vitalizio si specifica che la durata dell'usufrutto è pari alla vita della persona che il socio offerente ha indicato quale usufruttuario nella comunicazione agli altri soci.

Il rispetto delle previsioni statutarie è garantito dall'impossibilità di riportare nei libri societari il trasferimento di partecipazioni sociali che risulti contrario alle condizioni stabilite. Aste di Antiquariato Boetto srl dedica un articolo del proprio statuto all'elencazione dei possibili casi di trasferimento di partecipazioni sociali per atto tra vivi per cui non trova applicazione il diritto di prelazione a favore degli altri soci: a coniuge, parenti entro il secondo grado o affini entro il primo grado, ad altro socio della società, da socio a società fiduciaria o da società fiduciaria a mandante originario, a società controllanti, controllate, collegate o comunque appartenenti allo stesso gruppo. Negli altri casi di trasferimento di partecipazioni per atto tra vivi il diritto di prelazione è riservato agli altri soci in proporzione alle partecipazioni possedute.

L'obbligo di comunicazione agli altri soci in merito alla volontà del socio offerente ricade anche nel caso di Aste di Antiquariato Boetto srl, come nei casi precedenti mediante lettera raccomandata con ricevuta di ritorno recante indicazione del prezzo richiesto, condizioni di pagamento e nominativo del potenziale acquirente.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl, come Art Auctions srl riporta a statuto l'ipotesi di trasferimento di partecipazioni sociali a titolo gratuito o per un corrispettivo diverso dal denaro. In tal caso gli altri soci possono acquistare la quota versando all'offerente la somma determinata in comune accordo, o in mancanza di quest'ultimo, stabilita da un arbitratore.

È previsto che, entro trenta giorni dalla data di spedizione dell'offerta di prelazione, gli altri soci possano esercitare il diritto di prelazione comunicando la propria decisione al socio che intende vendere la propria partecipazione.

Analogamente ad Art Auctions, anche per Aste di Antiquariato Boetto srl il diritto di prelazione può essere esercitato esclusivamente per l'intera partecipazione offerta.

Qualora il diritto di di prelazione non venga esercitato per l'intera partecipazione offerta, lo statuto societario di Aste di Antiquariato Boetto srl prevede un arco di tempo più lungo rispetto le precedenti entro cui poter liberamente trasferire la partecipazione sociale.

Decorsi i sei mesi citati senza che la partecipazione venga venduta, la partecipazione offerta sarà di nuovo soggetta al diritto di prelazione.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl come Art Auctions srl specifica l'applicabilità delle disposizioni anche in riferimento a diritti di opzione per aumenti di capitale, in caso di trasferimento di nuda proprietà o di diritti di usufrutto sulle partecipazioni sociali. L'usufrutto vitalizio ha durata pari alla vita della persona che il socio offerente ha indicato quale usufruttuario nella comunicazione.

Recesso

Con la riforma della disciplina della società a responsabilità limitata, si assiste ad un ampliamento del diritto di recesso del socio che ottiene così la liquidazione della propria partecipazione e quindi il rimborso del proprio conferimento¹¹².

Se la previgente disciplina aveva individuato un numero limitato di casi tassativi per cui fosse possibile esercitare il diritto di recesso (il cambiamento dell'oggetto sociale o del tipo di società, il trasferimento della sede sociale all'estero), con la riforma si ampliano i casi di

¹¹² Art. 3, D. Lgs del 17 gennaio 2003, n. 6

recesso ex lege, il recesso diventa materia disponibile all'autonomia statutaria, aumentano le garanzie per chi recede e i diritti dei creditori rimangono comunque ben tutelati¹¹³.

La nuova disciplina prevede che nello statuto delle società a responsabilità limitata si possa individuare una pluralità di fattispecie, oltre a quelle dettate ex lege, a cui qualunque socio può ricorrere per esercitare il proprio diritto di recesso.

Il nuovo articolo 2473 c.c. dispone che i soci "non consenzienti" rispetto all'adozione di determinate decisioni quali il cambiamento dell'oggetto o del tipo di società, la sua fusione o scissione, la revoca dello stato di liquidazione, il trasferimento della sede all'estero, l'eliminazione di una o più cause di recesso previste dall'atto costitutivo o il compimento di operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti attribuiti ai soci, possano inderogabilmente esercitare la propria facoltà di recesso¹¹⁴.

La società Cambi Casa d'Aste srl decide di non riportare a statuto alcun capitolo dedicato alle modalità di recesso di un socio, lasciando dunque intendere il rinvio alla legge.

Art Auctions srl dedica gli artt. 12 e 13 del suo statuto alla disciplina dei casi di recesso. I casi per cui il socio ha diritto a recedere dalla società sono quelli previsti dalla legge. È previsto che il socio che intenda esercitare il diritto di recesso ne dia comunicazione all'organo amministrativo mediante lettera raccomandata entro trenta giorni dall'iscrizione nel Registro delle Imprese della decisione, dal momento in cui il socio viene a conoscenza del fatto che lo è legittima.

È altresì previsto che le partecipazioni per le quali è stato esercitato il diritto di recesso non possano essere in alcun modo cedute.

Il socio che recede dalla società ha diritto ad ottenere il rimborso della propria partecipazione in proporzione al patrimonio sociale. Qualora vi sia un disaccordo in merito alla determinazione del valore delle partecipazioni societarie, tale valutazione viene affidata ad un esperto nominato dal Tribunale di Genova.

Il rimborso dovrà essere eseguito secondo le modalità previste dalla legge e non oltre 180 giorni dalla comunicazione della volontà di recedere.

Anche la società Aste di Antiquariato Boetto srl dedica l'art. 5 del suo statuto, con i relativi sottocapitoli, alla disciplina dei casi di recesso. L'unico appunto che distingue quanto riportato da Aste di Antiquariato Boetto srl rispetto a Art Auctions srl è la precisazione del momento in

¹¹³ BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

¹¹⁴ Art. 2473, c. 1, c.c. in materia di "Recesso del socio"

cui l'esercizio del diritto di recesso trova compimento, corrispondente al giorno in cui la società riceve la comunicazione recante la volontà del socio.

4.4. Titolo IV: Decisioni dei soci, Assemblea

Decisioni dei soci

L'articolo 2479 del Codice Civile disciplina il campo di competenza decisionale dei soci nelle società a responsabilità limitata.

Il suddetto articolo prevede che "in ogni caso sono riservate alla competenza dei soci l'approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili, la nomina degli amministratori (se prevista nell'atto costitutivo), la nomina dei sindaci e del presidente del collegio sindacale o del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti, le modificazioni dell'atto costitutivo, infine la decisione di compiere operazioni che comportino una modificazione sostanziale dell'oggetto sociale determinato nell'atto costitutivo o dei diritti dei soci"¹¹⁵. È altresì riservata a competenza dei soci qualsiasi altra questione sottoposta loro da uno o più amministratori o da un numero di soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale¹¹⁶.

L'atto costitutivo può prevedere che le decisioni dei soci siano adottate sulla base di metodi assembleari o extra-assembleari. Alla prima fattispecie corrispondono la consultazione scritta, nel caso in cui vi sia un unico documento che circola fra i soci che lo sottoscrivono, e il consenso espresso per iscritto qualora ciascun socio esprima il proprio consenso su un diverso documento, con la conseguente verifica della coincidenza fra giudizi. Nel caso in cui una decisione venga assunta secondo consenso espresso per iscritto, i documenti sottoscritti devono indicare con chiarezza l'argomento oggetto della decisione ed il consenso alla stessa.

L'articolo dispone inoltre che "ogni socio ha diritto di partecipare alle decisioni previste dal suddetto articolo ed il suo voto vale in misura proporzionale alla sua partecipazione sociale"¹¹⁷.

Per utilizzare il metodo extra-assembleare con cui viene riconosciuta rilevanza alla persona del singolo socio, è necessario che vi sia un'espressa previsione dell'atto costitutivo.

Si deve tuttavia ricorrere al metodo assembleare per le decisioni riguardanti modificazioni dell'atto costitutivo o dell'oggetto sociale.

¹¹⁵ Art. 2479, c. 2, c.c. in materia di "Decisioni dei soci"

¹¹⁶ Art. 2479, c. 4, c.c. in materia di "Decisioni dei soci"

¹¹⁷ Art. 2479, c. 5, c.c. in materia di "Decisioni dei soci"

Inoltre l'assemblea può sempre essere richiesta da ciascun amministratore e da un numero di soci che insieme rappresenti almeno un terzo del capitale sociale.

Ogni socio ha diritto di partecipare alle decisioni previste dall'articolo ed il suo voto vale in misura proporzionale alla sua partecipazione.

L'ultimo comma dell'articolo 2479 c.c. precisa che "salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, le decisioni dei soci sono assunte con il voto favorevole di una maggioranza che rappresenti almeno la metà del capitale sociale"¹¹⁸. Tale regola può essere derogata dall'atto costitutivo che potrebbe prevedere quorum maggiori o minori o l'unanimità dei soci.

L'articolo 2479-ter c.c. sull'invalidità delle decisioni dei soci dispone che "le decisioni che non siano state prese in conformità della legge o dell'atto costitutivo possono essere impugnate dai soci che non vi abbiano consentito, da ciascun amministratore e dal collegio sindacale entro novanta giorni dalla loro trascrizione nel libro delle decisioni dei soci"¹¹⁹.

L'articolo prosegue precisando che "qualora possano recare danno alla società, sono impugnabili le decisioni assunte con la partecipazione di soci aventi, per conto proprio o di terzi, un interesse in conflitto con la società"¹²⁰.

L'illiceità o l'impossibilità dell'oggetto della decisione o la sua assunzione in assenza assoluta di informazioni sono altre ipotesi di impugnabilità contemplate dalla disciplina codicistica¹²¹.

Infine senza la previsione di un limite temporale entro cui esercitare il diritto, il Codice Civile dispone l'impugnabilità delle deliberazioni "che producono modificazioni dell'oggetto sociale prevedendo attività impossibili o lecite"¹²².

Cambi Casa d'Aste srl riporta a statuto i casi previsti dal Codice Civile riservati alla competenza dei soci.

Al metodo assembleare, per legge da adottare per le decisioni previste ai nn. 4) e 5) della norma codicistica, lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl prevede l'affiancamento, in ogni altro caso, del metodo della consultazione scritta o sulla base del consenso espresso per iscritto. A scegliere il metodo di assunzione delle decisioni spetta all'Organo Amministrativo.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl dedica un intero articolo del suo statuto alle decisioni dei soci adottate al di fuori della sede assembleare. In caso di decisioni adottate mediante consultazione scritta o sulla base del consenso espresso per iscritto dai soci, la proposta, redatta dall'Organo amministrativo, deve indicare con chiarezza l'argomento oggetto della

¹¹⁸ Art. 2479, c. 6, c.c. in materia di "Decisioni dei soci"

¹¹⁹ Art. 2479-ter, c. 1, c.c. in materia di "Invalidità delle decisioni dei soci"

¹²⁰ Art. 2479-ter, c. 2, c.c. in materia di "Invalidità delle decisioni dei soci"

¹²¹ Art. 2479-ter, c. 3, c.c. in materia di "Invalidità delle decisioni dei soci"

¹²² Ibidem

decisione, l'esatto testo della decisione ed il termine assegnato per la ricezione della risposta dei soci, comunque non inferiore a otto giorni dalla ricezione della proposta di decisione da parte dei soci. La proposta si intende accettata nel momento in cui, presso la sede sociale, pervenga il voto favorevole di tanti soci che rappresentino insieme almeno la maggioranza del capitale sociale.

Il documento contenente la proposta di decisione, così come i documenti pervenuti alla società e recanti l'espressione della volontà dei soci devono essere trasmessi con qualunque sistema di comunicazione garantisca il riscontro della ricezione. Entrambi i documenti devono essere conservati dalla società. Le decisioni adottate al di fuori della sede assembleare devono essere trascritte nel libro delle decisioni dei soci. Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl insiste sull'obbligo di comunicazione delle decisioni a tutti i soci,

Le decisioni dei soci assunte in conformità alla legge sono vincolanti per tutti i soci, anche se non intervenuti o dissenzienti. Esse possono quindi essere impugnate solo nei termini previsti dalla legge.

Art Auctions srl, come Cambi Casa d'Aste srl, riporta a statuto i casi contemplati dal Codice Civile riservati alla competenza dei soci. Come Cambi Casa d'Aste srl, anche Art Auctions srl non si preclude quale metodo di adozione delle decisioni, oltre quello assembleare, quello della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto dai soci.

Art Auctions srl precisa inoltre a statuto che le delibere dei soci sono adottate con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino la maggioranza del capitale sociale.

Interessante notare come lo statuto di Art Auctions srl subordini la partecipazione dei soci alle decisioni alla condizione che il socio non sia moroso nell'esecuzione dei conferimenti.

A seguire, lo statuto di Art Auctions srl passa a descrivere il procedimento da seguire in caso di adozione delle decisioni mediante consultazione scritta o per consenso espresso per iscritto, lo stesso previsto dallo statuto di Cambi Casa d'Aste srl. Per entrambi i metodi il procedimento deve essere attuato mediante delibera in sede ordinaria.

Uno dei soci o uno degli amministratori deve comunicare a tutti i soci e a tutti gli amministratori il testo della decisione da adottare, fissando un termine non inferiore agli otto giorni entro il quale ciascun socio deve far pervenire presso la sede sociale l'eventuale consenso alla stessa. Tale comunicazione può avvenire con qualsiasi mezzo che consenta di verificarne provenienza e di avere conferma dell'avvenuta ricezione.

Le decisioni adottate dalla società secondo tale modalità devono risultare da verbale redatto dall'Organo Amministrativo e inserito nel libro delle decisioni dei soci.

Secondo lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl ogni decisione dei soci deve essere adottata solamente mediante deliberazioni assembleari, non contemplando metodi extra-collegiali.

È inoltre riportato a statuto come quorum deliberativo dell'assemblea il raggiungimento della maggioranza assoluta.

Quale osservazione personale conclusiva relativa alle decisioni dei soci, tengo ad evidenziare che spesso si fa riferimento a provvedimenti resi validi con maggioranze assolute che tuttavia, alla luce della partecipazione al capitale sociale come risulta in essere, non potranno mai essere raggiunte.

Convocazione dell'Assemblea dei soci

L'articolo 2479-bis del Codice Civile lascia che sia l'atto costitutivo della società a stabilire i modi di convocazione dell'assemblea dei soci.

Nel caso in cui l'atto costitutivo non indichi il soggetto o l'organo cui spetta la convocazione dell'assemblea, è da intendersi che tale funzione spetti agli amministratori.

La modalità di convocazione deve in ogni caso consentire che i soci siano tempestivamente informati sugli argomenti da trattare¹²³.

Per quanto riguarda le modalità di adunanza, il Codice Civile prevede che "salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, l'assemblea si riunisce presso la sede sociale, che essa è regolarmente costituita con la presenza di tanti soci quanti insieme rappresentano almeno la metà del capitale sociale e che delibera a maggioranza assoluta, ad eccezione dei casi previsti dai nn. 4) e 5) del secondo comma dell'articolo 2479, per cui è necessario il voto favorevole dei soci che rappresentano insieme almeno la metà del capitale sociale"¹²⁴.

Per quanto riguarda la determinazione della figura del Presidente dell'assemblea dei soci, l'articolo 2479-bis dispone che "l'assemblea è presieduta dalla persona indicata nell'atto costitutivo o, in mancanza, da quella designata dagli intervenuti" e che le sue funzioni siano "verificare la regolarità della costituzione dell'assemblea, accertare l'identità e la legittimazione dei presenti, regolare il suo svolgimento ed accertare i risultati delle votazioni." Al Presidente spetta inoltre dare conto degli esiti di tali verifiche nel verbale dell'assemblea¹²⁵.

¹²³ Art. 2479-bis, c. 1, c.c. in materia di "Assemblea dei soci"

¹²⁴ Art. 2479-bis, c. 3, c.c. in materia di "Assemblea dei soci"

¹²⁵ Art. 2371, c. 1, c.c. in materia di "Presidenza dell'assemblea"

In merito alla validità di una delibera, lo stesso articolo prevede che “in ogni caso la deliberazione s’intende adottata qualora ad essa partecipi l’intero capitale sociale (assemblea totalitaria) e tutti gli amministratori e sindaci siano presenti o informati della riunione, quindi che nessuno si opponga alla trattazione dell’argomento”¹²⁶.

Al fine di favorire la partecipazione del socio all’assemblea, qualora abbia difficoltà ad essere presente, il Codice Civile prevede uno strumento di rappresentanza ma con precisi limiti da rispettare.

Lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl assegna all’Organo Amministrativo della società la facoltà di convocare l’assemblea dei soci.

L’assemblea dovrà tenersi presso la sede della società o in qualsiasi altro luogo purché in Italia.

L’avviso di convocazione, come da Codice Civile, dovrà contenere l’indicazione del giorno, dell’ora e del luogo dell’adunanza, insieme all’elenco delle materie da trattare, nonché la facoltà di intervento tramite mezzi di telecomunicazione. L’avviso dovrà essere fatto recapitare ai soci, agli amministratori e ai membri dell’Organo di controllo almeno otto giorni prima del giorno dell’adunanza con qualsiasi mezzo di comunicazione che garantisca il riscontro dell’avvenuta ricezione.

Lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl riporta poi l’ipotesi di invalida costituzione d’assemblea qualora i soci intervenuti non rappresentino insieme la parte di capitale sociale necessaria. In tal caso, precisa lo statuto, l’assemblea deve essere nuovamente convocata entro i successivi trenta giorni al fine di decidere sugli argomenti oggetto di trattazione nella precedente convocazione.

L’Organo Amministrativo è tenuto a convocare senza indugi l’assemblea anche quando ne è fatta domanda da tanti soci che rappresentino almeno un terzo del capitale sociale.

La legge non stabilisce le modalità con cui un socio debba conferire la rappresentanza a un altro soggetto, nonostante la forma scritta si ritenga necessaria al fine di esigenze probatorie.

Per questo motivo lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl prevede che i soci possano farsi rappresentare in assemblea mediante delega scritta, consegnata al delegato con qualsiasi sistema di comunicazione.

A differenza di quanto vale per le società per azioni, il socio di una s.r.l. può delegare anche un componente dell’organo amministrativo o di controllo, oppure un dipendente della società o di una società da questa controllata. È dunque l’atto costitutivo o lo statuto della società a

¹²⁶ Art. 2479-bis, c. 5, c.c. in materia di “Assemblea dei soci”

disciplinare la facoltà del socio di farsi rappresentare in assemblea, sia escludendola del tutto, sia determinandone ampiezza, limiti, requisiti e forma della delega¹²⁷.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl esclude la possibilità di conferire la delega ai membri degli organi amministrativi o di controllo.

Contrariamente alle previsioni statutarie di Cambi Casa d'Aste srl in merito al luogo in cui debba tenersi l'assemblea dei soci, lo statuto di Art Auctions srl prevede che l'adunanza possa essere convocata anche al di fuori dell'Italia, purché in un Paese facente parte dell'Unione Europea.

Come per Cambi Casa d'Aste srl, anche per Art Auctions srl ad essere incaricato a convocare l'assemblea è l'Organo Amministrativo mediante avviso recante tutte le indicazioni necessarie.

Lo statuto di Art Auctions srl specifica anche che, in caso di impossibilità o inattività dell'Organo Amministrativo, l'assemblea può essere convocata dall'eventuale organo di controllo oppure da uno qualsiasi dei soci.

Per questo motivo lo statuto di Art Auctions srl prevede che i soci possano farsi rappresentare in assemblea da altra persona mediante delega scritta che dovrà essere conservata dalla società.

Lo statuto di Art Auctions srl disciplina anche l'ipotesi di utilizzo delle telecomunicazioni, a condizione che tutti i partecipanti possano essere identificati dal presidente e dagli intervenuti, che sia loro consentito di seguire la conversazione e di intervenire in tempo reale. In questa ultima ipotesi l'assemblea si ritiene riunita nel luogo in cui si trova il presidente.

Lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl, come per le altre due case d'asta, assegna all'Organo Amministrativo la facoltà di convocare l'assemblea.

Come Cambi Casa d'Aste srl, anche Aste di Antiquariato Boetto srl stabilisce quale luogo in cui debba tenersi l'adunanza la sede sociale o qualsiasi altro luogo purché in Italia.

Aste di Antiquariato Boetto srl riporta poi a statuto l'ipotesi di invalida costituzione di un'assemblea in prima convocazione. In tal caso specifica come, in seconda convocazione, hanno validità le stesse maggioranze previste per la prima.

Contrariamente agli statuti delle prime due, quello di Aste di Antiquariato Boetto srl riporta l'obbligo, previsto per legge, di convocazione dell'assemblea una volta all'anno, entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

¹²⁷ <https://iusletter.com>

Lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl prevede infine una specifica disciplina qualora l'assemblea si svolga in più luoghi audio e/o video collegati. In tal caso l'avviso di comunicazione dovrà riportare i luoghi audio e/o video collegati e il presidente e il segretario dovranno essere presenti nello stesso luogo. Dovrà inoltre essere consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti. Come nel caso di un'assemblea svoltasi senza l'utilizzo delle telecomunicazioni, anche in tal caso dovrà essere consentito al presidente di accertare l'identità e la legittimazione degli intervenuti, regolare lo svolgimento dell'adunanza, constatare e proclamare i risultati della votazione.

Presidenza dell'Assemblea dei soci

L'articolo 2371 c.c. che disciplina la figura del presidente dell'assemblea nelle società per azioni trova applicazione anche nel caso di società a responsabilità limitata.

Esso affida l'individuazione della figura del presidente alla disposizione dell'atto costitutivo.

In caso di mancata designazione da parte dell'atto costitutivo, l'articolo prevede un'elezione con il voto della maggioranza dei presenti¹²⁸.

La maggioranza necessaria per la nomina viene calcolata secondo quanto previsto per l'assemblea ordinaria dall'articolo 2364 c.c.

Accanto alle funzioni spettanti al Presidente dell'assemblea precedentemente citate, occorre segnalare che rientrano nella sua competenza la scelta del sistema di votazione, salvo che questo non sia indicato nello statuto.

L'articolo prevede altresì che il presidente possa essere assistito da un segretario designato secondo le stesse modalità del primo, la cui presenza non risulta necessaria qualora il verbale dell'assemblea sia redatto da un notaio¹²⁹.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl affida la presidenza dell'assemblea dei soci all'Amministratore unico o al Presidente del Consiglio di amministrazione oppure, in caso di sua assenza, al Vice-presidente o al Consigliere più anziano di carica o ancora alla persona designata dagli intervenuti a maggioranza semplice del capitale presente.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl riporta la presenza di un segretario cui è affidato il compito di assistere il presidente nell'esercizio delle sue funzioni. La figura del segretario, non

¹²⁸ Art. 2371, c. 1, c.c. in materia di "Presidenza dell'assemblea"

¹²⁹ Ibidem

necessariamente un socio, viene designata dall'Assemblea a maggioranza semplice del capitale presente.

Nei casi previsti dalla legge, e qualora l'organo amministrativo lo ritenga opportuno, le funzioni di segretario sono attribuite ad un notaio designato dall'organo amministrativo stesso.

Lo statuto di Art Auctions srl si differenzia da quello di Cambi Casa d'Aste srl in riferimento al suddetto argomento, solo nello specificare la funzione del segretario, anche in questo caso eletto dall'assemblea, di sottoscrizione del verbale. Tale funzione, quando ritenuto opportuno dal presidente, è previsto venga svolta da un notaio, nel caso di Art Auctions srl scelto dal presidente stesso.

Lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl affida la presidenza dell'assemblea all'Amministratore unico o al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Senza citare gli altri soggetti che, negli statuti delle prime due, sono indicati a sostituire Amministratore unico o Presidente del Cda, lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl riporta come ipotesi estrema la sola designazione da parte degli intervenuti.

Maggioranze costitutive e deliberative dell'Assemblea dei soci

L'articolo 2479-bis del Codice Civile che disciplina il momento assembleare nelle società a responsabilità limitata dispone che l'assemblea è da considerarsi regolarmente costituita qualora vi sia rappresentata almeno la metà del capitale sociale e che essa deliberi a maggioranza assoluta dei presenti. In caso di modificazioni dell'atto costitutivo o di operazioni che comportino una modificazione dell'oggetto sociale o dei diritti dei soci, è comunque necessario il voto favorevole di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale¹³⁰.

Se nella previgente normativa tali decisioni venivano demandate all'assemblea straordinaria, il nuovo codice, non prevedendo alcuna distinzione tra assemblea ordinaria e straordinaria, dispone l'ottenimento di maggioranze più qualificate, demandando all'atto costitutivo la possibilità di prevedere addirittura il consenso unanime.

Analizzando i tre statuti, è quello di Cambi Casa d'Aste srl il solo a prevedere un articolo interamente dedicato ai quorum costitutivi e deliberativi dell'Assemblea dei soci. Esso

¹³⁰ Art. 2479-bis, c. 3, c.c. in materia di "Assemblea dei soci"

dispone che per tutte le decisioni di competenza dei soci, l'assemblea, sia in prima che in seconda convocazione, deliberi a maggioranza assoluta del capitale sociale.

L'articolo precisa inoltre la mancata computazione, ai fini del calcolo della maggioranza necessaria, di tutte quelle quote per cui non può essere esercitato il diritto di voto o per cui il diritto di voto non è stato esercitato a seguito della dichiarazione del socio di astenersi per conflitto di interessi.

Viene altresì ribadito l'obbligo a capo del presidente dell'assemblea di sottoscrivere il verbale, redatto senza indugio, recante la data dell'assemblea, l'identità dei partecipanti, le quote di partecipazione rappresentate da ciascuno, le modalità e il risultato delle votazioni. Esso deve inoltre consentire l'identificazione dei soci favorevoli, astenuti o dissenzienti.

4.5. Titolo V: Amministrazione e rappresentanza

Organo Amministrativo

La riforma del 2003 al diritto della società a responsabilità limitata ha apportato delle profonde modifiche nell'ambito della disciplina dell'amministrazione, ampliando lo spazio riconosciuto all'autonomia statutaria. Allo statuto societario spettano infatti ampi margini di scelta in merito alla struttura dell'organo amministrativo, la preposizione all'organo amministrativo di soci o estranei, il regime della procedura decisionale dell'organo pluripersonale, accettando la disapplicazione del metodo assembleare, fatta eccezione per alcune materie¹³¹.

Per quanto concerne la struttura dell'organo amministrativo della s.r.l., il Codice civile, al fine di conferire rilevanza alla persona del socio, lascia che lo statuto possa prevedere, accanto ai tradizionali organi dell'amministratore unico e del consiglio di amministrazione, l'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva di tutti o alcuni soci, analogamente a quanto avviene per le società di persone. È prevista altresì la possibilità di combinare i due modelli di amministrazione, distinguendo tra le operazioni per cui è richiesto il consenso congiunto e quelle per cui gli amministratori agiscono disgiuntamente. L'articolo precisa inoltre come l'amministrazione congiunta o disgiunta possa essere affidata dallo statuto ai soci o ai non soci¹³².

¹³¹ Studio n. 141-2011/I del Consiglio Nazionale del Notariato scaricabile dal sito: <https://www.notariato.it/sites/default/files/141-11-i.pdf>

¹³² Art. 2475, c. 3, c.c. in materia di "Amministrazione della società"

Se i primi commi della norma lasciano ampia discrezionalità ai soci in merito alla scelta della forma organizzativa inerente la funzione amministrativa, l'ultimo comma riporta talune materie per cui è richiesta necessariamente l'adozione del metodo collegiale, anche nell'ipotesi di amministrazione disgiuntiva¹³³.

Dato il carattere personalistico che la società a responsabilità limitata ha assunto con l'introduzione della nuova disciplina, il legislatore prende dunque atto di come in questa tipologia di società si possa rinunciare al metodo collegiale: il numero ristretto di amministratori, la loro quotidiana frequentazione, e il loro confronto al di là di formali convocazioni sono tutti elementi che inducono a ritenere come nella maggior parte dei casi il metodo collegiale sia assolutamente sovrabbondante¹³⁴.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl affida ad un Amministratore unico, anche non socio, o a un Consiglio di amministrazione, l'amministrazione della società. Quest'ultimo dovrà essere composto da due a cinque membri scelti anche fra non soci, nominati con decisione dei soci. Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl sembra dunque escludere l'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva tra le possibili modalità di amministrazione previste dalla disciplina codicistica.

L'articolo 2475 c.c. lascia che sia lo statuto societario a riportare l'indicazione della durata della carica degli amministratori, in assenza della quale verrà considerata a tempo indeterminato.

A tal proposito Cambi Casa d'Aste srl prevede che siano i soci a stabilire, al momento della nomina degli amministratori, la durata della loro carica. Qualora questa non venga fissata, lo statuto dispone che gli amministratori restino in carica fino a revoca o dimissioni.

L'articolo statutario di Cambi Casa d'Aste srl riporta altresì le modalità di nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione. Lo statuto subordina la nomina da parte dei membri del Consiglio di Amministrazione alla scelta effettuata dai soci che potranno nominare anche un vice-presidente che sostituisca il Presidente in caso di assenza o impedimento.

Da segnalare l'ultimo comma dell'articolo statutario che sancisce il mancato vincolo degli amministratori al divieto di concorrenza prescritto dall'articolo 2390 cc.

Lo statuto di Art Auctions srl riporta tutti i possibili modelli di amministrazione previsti dal Codice Civile da adottare alternativamente. La scelta del tipo di amministrazione e il numero degli amministratori sono stabiliti dai soci contestualmente alla nomina degli amministratori.

¹³³ Art. 2475, c. 5, c.c in materia di "Amministrazione della società"

¹³⁴ BUSANI A., S.R.L.: *il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

Qualora vengano nominati due o più amministratori e non venga fornita indicazione in merito alla modalità di esercizio dei poteri di amministrazione, si intende costituito il Consiglio di Amministrazione.

Gli amministratori possono essere anche non soci e, specifica lo statuto, sono rieleggibili.

Come Cambi Casa d'Aste srl, anche Aste di Antiquariato Boetto srl elenca a statuto tra le possibili forme di amministrazione quella dell'amministratore unico e del consiglio di amministrazione, eludendo l'ipotesi di amministrazione disgiuntiva o congiuntiva di tutti o alcuni soci.

Analogamente a Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl, anche Aste di Antiquariato Boetto srl prevede la possibilità che non soci ricoprano la carica di amministratori.

Aste di Antiquariato Boetto srl è l'unica delle tre società a riportare a statuto l'ultimo comma dell'articolo 2475 c.c. per cui la redazione del progetto di bilancio o di progetti di fusione o scissione, nonché le decisioni di aumento di capitale rientrano nel campo di competenza dell'organo amministrativo.

Cessazione, sostituzione e decadenza degli amministratori

Gli articoli 2385 e 2386 del Codice Civile disciplinano rispettivamente la cessazione e la sostituzione degli amministratori nelle società per azioni, applicabili anche all'amministrazione delle società a responsabilità limitata.

L'articolo 2385 prevede che "l'amministratore che rinunci all'incarico debba darne comunicazione scritta al consiglio d'amministrazione e al presidente del collegio sindacale. Qualora rimanga in carica la maggioranza del Consiglio di Amministrazione la rinuncia ha effetto immediato. In caso contrario la rinuncia ha effetto dal momento in cui la maggioranza del Consiglio si è ricostituita in seguito all'accettazione dei nuovi amministratori"¹³⁵.

Lo stesso articolo disciplina l'ipotesi di cessazione degli amministratori dall'incarico per scadenza del termine. In tal caso "la cessazione ha effetto dal momento in cui il Consiglio di Amministrazione è stato ricostituito"¹³⁶.

La norma civilistica prevede infine che la cessazione, qualsiasi sia la causa, debba essere iscritta nel registro delle imprese a cura del collegio sindacale, entro un periodo di trenta giorni¹³⁷.

¹³⁵ Art. 2385, c. 1, c.c. in materia di "Cessazione degli amministratori"

¹³⁶ Art. 2385, c. 2, c.c. in materia di "Cessazione degli amministratori"

¹³⁷ Art. 2385, c. 3, c.c. in materia di "Cessazione degli amministratori"

L'articolo 2386 dispone che “qualora vengano a mancare uno o più amministratori, gli altri debbano provvedere a sostituirli mediante una deliberazione approvata dal collegio sindacale”¹³⁸.

La maggioranza deve in ogni caso essere costituita da amministratori nominati dall'assemblea¹³⁹. Qualora tale maggioranza venga a mancare, “gli amministratori rimasti in carica dovranno convocare l'assemblea che provvederà alla sostituzione dei mancanti”¹⁴⁰. Gli amministratori così nominati cesseranno dall'incarico alla medesima scadenza di quelli in carica all'atto della loro nomina. A tali amministratori verranno riconosciuti poteri identici a quelli degli amministratori nominati dall'assemblea¹⁴¹.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl deroga all'articolo 2386 nello stabilire come termine di scadenza dell'incarico degli amministratori cooptati la prossima decisione dei soci.

Come il Codice Civile dispone al quarto comma dell'articolo 2386, lo statuto di una società può prevedere la clausola *simul stabunt simul cadent* per cui il venir meno di un dato numero di amministratori determina la decadenza dell'intero organo amministrativo. È ciò che riporta lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl per cui, qualora la maggioranza degli amministratori rassegni le dimissioni o comunque venga meno la maggioranza degli amministratori nominati dall'assemblea, l'intero Consiglio di Amministrazione decade automaticamente e all'assemblea, convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica, spetterà la nomina del nuovo Consiglio.

Interessante notare come lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl contempli oltre il metodo assembleare, per la nomina dei nuovi amministratori, anche metodi extra-collegiali come quello della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto.

Diversamente da Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl approfondisce a statuto l'ipotesi di revoca oltre quella di dimissioni o cessazione della carica per scadenza degli amministratori. Gli amministratori sono revocabili in qualunque tempo per decisione dei soci, salvo il diritto al risarcimento del socio revocato dall'incarico senza giusta causa.

La cessazione degli amministratori per scadenza del termine o dimissioni ha effetto dal momento in cui l'organo amministrativo è stato ricostituito. Lo statuto di Art Auctions srl stabilisce un tempo di trenta giorni entro il quale la ricostituzione dell'organo dovrà essere sottoposta alla decisione dei soci.

¹³⁸ Art. 2386, c.1, c.c. in materia di “Sostituzione degli amministratori”

¹³⁹ Ibidem

¹⁴⁰ Art. 2386, c. 2, c.c. in materia di “Sostituzione degli amministratori”

¹⁴¹ Art. 2386, c. 3, c.c. in materia di “Sostituzione degli amministratori”

Se Cambi Casa d'Aste srl deroga a quanto previsto dal Codice Civile in materia di concorrenza, Art Auctions srl riporta a statuto la proposizione normativa contenuta dall'articolo 2390, precisando gli effetti che la sua violazione comporta.

Aste di Antiquariato Boetto srl sottolinea a statuto l'importanza di garantire una continuità nell'amministrazione della società, prevedendo che la cessione dall'incarico degli amministratori ha effetto solo nel momento in cui il nuovo organo amministrativo è stato ricostituito.

Riunioni e deliberazioni del Consiglio

La dottrina vuole che sia l'atto costitutivo della società o lo statuto ad occuparsi del sistema di convocazione del Consiglio di Amministrazione, del regolare svolgimento dell'adunanza e dei quorum costitutivi e deliberativi validanti.

Stante l'applicabilità dell'articolo 2388 c.c. in tema di società per azioni alla tipologia societaria qui analizzata, per la validità costituzione del Consiglio di Amministrazione "è necessaria la presenza della maggioranza degli amministratori in carica, a meno che lo statuto richieda un maggior numero di presenti"¹⁴².

Sempre secondo lo stesso articolo, "le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione sono prese a maggioranza assoluta dei presenti, salvo diversa disposizione dello statuto"¹⁴³.

Quanto al comma 4 del medesimo articolo relativo all'invalidità delle deliberazioni dell'organo amministrativo, le condizioni che rendono impugnabile una delibera del Consiglio di Amministrazione sono le stesse previste per le deliberazioni assembleari, essendo applicabile per via analogica la stessa disciplina¹⁴⁴.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl affida al Presidente del Consiglio di Amministrazione il potere di convocazione degli amministratori nel luogo indicato nell'avviso di convocazione, in ogni caso in Italia. La richiesta di convocazione può provenire anche da almeno un terzo di membri del Consiglio o da parte dell'Organo di Controllo.

L'avviso di convocazione deve essere fatto pervenire dal Presidente a tutti gli amministratori ed ai membri dell'Organo di Controllo almeno otto giorni prima con qualsiasi sistema di comunicazione che assicuri il riscontro del ricevimento.

¹⁴² Art. 2388, c. 1, c.c. in materia di "Validità delle deliberazioni del consiglio"

¹⁴³ Art. 2388, c. 2, c.c. in materia di "Validità delle deliberazioni del consiglio"

¹⁴⁴ Art. 2388, c. 4, c.c. in materia di "Validità delle deliberazioni del consiglio"

Il Consiglio si intende validamente costituito anche senza le suddette formalità qualora siano presenti tutti gli amministratori e la maggioranza dei sindaci, se esistenti.

Una delle principali novità introdotte dall'articolo 2388 risiede nella possibilità, in caso prevista dallo statuto societario, di ricorrere a mezzi di telecomunicazione per favorire una più ampia partecipazione alle adunanze. Novità che sembra essere recepita dallo statuto di Cambi Casa d'Aste srl che tuttavia ne subordina l'utilizzo all'accertamento dell'opportunità da parte del Presidente.

La presidenza della riunione spetta alla figura del Presidente del Consiglio o, in sua assenza, del Vice-presidente o ancora al Consigliere più anziano di carica, infine alla persona nominata dagli intervenuti a maggioranza semplice.

Lo statuto dedica poi una sezione dell'articolo alla gestione del conflitto di interessi che può riguardare un amministratore, per conto proprio o di terzi. In tal caso l'amministratore in questione dovrà darne notizia al resto degli amministratori nonché all'Organo di controllo, quindi astenersi dall'operazione, investendo della stessa l'organo collegiale.

Per quanto concerne i quorum validanti, lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl si attiene a quanto previsto dal Codice Civile, fissando quale quorum costitutivo la maggioranza degli amministratori in carica e per quorum deliberativo il voto favorevole della maggioranza dei presenti.

Come previsto dalla disciplina codicistica, Cambi Casa d'Aste srl attribuisce al Presidente del Consiglio il voto "doppio" qualora vi sia una situazione di parità di voti, permettendogli così di decidere l'esito della votazione.

Come disposto in materia di delibere assembleari, anche per quelle del Consiglio di Amministrazione è previsto sia redatto un verbale, sottoscritto dal Presidente e dal Segretario, recante indicazioni sul risultato delle votazioni. Esso dovrà altresì permettere l'identificazione dei favorevoli, degli astenuti e dei dissenzienti.

Lo statuto di Art Auctions srl specifica le modalità di nomina del Presidente del Consiglio, eletto dai soci, quindi dal Consiglio stesso qualora i primi non vi abbiano provveduto. Lo statuto prevede altresì la nomina di un Vice-presidente che eserciti le stesse funzioni del Presidente in caso di sua assenza o impedimento, quindi di uno o più amministratori delegati determinandone i poteri.

Diversamente da Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl prevede a statuto che il luogo dell'adunanza possa superare i confini nazionali, ma non oltrepassare quelli dell'Unione Europea.

Se per Cambi Casa d'Aste srl la richiesta di convocazione, oltre che dal Presidente, può provenire da almeno un terzo degli amministratori, Art Auctions srl riduce la quota a un solo amministratore.

Contrariamente a Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl contempla a statuto la possibilità di adottare decisioni anche mediante i metodi extra-assembleari della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto.

Anche Art Auctions srl recepisce a statuto la novità introdotta dall'articolo 2388 in merito all'utilizzo delle telecomunicazioni durante le riunioni.

Infine lo statuto di Art Auctions srl precisa la necessità per il Consiglio di riunirsi in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio, così come nelle altre ipotesi previste dalla legge.

Aste di Antiquariato Boetto srl, affianco al Presidente cui è riconosciuto per legge il potere di convocazione, conferisce tale facoltà ad un amministratore o all'Organo di Controllo.

Rispetto a Cambi Casa d'Aste srl, che indica otto giorni come limite temporale prima dell'adunanza entro cui far reperire l'avviso di convocazione agli interessati, Aste di Antiquariato Boetto srl riduce a tre i giorni precedenti la riunione.

Come le prime due, anche Aste di Antiquariato Boetto srl si dimostra attenta alle novità in ambito giuridico, riportando a statuto la possibilità di fare uso delle nuove telecomunicazioni.

Da notare come lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl indichi tra le figure che rispettivamente sono tenute a sostituire il Presidente in caso di sua assenza o impedimento, non un Vice-presidente, bensì il più anziano degli amministratori delegati, se nominati, o in caso di loro assenza, dal consigliere più anziano d'età.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl riconosce al Presidente il "doppio" voto in caso di parità nelle votazioni.

Poteri dell'Organo amministrativo

La società a responsabilità limitata poggia su una struttura corporativa per cui è prevista la copresenza di organi aventi competenze decisionali diversificate. Se al collegio dei soci spetta un potere decisionale in merito all'organizzazione strutturale della società che si traduce nella facoltà di nomina alle cariche sociali, approvazione del bilancio, distribuzione degli utili e modificazioni statutarie, all'organo amministrativo è rimessa la decisionalità

sull'organizzazione operativa vale a dire in tema di scelte di gestione e di funzionamento della società¹⁴⁵.

In tema di delegabilità dei poteri del consiglio di amministrazione, la dottrina prevede la possibilità di nominare tra i suoi membri uno o più amministratori delegati, capaci di decidere individualmente su talune operazioni, o di formare il "comitato esecutivo", un organo più ristretto ed efficiente del normale consiglio di amministrazione in grado di deliberare collegialmente¹⁴⁶. I membri così delegati sono normalmente investiti di poteri rappresentativi della società nell'ambito delle materie delegate. La delega può sempre essere revocata, può avere carattere generale o essere limitata a singole attribuzioni.

Tuttavia, l'articolo 2381 C.c. dispone che, per talune attribuzioni quali la redazione del bilancio, la facoltà di aumentare il capitale sociale, il potere di convocare l'assemblea in caso di perdite oltre il terzo di capitale sociale, la facoltà di emettere obbligazioni convertibili e la redazione di progetti di fusione o scissioni, non possano essere delegate ad alcun organo¹⁴⁷.

In caso di "delega generale" di poteri amministrativi per cui all'organo delegato è riconosciuto il potere di effettuare qualsiasi operazione di ordinaria o straordinaria amministrazione, si ritiene applicabile anche alla società a responsabilità limitata la normativa vigente in materia di società per azioni secondo cui "al consiglio di amministrazione spetta la valutazione, sulla base delle informazioni ricevute, dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; esaminare approfonditamente, se delegata la loro elaborazione, i piani strategici, industriali e finanziari della società; infine valutare, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione"¹⁴⁸.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl riconosce all'Organo amministrativo i più ampi poteri gestionali e dunque la facoltà di compiere tutti gli atti ritenuti opportuni per l'attuazione dell'oggetto sociale, esclusi quelli inderogabilmente riservati ai soci per legge.

I poteri dell'Organo amministrativo potranno essere delegati a un Comitato esecutivo o ad uno o più amministratori delegati, determinando i limiti della delega stessa.

Lo statuto fa altresì riferimento alla figura del Direttore Generale, cui per legge spettano poteri di alta gestione, collocandosi al vertice della struttura aziendale, in posizione immediatamente subordinata a quella degli amministratori. In tal caso lo statuto prevede che

¹⁴⁵ BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

¹⁴⁶ Art. 2381, c. 2, c.c. in materia di "Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati"

¹⁴⁷ Art. 2381, c. 4, c.c. in materia di "Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati"

¹⁴⁸ Art. 2381, c. 3, c.c. in materia di "Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati"

sia l'Organo amministrativo a nominare uno o più Direttori Generali, determinandone poteri e limiti.

Interessante notare come lo statuto di Art Auctions srl non faccia alcun riferimento alla facoltà dell'Organo amministrativo di nominare uno o più amministratori delegati o di formare un Comitato esecutivo cui delegare i propri poteri, ma parli di "procuratori" come figure nominate dall'Organo amministrativo per lo svolgimento di determinati atti o categorie di atti. La disciplina prevede infatti che un amministratore, ove debitamente autorizzato dall'Organo amministrativo, possa attribuire la rappresentanza della società a terzi tramite procura "speciale", cioè per un determinato atto, con procura "generica" ovvero per una serie di atti della stessa specie, infine con procura "generale" cioè per una serie di atti di diversa specie, ma con il limite di non poter delegare la completa direzione dell'attività sociale¹⁴⁹.

Aste di Antiquariato Boetto srl specifica a statuto la possibilità di porre limiti al potere degli amministratori in sede di nomina e la loro perdita di autorità dinanzi a operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modifica dei diritti dei soci.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl fa riferimento a statuto a Direttori e procuratori nominabili dall'Organo di amministrazione, senza alcuna indicazione in merito ad Amministratori delegati e Comitato Esecutivo.

Rappresentanza della società

Il potere di rappresentanza degli amministratori consiste nella facoltà di manifestare la volontà sociale nei confronti di terzi e di dar vita a rapporti giuridici tra essi e la società¹⁵⁰.

Il nuovo diritto societario prevede che gli amministratori detengano la rappresentanza "generale" della società¹⁵¹. A differenza di quanto avviene per le società per azioni, per cui l'atto costitutivo deve indicare quali amministratori siano investiti dal potere di rappresentanza della società, nelle società a responsabilità limitata ogni amministratore è di diritto rappresentante, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo. La norma codicistica prevede altresì che "le limitazioni ai poteri degli amministratori che risultino dall'atto

¹⁴⁹ BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

¹⁵⁰ CAMPOBASSO M., *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, Torino, 2017

¹⁵¹ Art. 2475-bis, c. 1, c.c. in materia di "Rappresentanza della società"

costitutivo non siano opponibili ai terzi, salvo che si provi che questi abbiano agito a danno della società”¹⁵².

Lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl investe del potere di rappresentanza sociale dinnanzi a terzi l’Amministratore Unico. È inoltre prevista la possibilità che, in assenza di quest’ultimo, il potere di rappresentanza sociale spetti, disgiuntamente, al Presidente del Consiglio di amministrazione, al Vice-presidente ed agli Amministratori delegati nell’ambito delle deleghe. Da notare come lo statuto di Cambi Casa d’Aste srl attribuisca ai Direttori Generali la rappresentanza esterna della società, assimilandoli ad institori, ausiliari dell’imprenditore investiti della qualifica di dirigenti.

Lo statuto di Art Auctions srl descrive per ogni forma di amministrazione prevista dal Codice Civile per le s.r.l. a quali figure spetta il potere di rappresentanza sociale. Qualora la società sia amministrata da un Amministratore Unico, la rappresentanza della società spetta allo stesso. Qualora vi sia un Consiglio di Amministrazione a capo, la rappresentanza della società spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione e, se nominati, agli amministratori delegati per l’esercizio dei poteri loro conferiti. Infine nel caso di nomina di più amministratori la rappresentanza spetta agli stessi congiuntamente o disgiuntamente nello stesso modo in cui sono stati attribuiti in sede di nomina i poteri di amministrazione.

A distinguere le disposizioni statutarie di Aste di Antiquariato Boetto srl da quelle delle precedenti case d’asta è il fatto che, qualora sia prevista l’esistenza di un Consiglio di Amministrazione, è l’Assemblea dei soci a poter stabilire a chi spetti la rappresentanza della società. Nel caso in cui non sia stata adottata alcuna decisione dall’Assemblea dei soci in merito al detentore della rappresentanza sociale, questa spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Compenso agli amministratori

La nuova disciplina della società a responsabilità limitata nulla sembra dire in merito al compenso spettante agli amministratori, dunque trova ancora una volta applicazione la normativa dettata in materia per la società per azioni. È infatti previsto dall’articolo 2389 c.c. che “i compensi spettanti ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo siano stabiliti all’atto di nomina o dall’assemblea” e che, in assenza di indicazioni, si

¹⁵² Art. 2475-bis, c. 2, c.c. in materia di “Rappresentanza della società”

presuma che l'incarico sia svolto gratuitamente¹⁵³. Tuttavia, qualora manchi una disposizione in merito nell'atto costitutivo e l'assemblea si rifiuti o ometta di stabilire il compenso spettante agli amministratori, o lo determini in misura inadeguata, l'amministratore è abilitato a richiedere al giudice la determinazione del suo congruo compenso¹⁵⁴.

La disposizione codicistica prevede altresì che "i compensi possano essere costituiti in tutto o in parte da partecipazioni agli utili o dall'attribuzione del diritto di sottoscrivere a prezzo predeterminato aumenti di capitale di futura emissione"¹⁵⁵.

Una particolare disciplina è prevista per la remunerazione di amministratori investiti di particolari cariche, il cui compenso deve essere stabilito dal Consiglio di Amministrazione sentito, se esistente, il parere del Collegio Sindacale. La particolarità delle suddette cariche non dipende da eventuali incombenze svolte dall'amministratore in ordine a specifici affari la cui cura gli sia stata affidata, bensì si tratta di mansioni inerenti a funzioni particolari istituzionalmente previste dall'atto costitutivo, come la carica di Amministratore Delegato o di Presidente del Consiglio di Amministrazione¹⁵⁶.

È infine ritenuta opportuna l'inserzione nello statuto della previsione dell'accantonamento di un'indennità di fine rapporto per gli amministratori, ai fini della sua deducibilità da parte della società che erogherà dette indennità¹⁵⁷.

Se Cambi Casa d'Aste srl riporta a statuto le disposizioni previste dalla norma in materia, lo statuto di Art Auctions srl fa riferimento, oltre al compenso, ad un "rimborso", spettante agli amministratori, per le spese sostenute in virtù del loro ufficio. È inoltre previsto che i soci possano assegnare agli amministratori un compenso annuale in misura fissa o proporzionale agli utili di esercizio e riconoscere un'indennità per la cessazione del rapporto, da accantonare in apposita voce dello stato patrimoniale.

Come previsto dalla norma in materia, lo statuto di Art Auctions srl prevede che l'eventuale compenso degli amministratori delegati sia stabilito dal Consiglio di Amministrazione contestualmente alla loro nomina.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl, come Art Auctions srl, riporta a statuto la previsione di un rimborso delle spese sostenute dagli amministratori per l'esercizio delle loro funzioni, oltre ad un'indennità annua che può assumere la forma di partecipazione agli utili, determinata dai soci in occasione della nomina o con apposita decisione.

¹⁵³ Art. 2389, c. 1, c.c. in materia di "Compensi degli amministratori"

¹⁵⁴ Cass. civ., sez. IV, lavoro, 19 marzo 1991, n. 2895

¹⁵⁵ Art. 2389, c. 2, c.c. in materia di "Compensi degli amministratori"

¹⁵⁶ Trib. Torino, 3 marzo 1987

¹⁵⁷ BUSANI A., S.R.L.: *il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

4.6. Titolo VI: Collegio sindacale

Organo di controllo e Revisione legale dei conti

Dato lo spiccato carattere personalistico che contraddistingue la società a responsabilità limitata, il nuovo sistema normativo concede ampi spazi di manovra ai soci rispetto ai documenti relativi all'amministrazione.

Se il sistema previgente riconosceva ai soci un potere di ispezione limitato ai casi di inesistenza del collegio sindacale, e relativo ai soli libri sociali, non estendendosi ai documenti relativi all'amministrazione, il nuovo codice dispone che i soci che non partecipino all'amministrazione abbiano il diritto di avere notizie dagli amministratori sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione e di farne copie, a proprie spese¹⁵⁸.

Le uniche norme che si occupano del controllo nel nuovo Codice civile nel campo della società a responsabilità limitata sono l'articolo 2463 dove al secondo comma, tra gli elementi che deve riportare l'atto costitutivo, è indicata la nomina di "soggetti incaricati del controllo contabile" e l'articolo 2477 il quale sostituisce il collegio sindacale con un sindaco unico, salvo diversa disposizione dello statuto.

La nomina del sindaco è obbligatoria solo se rispettati i seguenti parametri: "la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato, controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti, ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei tre limiti determinati dal legislatore: un totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a due milioni di euro, ricavi derivanti dalla vendita e dalle prestazioni pari a due milioni di euro, un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a venti unità"¹⁵⁹.

Da notare come nella disciplina della società a responsabilità limitata il legislatore non abbia proceduto ad operare una scissione, come nel caso delle s.p.a., della sfera delle funzioni di controllo nei due sottoinsiemi del controllo "contabile" e del controllo "di legalità e di corretta amministrazione". Se la prima forma di controllo nelle s.p.a. viene tendenzialmente affidata ad un revisore contabile o a una società di revisione, il controllo di legalità e di corretta amministrazione spetta al Collegio sindacale, al Consiglio di sorveglianza o al Comitato per il

¹⁵⁸ Art. 2476, c. 2, c.c. in materia di "Responsabilità degli amministratori e controllo dei soci"

¹⁵⁹ Art. 2477, c. 2, c.c. in materia di "Sindaco e revisione legale dei conti"

controllo della gestione a seconda che la società per azioni adotti rispettivamente un sistema tradizionale, monistico o dualistico di governance¹⁶⁰.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl riporta la possibilità per i soci di stabilire in sede di nomina la composizione dell'Organo di controllo, costituito da un solo membro effettivo o alternativamente da un Collegio composto da tre membri effettivi e due supplenti. Anche per le riunioni dell'Organo di controllo in composizione collegiale è prevista la possibilità di utilizzo di mezzi di comunicazione, nel rispetto di quanto previsto per le riunioni del Consiglio di Amministrazione.

È altresì precisato come la sola iscrizione nell'apposito registro abiliti all'esercizio della revisione legale e dia diritto all'uso del relativo titolo.

Lo statuto di Art Auctions srl deroga a quanto previsto dal Codice Civile affidando il controllo contabile ad un Organo di controllo in composizione collegiale, formato da tre sindaci effettivi e due supplenti, escludendo dunque la possibile esistenza di un sindaco unico.

Lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl, redatto il 25 gennaio 2005, riporta ancora il secondo comma dell'articolo 2477 relativo all'obbligatorietà della nomina di un organo di controllo qualora il capitale sociale non sia inferiore a quanto stabilito per le s.p.a., comma abrogato dall'articolo 20, comma 8 D. Lgs. 24 giugno 2014, n. 91.

4.7. Titolo VII: Bilancio e utili

Bilancio e utili

La redazione del bilancio è prescritta dal Codice Civile e dai principi contabili non solo nell'interesse dei soci a conoscere l'andamento della loro società e il valore della loro partecipazione sociale, ma anche e soprattutto nell'interesse dei creditori a conoscere la consistenza del patrimonio della società valutandone il grado di solvibilità.

Il bilancio d'esercizio è altresì importante per futuri finanziatori e investitori che vogliono valutare la situazione patrimoniale e finanziaria della società in vista di possibili rapporti con l'azienda, qualora si voglia concedere finanziamenti o acquistare azioni della società.

Le norme relative alla redazione del bilancio di esercizio hanno natura imperativa così che ai soci non è concessa alcuna possibilità di derogare alle regole sulla sua formazione, composizione o valutazione¹⁶¹.

¹⁶⁰ BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

¹⁶¹ GENGHINI L., *Codice civile legislazione complementare e notarile*, Dike Giuridica Editrice, Roma, 2019

Anche in materia di bilancio il legislatore non ha voluto dettare una disciplina specifica per le società a responsabilità limitata constatata l'universalità delle norme in materia e quindi la loro indifferente valenza per tutte le società di capitali¹⁶². I sei commi di cui si compone l'articolo 2478-bis non sono infatti altro che la riproposizione, nell'ambito della società a responsabilità limitata, della corrispondente normativa della società per azioni in tema di termini di approvazione del bilancio, deposito presso il Registro delle Imprese e distribuzione degli utili.

La norma codicistica dispone così che "il bilancio sia presentato ai soci entro il termine stabilito dall'atto costitutivo e comunque non oltre centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, salvo la previsione di un termine maggiore, in ogni caso nei limiti previsti dal secondo comma dell'articolo 2364"¹⁶³. Entro trenta giorni dalla decisione dei soci di approvazione del bilancio, una copia del bilancio approvato insieme all'elenco dei soci e degli altri titolari di diritti sulle partecipazioni dovranno essere depositati presso l'ufficio del Registro delle Imprese¹⁶⁴.

La decisione dei soci sulla distribuzione degli utili dovrà avvenire parallelamente alla decisione sull'approvazione del bilancio¹⁶⁵. L'approvazione del bilancio e della delibera per la distribuzione degli utili competono inderogabilmente ai soci e non richiedono necessariamente il metodo assembleare. La decisione sulla distribuzione degli utili concernono *l'an e il quantum*, lasciando che sia l'atto costitutivo a prevedere *ex ante* le modalità di ripartizione. In mancanza di indicazione nell'atto costitutivo, gli utili dovranno essere distribuiti secondo il criterio della proporzionalità rispetto alle quote possedute.

Da segnalare a tal proposito quanto disposto dall'articolo 2468 c.c. in merito alla possibilità che a determinati soci siano attribuiti "particolari diritti" in tema di distribuzione degli utili¹⁶⁶.

Il terzo comma del suddetto articolo precisa che "possono essere distribuiti esclusivamente gli utili conseguiti e risultanti da bilancio regolarmente approvato"¹⁶⁷.

Qualora si verifichi una perdita di capitale sociale, non si potranno distribuire utili fintanto che il capitale non sia stato reintegrato o ridotto in misura corrispondente¹⁶⁸.

¹⁶² BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003

¹⁶³ Art. 2478-bis, c. 1, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

¹⁶⁴ Art. 2478-bis, c. 2, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

¹⁶⁵ Art. 2478-bis, c. 3, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

¹⁶⁶ Art. 2468, c. 3, c.c. in materia di "Quote di partecipazione"

¹⁶⁷ Art. 2478-bis, c. 4, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

¹⁶⁸ Art. 2478-bis, c. 5, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

L'articolo precisa inoltre che "gli utili erogati in violazione delle disposizioni dell'articolo non possano essere restituiti qualora siano stati riscossi dai soci in buona fede in base a bilancio regolarmente approvato"¹⁶⁹.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl riporta come data di chiusura dell'esercizio il 31 dicembre di ogni anno.

Come previsto dal Codice civile, è previsto che la presentazione del bilancio per l'approvazione da parte dei soci avvenga entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio, prorogando il termine a centoottanta giorni qualora la società sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato o quando lo richiedano particolari esigenze derivanti dalla struttura e dall'oggetto della società. Come disposto dall'articolo 2364 c.c., in questo ultimo caso sarà premura degli amministratori segnalare, nella relazione corredata al bilancio, le ragioni della dilazione.

In tema di distribuzione degli utili, lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl precisa come la distribuzione degli utili sia subordinata al raggiungimento della misura prevista per legge di riserva legale. Solo allora gli utili netti potranno essere distribuiti, salvo diversa decisione dei soci.

Anche Art Auctions srl fissa al 31 dicembre la data di chiusura dell'esercizio e a centoventi giorni da questa il termine per l'approvazione del bilancio da parte dei soci, fermo restando la possibilità di prolungare tale termine a centoottanta giorni qualora lo richiedano particolari esigenze.

Lo statuto di Art Auctions srl dedica altresì un articolo alle modalità di distribuzione degli utili da cui deve essere dedotta una somma corrispondente almeno alla ventesima parte di essi da destinare a riserva legale, fintanto che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale. La rimanente parte degli utili di esercizio potrà essere distribuita ai soci, salva diversa disposizione degli stessi.

Aste di Antiquariato Boetto srl, come le prime due case d'asta, stabilisce a statuto che la chiusura di esercizio debba avvenire il 31 dicembre di ogni anno. Tuttavia lo statuto non fornisce alcuna indicazione in merito all'intervallo di tempo dalla data di chiusura entro il quale il bilancio deve essere approvato dai soci. Viene al contrario messo in luce come in occasione dell'approvazione del bilancio debba essere adottata dai soci la decisione relativa alla ripartizione degli utili.

¹⁶⁹ Art. 2478-bis, c. 6, c.c. in materia di "Bilancio e distribuzione degli utili ai soci"

4.8. Titolo VIII: Finanziamenti dei soci

Versamenti e finanziamenti dei soci

I finanziamenti dei soci a favore della società, in qualsiasi forma siano essi effettuati, vengono concessi in un momento di difficoltà economiche e finanziarie della società stessa. Presupposti perché il finanziamento sia a norma di legge sono l'eccessivo indebitamento della società rispetto al proprio patrimonio netto, tenendo in considerazione il tipo di attività esercitata, e che esso venga erogato in una situazione finanziaria nella quale "sarebbe stato ragionevole un conferimento"¹⁷⁰.

In tal caso trova applicazione la regola della postergazione del rimborso dei finanziamenti rispetto alla soddisfazione degli altri creditori e quella per cui il rimborso deve essere restituito se avvenuto nell'anno precedente la dichiarazione di fallimento¹⁷¹.

Cambi Casa d'Aste srl riporta a statuto la facoltà dei soci, in accordo con l'Organo Amministrativo, di provvedere al fabbisogno finanziario mediante versamenti effettuati sotto qualsiasi forma: versamenti in conto futuri aumenti di capitale, in conto capitale, a Fondo Perduto, a copertura delle perdite. Si sottolinea a statuto come il rimborso dei finanziamenti dei soci sia postergato rispetto alla soddisfazione degli altri creditori.

Sulla base di quanto indicato dallo statuto di Art Auctions, i soci, solo su iniziativa dell'Organo Amministrativo, hanno la facoltà di eseguire finanziamenti con o senza l'obbligo di rimborso, onerosi o gratuiti.

Anche Aste di Antiquariato Boetto srl riporta la possibilità della società di acquisire dai soci fondi con o senza obbligo di rimborso. Lo statuto societario specifica inoltre che i finanziamenti dei soci non sono produttivi di interessi, salvo diversa pattuizione.

4.9. Titolo IX: Scioglimento e liquidazione

Scioglimento e liquidazione

Il legislatore ha previsto una disciplina unitaria dello scioglimento e della liquidazione per tutte le società di capitali, cui è dedicata un'ampia sezione del Codice Civile che va dall'articolo 2484 al 2496. La procedura di liquidazione si articola in tre fasi: l'accertamento dell'esistenza

¹⁷⁰ Art. 2467, c. 2, c.c. in materia di "Finanziamenti dei soci"

¹⁷¹ Art. 2467, c. 1, c.c. in materia di "Finanziamenti dei soci"

di una causa di scioglimento, la procedura di liquidazione e l'estinzione della società, conseguente alla cancellazione della stessa dal Registro delle Imprese.

Le cause di scioglimento individuate dal Codice Civile sono molteplici: “per decorso del termine, per conseguimento dell’oggetto sociale o per sopravvenuta impossibilità di conseguirlo, per impossibilità di funzionamento o per continuata inattività dell’assemblea, per riduzione del capitale al di sotto del minimo legale, per recesso del socio, per deliberazione assembleare, infine per altre cause che possono essere previste dall’atto costitutivo o dallo statuto (si pensi alla dichiarazione di nullità della società)”¹⁷².

A meno che la causa di scioglimento non sia per deliberazione assembleare, gli effetti dello scioglimento iniziano a partire dalla data di iscrizione nel Registro delle Imprese della deliberazione del consiglio che accerta la causa di scioglimento. Qualora lo scioglimento avvenga su decisione dell’assemblea gli effetti si determineranno a partire dalla data di iscrizione nel Registro della deliberazione assembleare che dispone lo scioglimento¹⁷³.

Contestualmente all’accertamento della causa di scioglimento, il Codice Civile dispone che gli amministratori convochino l’assemblea dei soci, in sede straordinaria, affinché deliberi a proposito del numero di liquidatori, della loro nomina e dei criteri in base a cui deve svolgersi la liquidazione. L’assemblea dovrà altresì indicare a quali liquidatori spetta il compito di rappresentare la società¹⁷⁴.

Il procedimento di liquidazione si intende aperto dal momento in cui vengono nominati, mediante apposito verbale, i liquidatori.

Avvenuta l’iscrizione della nomina dei liquidatori insieme alla determinazione dei loro poteri presso il Registro delle Imprese, gli amministratori cessano dalla carica e sono tenuti a consegnare ai liquidatori “i libri sociali, una situazione dei conti e un rendiconto sulla loro gestione riguardante il periodo successivo all’ultimo bilancio approvato”¹⁷⁵.

Nel momento in cui si intende compiuta la liquidazione, scatta l’obbligo gravante sui liquidatori di redigere un bilancio finale insieme a un piano di riparto contenente le modalità di divisione tra i soci dell’attivo¹⁷⁶.

Trascorsi novanta giorni dall’iscrizione dell’avvenuto deposito del bilancio presso l’ufficio del Registro delle Imprese, senza che siano stati proposti reclami da parte dei soci, il bilancio finale di liquidazione s’intende approvato¹⁷⁷.

¹⁷² Art. 2484, c. 1, c.c. in materia di “Cause di scioglimento”

¹⁷³ Art. 2484, c. 3, c.c. in materia di “Cause di scioglimento”

¹⁷⁴ Art. 2487, c. 1, c.c. in materia di “Nomina e revoca dei liquidatori; criteri di svolgimento della liquidazione”

¹⁷⁵ Art. 2487-bis, c. 3, c.c. in materia di “Pubblicità della nomina dei liquidatori ed effetti”

¹⁷⁶ Art. 2492, c. 1, c.c. in materia di “Bilancio finale di liquidazione”

L'iter si conclude nel momento in cui, una volta approvato il bilancio finale di liquidazione, la società viene cancellata dal Registro delle Imprese su richiesta dei liquidatori¹⁷⁸. Avvenuta l'estinzione della società, resta salvo il diritto dei creditori sociali a far valere i propri crediti nei confronti dei soci e, qualora il mancato pagamento sia dipeso dai liquidatori, nei confronti di questi ultimi¹⁷⁹.

Lo statuto di Cambi Casa d'Aste srl si limita a riportare l'applicazione delle norme vigenti in materia in caso di scioglimento e liquidazione della società.

Manca, nello statuto di Art Auctions srl qualsiasi riferimento all'ipotesi di scioglimento e liquidazione della società, dando per scontata l'applicazione di quanto previsto dal Codice Civile in materia.

Lo statuto di Aste di Antiquariato Boetto srl prevede che, in caso di scioglimento della società, l'assemblea deliberi su quanto previsto dall'articolo 2487 C.c. a proposito del numero di liquidatori, della loro nomina e dei criteri di svolgimento della liquidazione, con le maggioranze previste per le modifiche dell'atto costitutivo o dello statuto, dunque con il voto favorevole dei soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale.

Da notare come Aste di Antiquariato Boetto srl sia la sola a riportare a statuto l'obbligo di aggiungere alla denominazione sociale l'indicazione di "società in liquidazione".

La tabella 4.1 mette in evidenza le differenze e le analogie più significative tra le case d'asta analizzate sulla base di quanto riportato a statuto. Sono stati presi in considerazione solamente gli ambiti entro cui, secondo quanto previsto dal Codice Civile, è concesso alle società di derogare attraverso una previsione da statuto.

¹⁷⁷ Art. 2493, c. 1, c.c. in materia di "Approvazione tacita del bilancio"

¹⁷⁸ Art. 2495, c. 1, c.c. in materia di "Cancellazione della società"

¹⁷⁹ Art. 2495, c. 2, c.c. in materia di "Cancellazione della società"

Tabella 4.1: Confronto tra statuti societari di Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl

	Cambi Casa d'Aste srl	Art Auctions srl	Aste di Antiquariato Boetto srl
Oggetto sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Esercizio di agenzia di vendita all'asta di beni terzi - Vendita all'ingrosso e al dettaglio di oggetti d'arte, libri e cataloghi d'arte - Organizzazione di mostre, mercati di antiquariato, corsi e lezioni di antiquariato, restauro e collezionismo - Attività di editoria periodica 	<ul style="list-style-type: none"> - Esercizio di attività di vendita all'asta di beni mobili e immobili in genere che la società vende per conto proprio e di terzi - Promozione, organizzazione e allestimento di mostre d'arte, conferenze e manifestazioni artistico-culturali - Attività di editoria periodica 	<ul style="list-style-type: none"> - Istituzione e gestione di case per la vendita all'asta di oggetti d'antiquariato, quadri d'autore, sculture ed opere in genere per conto proprio e di terzi
Capitale sociale	- Capitale sociale di 100.000 euro suddiviso in quote dal valore di 50.000 euro ciascuna	- Capitale sociale di 100.000 euro suddiviso in tre quote dal valore di 50.000, 40.000 e 10.000 euro	- Capitale sociale di 100.000 euro suddiviso in quattro quote dal valore di 50.000, 16.670 e due quote da 16.665 euro
Trasferimento delle partecipazioni	<ul style="list-style-type: none"> - Clausola di prelazione a favore di altri soci - Il diritto di prelazione può essere esercitato anche in maniera parziale per una quota inferiore a quella offerta - Clausola di gradimento dell'Organo Amministrativo della società per l'ingresso nella società di un soggetto terzo - Limitazione al diritto di prelazione nel caso di trasferimento di partecipazioni a favore di società controllate, parenti in linea retta e coniugi - Il diritto di prelazione può essere esercitato dai soci entro 15 giorni dalla data di ricezione da parte dell'Organo Amministrativo della comunicazione recante nome dell'acquirente, prezzo e modalità di trasferimento stabilite dal socio alienante 	<ul style="list-style-type: none"> - Clausola di prelazione a favore di altri soci (esercitabile anche congiuntamente da più soci) - Il diritto di prelazione può essere esercitato esclusivamente per l'intera partecipazione offerta - Limitazione al diritto di prelazione nel caso di trasferimento di partecipazioni a favore di un coniuge o un parente in linea retta p nel caso di trasferimento di partecipazioni intestate a società fiduciarie ai mandanti iniziali - Il diritto di prelazione può essere esercitato dai soci entro 60 giorni dalla data di ricezione da parte dell'Organo Amministrativo della comunicazione recante nome dell'acquirente, prezzo e modalità di trasferimento stabilite dal socio alienante 	<ul style="list-style-type: none"> - Clausola di prelazione a favore di altri soci - Il diritto di prelazione può essere esercitato esclusivamente per l'intera è partecipazione offerta - Limitazione al diritto di prelazione nel caso di trasferimento di partecipazioni a favore di un coniuge, parenti entro il secondo grado o affini entro il primo grado, società controllanti o controllate, collegate o comunque appartenenti allo stesso gruppo, infine nel caso di trasferimento da socio a società fiduciaria o da quest'ultima al mandante originario - Il diritto di prelazione può essere esercitato dai soci entro 30 giorni dalla data di spedizione della comunicazione recante nome dell'acquirente, prezzo e modalità di trasferimento stabilite dal socio alienante

<p>Decisioni dei soci</p>	<p>- Adozione delle decisioni dei soci mediante metodo assembleare o extra-assembleare (consultazione scritta o consenso espresso per iscritto dai soci)</p> <p>- L'assemblea delibera a maggioranza assoluta</p>	<p>- Adozione delle decisioni dei soci mediante metodo assembleare o extra-assembleare (consultazione scritta o consenso espresso per iscritto dai soci)</p> <p>- L'assemblea delibera a maggioranza assoluta</p>	<p>- Adozione delle decisioni dei soci mediante il solo metodo assembleare</p> <p>- L'assemblea delibera a maggioranza assoluta</p>
<p>Convocazione dell'assemblea dei soci</p>	<p>- La convocazione dell'assemblea dei soci spetta all'Organo Amministrativo</p> <p>- Contemplata la possibilità del socio di farsi rappresentare in assemblea mediante delega scritta; è tuttavia esclusa la possibilità di conferire la delega ai membri dell'Organo Amministrativo o di Controllo</p> <p>- L'assemblea deve tenersi presso la sede della società o comunque in Italia</p>	<p>- La convocazione dell'assemblea dei soci spetta all'Organo Amministrativo; in caso di impossibilità dell'Organo Amministrativo, l'assemblea può essere convocata dall'Organo di Controllo o da un qualsiasi socio</p> <p>- Contemplata la possibilità del socio di farsi rappresentare in assemblea mediante delega scritta</p> <p>- L'assemblea può tenersi anche al di fuori dell'Italia, purché in un Paese facente parte dell'UE</p>	<p>- La convocazione dell'assemblea dei soci spetta all'Organo Amministrativo</p> <p>- L'assemblea deve tenersi presso la sede della società o comunque in Italia</p>
<p>Presidente dell'assemblea dei soci</p>	<p>- La presidenza dell'assemblea dei soci spetta all'Amministratore unico o al Presidente del CdA. In caso di loro assenza, la presidenza spetta al Vicepresidente o al consigliere più anziano in carica del Cda o ancora alla persona designata dagli intervenuti a maggioranza semplice del capitale presente</p>	<p>- La presidenza dell'assemblea dei soci spetta all'Amministratore unico o al Presidente del Cda. In caso di loro assenza, la presidenza spetta alla persona designata dagli intervenuti che rappresentano la maggioranza semplice del capitale presente</p>	<p>- La presidenza dell'assemblea dei soci spetta all'Amministratore unico o al Presidente del Cda. In caso di loro assenza, la presidenza spetta alla persona designata dagli intervenuti che rappresentano la maggioranza semplice del capitale presente</p>
<p>Organo amministrativo</p>	<p>- L'amministrazione della società è affidata ad un Amministratore unico (anche non socio) o a un Consiglio di Amministrazione composto da 5 membri scelti anche fra non soci</p> <p>- Non è contemplata l'amministrazione congiunta o disgiunta da parte di soci o non soci</p> <p>- La carica di amministratori può essere ricoperta da non soci</p> <p>- Non è riportata indicazione sulla durata della carica degli amministratori, lasciando che siano i soci a stabilirla al momento della nomina</p>	<p>- Lo statuto contempla tra i modelli di amministrazione adottabili quello dell'amministrazione congiunta o disgiunta da parte di soci o non soci</p> <p>- La carica di amministratori può essere ricoperta da non soci</p>	<p>- L'amministrazione della società è affidata ad un Amministratore unico (anche non socio) o a un Consiglio di Amministrazione composto da 5 membri scelti anche fra non soci</p> <p>- Non è contemplata l'amministrazione congiunta o disgiunta da parte di soci o non soci</p> <p>- La carica di amministratori può essere ricoperta da non soci</p>

<p>Riunioni e deliberazioni del CdA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La convocazione degli amministratori spetta al Presidente del CdA; la richiesta di convocazione può provenire anche da almeno un terzo dei membri del CdA o da parte dell'Organo di Controllo - Il luogo di convocazione deve essere in Italia - Il CdA si ritiene validamente costituito qualora sia presente la maggioranza degli amministratori in carica (quorum costitutivo) - Le deliberazioni del CdA sono prese con il voto favorevole della maggioranza degli amministratori presenti (quorum deliberativo) - Prevista la possibilità di ricorrere a mezzi di telecomunicazione durante le adunanze 	<ul style="list-style-type: none"> - La convocazione degli amministratori spetta al Presidente del CdA; in caso di impossibilità o inattività del Presidente, il CdA può essere convocato da uno qualsiasi degli amministratori - Il luogo di convocazione può non essere in Italia, purché in un Paese all'interno dell'UE - Il CdA si ritiene validamente costituito qualora sia presente la maggioranza degli amministratori in carica (quorum costitutivo) - Le deliberazioni del CdA sono prese con il voto favorevole della maggioranza degli amministratori presenti (quorum deliberativo) - Prevista la possibilità di ricorrere a mezzi di telecomunicazione durante le adunanze 	<ul style="list-style-type: none"> - La convocazione degli amministratori spetta al Presidente del CdA; in caso di impossibilità o inattività del Presidente, la convocazione spetta a uno degli amministratori o al Collegio sindacale - Il luogo di convocazione può non essere in Italia, purché un Paese all'interno dell'UE - Le deliberazioni del CdA sono prese con il voto favorevole della maggioranza degli amministratori in carica (quorum costitutivo) - Prevista la possibilità di ricorrere a mezzi di telecomunicazione durante le adunanze
<p>Organo di Controllo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'Organo di Controllo può essere costituito da un solo membro effettivo oppure da un collegio formato da 3 membri effettivi e due supplenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Il controllo contabile è affidato ad un collegio formato da 3 membri effettivi e due supplenti 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Organo di Controllo può essere costituito da un solo membro effettivo oppure da un collegio formato da 3 membri effettivi e due supplenti
<p>Bilancio e utili</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'approvazione del bilancio da parte dei soci deve avvenire entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio (180 se richiesta la redazione del bilancio consolidato) - La distribuzione degli utili è subordinata al raggiungimento della misura prevista per legge di riserva legale 	<ul style="list-style-type: none"> - L'approvazione del bilancio da parte dei soci deve avvenire entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio (180 se richiesta la redazione del bilancio consolidato) - Dagli utili deve essere dedotta una somma corrispondente almeno alla ventesima parte di essi da destinare a riserva legale fintanto che questa non abbia raggiunto un quinto del capitale sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - L'approvazione del bilancio da parte dei soci deve avvenire entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio (180 se richiesta la redazione del bilancio consolidato) - La decisione relativa alle modalità di ripartizione degli utili dovrà essere adottata in sede di approvazione del bilancio

Fonte: Elaborazione personale delle informazioni ricavate dagli statuti societari

CAPITOLO 5. BENCHMARKING COMPETITIVO CON LA FILIALE ITALIANA DI SOTHEBY'S

Il *benchmarking* competitivo o strategico si configura come un processo sistematico di misurazione e comparazione del business di un'impresa con quello dell'impresa riconosciuta come leader del settore di mercato, al fine di ottenere informazioni utili al miglioramento delle proprie performance competitive¹⁸⁰.

L'applicazione dello strumento di *benchmarking* permette dunque all'azienda di intervenire su quegli ambiti dell'impresa che risultino inefficienti rispetto a quanto registrato dalle migliori imprese.

Con il presente capitolo si intende mettere a confronto la performance registrata dalle tre case d'asta genovesi con quella dell'azienda leader nel settore delle case d'asta, la filiale italiana della *major* Sotheby's, sulla base dei principali indicatori di bilancio.

Il confronto tra indici è preceduto da una presentazione di Sotheby's, casa d'aste internazionale con sedi dislocate in tutto il mondo tra cui in Italia, e Christie's con cui ogni anno si contende il ruolo di leader del mercato.

Dal momento che l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario delle case d'asta dipende in misura maggiore dall'attività principale di vendita all'asta di opere d'arte, si è provveduto ad analizzare i risultati d'asta realizzati dalle società nel corso del triennio 2015-2017, periodo di osservazione considerato nel calcolo degli indici di bilancio.

5.1 Il duopolio di Christie's e Sotheby's

Christie's e Sotheby's sono considerate dagli operatori del settore le maggiori case d'asta a livello internazionale che insieme si contendono il mercato mondiale dell'arte, rappresentando a tutti gli effetti ciò che è comunemente definito dagli economisti come un duopolio. Dai loro risultati dipendono le sorti del mercato globale delle aste: basti pensare che nell'ultimo anno le due *majors* hanno realizzato insieme un fatturato di 12,3 miliardi di dollari, pari al 40% del fatturato mondiale delle vendite all'asta¹⁸¹.

Christie's e Sotheby's, pur attive nello stesso segmento di attività, perseguono obiettivi aziendali differenti: se la prima rappresenta una divisione di un gruppo privato attivo nel

¹⁸⁰ CASTELLETT M., *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing.*, Franco Angeli, Milano, 2006

¹⁸¹ Deloitte Private, *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione*, Report 2019

mercato del lusso e con mire espansionistiche verso nuove aree geografiche, la seconda è una società per azioni a partecipazione pubblica, gestita pertanto con il solo scopo di creare valore per gli azionisti¹⁸².

La data di fondazione di Christie's risale al 5 dicembre 1766, quando James Christie, allora poco più che trentenne, organizzò autonomamente la sua prima vendita nelle Great Rooms della Palm Mall di Londra¹⁸³. Grazie all'appoggio dell'élite culturale londinese, che non solo prendeva parte alle sue aste, ma che gli affidava anche le opere migliori, ci volle poco perché la reputazione di Christie prendesse il volo, così come il successo delle sue vendite. Fu così che, a pochi anni dalla sua prima asta, Christie fu incaricato di curare la compravendita delle collezioni appartenenti alle più importanti figure del tempo, da Papa Paolo IV a Caterina la Grande di Russia.

Partecipare a un'asta bandita da James Christie divenne presto un importante evento mondano durante il quale egli dava prova delle sue abili doti da incantatore di folle.

Nel 1803 la ormai nota casa d'aste passò nelle mani degli eredi di James Christie che ne diversificarono via via le vendite, aumentando così i propri profitti. Oggi Christie's tiene circa 350 aste all'anno per oltre 80 categorie collezionistiche¹⁸⁴.

Nel 1958 nacque il primo ufficio estero situato a Roma e da lì iniziò una fase di espansione che ha portato la casa d'asta ad essere presente oggi su oltre 40 paesi in tutto il mondo.

Ventidue anni prima della fondazione di Christie's, precisamente l'11 marzo 1744, Samuel Baker, fondatore di Sotheby's, tenne la sua prima vendita all'asta di 477 volumi appartenenti ad una biblioteca privata, operazione che gli fece guadagnare 826 sterline¹⁸⁵. Ci vollero una decina di giorni per concludere la vendita anche se la sua durata fu trascurabile rispetto al successo che la seguì. A Baker venne infatti affidata la vendita delle più nobili e importanti collezioni di libri del XVIII secolo, appartenute a uomini di chiesa, politici, industriali e istituzioni museali come il British Museum.

Tra le più importanti aste tenute da Baker, vi fu la vendita dei libri che Napoleone Bonaparte tenne con sé durante il periodo d'esilio presso l'isola di Sant'Elena. L'ultimo lotto in vendita fu il bastone da passeggio in oro e tartaruga appartenuto all'imperatore.

¹⁸² <https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2013-12-15/sotheby-s-e-christie-s-cambi-direzione-marketing-avviare-nuove-strategie-dimissionari-anche-vertici-rispettivi-dipartimenti-arte-contemporanea-192527.shtml?uuiid=Abkz7e91>

¹⁸³ <https://www.christies.com/auctions/the-history-of-christies-auction-house>

¹⁸⁴ <https://www.christies.com/about-us/welcome-to-christies>

¹⁸⁵ <https://www.sothebys.com/en/about/our-history>

Infatti, nel suo libro *“Sotheby’s: Portrait of an Auction House”*, Frank Herrmann descrive le prime aste come dei luoghi di ritrovo a cui partecipavano schiere di bibliofili che si scambiavano le ultime novità, leggevano i giornali, il tutto bevendo e cenando.

Nel 1767 Baker iniziò una collaborazione con George Leigh, noto banditore del tempo, il cui martello è ancor oggi conservato presso la sede londinese di Sotheby’s. Alla morte di Baker nel 1778, il suo patrimonio venne diviso tra Leigh e il nipote di Baker, John Sotheby, la cui famiglia rimase coinvolta nell’attività per più di ottant’anni.

Durante questo periodo la società estese il proprio business anche alla vendita di stampe, monete, medaglie ed antichità.

Nel 1842 John Wilkinson, che ricopriva la carica di *senior accountant*, divenne socio e, quando l’ultimo membro della famiglia Sotheby morì nel 1861, Wilkinson assunse la leadership della società. Tre anni più tardi, lo stesso Wilkinson favorì l’entrata del nuovo socio Edward Grose Hodge promuovendo un restyling della società che da quel momento e fino al 1924 assunse il nome di Sotheby, Wilkinson & Hodge.

Nel 1955 la casa d’aste aprì la prima filiale all’estero, più precisamente a New York, che le permise di entrare in contatto con i ricchi collezionisti americani.

Nel tentativo di rafforzare il proprio posizionamento sul mercato americano, nel 1964 la società acquisì la Parke-Bernet, allora la più grande casa d’aste negli Stati Uniti.

Negli anni Settanta Sotheby’s cominciò ad espandersi in tutto il mondo, arrivando a contare oggi 90 sedi in 40 paesi. Ogni anno si tengono circa 250 aste che coprono oltre 70 categorie collezionistiche¹⁸⁶.

Christie’s e Sotheby’s, hanno saputo negli anni costruirsi un’immagine aziendale forte che ha permesso loro di guadagnarsi la fiducia dei più facoltosi collezionisti al mondo.

Nessuna casa d’asta internazionale o locale possiede una capacità di creare valore aggiunto tramite il proprio brand al pari di Christie’s e Sotheby’s: ad esse si affidano i collezionisti in cerca di certezze, convinti che basti il nome della casa d’aste per fare schizzare i prezzi alle stelle. Ad alimentare la notorietà del loro brand, ci pensano ancora oggi i media che alle loro aste, considerate dei veri e propri “eventi”, dedicano le loro prime pagine. Non importa quali lotti siano venduti, l’attenzione si concentra sulla mondanità dell’evento, il cui accesso è, per le aste più importanti, precluso a una stretta cerchia di invitati.

Le aste di arte contemporanea delle due *majors* si tengono tradizionalmente in due serate consecutive e, di volta in volta, si alterna l’ordine di chi inizia. Il tutto per favorire la

¹⁸⁶ <https://www.sothebys.com/en/about?locale=en>

partecipazione di chi giunge a Londra o New York appositamente per l'asta e che, in questo modo, ha la possibilità di essere presente ad entrambe le vendite. Nella realtà dei fatti, tale scelta è dettata principalmente da motivazioni di carattere psicologico: un compratore che non sappia come investire le sue finanze, di fronte al doppio appuntamento tenuto dalle migliori case d'asta al mondo, si convince così dell'appetibilità dell'arte contemporanea e, qualora non riesca ad aggiudicarsi un lotto dalla prima asta, tenderà ad essere più ostinato nella seconda.

Se è l'arte contemporanea il terreno principale di scontro tra le due big, sempre più spazio viene dato alle *private sales*, le vendite a trattativa privata, un settore sull'onda del successo e sul quale le due case d'asta si scontrano anno dopo anno in un durissimo testa a testa. Le trattative private, cui sempre più case d'asta stanno dedicando appositi dipartimenti, rappresentano uno strumento alternativo alle vendite all'asta, dedicato a tutti quei collezionisti che desiderano gestire i propri affari con discrezione, pur rinunciando ai vantaggi che il canale dell'asta offre. Nel 2018, ultimo anno di cui si hanno dati ufficiali, Christie's ha registrato un fatturato per vendite private pari a 390,3 milioni di dollari, con una crescita del +151% sul 2017. Ben più alti sono i risultati ottenuti da Sotheby's, le cui private sales hanno raggiunto un totale di 543 milioni di dollari¹⁸⁷.

Il 2000 rappresentò un anno spartiacque nella storia delle *maisons* che cambiò per sempre gli equilibri che da anni dominavano il mercato dell'arte. A quell'anno risale infatti l'autodenuncia da parte dell'allora capo di Christie's, colpevole di aver manipolato i prezzi del mercato dell'arte in accordo con la rivale Sotheby's. In particolare, i vertici delle case d'asta avevano stabilito in comune accordo di dar vita ad un cartello e di non negoziare le commissioni di vendita che venivano addebitate ai loro clienti. Le conseguenze della vicenda furono diverse per le due case d'asta: se i giudici decisero per l'immunità di Christie's, che sfuggì alle sanzioni penali portando le prove dell'accordo per bloccare i prezzi, Sotheby's ne pagò le conseguenze dal momento che il presidente del CdA, Alfred Taubman, finì in prigione per un anno. A ciò si aggiunse il pagamento di una multa di 140 milioni di dollari.

Data la criticità della situazione finanziaria di Sotheby's, il nuovo amministratore delegato Bill Rupecht elaborò una strategia volta a evitare la bancarotta e ricostruire l'immagine aziendale: la storica sede di Sotheby's venne venduta ad un ricco immobiliareista riaffittandola poi secondo un contratto a lunga scadenza. Le cose peggiorarono quando il proprietario decise di

¹⁸⁷ Deloitte Private, *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione*, Report 2019

vendere l'immobile senza curarsi del diritto di prelazione spettante alla casa d'aste su qualsiasi altro compratore¹⁸⁸.

Della momentanea crisi attraversata da Sotheby's seppe approfittarsi la concorrente che conquistò nuove quote di mercato assumendo la leadership del mercato secondario dell'arte. Ma il dominio di Christie's ebbe vita breve: tra il 2004 e il 2005 Sotheby's introdusse una nuova pratica, quella del minimo prezzo garantito. Si tratta di un sistema volto ad ottenere la vendita delle migliori opere d'arte, assicurando al venditore un certo guadagno anche qualora il lotto non raggiunga il prezzo stabilito. Il nuovo metodo di vendita permise a Sotheby's di accaparrarsi la vendita di importanti opere di impressionisti e artisti moderni realizzando risultati al di sopra delle aspettative e superiori a quelli della concorrente.

La nuova strategia di vendita di Sotheby's fu accompagnata da una trasformazione del modello di business sino ad allora adottato: la casa d'asta non si limitava più alla sola vendita all'incanto di opere d'arte, ma finanziava acquisti, comprava per conto proprio opere o acquistava gallerie d'arte, diversificando così la propria attività.

Da un punto di vista della forma societaria, Christie's è una compagnia privata facente parte del Groupe Artémis, una holding francese di proprietà del magnate François Pinault¹⁸⁹.

La rivale Sotheby's, dopo che Alfred Taubman nel 2005 vendette la sua quota di maggioranza, è passata ad essere una public company senza un azionista di maggioranza. È tuttavia in corso l'iter di acquisizione della casa d'aste da parte di BidFair USA, una compagnia interamente controllata dal magnate delle telecomunicazioni franco-israeliano Patrick Drahi. L'acquisizione è stata annunciata nel giugno del 2019 per 3,7 miliardi di dollari e segna un momento fondamentale nella storia centenaria della maison che torna dopo più di 30 anni in Borsa ad essere una compagnia privata. In base all'accordo, è previsto che i soci riceveranno 57 dollari ad azione posseduta¹⁹⁰.

È possibile affermare che Christie's e Sotheby's hanno adottato due strategie piuttosto diverse.

Sotheby's tende a mettere in vendita un numero minore di lotti, ma ad accettare solo le opere di maggior valore. Christie's al contrario ha affermato di volersi concentrare sia sulla fascia alta che su quella intermedia del mercato, aumentando pertanto il volume d'affari a fronte di costi fissi più contenuti.

¹⁸⁸ LORUSSO S., MATTEUCCI C., NATALI A., *Il mercato dell'arte e le case d'asta: valutazione diagnostico-analitica e economico-finanziaria*, Pitagora Editrice, Bologna, 2010

¹⁸⁹ <https://www.groupeartemis.com/en/participations/christies/>

¹⁹⁰ <https://www.sothebys.com/en/articles/sothebys-announces-definitive-agreement-to-be-acquired-by-patrick-drahi>

Entrambe le case d'asta hanno attuato nel tempo una politica di aumento delle commissioni d'acquisto, una delle leve su cui agire per migliorare i propri margini, che hanno raggiunto a febbraio del 2019 valori pressoché identici.

Tabella 5.1: Buyer's Premium applicata da Christie's per tutte le categorie collezionistiche eccetto il vino (1 febbraio 2019)

COMPLETE BUYER'S PREMIUM SCHEDULE FOR VARIOUS CURRENCIES (Effective 1 February 2019)		
Christie's Buyer's Premium schedule for all collecting categories except wine <i>For online sales, the New York Buyer's Premium rate will apply for USD sales, the London rate for GBP sales, and the Hong Kong rate for HKD sales.</i>		
Saleroom Location	Rate	Threshold
London	25.0% 20.0% 13.5%	Up to £225,000 £225,001 to £3,000,000 £3,000,001 and above
New York	25.0% 20.0% 13.5%	Up to \$300,000 \$300,001 to \$4,000,000 \$4,000,001 and above
Dubai	25.0% 20.0% 13.5%	Up to \$300,000 \$300,001 to \$4,000,000 \$4,000,001 and above
Hong Kong	25.0% 20.0% 13.5%	Up to HK\$2,500,000 HK\$2,500,001 to HK\$30,000,000 HK\$30,000,001 and above
Shanghai	20.0%	No Threshold
Geneva	25.0% 20.0% 13.5%	Up to CHF300,000 CHF300,001 to CHF4,000,000 CHF4,000,001 and above
Zurich	25.0% 20.0% 13.5%	Up to CHF300,000 CHF300,001 to CHF4,000,000 CHF4,000,001 and above
Paris	25.0% 20.0% 13.5%	Up to €200,000 €200,001 to €2,500,000 €2,500,001 and above
Amsterdam (all-inclusive rates)	30.25% 24.20% 16.335%	Up to €200,000 €200,001 to €2,500,000 €2,500,001 and above
Milan (all-inclusive rates)	30.50% 24.40% 16.47%	Up to €200,000 €200,001 to €2,500,000 €2,500,001 and above

Fonte: <https://www.christies.com/buying-services/buying-guide/financial-information/>

Tabella 5.2: Buyer's premium applicata da Sotheby's per tutte le categorie collezionistiche escluso il vino e le Online-Only sales (25 febbraio 2019)

Sotheby's Buyer's Premium Chart (RATES AS OF 25 FEBRUARY, 2019)					
NEW YORK		LONDON		PARIS	
Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including \$400,000	25%	Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including £300,000	25%	Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including €250,000	25%
Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of \$400,000 up to and including \$4,000,000	20%	Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of £300,000 up to and including £3,000,000	20%	Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of €250,000 up to and including €2,500,000	20%
Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of \$4,000,000	13.9%	Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of £3,000,000	13.9%	Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of €2,500,000	13.9%
MILAN*		SWITZERLAND		HONG KONG	
Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including €250,000	30.5%	Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including CHF 400,000	25%	Buyer's premium rate payable on the hammer price up to and including HKD 3,500,000	25%
Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of €250,000 up to and including €2,500,000	24.4%	Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of CHF 400,000 up to and including CHF 4,000,000	20%	Buyer's premium rate payable on the hammer price in excess of HKD 3,500,000 up to and including HKD 31,000,000	20%
Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of €2,500,000	16.96%	Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of CHF 4,000,000	13.9%	Buyer's premium rate payable on the portion of the hammer price in excess of HKD 31,000,000	13.9%
NEW YORK WINE		LONDON WINE		HONG KONG WINE	
All hammer prices	24%	All hammer prices	21%	All hammer prices	24%
DUBAI		MUMBAI		SELECT ONLINE ONLY AUCTIONS**	
Same as New York		Same as New York		All hammer prices	0%
<small>THESE RATES EXCLUDE LOCAL TAXES AND ANY APPLICABLE ARTIST'S RESALE RIGHT *BUYER'S PREMIUM IN ITALY INCLUDES VAT **AS IDENTIFIED IN THE CONDITIONS OF SALE OR CONDITIONS OF BUSINESS FOR SUCH AUCTION</small>					

Fonte: <http://www.sothebys.com/content/dam/sothebys/PDFs/buyerspremium/February-2019-Buyers-Premium.pdf?locale=en>

Christie's suddivide le commissioni a carico del compratore su tre livelli, gli stessi per tutte le sedi ad eccezione delle sedi di Amsterdam e Milano, dove le commissioni sono più alte, e di Shanghai dove la casa d'aste applica una tassa fissa del 20% su tutti i lotti venduti.

Sotheby's applica, per ciascuna sede ad eccezione di Milano, una commissione alla fascia di prezzo più alta di 0,4 punti percentuali superiore a quella addebitata da Christie's. A Milano invece, ai lotti pagati da 2,5 milioni di euro a salire viene applicata una tassa superiore del 0,5% rispetto a quanto applicato da Christie's.

Per le piazze di Amsterdam e Milano di Christie's e per la sola piazza milanese di Sotheby's, le commissioni tengono conto del contributo dell'IVA e per questo risultano più elevate.

Deduciamo da quest'ultima considerazione che l'IVA (o VAT per l'estero) sulle operazioni di commissione nel mondo delle aste non viene applicata se non in Italia ed in Olanda.

Da segnalare in merito a quest'ambito, la pratica introdotta da Sotheby's nel 2017 di abolire le commissioni di vendita gravanti sull'acquirente nelle aste tenute esclusivamente online. Una scelta, ha spiegato il vice-presidente esecutivo di Sotheby's per lo sviluppo e il marketing

digitali David Godman, dettata dalla volontà di ampliare il proprio bacino di utenza sfruttando al meglio le possibilità offerte dal web¹⁹¹.

Nel 2018, sono le opere d'arte impressionista, moderna e contemporanea ad occupare i primi posti nella classifica delle migliori aggiudicazioni delle due *majors*.

Tabella 5.3: Top 5 delle opere vendute da Christie's e Sotheby's nell'anno 2018

Christie's 2018					
Posiz.	Artista	Opera	Prezzo	Vendita	
1	Pablo Picasso	Fillette à la corbeille fleurie (1905)	\$ 115.000.000	8/05/2018	New York
2	Edward Hopper	Chop Suey (1929)	\$ 91.875.000	13/11/2018	New York
3	David Hockney	Portrait of an Artist (1972)	\$ 90.312.500	15/11/2018	New York
4	Kazimir Malevich	Suprematist Composition (1916)	\$ 85.812.500	15/05/2018	New York
5	Claude Monet	Nymphéas en fleur (1914-17)	\$ 84.687.500	8/05/2018	New York

Sotheby's 2018					
Posiz.	Artista	Opera	Prezzo	Vendita	
1	Amedeo Modigliani	Nu couché (1917)	\$ 157.159.000	14/05/2018	New York
2	Pablo Picasso	Femme au béret et a la robe quadrillée (1937)	\$ 69.204.720	28/02/2018	Londra
3	Zao Wou-Ki	Juin-Octobre 1985 (1985)	\$ 65.245.829	30/09/2018	Hong Kong
4	Pablo Picasso	Le Repos (1932)	\$ 36.920.500	14/05/2018	New York
5	Pablo Picasso	Buste de femme de profil (1932)	\$ 36.126.646	19/06/2018	Londra

Fonte: Elaborazione personale dei risultati d'asta ricavati dai siti ufficiali delle case d'asta

In linea con l'andamento del mercato dell'arte mondiale, anche per le due maggiori case d'asta internazionali gli Stati Uniti rappresentano la principale piazza per le vendite all'asta. Tuttavia, come emerge dalla tabella 5.3, per il mercato americano è l'arte moderna a suscitare maggiore interesse, a scapito dell'arte contemporanea che, a livello globale, è segnata da un calo del fatturato del 16% rispetto all'anno precedente¹⁹².

Record per la sede newyorkese di Christie's che nel primo semestre ha dedicato parte delle sue vendite alla dispersione della collezione che il banchiere americano David Rockefeller e la moglie Peggy Guggenheim avevano messo insieme nel corso di 70 anni di vita. La collezione comprendeva oltre 1600 pezzi tra gioielli, mobili, argenteria, ceramiche, tappeti e oggetti di design, ma soprattutto un nucleo di opere che spaziano dall'Impressionismo, alle Avanguardie storiche fino ai grandi nomi dell'arte contemporanea. L'incasso ricavato dalla vendita della collezione di oltre 600 milioni di dollari ha segnato un record nella storia della casa d'aste per

¹⁹¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/sotheby-s-elimina-commissioni-aste-online-AE74TqIC>

¹⁹² <https://it.artprice.com/artprice-reports/il-mercato-dellarte-contemporanea-2018/bilancio-generale-le-performance-dellarte-contemporanea/>

la più cara collezione di sempre, superando così il risultato ottenuto nel 2009 dalla dispersione della raccolta di proprietà di Yves Saint Laurent e Pierre Bergé.

Numerosi sono stati i record per artisti, tra i quali quello raggiunto da “Ninfee in fiore” di Claude Monet che, con una stima iniziale di 50 milioni di dollari, è stata protagonista di una gara di rilanci fermatasi a 75 milioni (pari a circa 84,7 milioni inclusi i diritti d’asta).

Al primo posto per prezzo di aggiudicazione si colloca un olio su tela realizzato da Picasso nel 1905, “Fillette à corbeille fleurie”, acquistato dai consorti direttamente dalla celebre scrittrice e collezionista Gertrude Stein.

Con il 2018 Christie’s sancisce definitivamente la sua leadership nel mercato dell’arte a livello globale, registrando il totale aggiudicato più alto della sua lunga storia, pari a circa 7 miliardi di dollari, grazie anche al successo riscosso dalla vendita di collezioni prestigiose come quella di Rockefeller o di Ebsworth¹⁹³.

Un anno da record anche per la rivale Sotheby’s che con la vendita del “Nu couché” di Modigliani alla cifra stellare di oltre 157 milioni di dollari ha registrato la più alta aggiudicazione mai raggiunta da un dipinto nella sua storia¹⁹⁴. Si tratta della più grande tela che si conosca del pittore livornese, realizzato per il mercante e collezionista Léopold Zborowski, che ne rimase il proprietario fin quando nel 1926 l’opera venne acquistata dal commerciante parigino Jonas Netter. Il dipinto entrò successivamente a far parte di una collezione americana, dalla quale uscì nel 2003 quando venne battuto da Christie’s per 26,9 milioni di dollari.

La cifra stellare raggiunta dal dipinto non superò tuttavia il record conquistato da un nudo dello stesso autore, battuto da Christie’s a New York nel 2015 per 170,4 milioni di dollari.

Tuttavia Modigliani diventò, con la vendita di questo secondo nudo, il primo artista ad avere superato per ben due volte la soglia dei 150 milioni di dollari, collocandosi al quarto posto nella classifica degli artisti più costosi della storia dopo Leonardo, Picasso e lo stesso Modigliani con il suo nudo più costoso appartenuto alla collezione Gianni Mattioli.

Per un venditore è sempre difficile la scelta della casa d’asta cui affidare la propria opera, specie se si osservano i risultati conseguiti dalle *majors*, così vicine tra di loro quanto distanti per distacco dalle altre case d’asta. Diverse sono dunque le strategie messe in atto da Christie’s e Sotheby’s per accaparrarsi la vendita di opere prestigiose, anche a costo di conseguire profitti minimi o pari a zero. È il caso di Sotheby’s che nel 2003, nella guerra

¹⁹³ <https://www.christies.com/about-us/press-archive/details?PressReleaseID=9290&lid=1>

¹⁹⁴ <https://www.sothebys.com/en/articles/at-157-2-million-modiglianis-greatest-nude-is-also-the-most-expensive-painting-ever-sold-at-sothebys>

contro Christie's per ottenere l'affidamento in conto vendita di una quarantina di opere appartenenti alla collezione di John Hay Whitney, accettò di rinunciare alla commissione di vendita proponendo anzi una cospicua percentuale sul premio che avrebbe pagato l'acquirente. La vendita venne promossa da una consistente campagna pubblicitaria che coinvolgeva le maggiori testate internazionali. La vendita all'asta della collezione da parte di Sotheby's rappresentò un successo in termini di prestigio, anche se il guadagno realizzato fu minimo.

Anche l'organizzazione di eventi originali e stravaganti rientra nelle operazioni di promozione portate avanti dalle grandi case d'asta per assicurarsi la vendita di opere importanti. Nel 1994 Christie's vendette all'asta una copia manoscritta di una famosa poesia natalizia che, per l'occasione, fece recitare dall'attore protagonista della serie Start Treck. L'operazione, seppur bizzarra, fu premiata tanto che il manoscritto raggiunse i 255.000 dollari, circa il doppio della stima pre-asta.

Per quanto riguarda le commissioni gravanti sul venditore, queste partono generalmente per entrambe le *majors* da un minimo del 20 per cento del prezzo di aggiudicazione, cifra che viene spesso negoziata fino ad annullarsi per incentivare l'affidamento di opere di grande valore. Le due case d'asta sono arrivate anche ad offrire al venditore l'80 per cento della commissione addebitata al compratore o, in casi eccezionali, il 100 per cento. Rispetto alla pratica del minimo prezzo garantito, questo metodo permette di aggirare il rischio sostenuto dalla casa d'aste qualora l'opera rimanesse invenduta.

La gara tra i due giganti è sempre aperta ma la cosa che colpisce è la comune tendenza all'accaparramento di opere di straordinaria importanza piuttosto che all'investimento in iniziative atte a fidelizzare il cliente.

5.2 Analisi dei risultati d'asta della sede italiana di Sotheby's e delle tre case d'asta genovesi nel triennio 2015-2017

Nei successivi paragrafi verranno analizzati i risultati conseguiti dalla filiale italiana di Sotheby's insieme a quelli registrati dalle tre case d'asta attive sul territorio genovese relativamente al triennio 2015-2017.

5.2.1 Sotheby's Italia nel triennio 2015-2017

Sotheby's aprì la sua prima sede italiana a Firenze nel 1969. A partire da qualche anno più tardi si tennero aste anche presso una nuova sede di Milano che, dal 1992, è rimasta l' unica sede sul territorio italiano.

Nel 2015 Sotheby's trasferì la propria sede nella prestigiosa cornice di Palazzo Serbelloni dove oggi si tengono le *previews* nonché le sedute d'asta di Arte Moderna e Contemporanea, oltre che vendite di beneficenza ed anteprime di esposizioni internazionali¹⁹⁵.

Nel corso del 2015 la casa d'aste inglese ha tenuto presso la propria sede milanese due aste dedicate all'arte moderna e contemporanea, una per ogni semestre.

L'asta di maggio comprendeva una vasta selezione di opere di artisti gravitanti nel movimento spazialista: dal maestro Lucio Fontana, passando per Paolo Scheggi fino ad arrivare ad Agostino Bonalumi ed Enrico Castellani. L'asta includeva altresì opere di esponenti dell'Arte Povera tra cui Michelangelo Pistoletto e Alighiero Boetti.

La vendita si è conclusa con un incasso complessivo di 19.681.075 euro (diritti inclusi), un risultato più che soddisfacente se confrontato con lo stesso appuntamento del 2014 che ha fruttato alla casa d'aste 11.706.825 euro (diritti inclusi). Le percentuali di vendita si sono attestate intorno al 92% per valore e all'80% per lotto¹⁹⁶.

Si è trattato del miglior risultato mai realizzato fino ad allora dalla sede italiana della casa d'aste, dove ad essere premiata è stata la qualità nonché la rarità delle opere proposte, la maggior parte delle quali ha superato le stime risultanti da catalogo.

143 lotti suddivisi in due sedute si sono susseguiti nel corso del 20 e 21 maggio conquistando nuovi e importanti record per gli artisti proposti, a cominciare da "Intersuperficie bianca" di Scheggi, aggiudicato per 1.623.000 euro (diritti inclusi).

Ottimi risultati sono stati realizzati anche dai "Cellotex" di Alberto Burri che, superando di gran lunga le stime loro attribuite, hanno segnato un record per questa tipologia di opere del maestro dell'Informale materico.

Protagonista della vendita serale è stato Lucio Fontana con tagli e ceramiche: da citare il suo "Concetto spaziale. Attesa" datato 1964, l'unico mai realizzato dall'artista a presentare uno sfondo fuxia che, per la sua rarità, ha raggiunto un prezzo di aggiudicazione di 819.000 euro (diritti inclusi) a fronte di una stima di 500.000-700.000 euro.

¹⁹⁵ <https://www.sothebys.com/it/di/indirizzi/milano>

¹⁹⁶ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2015/arte-moderna-contemporanea-mi0326.html>

Tra le opere passate in asta firmate dai grandi nomi, una “Natura morta” di Giorgio Morandi degli anni Cinquanta è stata venduta a 843.000 euro (diritti inclusi), un risultato ben al di sopra della stima risultante da catalogo di 450.000-60.000 euro.

L’asta di novembre 2015 ha inaugurato la nuova sede di Palazzo Serbelloni in corso Venezia, presso cui la casa d’aste si era trasferita nel luglio dello stesso anno.

L’appuntamento, che ha realizzato un incasso totale di 13.731.800 euro (diritti inclusi), si è chiuso con la vendita di 93 lotti su 113, pari circa all’82%¹⁹⁷.

Le opere offerte all’incanto spaziavano dallo Spazialismo all’Arte Povera e Concettuale includendo anche un nucleo di opere di esponenti della Pop Art romana degli anni Sessanta. È infatti in questa occasione che è stato realizzato il record d’artista per Tano Festa con la vendita del suo “A livello del mare. Studio n.2” a 177.000 euro (diritti inclusi).

Top lot dell’asta “Concetto spaziale, Attese” eseguito da Lucio Fontana nel 1968 è stato aggiudicato al telefono per 1.383.000 euro (diritti inclusi).

L’asta del pomeriggio seguente, con l’87% del venduto, contribuisce in misura limitata all’incasso complessivo derivante dalla vendita.

Nel 2016 Sotheby’s ha tenuto a Milano tre aste, due concentrate nel primo semestre ed una nel secondo.

La prima asta dedicata all’arte moderna e contemporanea si è tenuta, come ogni anno, nel mese di maggio e ha avuto come protagonisti i grandi nomi italiani dell’arte internazionale: Alberto Burri, Lucio Fontana, Enrico Castellani e Paolo Scheggi. A questi si aggiungono alcuni fra i massimi esponenti della Pop Art romana come Mario Schifano, Tano Festa, Cesare Tacchi e Franco Angeli.

La vendita, che ha potuto contare su una attiva partecipazione in sala e ai telefoni, si è conclusa con un incasso di 11.968.525 euro, commissioni d’acquisto incluse, e una percentuale di venduto dell’82,9% per lotto e dell’87,1% per valore¹⁹⁸.

A brillare fra i grandi nomi in asta è stato Franco Angeli che in questa occasione ha conquistato un nuovo record grazie alla vendita dell’opera “Stelle” del 1961 per 87.000 euro (diritti inclusi).

Un ottimo risultato è stato anche quello realizzato da Fausto Melotti il cui “Canone Variato II”, una scultura datata 1971, è stata venduta ad un prezzo di martello pari a 430.000 euro, non troppo distante dal record conquistato dal suo “Viaggio della Luna”, battuto da Christie’s l’anno precedente per 480.000 euro.

¹⁹⁷ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2015/arte-moderna-contemporanea-mi0327.html>

¹⁹⁸ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2016/arte-moderna-contemporanea-mi0329.html>

Non sono mancati momenti degni di nota nella seconda seduta d'asta pomeridiana durante la quale sono stati conquistati nuovi record d'asta. È il caso di Giosetta Fioroni e Sergio Sarri che, insieme al precedente record realizzato da Angeli, confermano l'interesse del collezionismo per la Pop Art Italiana.

Il 13 giugno 2016 Sotheby's Milano ha tenuto presso la propria sede "A Milanese Cabinet Collection", un'asta dedicata alla vendita di un'accurata collezione privata di arte antica.

La collezione comprendeva una vasta selezione di oggetti d'arredo di altissimo artigianato italiano: tra i pezzi più prestigiosi, un lampadario trapanese in miniatura realizzato in corallo, argento e bronzo risalente al XVII secolo, un prezioso cofanetto eseguito dalle manifatture granducali della Galleria dei Lavori degli Uffizi, infine una coppia di rilievi in cera policroma firmata Giovanni Francesco Pieri.

A rendere appetibili i pezzi agli occhi del collezionismo internazionale è stata la dotazione, per la maggior parte dei lotti proposti, di certificati di libera circolazione, un'importante novità per il mercato dell'arte in Italia.

La vendita ha totalizzato 1.718.775 euro (diritti inclusi) con 12 lotti invenduti su un totale di 79 offerti¹⁹⁹.

Top lot dell'asta è stata una "Veduta del Canal Grande" della cerchia di Francesco Guardi, venduta per 195.000 euro (diritti inclusi) a fronte di una stima di 40.000-60.000 euro.

La vendita ha in ogni caso superato le aspettative, con prezzi di aggiudicazione spesso al di sopra delle stime pre-asta.

Terza ed ultima vendita sostenuta da Sotheby's nel 2016 è stata quella di novembre dedicata all'arte moderna e contemporanea.

Un catalogo di 126 lotti, costruito intorno alle opere trainanti di tre artisti di fama internazionale: Domenico Gnoli, Lucio Fontana e Tancredi. Domenico Gnoli era presente in asta con il suo "Sofa", vera anima della serata, stimato 1.500.000-2.000.000 euro.

Di Lucio Fontana veniva offerta all'incanto una piccola tela della serie "Concetto spaziale. Attesa" dove i tagli sono stati sostituiti da buchi ed olio su uno sfondo scandito da linee orizzontali di colori diversi.

Terzo pilastro della vendita, un "Senza Titolo" di Tancredi, una tela realizzata con tecnica mista, espressione dell'indagine, condotta dall'artista, sulle potenzialità del mezzo pittorico.

Purtroppo la vendita ha portato a casa un risultato negativo, ben lontano dalle aspettative pre-asta, di 10.733.125 euro (diritti inclusi)²⁰⁰.

¹⁹⁹ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2016/milanese-cabinet-collection-mi0332.html>

Più del 40% delle opere offerte non hanno trovato compratori e quasi il 20% dei venduti non hanno raggiunto neanche la stima minima.

L'opera di Gnoli, tanto attesa nel corso della serata, ha superato di poco la stima massima (2.576.250 inclusi i diritti), lasciando tuttavia l'amaro in bocca a quelli che pensavano potesse superare il record di 7,5 milioni conquistato con un'opera qualitativamente inferiore a quella in asta.

È rimasto invenduto il Concetto Spaziale di Fontana, forse perché troppo distante dalle più note Attese dell'artista argentino.

Ottimo il risultato dell'opera di Tancredi, che per poco non ha superato il record di 430.000 euro.

Nel corso del primo semestre 2017 Sotheby's ha tenuto una sola asta dedicata all'arte moderna e contemporanea. La vendita ha fruttato alla casa d'asta 14.126.250 euro (diritti inclusi), il terzo risultato di sempre nella storia della casa d'asta fino ad allora, con un incremento del 18,6% sulla stessa asta dell'anno precedente²⁰¹.

La vendita includeva 144 lotti, con una percentuale di venduto del 78,8% per lotto e del 95,3% per valore.

Tra i top lots della vendita figuravano i grandi nomi del Movimento spazialista: Lucio Fontana, Enrico Castellani, Piero Manzoni, insieme a Burri e Morandi.

Due sono stati i record d'artista ottenuti da un "Crocifisso" di Fontana aggiudicato a 331.500 (diritti d'asta inclusi) e da una "Natura morta" di Morandi venduta per 511.500 euro (diritti d'asta inclusi).

Una vendita quella di maggio che si è potuta considerare soddisfacente se si pensa che oltre la metà delle opere proposte hanno superato la stima minima, nella maggior parte dei casi coincidente con il prezzo di riserva.

La strategia adottata dalla casa d'aste, come specificato dal Direttore Filippo Lotti, è stata quella di ridurre il numero di lotti a catalogo per incrementarne la qualità. Una scelta che è stata premiata da un'alta media di aggiudicazione, pari circa a 167.000 euro²⁰².

Anche il secondo semestre del 2017 ha visto lo svolgersi della sola consueta vendita di novembre, dedicata ai più richiesti artisti del dopoguerra italiano. In occasione del cinquantenario dalla nascita del Movimento dell'Arte Povera, Sotheby's ha deciso

²⁰⁰ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2016/arte-moderna-contemporanea-mi0331.html>

²⁰¹ <https://www.sothebys.com/en/auctions/2017/arte-moderna-contemporanea-mi0333.html>

²⁰² Intervista di Marilena Pirrelli a Filippo Lotti, Managing Director Senior Director di Sotheby's Italia
<https://www.ilsole24ore.com/art/sotheby-s-titolo-vola-e-l-italia-cresce-parola-filippo-lotti-AEAa7T5B>

di rendere omaggio ai suoi esponenti dedicando un'ampia sezione della vendita alle loro opere.

La vendita si è conclusa con un incasso totale di 7.788.500 euro (diritti inclusi), con percentuali di vendita per lotto e per valore relativamente basse rispetto alle medie storiche (entrambe intorno al 60%)²⁰³.

Un risultato negativo, penalizzato forse da un calendario di eventi eccessivamente appesantito, che ha finito per frenare la corsa agli acquisti dei collezionisti²⁰⁴. Non sono tuttavia mancati momenti degni di essere ricordati, come l'aggiudicazione di un "Senza Titolo" di Leoncillo datato 1949 per 218.750 euro (diritti inclusi). Per quanto riguarda l'Arte Povera, da citare il risultato realizzato da un "Senza Titolo" di Alighiero Boetti, uno dei suoi celebri ricami su tela, venduto per 537.000 euro (diritti inclusi) a fronte di una stima di 250.000-350.000 euro.

La figura 5.1 mostra l'evoluzione dell'aggiudicato complessivo derivante dalla totalità delle vendite all'asta e comprensivo di commissioni d'acquisto registrato dalla sede italiana di Sotheby's nel triennio 2015-2017. Da notare come nel corso del periodo di tempo considerato vi sia stato un progressivo calo dell'aggiudicato complessivo che nel 2016 raggiunge il -36,8%. Nel 2017 l'aggiudicato complessivo cala nuovamente, seppure in misura minore, del 10,2%.

Figura 5.1: Sotheby's Italia. Aggiudicato totale nel triennio 2015-2017 (inclusi diritti d'asta)



Fonte: Elaborazione personale dei risultati d'asta ricavati dal sito ufficiale di Sotheby's

²⁰³ <http://www.sothebys.com/it/auctions/2017/modern-contemporary-art-sale-mi0335.html>

²⁰⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/milano-sotto-segno-invenduto-asta-sotheby-s--AEMbEoKD>

5.2.2 *Le case d'asta genovesi nel triennio 2015-2017*

Il 2015 è stato per Cambi Casa d'Aste srl un anno di grandi soddisfazioni con un aggiudicato complessivo di 26.350.000 euro (diritti d'asta inclusi).

Le prime aste, tenutesi tra Genova e Milano, sono state dedicate ad una collezione di vasi Gallé, ai Libri Antichi e Rari, per poi continuare ad aprile con le aste di Gioielli, Argenti e Arte Moderna e Contemporanea, tenutesi presso la sede milanese della casa d'aste.

Da segnalare a tal proposito la forte crescita registrata dal dipartimento dei Gioielli e da quello di Arte Moderna e Contemporanea che hanno raddoppiato i risultati ottenuti l'anno precedente²⁰⁵.

A maggio è stato il turno dell'asta dell'antiquario genovese Mario Panzano e quella di Fine Chinese Works of Art. Proprio in occasione di quest'ultima asta Cambi Casa d'Aste srl ha ottenuto la più alta aggiudicazione mai realizzata in Italia nel settore dell'Arte Orientale con la vendita della "Fiasca della Luna", una porcellana bianca e blu di forma ottagonale, per 2,4 milioni di euro (diritti d'asta inclusi).

Il semestre si è chiuso a giugno con l'asta di Design che ha realizzato 1.400.000 euro rispetto al risultato di 1 milione ottenuto nel primo semestre del 2014.

Gli straordinari risultati del primo semestre hanno confermato il consolidamento di una partecipazione straniera alle aste di Arte Orientale e Design anche se quello che appare più evidente è stato l'aumento della partecipazione di collezionisti e appassionati d'arte italiani che si sono aggiudicati molti dei top lots nelle aste di Arte Moderna e Contemporanea, Antiquariato genovese, Sculture antiche e Fine Art Selection²⁰⁶.

Le aste del secondo semestre hanno rappresentato eventi di indiscusso valore economico e culturale, come quella di Vetri Antichi o quella dedicata alle Cere. Sono state altresì dedicate delle vendite alla dispersione di collezioni di importanti famiglie, come quella degli eredi di Ercole Marelli.

²⁰⁵ CAMBI M., *Editoriale*, Cambi Auction Magazine, settembre 2015, n. 9. Visionabile sul sito: <https://www.cambiaste.com/it/magazine/cambi-auction-magazine.asp>

²⁰⁶ <https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2015-07-15/aste1-194123.shtml?uuid=AbliC80M>

Da segnalare gli ottimi risultati conseguiti dalle aste di Design di dicembre a conferma della crescita che negli anni ha portato la maison a diventare imprescindibile punto di riferimento per le aste relative al design italiano²⁰⁷.

Il 2016 per Cambi Casa d'Aste srl si è concluso con un fatturato di 27.040.000 euro (diritti d'asta inclusi) segnando un +2,6% sull'anno precedente. Tenendo in considerazione la vendita di carattere eccezionale della Fiasca della Luna per 2,4 milioni di euro nel 2015, sorprende come la casa d'aste sia riuscita a conseguire risultati superiori all'anno precedente e ancora più soddisfacenti perché distribuiti in maniera uniforme.

In controtendenza rispetto alla maggior parte delle case d'asta nazionali, per cui il dipartimento a più alto aggiudicato è stato quello di Arte Moderna e Contemporanea, nel caso di Cambi è stato l'antiquariato ad avere la meglio che, con un fatturato di 7,2 milioni di euro, ha fatto ricredere coloro che hanno da sempre sottovalutato il settore.

Il secondo semestre 2016 ha registrato un incremento del +17% sul primo, a fronte di un minor numero di aste; si è trattato infatti del miglior risultato di sempre fino ad allora per quanto riguarda i secondi semestri di Cambi Casa d'Aste srl.

Il top lot dell'anno è stato ancora una volta relativo al settore dell'Arte Orientale: un altare in legno huanghuali risalente al XIX secolo che, a partire da una stima di 5.000-8.000 euro è stato venduto per oltre 600.000 euro.

La partecipazione straniera ha riscontrato un aumento del 7% rispetto al 2015 con una presenza prevalentemente cinese e inglese²⁰⁸.

Il 2017 per Cambi Casa d'Aste srl è stato un anno da record con un aggiudicato complessivo pari a 35.100.000 euro, il più alto fino ad allora mai registrato.

A incidere sul risultato raggiunto è stato l'incremento del numero di aste passate da 17 a 24, ma soprattutto la vendita, nell'ambito dell'Arte Orientale, di una figura in bronzo di Zanabazar venduta per oltre 4 milioni di euro, l'opera più cara mai venduta dalla casa d'aste sino ad allora. È stata proprio l'Arte Orientale, settore nel quale la maison si è sempre contraddistinta, a conseguire i migliori risultati tra i dipartimenti con una crescita del +463% e un risultato di oltre 5 milioni di euro.

Decisivo è stato il contributo del settore dell'Antiquariato, cui la casa d'aste ha dedicato diverse vendite puntando su collezioni private e oggetti di grande valore opportunamente selezionati.

²⁰⁷ CAMBI M., *Editoriale*, Cambi Auction Magazine, febbraio 2016, n.10. Visionabile sul sito: <https://www.cambiaste.com/it/magazine/cambi-auction-magazine.asp>

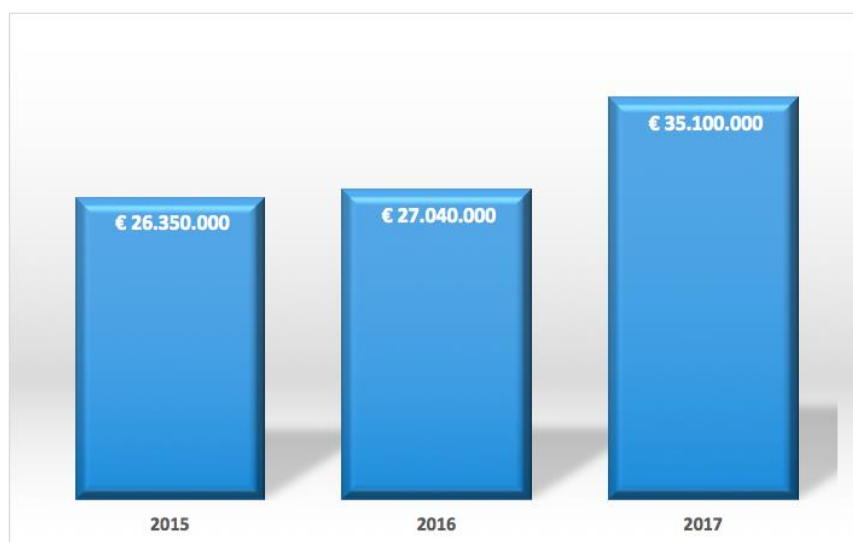
²⁰⁸ Consuntivo 2016 Cambi Casa d'Aste srl

Tutti i dipartimenti collezionistici hanno registrato una crescita significativa dell'aggiudicato complessivo realizzato ma, al di là dell'exploit dell'Arte Orientale, è stata l'Arte Moderna e Contemporanea a registrare il maggiore incremento, pari al +98% rispetto all'anno precedente.

Anche la partecipazione straniera ha registrato una crescita del +37% rispetto all'anno precedente con una maggiore presenza alle aste di Arte Orientale, Arti Decorative, Gioielli e Orologi da polso. I collezionisti cinesi hanno continuato a rappresentare la percentuale maggiore di collezionismo straniero²⁰⁹.

La figura 5.2 riporta il valore dell'aggiudicato complessivo registrato da Cambi Casa d'Aste srl nel corso del triennio 2015-2017.

Figura 5.2: Cambi Casa d'Aste srl. Aggiudicato totale nel triennio 2015-2017 (inclusi diritti d'asta)



Fonte: Elaborazione personale dei risultati d'asta ricavati dal sito ufficiale di Cambi Casa d'Aste srl

Il 2015 di Art Auctions srl si è chiuso con un totale aggiudicato pari a 14.261.727 euro comprensivo delle commissioni d'asta a fronte di 20 aste tenute nel corso dell'anno.

Se l'antico sembrava aver perso per la maggior parte delle case d'asta nazionali l'interesse da parte dei collezionisti, è stato proprio il dipartimento di Dipinti Antichi a rappresentare il settore a più alto aggiudicato del 2015 per Art Auctions srl. Uno dei record segnati dalla casa

²⁰⁹ Consuntivo 2017 Cambi Casa d'Aste srl

d'asta e appartenenti a tale settore, è stata la vendita di un dipinto di Elisabetta Sirani intitolato "La bellezza che scaccia il tempo", battuto per 86.800 euro²¹⁰.

Il 2016 ha rappresentato l'anno di maggior rilievo per Art Auctions srl che, con una crescita del +35% rispetto al 2015, ha totalizzato un aggiudicato complessivo pari a 19.256.963 (diritti d'asta inclusi) a fronte di un minor numero di aste²¹¹.

Tra i grandi successi che hanno caratterizzato l'anno si annovera la vendita di una collana di perle naturali, oro bianco, smeraldo e diamanti, aggiudicata per 1.054.000 euro, primo lotto venduto dalla casa d'asta ad aver superato il milione di euro. Altro record è stato quello segnato da una tavola di Neri Bicci raffigurante "Tobia e San Raffaele Arcangelo e Santi", venduta per 806.000 euro, record mondiale per l'artista.

Il dipartimento di Arte Moderna ha segnato il record di dipartimento per singola opera venduta con l'aggiudicazione dell'iconica "Poesia" di Fausto Melotti per 347.200 euro.

In aumento è stata la partecipazione straniera alle vendite della *maison* che, nel 2016, ha superato quella italiana. Al primo posto si è posizionata la Gran Bretagna, seguita da Svizzera, Irlanda, Stati Uniti e Francia.

Il 2017 ha rappresentato per Art Auctions srl un anno di eccellenza in ogni asta, registrando un totale complessivo di 17.960.580 euro comprensivo dei diritti d'asta²¹².

I dipartimenti classici quali Arredi, Sculture e Oggetti d'arte e Dipinti Antichi hanno registrato risultati in crescita, sfiorando entrambi nell'anno i 4 milioni di euro e confermandosi come settori a più alto aggiudicato.

Tra i top lots dell'anno si annovera una tela di Valerio Castello, uno dei grandi maestri del Seicento genovese, raffigurante il "Ritrovamento di Mosè" e una scultura in marmi diversi, oro e argento risalente al XIX secolo raffigurante Minerva, battuta in occasione della vendita di una prestigiosa collezione appartenuta all'ex presidente della Virtus Bologna,²¹³

La percentuale di acquirenti stranieri ha subito una lieve contrazione rispetto all'anno precedente: in testa ai Paesi troviamo questa volta gli Stati Uniti.

La figura 5.3 riporta l'evoluzione dell'aggiudicato complessivo registrato da Art Auctions srl nel corso del triennio 2015-2017.

²¹⁰ <https://wannenes.wordpress.com/tag/maestro-della-fondazione-langmatt/>

²¹¹ <https://wannenesgroup.com/it/il-2016-di-wannenes-cresce-del-35/>

²¹² <https://wannenesgroup.com/it/migliori-top-lot-2017-di-wannenes/>

²¹³ *Ibidem*

Figura 5.3: Art Auctions srl. Aggiudicato totale nel triennio 2015-2017 (inclusi diritti d'asta)



Fonte: Elaborazione personale dei risultati d'asta ricavati dal sito ufficiale di Art Auctions srl

Aste d'Antiquariato Boetto srl ha totalizzato nel 2015 un aggiudicato complessivo di 9.600.000 euro comprensivi di diritti d'asta a fronte di dieci aste.

Tra le migliori aggiudicazioni dell'anno, si annoverano un olio su tela di Piero Dorazio del 1982, aggiudicato per 104.550 euro e la tela "Mare" di Nicola De Maria che ha realizzato 141.450 euro.

Il 2016 è stato chiuso dalla casa d'aste con un aggiudicato complessivo di 11 milioni di euro, il 25% in più rispetto al 2015 a fronte dello stesso numero di aste²¹⁴.

Top lot dell'anno è stato un "Concetto spaziale" del 1967 di Lucio Fontana aggiudicato per quasi 500.000 euro a partire da una stima di 350.000.

I settori a più alto aggiudicato dell'anno sono stati a pari merito l'Arte Contemporanea e l'Antiquariato con 3.900.000 euro.

Il 2017 si è chiuso per Aste di Antiquariato Boetto srl con un calo del fatturato del 9,1% rispetto al 2016, totalizzando 10.000.000 di euro a fronte dello stesso numero di aste²¹⁵.

Il settore a più alto aggiudicato è stato quello di Arte Moderna e Contemporanea a cui apparteneva il lotto pagato più caro, una "Piazza d'Italia" di Giorgio de Chirico venduta a poco più di 200.000 euro. Sono stati rilevati segnali di sofferenza per l'Antiquariato, da sempre

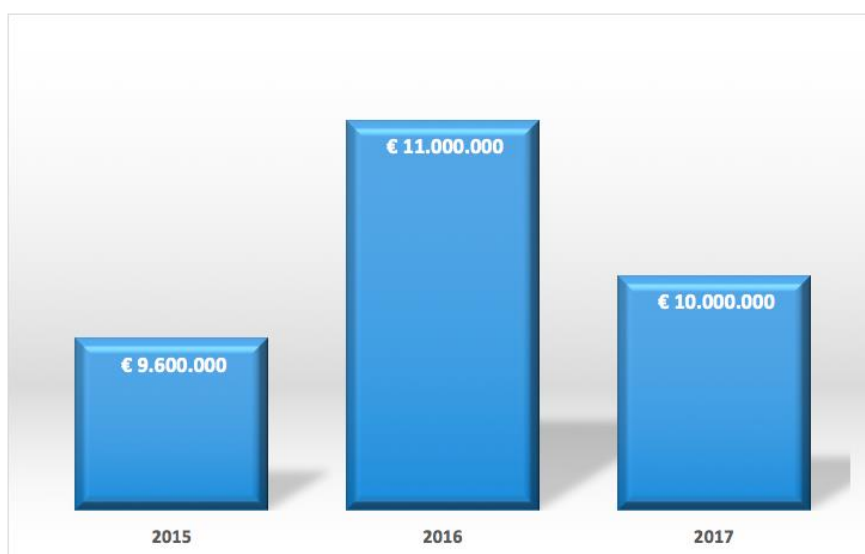
²¹⁴ <https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2016-12-30/boetto-fatturato-d-asta-2016-forte-crescita-25percento-ma-gli-stranieri-comprare-italia-e-impresa-093732.shtml?uuid=AD6u81MC&fromSearch=>

²¹⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/l-antiquariato-soffre-le-leggi-esportazione-parola-paolo-capozzi-AEA0HYmD>

punta di diamante della casa d'asta, che ha risentito fortemente di un generale abbassamento dei prezzi. Infatti, nonostante l'aumento del numero di vendite rispetto al 2016, l'aggiudicato complessivo del 2017 ha registrato una brusca contrazione.

La figura 5.4 evidenzia l'andamento dell'aggiudicato complessivo registrato da Aste di Antiquariato Boetto srl nel corso del triennio 2015-2017.

Figura 5.4: Aste di Antiquariato Boetto srl. Aggiudicato totale nel triennio 2015-2017 (inclusi diritti d'asta)



Fonte: Elaborazione personale dei dati rilevati dall'indagine condotta da ArtEconomy 24

Dall'analisi dei dati riguardanti il valore del totale aggiudicato dalle singole case d'asta nel corso del triennio 2015-2017 emerge la differenza tra l'andamento decrescente registrato da Sotheby's e quello generalmente tendente alla stabilità e consolidamento delle case d'asta genovesi.

Si evidenzia il risultato conseguito da Cambi Casa d'Aste srl, il cui progressivo incremento di aggiudicato complessivo è stato tale da superare, dal 2016 in poi, quello registrato dalla *major* Sotheby's. Emerge inoltre il divario che separa Cambi Casa d'Aste srl e Art Auctions srl, i cui valori di aggiudicato risultano confrontabili con quelli realizzati dalla *major*, e Aste di Antiquariato Boetto srl i cui risultati sono decisamente inferiori.

Figura 5.5: Confronto dell'aggiudicato complessivo realizzato da Sotheby's Italia e dalle case d'asta genovesi nel triennio 2015-2017



Fonte: Elaborazione personale dei dati ricavati dai siti ufficiali delle case d'asta

5.3 Confronto degli indici di bilancio tra Sotheby's Italia e le tre case d'asta genovesi

La presente analisi di *benchmarking* utilizza quale parametro di riferimento la prestazione aziendale della filiale italiana di Sotheby's, considerata insieme a Christie's l'impresa d'eccellenza nel settore delle case d'asta.

La filiale italiana della società Christie's International S.A., avente sede a Ginevra, è una società costituita in base a leggi di altro stato e, in Italia, è stata costituita ed iscritta in Camera di Commercio sotto forma giuridica di società di persone (sas) e pertanto non obbligata al deposito del bilancio d'esercizio. Per questo motivo non è stato possibile reperire alcun dato relativo alla performance economica dell'impresa nel triennio 2015-2017, se non un report recante le informazioni costitutive.

Christie's International S.A. pertanto, ai fini del presente lavoro, non potrà essere utilizzata come parametro di riferimento, e ogni confronto verrà effettuato solo prendendo a modello la prestazione economico-finanziaria depositata da Sotheby's Italia presso la Camera di Commercio di Milano nel periodo di osservazione 2015-2017.

I riferimenti della società Sotheby's sono i seguenti:

Impresa: *Sotheby's Italia srl*

Sede legale: *C.so Venezia, 16 20121 Milano*

Codice fiscale: *00626490486*

Iscrizione Registro REA: *MI-883740*

P.Iva: *010782450158*

Capitale sociale: *252.200,00 €*

Codice ATECO: *47.79.40*

Società sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di: *Sotheby's Holdings Inc.*

I valori degli indici di bilancio calcolati per le tre case d'asta genovesi saranno pertanto confrontati con quelli della filiale italiana di Sotheby's, calcolati sulla base di una riclassificazione dei prospetti di bilancio di Stato Patrimoniale e Conto Economico.

La suddivisione degli indici segue quella operata nel capitolo 3, pertanto saranno calcolati gli indici di liquidità o solvibilità, gli indici di solidità patrimoniale e quelli di redditività a partire dalla riclassificazione dei prospetti di Stato Patrimoniale e Conto Economico relativi al triennio 2015-2017.

5.3.1 Riclassificazione Stato Patrimoniale e Conto Economico Sotheby's Italia

Si riportano di seguito i prospetti di bilancio di Stato Patrimoniale e Conto Economico relativi al triennio 2015-2017 opportunamente riclassificati al fine di procedere al calcolo degli indici che si intende confrontare con quelli delle società genovesi Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl.

Come è stato fatto per queste ultime, anche per la società Sotheby's srl lo Stato Patrimoniale è stato riclassificato secondo il criterio finanziario, mettendo in luce l'equilibrio tra fonti e impieghi di capitale. Le tabelle 5.5-5.7 illustrano lo Stato Patrimoniale riclassificato per gli anni 2015-2017.

Allo stesso modo, il Conto Economico è stato riclassificato a costo del venduto, un criterio che permette di evidenziare il contributo apportato da ciascuna gestione alla formazione del reddito di esercizio. Le tabelle 5.8-5.10 riportano il Conto Economico riclassificato per gli anni 2015-2017.

Tabella 5.5: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2015

Sotheby's srl			2015		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	3.453,56	32,42%
Liquidità immediate	2.482,80	23,31%			
Liquidità differite	15.987,71	150,10%			
Rimanenze	6,45	0,06%	Passività consolidate	1.507,68	14,15%
Totale attività correnti	18.476,96	173,47%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	13.803,97	129,60%
Immobil. materiali	115,99	1,09%			
Immobil. immateriali	172,25	1,62%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	288,25	2,71%			
TOTALE IMPIEGHI	18.765,20	176,18%	TOTALE FONTI	18.765,20	176,18%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 5.6: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2016

Sotheby's srl			2016		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	2.212,88	20,78%
Liquidità immediate	1.046,54	9,83%			
Liquidità differite	7.793,27	73,17%			
Rimanenze	-	0,00%	Passività consolidate	1.640,54	15,40%
Totale attività correnti	8.839,82	82,99%			
Attività immobilizzate:			Capitale netto	5.294,76	49,71%
Immobil. materiali	107,42	1,01%			
Immobil. immateriali	200,95	1,89%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	308,36	2,90%			
TOTALE IMPIEGHI	9.148,18	85,89%	TOTALE FONTI	9.148,18	85,89%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 5.7: Stato Patrimoniale riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2017

Sotheby's srl			2017		
STATO PATRIMONIALE					
IMPIEGHI			FONTI		
	€/1000	%		€/1000	%
Attività correnti:			Passività correnti	9.415,78	88,40%
Liquidità immediate	6.059,24	56,89%			
Liquidità differite	11.790,41	110,69%			
Rimanenze	15,00	0,14%			
Totale attività correnti	17.864,65	167,72%	Passività consolidate	1.743,33	16,37%
Attività immobilizzate:					
Immobil. materiali	91,25	0,86%	Capitale netto	6.957,55	65,32%
Immobil. immateriali	160,76	1,51%			
Immobil. Finanziarie	-	0,00%			
Totale attività immobil.	252,01	2,37%			
TOTALE IMPIEGHI	18.116,66	170,09%	TOTALE FONTI	18.116,66	170,09%

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 5.8: Conto Economico riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2015

Sotheby's srl		2015
CONTO ECONOMICO		
		€/1000
+ Ricavi netti di vendita		17.959,72
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	7.612,74
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		10.346,98
+ Proventi operativi della gestione accessoria		2,91
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	44,37
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	41,46
= Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		10.305,52
- Oneri finanziari	-	0,14
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		10.305,38
+ Proventi straordinari		299,68
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		10.605,06
- Imposte sul reddito	-	3.445,49
= Reddito Netto (RN)		7.159,57

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 5.9: Conto Economico riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2016

Sotheby's srl		2016
CONTO ECONOMICO		
		€/1000
+ Ricavi netti di vendita		11.620,18
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	7.587,85
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		4.032,32
+ Proventi operativi della gestione accessoria		0,04
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	81,73
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	81,69
=Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		3.950,63
-Oneri finanziari		-
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		3.950,63
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		3.950,63
- Imposte sul reddito	-	1.459,84
= Reddito Netto (RN)		2.490,79

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

Tabella 5.10: Conto Economico riclassificato per la società Sotheby's srl per l'anno 2017

Sotheby's srl		2017
CONTO ECONOMICO		
		€/1000
+ Ricavi netti di vendita		11.096,09
- Costi operativi gestione caratteristica (o Costo del Venduto)	-	8.371,32
= Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC o EBITDA) [1]		2.724,77
+ Proventi operativi della gestione accessoria		0,00
- Oneri operativi della gestione accessoria	-	46,11
= Reddito Operativo della Gestione Accessoria (ROGA) [2]	-	46,10
=Reddito Operativo Aziendale (ROA o EBIT) [1]+[2]		2.678,67
-Oneri finanziari	-	0,01
= Reddito Lordo di Competenza (RLC)		2.678,65
+ Proventi straordinari		-
- Oneri straordinari		-
= Reddito ante imposte (RAI)		2.678,65
- Imposte sul reddito	-	1.015,86
= Reddito Netto (RN)		1.662,80

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio reperiti presso CCIAA

5.3.2 Confronto tra indici di liquidità

Gli indici di liquidità che si intendono confrontare sono rispettivamente:

- l'indice di liquidità primaria
- l'indice di liquidità secondaria

La tabella 5.11 riporta i valori assunti dai due indici per le società genovesi e quelli registrati da Sotheby's srl.

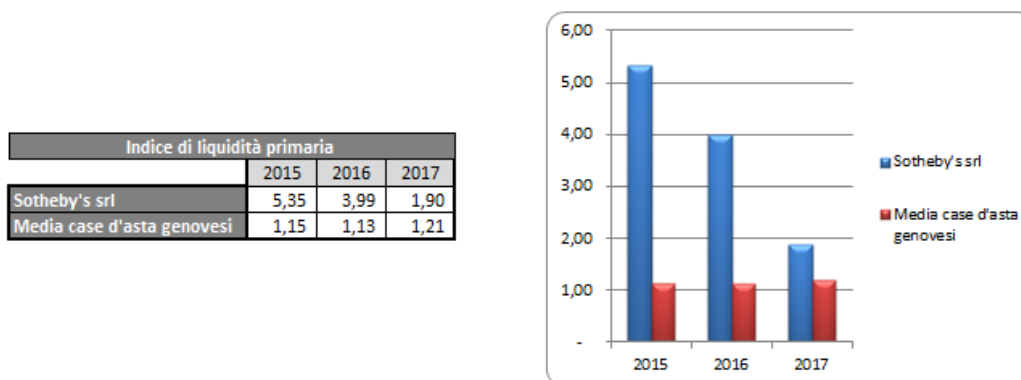
Tabella 5.11: Indici di liquidità nel triennio 2015-2017

	Sotheby's srl			Cambì casa d'Aste srl			Art Auctions's srl			Aste di Antiquariato Boetto srl		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Indice di liquidità primaria	5,35	3,99	1,90	0,98	0,97	1,03	1,12	1,15	1,16	1,33	1,28	1,42
Indice di liquidità secondaria	5,35	3,99	1,90	1,05	1,05	1,12	1,14	1,15	1,18	1,39	1,31	1,48

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

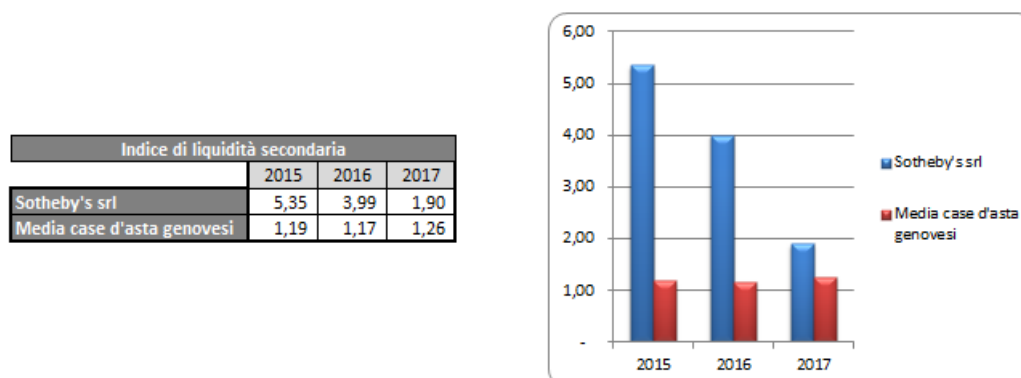
Al fine di rappresentare in maniera più evidente i differenziali esistenti tra i valori degli indici, le figure 5.6-5.7 riportano un grafico ad istogramma che illustra per ogni anno il confronto rispettivamente degli indici di liquidità primaria e secondaria tra Sotheby's srl e una media calcolata sui valori delle tre case d'asta genovesi.

Figura 5.6: Confronto dell'indice di liquidità primaria tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Figura 5.7: Confronto dell'indice di liquidità secondaria tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Come si evince dalle figure 5.6 e 5.7, a causa dell'irrilevante incidenza delle rimanenze sulla gestione, i valori che sono assunti dai due indici per ogni società sono pressoché identici.

Pertanto si può fare un'unica considerazione relativa ad entrambi gli indici.

Da notare come le case d'asta genovesi registrano un valore medio dell'indice superiore ad 1 per ogni anno considerato; ciò significa che le tre imprese dispongono di un sufficiente grado di liquidità.

Sotheby's srl è la sola impresa a registrare un valore medio superiore a 2, rappresentativo di una situazione di liquidità ottimale. È tuttavia da precisare che, qualora l'indice di liquidità assuma un valore di molto superiore a 2 (vedi Sotheby's srl nel 2015), l'impresa potrebbe trovarsi in una situazione di eccessiva liquidità che potrebbe essere investita in modo economicamente più vantaggioso.

Da segnalare altresì la differenza nell'andamento dell'indice tra le case d'asta genovesi e Sotheby's srl; nel caso delle prime si assiste ad un lieve miglioramento dell'indice nel corso del triennio dovuto ad un'espansione percentualmente maggiore dei crediti commerciali e delle disponibilità di cassa rispetto alla crescita del debito a breve. Nel caso di Sotheby's srl è possibile invece rilevare un decremento significativo del valore assunto dall'indice nel corso del triennio da imputare, tra il 2015 e il 2016 ad una più che considerevole contrazione della liquidità accompagnata da un più lieve calo delle passività correnti e, tra il 2016 e il 2017 ad un rilevante aumento di entrambe le poste, raddoppiate nel primo caso e quadruplicate nel secondo.

5.3.3 Confronto tra indici di solidità patrimoniale

Gli indici di solidità patrimoniale che saranno oggetto di confronto tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi sono i seguenti:

- indice di indipendenza finanziaria;
- grado di indebitamento globale;
- indice di autocopertura delle immobilizzazioni;

La tabella 5.12 presenta l'andamento degli indici sopraindicati per la società Sotheby's srl e le case d'asta genovesi nel triennio di osservazione.

Tabella 5.12: Indici di solidità patrimoniale nel triennio 2015-2017

	Sotheby's srl			Cambi casa d'Aste srl			Art Auctions's srl			Aste di Antiquariato Boetto srl		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Indice di indipendenza finanziaria	73,6%	57,9%	38,4%	17,3%	21,1%	22,2%	10,0%	12,3%	13,6%	19,8%	21,3%	28,3%
Grado di indebitamento globale	0,36	0,73	1,6	4,78	3,74	3,44	8,99	7,12	6,33	4,06	3,70	2,54
Indice di autocopertura delle immobilizzazioni	47,9	17,17	27,61	1,17	1,12	1,54	5,02	4,03	4,75	0,71	0,98	0,92

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Per quanto riguarda l'indice di indipendenza finanziaria, tutte le case d'asta genovesi presentano un valore dell'indice per ogni anno considerato inferiore al 30%, contrariamente a Sotheby's srl per cui l'indice assume un valore medio superiore al 50%, nonostante sia la sola a registrare un trend negativo nel corso del triennio. Tuttavia una dotazione patrimoniale superiore al 50%-60% non necessariamente comporta risvolti pratici positivi²¹⁶.

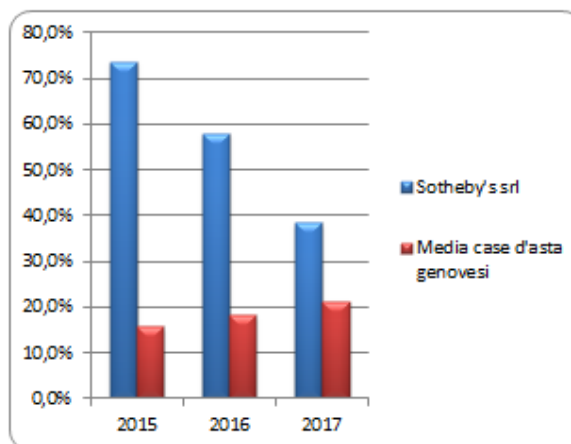
Si tratta comunque di valori teorici di riferimento, da valutare alla luce delle caratteristiche del settore. Facendo riferimento agli studi condotti a livello nazionale dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in relazione al periodo 2015-2017 e alle società srl operanti nel settore del commercio, si evidenzia come le case d'asta genovesi presentino valori al di sotto del valore medio indicato nell'indagine pari al 31%. Diversamente, sebbene l'andamento risulti decrescente, Sotheby's srl presenta un grado di

²¹⁶ BARTOLI F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria*, Franco Angeli, Milano, 2006

indipendenza finanziario che, in particolare nei primi due anni di osservazione, risulta doppio rispetto alla media nazionale²¹⁷.

Figura 5.8: Confronto dell'indice di indipendenza finanziaria tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi

Indice di indipendenza finanziaria			
	2015	2016	2017
Sotheby's srl	73,6%	57,9%	38,4%
Media case d'asta genovesi	15,7%	18,2%	21,4%



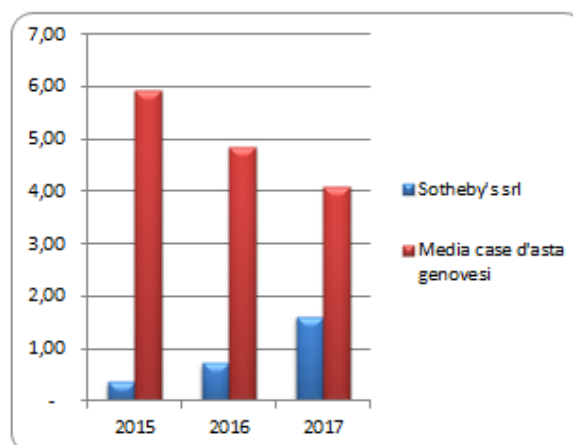
Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Per quanto riguarda il grado di indebitamento globale, Sotheby's srl presenta un valore di indice inferiore a 1 per i primi due anni del triennio ma con un trend in crescita che vede nel 2017 un valore di indice pari a 1,6 ossia circa 5 volte il valore di indice del 2015. Pertanto se per i primi due anni di osservazione la società presenta una prevalenza di capitale proprio rispetto ai debiti, nel 2017 i mezzi di terzi superano i mezzi propri. Interessante confrontare l'andamento dei valori dell'indice nel corso dei triennio registrati da Sotheby's srl e dalle case d'aste genovesi; queste ultime registrano un andamento decrescente del valore di indice contrariamente a Sotheby's srl che presenta un trend in crescita.

²¹⁷ Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Osservatorio sui bilanci delle srl. Trend 2015-2017*, 17 ottobre 2019. Visionabile sul sito: <https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/node/1348>

Figura 5.9: Confronto dell'indice di indebitamento globale tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi

Grado di indebitamento globale			
	2015	2016	2017
Sotheby's srl	0,36	0,73	1,60
Media case d'asta genovesi	5,94	4,85	4,10

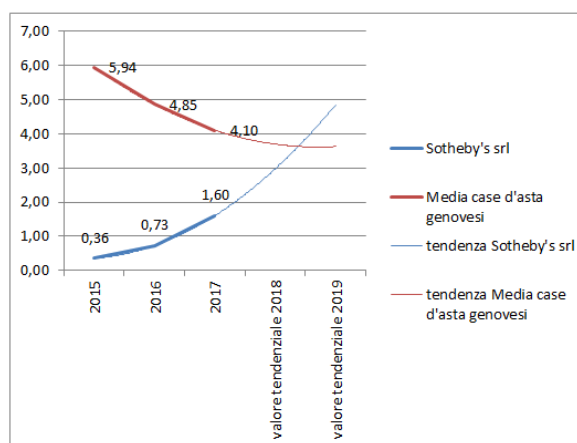


Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Se si dovesse ricorrere a rappresentare le curve di questo indice con un polinomio di secondo grado, che come si vede in figura 5.10 segue fedelmente gli andamenti, si potrebbe supporre che, qualora il trend rimanesse lo stesso, il valore dell'indice di indebitamento delle tre case d'asta genovesi, alla fine dell'anno 2019, potrebbe risultare inferiore allo stesso indice registrato dalla filiale italiana di Sotheby's.

Figura 5.10: Confronto del grado di indebitamento globale tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi e inserimento linee tendenziali

	2015	2016	2017	valore tendenziale 2018	valore tendenziale 2019
Sotheby's srl	0,36	0,73	1,60	2,97	4,84
Media case d'asta genovesi	5,94	4,85	4,10	3,69	3,62

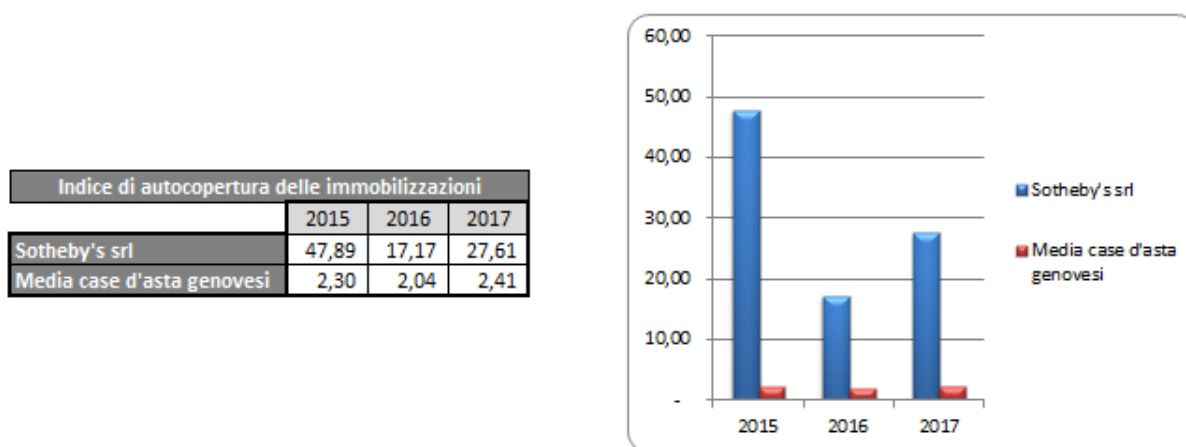


Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

In riferimento all'indice di autocopertura delle immobilizzazioni Cambi Casa d'Aste srl e Aste di Antiquariato Boetto srl registrano valori prossimi a 2. Diversa è la situazione per Art Auctions e soprattutto Sotheby's srl per cui l'indice assume addirittura un valore medio nei tre anni di 30,9. Ciò è sintomatico di una situazione caratterizzata da esigui investimenti in immobilizzazioni rispetto al patrimonio posseduto. Si può anche affermare che un valore di

indice così elevato come quello registrato da Sotheby's srl ci fa immaginare che la filiale italiana possa godere, per il funzionamento ordinario, del patrimonio di immobilizzazioni della Sotheby's Holding Inc di New York (USA). Ossia è probabile che gli investimenti fatti dalla società controllante (quali investimenti in arredi, attrezzature, macchine d'ufficio etc.) siano sinergici, centralizzati e fruibili anche dalle filiali come quella italiana. Per tale motivo gli investimenti in immobilizzazioni della filiale italiana della *major* sono particolarmente esigui.

Figura 5.11: Confronto dell'indice di autocopertura delle immobilizzazioni tra Sotheby's srl e il valore medio registrato dalle case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

5.3.4 Confronto tra indici di redditività

In riferimento alla redditività aziendale, gli indici che si intende analizzare e confrontare con la filiale italiana di Sotheby's srl sono:

- ROI
- ROE
- ROS
- ROA
- Incidenza della gestione extracaratteristica
- ROT
- Ricavi pro-capite

Un ulteriore confronto verrà effettuato relativamente al costo sostenuto dalle società per remunerare la forza lavoro.

La tabella 5.13 mostra i valori assunti dagli indici di redditività per ogni società analizzata nel triennio 2015-2017 a confronto con gli stessi della *major* Sotheby's srl.

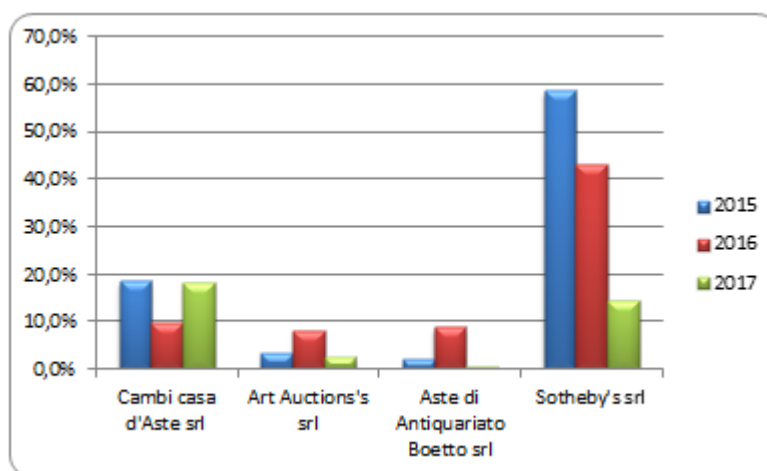
Tabella 5.13: Indici di redditività nel triennio 2015-2017

	Sotheby's srl			Cambi casa d'Aste srl			Art Auctions's srl			Aste di Antiquariato Boetto srl		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ROI	58,8%	43,4%	14,6%	18,7%	9,8%	18,2%	3,4%	8,2%	2,7%	2,3%	9,0%	0,8%
ROE	51,9%	47,0%	23,9%	71,8%	29,7%	57,2%	21,2%	40,4%	10,1%	-4,8%	26,3%	-3,6%
ROS	61,4%	34,1%	23,8%	31,7%	17,0%	30,3%	5,7%	12,7%	4,9%	2,9%	13,1%	1,0%
ROA	38,2%	27,2%	9,2%	12,4%	6,3%	12,7%	2,1%	5,0%	1,4%	-1,0%	5,6%	-1,0%
Incidenza della gestione extra-caratteristica	69,2%	61,8%	61,0%	63,5%	58,0%	66,4%	55,4%	49,5%	38,5%	-9,5%	45,3%	-23,8%
ROT	0,96	1,27	0,61	0,59	0,58	0,60	0,60	0,65	0,56	0,78	0,69	0,81
Ricavi pro-capite [€/1000]	748,3	430,4	426,8	369,6	256,2	361,7	356,3	433,8	294,2	216,2	180,8	185,1
Costo del lavoro pro-capite	140,5	140,0	160,8	51,75	51,41	51,52	52,36	55,16	38,14	28,99	24,82	32,64

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

In riferimento all'indice ROI, è da ritenere più che eccellente il valore registrato nel corso del triennio da Sotheby's srl che, con un valore medio nel triennio pari a 38,9%, consegue la migliore performance. È tuttavia da segnalare la criticità dell'andamento dell'indice nel triennio a causa di eccesso di indebitamento registrato nel corso degli anni in linea con l'aumento di indebitamento globale precedentemente discusso.

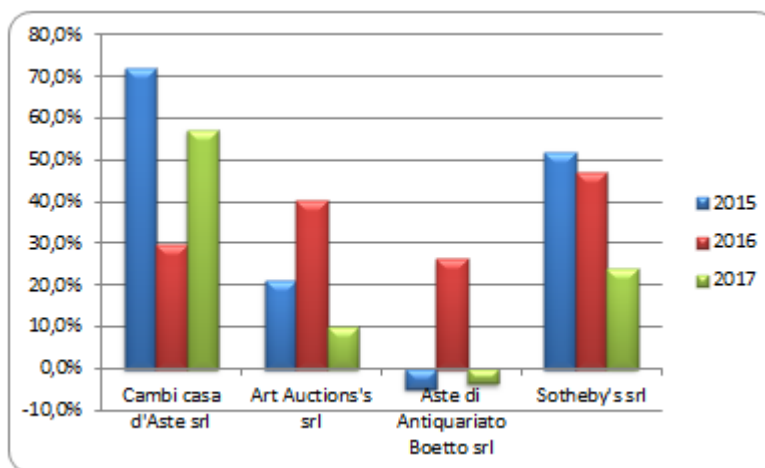
Figura 5.12: Confronto dell'indice ROI tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Per quanto riguarda il ROE, analizzando i valori assunti da tale indice per le case d'asta analizzate, è interessante notare che la genovese Cambi Casa d'Asta srl presenti un valore medio dell'indice superiore a quello registrato dalla *major* Sotheby's: ciò è sintomatico della sua migliore capacità di remunerare il capitale proprio.

Figura 5.13: Confronto dell'indice ROE tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi

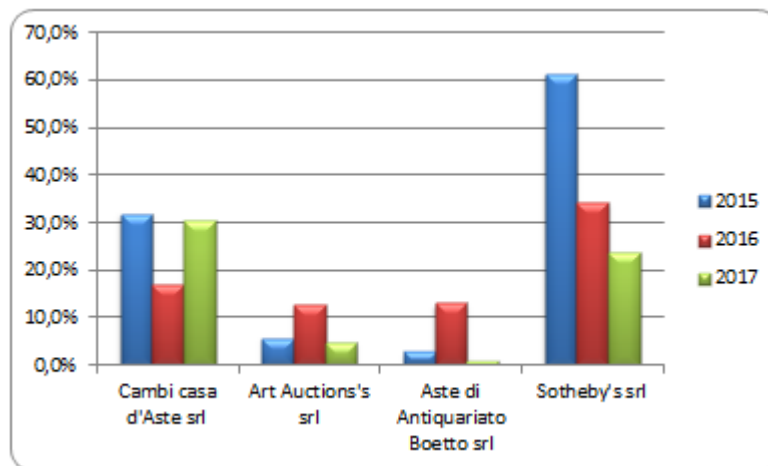


Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Analizzando invece i valori assunti dall'indicatore ROS per le case d'asta considerate, Sotheby's srl risulta essere l'impresa più efficiente nella capacità di generare profitti rispetto ai ricavi di vendita generati.

Osservando tuttavia la performance storica del ROS di Sotheby's srl registra un trend decrescente nel corso del triennio, sintomatico di un'inefficienza crescente nella generazione dei ricavi.

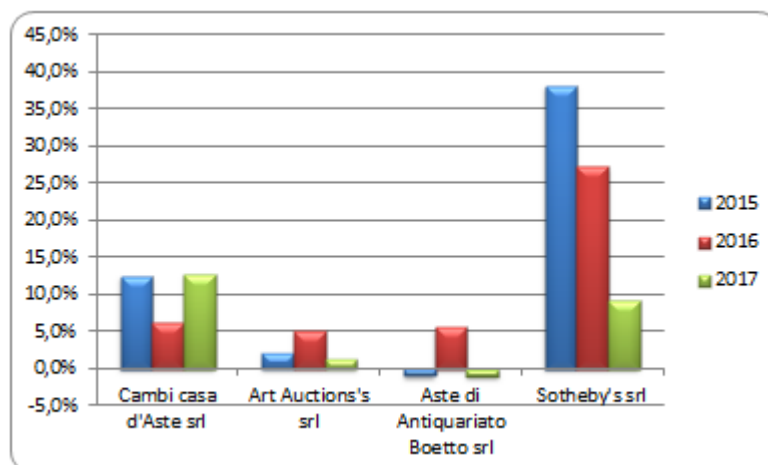
Figura 5.14: Confronto dell'indice ROS tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Facendo riferimento al ROA si evidenzia che gli andamenti dei valori dell'indice calcolato per le società nel triennio considerato rispecchiano gli andamenti riscontrati nei precedenti indici. È tuttavia evidente il distacco che esiste in termini percentuali tra la *major* e le case d'asta genovesi. Questo indica per Sotheby's srl una migliore capacità di utilizzare efficientemente le proprie attività.

Figura 5.15: Confronto dell'indice ROA tra Sotheby's srl le case d'asta genovesi

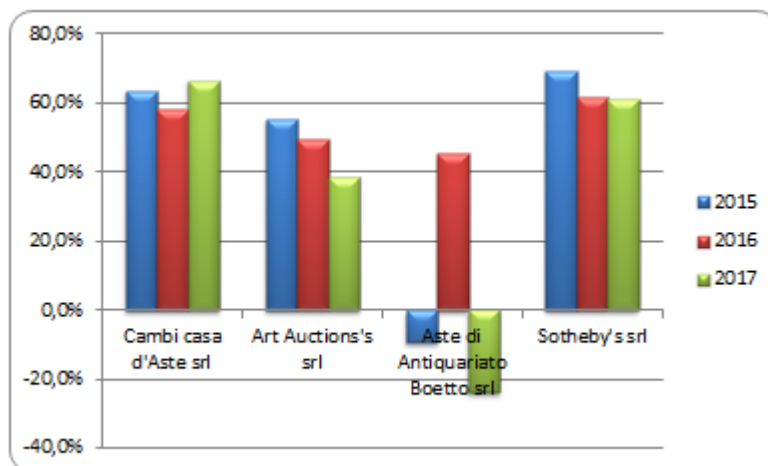


Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

L'indice di incidenza della gestione extra-caratteristica di Sotheby's srl si attesta su un valore medio pari al 60%, analogamente a quanto registrato da Cambi Casa d'Aste srl. Le due società presentano il valore medio d'indice più alto: ciò significa pertanto che, per differenza, la gestione extra-caratteristica ha generato il minor assorbimento di risorse.

Poco distante dalle due best-in-class si colloca Art Auctions srl che registra un valore medio di poco inferiore. Diversa è invece la situazione di Aste di Antiquariato Boetto srl per cui la gestione extra-caratteristica incide in misura maggiore sul risultato d'esercizio.

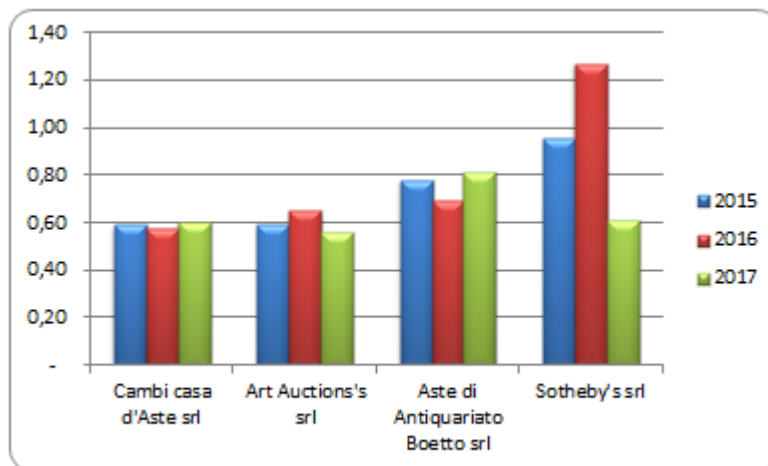
Figura 5.16: Confronto dell'indice di incidenza della gestione extra-caratteristica tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Strettamente collegato al ROI e al ROS è l'indice di rotazione del capitale investito o ROT che, nel caso di Sotheby's srl, risulta essere rilevante e superiore all'unità nell'anno 2016 mentre nell'anno 2017 il valore dell'indice registrato dalla major risulta in linea con quelli registrati dalle concorrenti genovesi che segnalano una situazione di efficienza produttiva poco soddisfacente.

Figura 5.17: Confronto dell'indice ROT tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Tra gli indici di produttività calcolati per approfondire l'indagine sulla redditività delle aziende vi è quello dei ricavi pro-capite che esprime i ricavi in euro conseguiti da ogni dipendente.

Al fine della computazione, la tabella 5.14 riporta il numero di addetti alle dipendenze delle aziende nel corso del triennio 2015-2017.

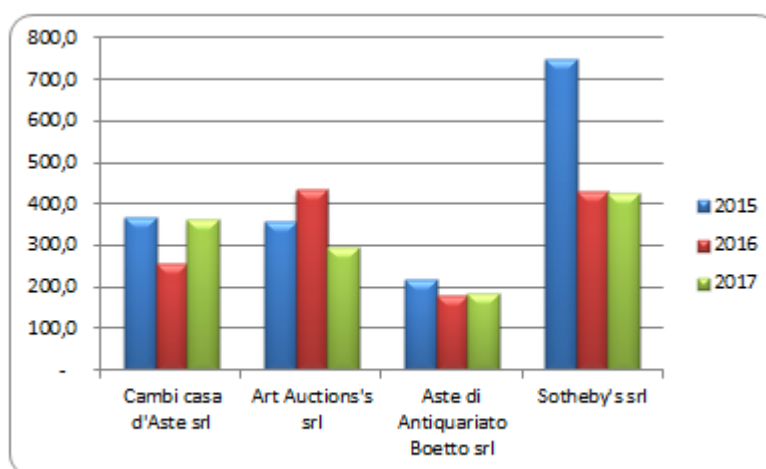
Tabella 5.14: Numero di dipendenti nel triennio 2015-2017

	Sotheby's srl			Cambi Casa d'Aste srl			Art Auctions srl			Aste di Antiquariato Boetto srl		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
operai	1	4	0	6	8	8	2	3	6	5	7	6
impiegati	15	15	18	11	14	14	7	8	8	4	5	4
quadri	6	6	6									
dirigenti	2	2	2									
totale dipendenti	24	27	26	17	22	22	9	11	14	9	12	10

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio (Nota Integrativa)

Dal confronto dell'indice di produttività (si veda la tabella 5.13) si evidenzia che i valori sono abbastanza omogenei tra le società analizzate con un'unica eccezione rappresentata da Sotheby's srl relativamente all'anno 2015 che registra un ricavo pro-capite di oltre 700.000 € ben al di sopra della media generale

Figura 5.18: Confronto dei ricavi pro-capite tra Sotheby's srl e le case d'asta genovesi



Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio riclassificati

Altrettanto significativo al fine del confronto risulta l'indice che misura il costo del lavoro pro-capite. Sotheby's srl presenta un costo del personale più elevato rispetto alle tre case d'asta genovesi a fronte di un minor costo percentuale di servizi (i servizi incidono a bilancio solo 13,4% rispetto ai ricavi di vendita per Sotheby's srl mentre per la media delle tre case d'aste genovesi incidono per il 56,9% sui ricavi di vendita), si deduce che le prestazioni professionali tecniche effettuate dagli esperti di dipartimento, indispensabili alla selezione delle opere, allo loro catalogazione e valutazione, vengano effettuate da Sotheby's srl internamente con il proprio personale senza ricorrere a consulenza in outsourcing.

A supporto di questa tesi, si nota che il costo del lavoro pro-capite di Sotheby's srl assume un valore medio pari a circa tre volte il costo del lavoro pro-capite di Cambi Casa d'Aste srl, che con il valore medio di 51.560 €/addetto registra il valore più alto tra le case d'asta genovesi.

Si possono fare ulteriori considerazioni riguardo il costo del personale dall'analisi dei dati. La tabella 5.15 evidenzia alcuni parametri di produttività calcolati sulla base dei dati di bilancio e dalle informazioni sull'occupazione rilevate dalle note integrative.

Tabella 5.15: Indici di produttività nel triennio 2015-2017

Media 2015-2017	Ricavi pro-capite [€/1000]	ROGC pro-capite [€/1000]	Costo lavoro pro-capite [€/1000]	Rendimento dipendenti (Ricavi/Costo del personale)
Cambi Casa d'Aste srl	326	95	52	6,32
Art Auctions srl	356	36	47	7,51
Aste di Antiquariato Boetto srl	192	14	29	6,74
Sotheby's srl	528	228	147	3,59

Fonte: Elaborazione personale dei dati di bilancio

Dall'ultima colonna della tabella 5.15 emerge che, per Sotheby's srl, l'investire in personale specializzato e qualificato, nonostante comporti un maggior costo per l'azienda (il costo del personale rappresenta circa 1/3 dei ricavi), permetta di conseguire ricavi pro-capite medi nel triennio pari a 528.000 €/addetto, come indicato nella prima colonna, un valore di gran lunga superiore rispetto a quelli registrati dalle tre aziende genovesi.

La strategia aziendale adottata da Sotheby's srl si pone pertanto in aperto contrasto con le politiche aziendali relative all'assunzione del personale attuate dalla generalità delle imprese

italiane del settore delle case d'asta, le quali tendono oggi a ricercare a buon mercato ed in outsourcing le risorse umane da impiegare in azienda attraverso contratti di lavoro a tempo determinato o di collaborazione. Questo contribuisce a far sì che la voce dei "costi per servizi" risulti particolarmente gravosa nel caso delle case d'asta genovesi come osservabile dai bilanci.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato si è cercato di mettere in luce la natura aziendale di realtà quali le case d'asta, spesso viste come istituzioni volte alla diffusione dell'informazione artistica ancor prima di organizzazioni orientate al raggiungimento di un fine economico. In quanto aziende, le case d'asta mettono in atto una serie di attività di carattere operativo e manageriale finalizzate all'erogazione di un servizio che crei valore per il cliente finale: attività di approvvigionamento, controllo di gestione, gestione delle risorse umane, comunicazione, vendita, ecc.

Dall'analisi del questionario sottoposto ai responsabili delle società, si è potuto rilevare che le case d'asta genovesi sono caratterizzate da una comune tradizione familiare che affonda le proprie radici nel mondo dell'antiquariato e del collezionismo d'arte in genere; è così che le nuove generazioni hanno saputo cogliere e sfruttare il patrimonio di conoscenze trasmesso loro per intraprendere nuove iniziative imprenditoriali.

Rilevante è il processo che le ha viste abbandonare l'ambito familiare per costituirsi in vere e proprie società gestite secondo le più recenti tecniche manageriali e dotandosi di strutture organizzative verticali basate sul principio gerarchico e dove le attività sono divise per specialità o "funzioni".

Altrettanto significativo è l'utilizzo, da parte delle nuove generazioni al comando delle aziende, degli strumenti di comunicazione digitale al fine di promuovere la propria attività; tutte le società intervistate hanno altresì ritenuto opportuno lo sviluppo di piattaforme digitali integrate all'interno dei propri programmi gestionali al fine di garantire una partecipazione di portata globale durante lo svolgimento delle proprie aste. Tutte le società intervistate riconoscono infatti l'importanza strategica rivestita dal canale digitale al fine di un miglioramento dell'immagine aziendale e per incrementare i volumi di vendita.

Il crescente numero di aste concluse con successo ha poi permesso loro di ampliare e diversificare l'offerta inaugurando nuovi dipartimenti collezionistici e affiancando alla tipica attività di vendita all'asta servizi di consulenza, assistenza e vendita a trattativa privata.

Dall'analisi dei bilanci delle tre società genovesi è poi emerso trattarsi di aziende con un giro di affari significativo, rappresentando a tutti gli effetti strutture finanziariamente e strategicamente dotate nell'ambito delle attività del mercato dell'arte secondario.

Alti e crescenti livelli di liquidità si accompagnano ad un sovra-indebitamento: una situazione anomala derivante da cicli commerciali più che favorevoli con tempi di incasso dei crediti decisamente più brevi rispetto a quelli di pagamento.

Quella delle case d'asta risulta poi essere un'attività particolarmente redditizia come dimostrano gli alti valori medi assunti dai principali indici di redditività anche se è evidente la distanza che separa la *best-performer* (Cambi Casa d'Aste srl) dalle altre due società.

Sono stati poi analizzati e confrontati gli statuti delle tre società sulla base degli elementi che il Codice Civile prevede siano necessariamente inclusi nell'atto costitutivo di una società. Si è riscontrato che le aziende, ove possibile, derogano a quanto previsto dal Codice Civile attraverso disposizioni statutarie che ne segnano differenze e similitudini.

Dal confronto finale con la filiale italiana di Sotheby's emerge infine la distanza che separa la *major* dalle principali case d'asta genovesi in termini di liquidità, solidità patrimoniale e redditività. Una distanza che aumenta se si considera il numero di aste tenute durante l'anno; con due o tre appuntamenti all'anno Sotheby's Italia riesce infatti a realizzare un aggiudicato complessivo ben superiore alle concorrenti, grazie alla vendita di opere prestigiose destinate al collezionismo di più alto rango. Per le case d'asta genovesi al contrario, avendo a che fare con un'alta percentuale di opere di fascia medio-bassa e una bassa percentuale di opere di prestigio internazionale, è inevitabile condurre il maggior numero di aste possibile al fine di aumentare la probabilità di guadagno dalla vendita. È tuttavia da segnalare che, nonostante Sotheby's Italia registri valori d'indici superiori rispetto alle concorrenti genovesi, sia caratterizzata, nel corso del triennio di osservazione, da andamenti negativi che si contrappongono a quelli crescenti registrati dalle genovesi. Ciò fa supporre che, se questa tendenza perdurerà nel tempo, le case d'asta genovesi, nel breve periodo, saranno destinate a uguagliare se non a superare la performance economica, finanziaria e patrimoniale della *major*.

Vorrei terminare il mio lavoro con un'osservazione personale, dichiarando che il mondo dell'arte, dove le case d'asta rivestono un ruolo fondamentale, sta diventando una parte importante della mia vita e dei miei interessi. L'arte, in ogni sua forma, è una medicina contro il tempo che passa inesorabilmente, portando con sé il ricordo di ciò che eravamo. Attraverso l'arte i grandi uomini del passato hanno saputo imprimere sulla materia un segno indelebile di quella che è stata la loro epoca storica ed è attraverso l'arte che i grandi artisti contemporanei si fanno attivi testimoni del nostro tempo, con le sue luci e le sue ombre.

APPENDICE

Si riporta di seguito il questionario relativo alla gestione dell'attività aziendale sottoposto ai responsabili di Cambi Casa d'Aste srl, Art Auctions srl e Aste di Antiquariato Boetto srl le cui risposte sono state approfondite nel capitolo 2.



QUESTIONARIO SULLA GESTIONE AZIENDALE

3 risposte

IDENTITÀ AZIENDALE

Come riassumerebbe l'immagine e la visione aziendale che la Vostra azienda vuol proporre?

3 risposte

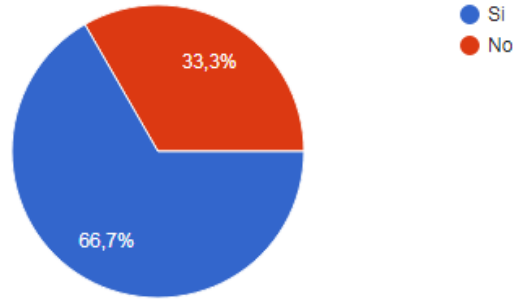
Azienda a gestione "familiare"

crescita costante della qualità e varietà dell'offerta - creazione di contenuti culturali mirati ad avvicinare le generazioni più giovani al mondo dell'arte

PROFESSIONALITÀ E COMPETENZA NELLE VALUTAZIONI, VISIBILITÀ IN TUTTO IL MONDO

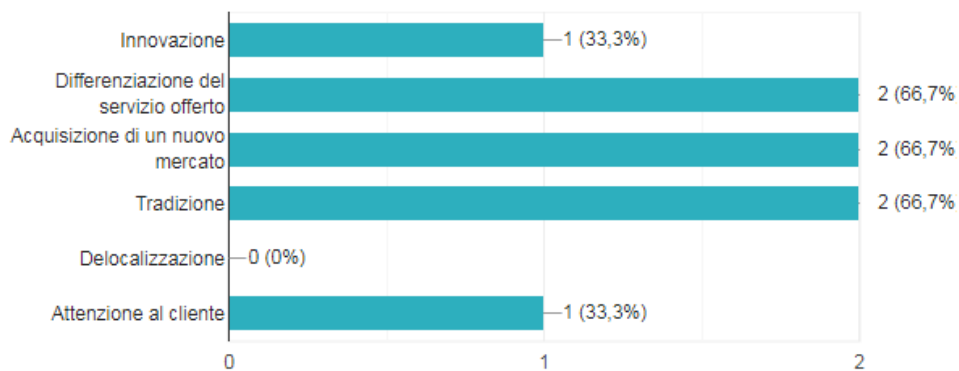
L'azienda predispone un report annuale che illustri la performance dell'azienda rispetto alla sua mission?

3 risposte



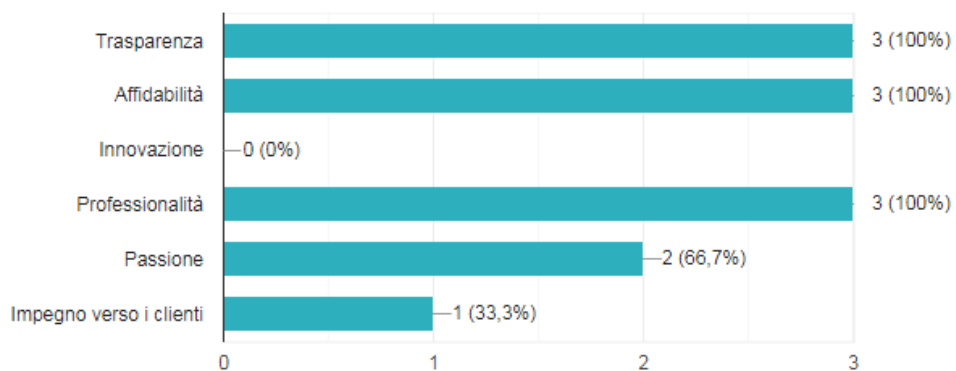
Quali tra le seguenti caratteristiche differenziano la Vostra azienda dalle altre che operano nel suo stesso mercato e rappresentano a suo parere la principale determinante di successo?

3 risposte



Quali sono i valori fondamentali su cui è fondata l'azienda?

3 risposte



STRATEGIA E CAMBIAMENTO

Che cosa ha la vostra azienda che i competitors non hanno? Quali sono gli aspetti che i clienti apprezzano maggiormente della Vostra azienda?

3 risposte

Rapporto personale con i clienti

correttezza - serietà - trasparenza - fiducia - dialogo

COMPETENZA E PROFESSIONALITA

In quali aree l'azienda ha bisogno di migliorare? Quale parte del Vostro business non è pienamente redditizia?

3 risposte

Settore orologi e gioielleria

comunicazione col cliente - target clientela - ottimizzare gestione della fascia bassa di merce

INNOVAZIONE INFORMATICA

Esistono opportunità di crescita all'orizzonte? Esistono tendenze di mercato che l'azienda può sfruttare a proprio vantaggio?

3 risposte

Maggiore apertura verso i mercati esteri

puntare sul luxury - rendere più redditizia la fascia bassa di valore di merce

SI

Quali sono gli ostacoli esterni derivanti dal mercato o dalla concorrenza che l'azienda si trova a dover fronteggiare? Esistono tendenze di mercato che minacciano la salute dell'azienda?

3 risposte

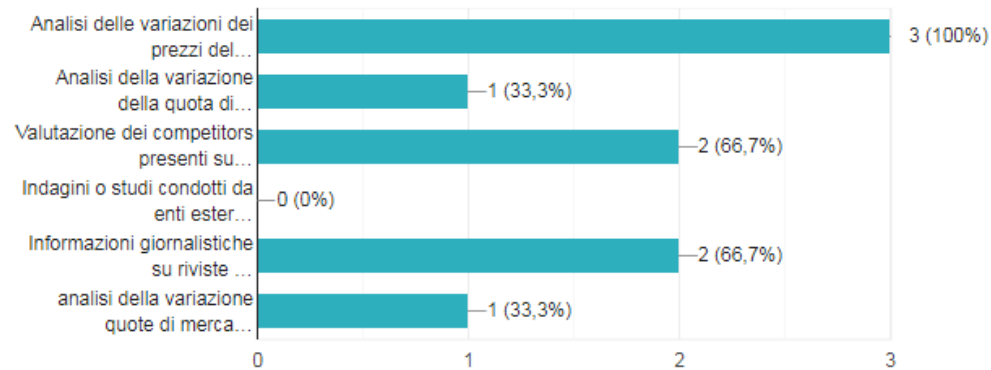
Crisi economica e del gusto in relazione al settore antiquariato

drastica riduzione dei collezionisti - crisi dell'antico - vincoli delle belle arti

TROPPIA BUROCRAZIA E LEGGI INADATTE AL MERCATO

Quali sono gli strumenti che l'azienda adotta per misurare i cambiamenti nel proprio settore?

3 risposte



In riferimento alla domanda precedente, può indicare quali strategie sta ponendo o porrà a breve in atto l'azienda?

3 risposte

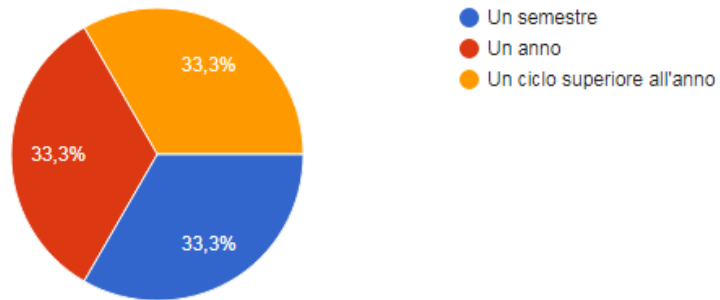
Monitoraggio costante delle variazioni dei prezzi del mercato

flessibilità sul potenziamento dei dipartimenti con più margine di crescita

CERCHEREMO DI RINNOVARE LA PARTE INFORMATICA VEDI SITO INTERNET LA PROMOZIONE DELL'ASTA SUI MERCATI ESTERI PRINCIPALMENTE

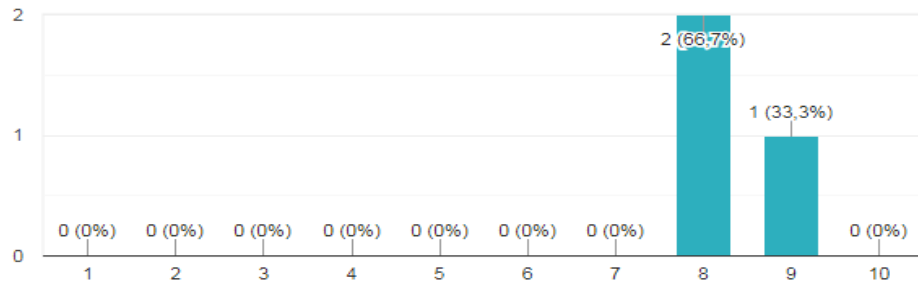
Quale orizzonte temporale coprono le vostre scelte strategiche?

3 risposte



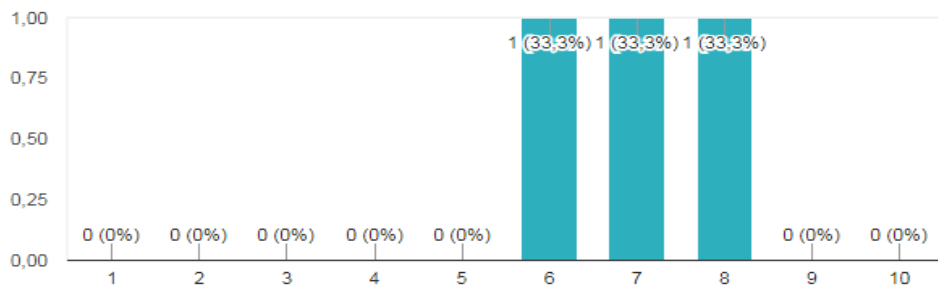
Quanto è importante l'esperienza e l'intuito del management nelle scelte strategiche?

3 risposte



Quanto è importante l'analisi delle performance degli indicatori nelle scelte strategiche?

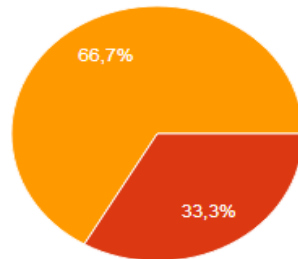
3 risposte



ASSETTO PROPRIETARIO

Indicare se la proprietà dell'azienda:

3 risposte



- Fa capo a un solo soggetto (persona fisica o altro soggetto aziendale)
- Fa capo a una famiglia (le quote sono divise fra i membri della famiglia)
- Fa capo a più soci ma con un soggetto/famiglia dominante...
- Il controllo proprietario è esercitato da una coalizione fr...

La composizione attuale dell'assetto proprietario ha subito modifiche negli ultimi 5 anni? In caso di risposta affermativa, indicare le modifiche apportate.

3 risposte

no

entrata in società del terzo fratello

NO

Da quale anno è in essere l'attuale assetto proprietario?

3 risposte

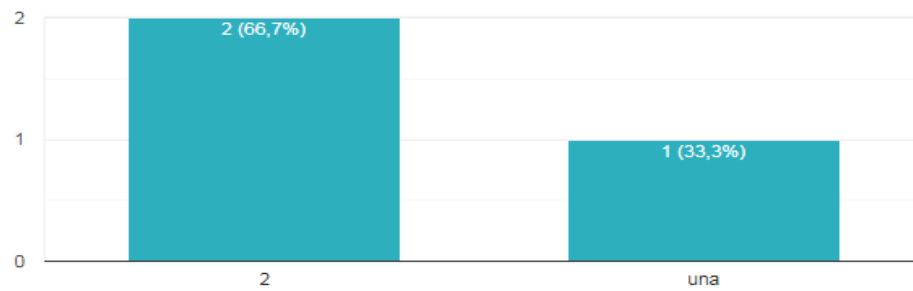
1986

2019

2001

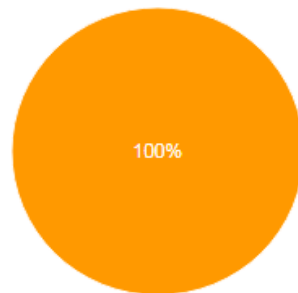
In caso di impresa familiare, da quante generazioni prosegue l'attività di famiglia?

3 risposte



Qual è l'origine della Vostra azienda?

3 risposte



- Acquisizione di precedenti attività già organizzate e pienamente attive
- Rilevamento una precedente attività soggetta a liquidazione o procedura concorsuale
- Iniziativa imprenditoriale nuova e con nuove risorse

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Qual è la struttura organizzativa alla base dell'organizzazione dell'azienda?

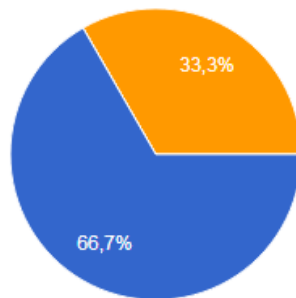
3 risposte



- Struttura funzionale
- Struttura divisionale
- Struttura a matrice

Quali sono i principali meccanismi di coordinamento?

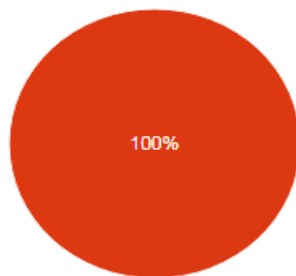
3 risposte



- Il coordinamento avviene attraverso il controllo diretto di un soggetto sugli altri (supervisione diretta)
- Il coordinamento avviene in contemporanea alla formazione del programma di lavoro, prima ancora che l'attività sia svolta...
- Il coordinamento avviene mediante la comunicazione informale, dunque il controllo...

Esiste un organigramma formalizzato che rappresenti graficamente la struttura organizzativa aziendale?

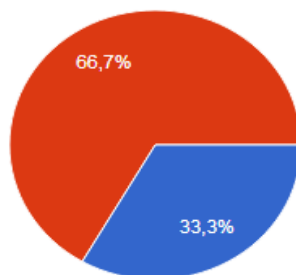
3 risposte



- Si
- No

Esiste un mansionario che descriva le più importanti responsabilità e funzioni attribuite ad ogni dipendente?

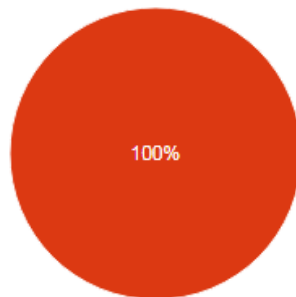
3 risposte



- Si
- No

Qual è lo stile di direzione adottato dall'azienda?

3 risposte

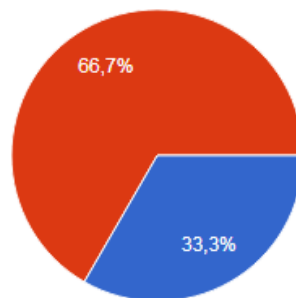


- Ogni decisione è presa dal capo senza alcuna consultazione con i subordinati (stile autoritario)
- Le decisioni di maggior rilievo sono prese con la partecipazione di tutto il gruppo (stile democratico)
- Il capo concede larga autonomia ai membri del gruppo, ciascuno dei quali sa esattamente qual è il proprio...

SISTEMA DI INFORMAZIONE

L'azienda dispone di una figura professionale con competenze specifiche addetta alla gestione dell'informazione (analisti, programmatori) o cede a società esterne la gestione di buona parte dei propri sistemi?

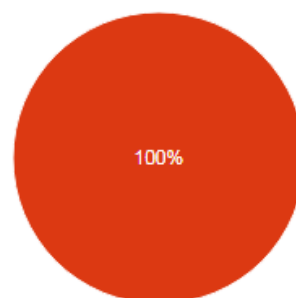
3 risposte



- Esiste una figura professionale addetta all'interno dell'azienda
- La gestione dell'informazione viene demandata all'esterno

Quale sistema informatico di gestione dei dati utilizza l'azienda?

3 risposte

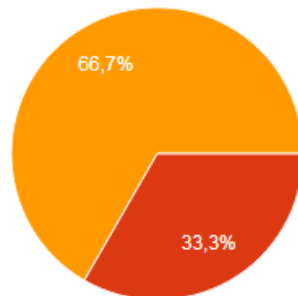


- Sistema costruito internamente dal personale dell'azienda
- Software gestionale acquistato all'esterno

AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

La gestione contabile dell'azienda avviene:

3 risposte



- Internamente
- Presso un commercialista
- Tenuta sincrona delle scritture contabili: la contabilità viene gestita in modo ufficiale dallo studio del professionista di fiducia ma contemporaneamente l'azienda effettua una contabilità parallela

L'azienda dispone di un Responsabile Amministrativo che supervisiona, organizza e coordina i servizi amministrativi, contabili e finanziari?

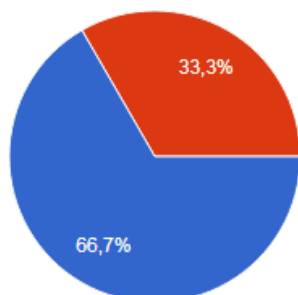
3 risposte



- Si
- No. L'azienda demanda all'esterno la funzione amministrativa

L'azienda adotta uno strumento di controllo di gestione aziendale?

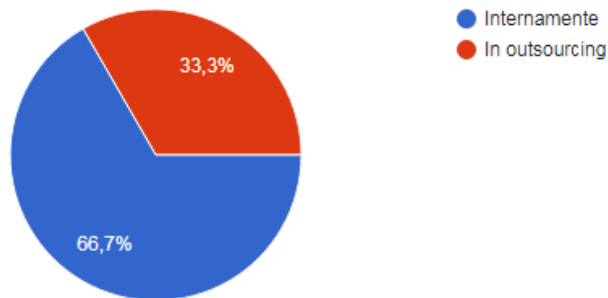
3 risposte



- Si
- No

In caso di risposta affermativa, il controllo di gestione avviene:

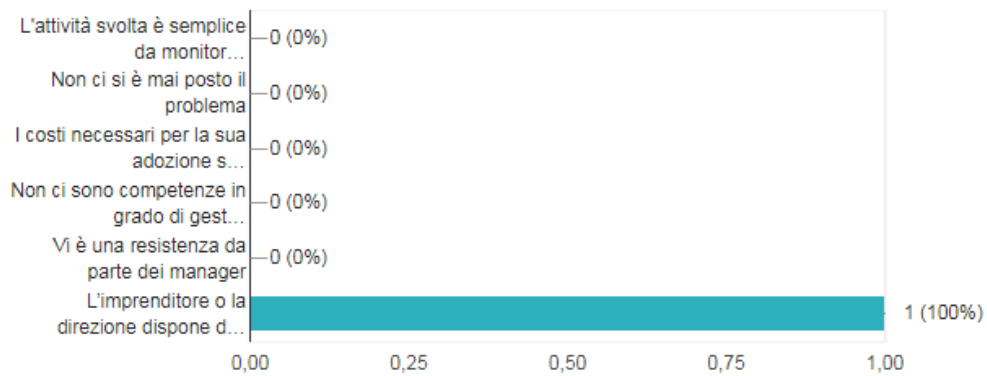
3 risposte



Qualora l'azienda non adottasse un sistema di controllo di gestione, quali sono i motivi di tale scelta?



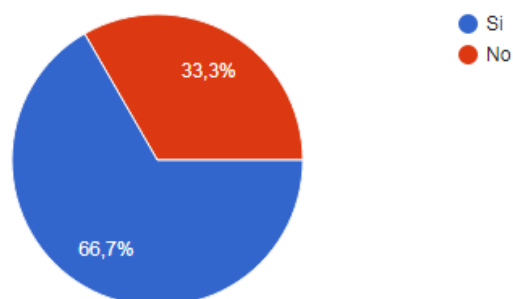
1 risposta



L'azienda adotta un sistema di budget?

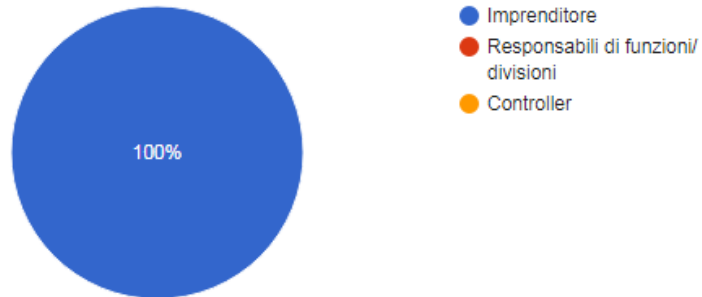


3 risposte



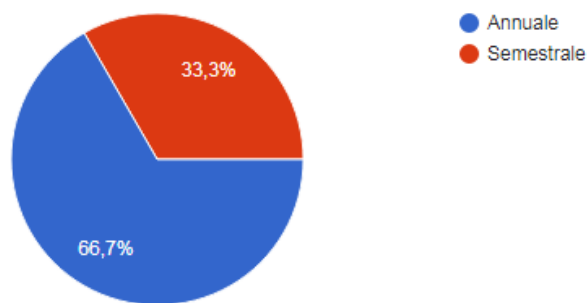
In caso di risposta affermativa, chi si occupa della formulazione del budget?

2 risposte



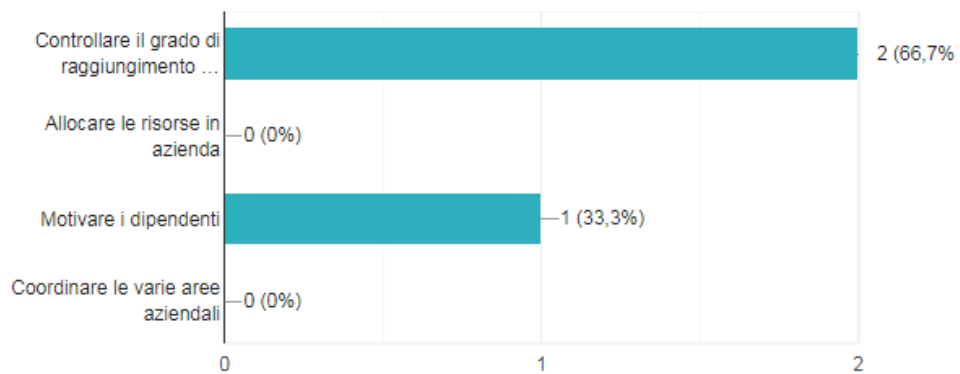
Quale orizzonte temporale copre il budget?

3 risposte



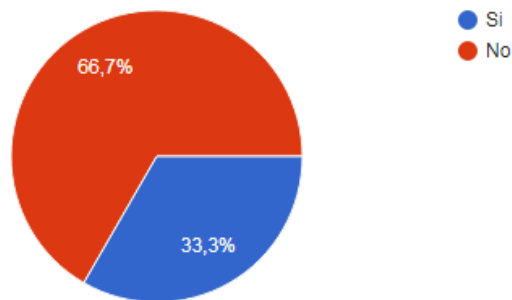
Il budget viene considerato come uno strumento utile per:

3 risposte



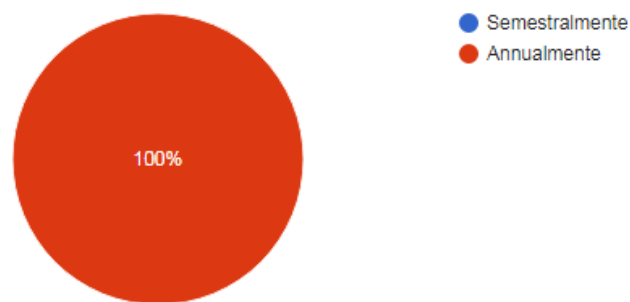
L'azienda adotta un sistema di reporting?

3 risposte



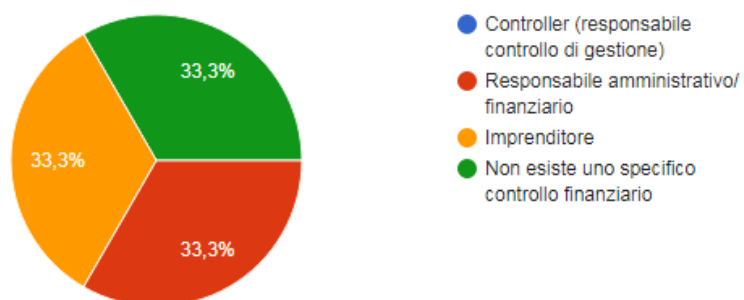
In caso affermativo, con quale intervallo temporale vengono redatti i report aziendali?

1 risposta



Quale figura professionale in azienda si occupa del controllo finanziario?

3 risposte



MARKETING

Quali categorie di oggetti d'arte vende l'azienda?

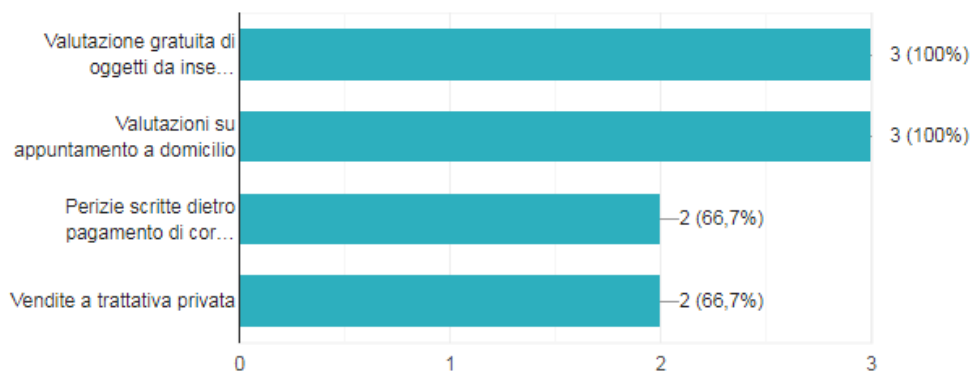
3 risposte



- L'azienda si compone di più dipartimenti corrispondenti alle diverse categorie di beni artistici venduti
- L'azienda è specializzata nella vendita all'asta di una particolare categoria di oggetti d'arte

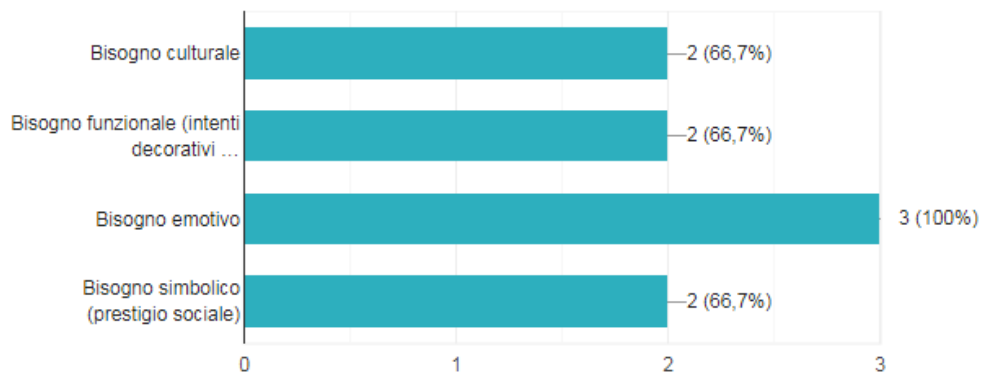
Quali sono i servizi accessori offerti dall'azienda oltre la vendita all'asta?

3 risposte



Quale bisogno, a suo parere, soddisfa il prodotto venduto?

3 risposte



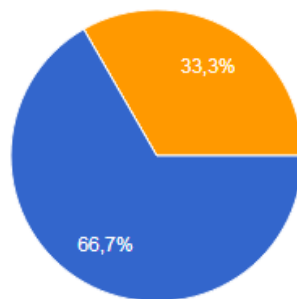
Quante aste si tengono mediamente durante l'anno?

3 risposte



Qual è la strategia di vendita dell'azienda?

3 risposte



- Inserimento di un alto numero di lotti per asta, non tutti aventi una regolare documentazione che ne accerti il valore storico e artistico, ma acquistabili a pre...
- Inserimento di un numero minore di lotti per asta, selezionati e qualitativamente superiori, dal valore artistico c...
- entrambe le pratiche vengono perseguite

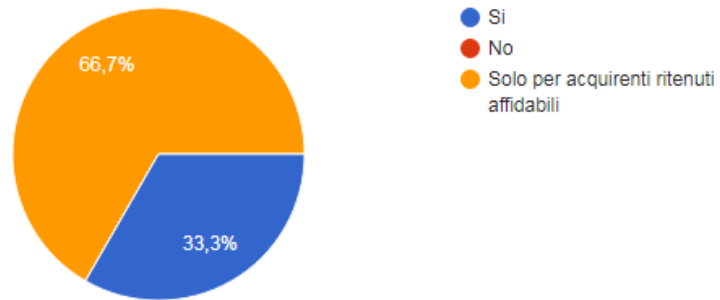
Quali modalità di pagamento si accettano?

3 risposte



È possibile ottenere una dilazione di pagamento?

3 risposte



A quanto ammonta la percentuale di diritti d'asta a carico dell'acquirente?

3 risposte

24

25%

25

A quanto ammonta la percentuale di commissioni addebitate al venditore?

3 risposte

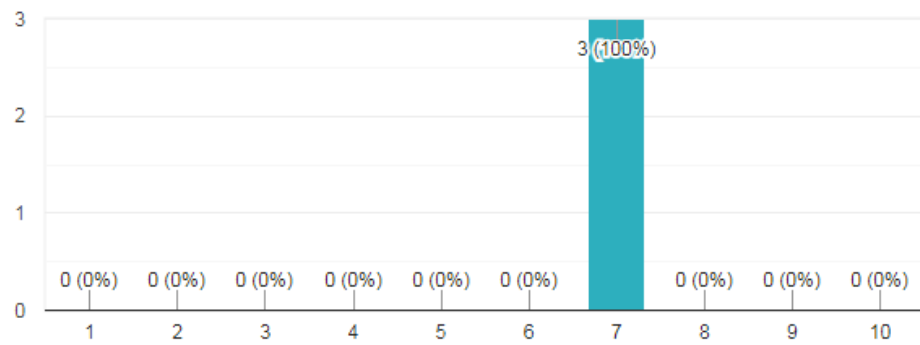
varia dall'8 al 12

15%

12

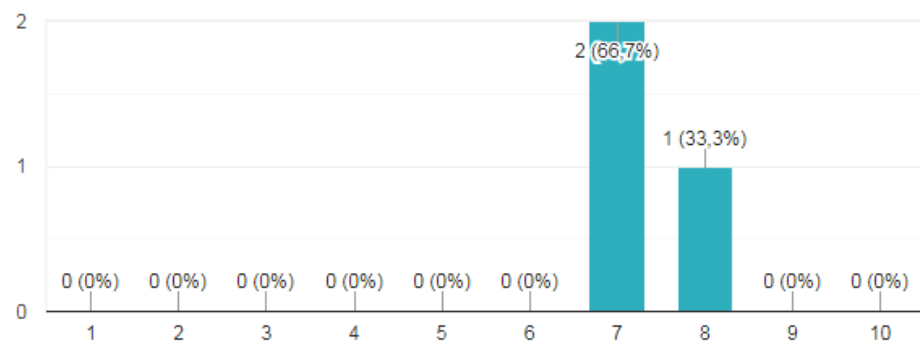
A Vostro parere, quanto è importante la location in cui si tiene l'asta?

3 risposte



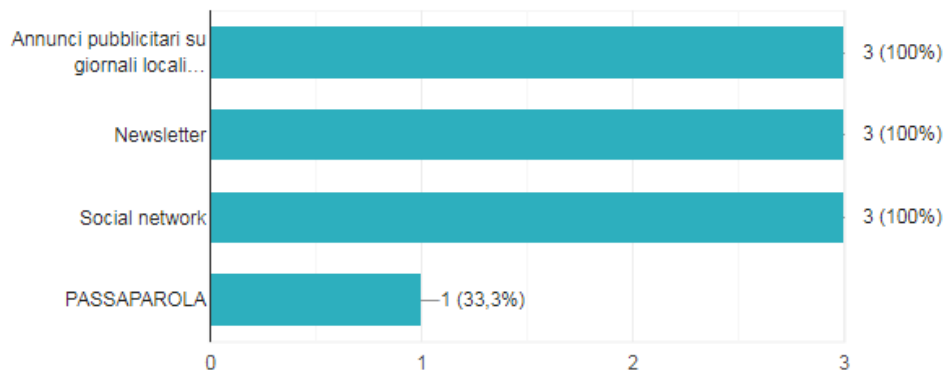
A Vostro parere, quanto è importante la presenza di più sedi dislocate nel territorio per accrescere il proprio business?

3 risposte



Come vengono promosse le aste?

3 risposte



A Vostro parere, quali modifiche potrebbero apportarsi per migliorare la visibilità delle aste?

3 risposte

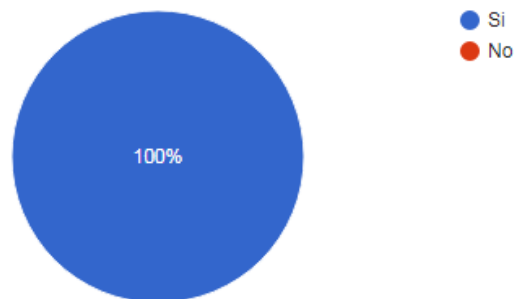
Maggior presenza su siti online

Ufficio stampa che faccia uscire articoli culturali su riviste di settore

MIGLIORE INCISIVITA NEWSLETTER

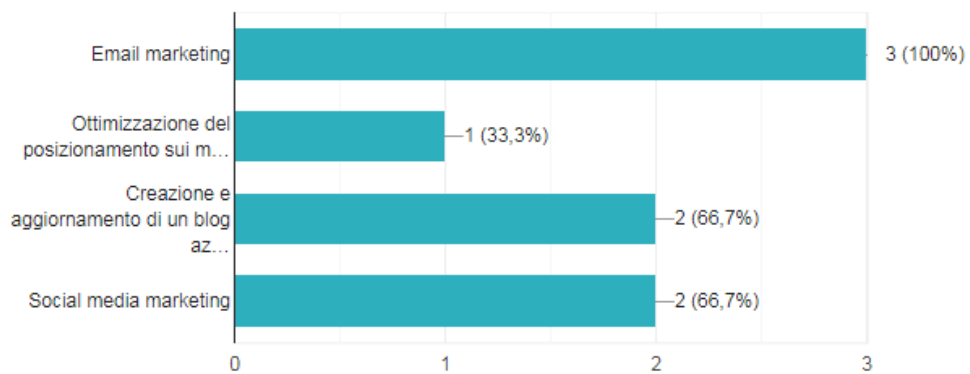
L'azienda svolge attività di web marketing a fini promozionali?

3 risposte



In caso di risposta positiva, di quali attività si tratta?

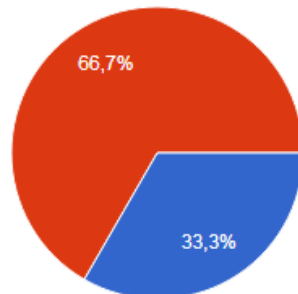
3 risposte



LOGISTICA

L'acquisizione di lotti da mettere all'asta avviene:

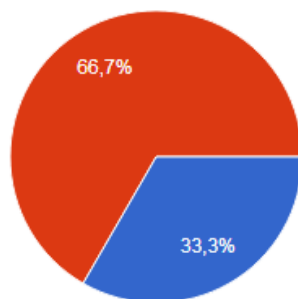
3 risposte



- Attraverso un'accurata ricerca svolta da collaboratori esterni all'azienda
- Sono per lo più potenziali venditori a rivolgersi direttamente alla casa d'aste

Il magazzino nel quale l'azienda conserva i lotti da vendere o rimasti invenduti è di proprietà dell'azienda?

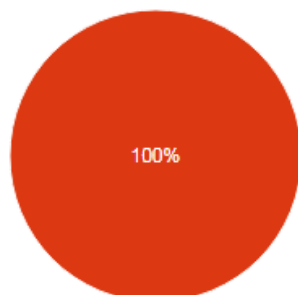
3 risposte



- Si
- No

La spedizione dei lotti avviene mediante:

3 risposte

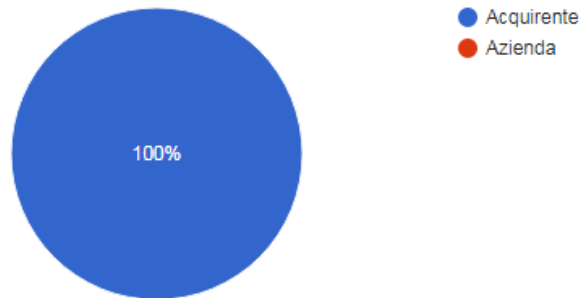


- Mezzi di trasporto di proprietà dell'azienda
- Ricorso a un servizio di trasporto esterno

Rischio e spese di spedizione dei lotti sono a carico di:

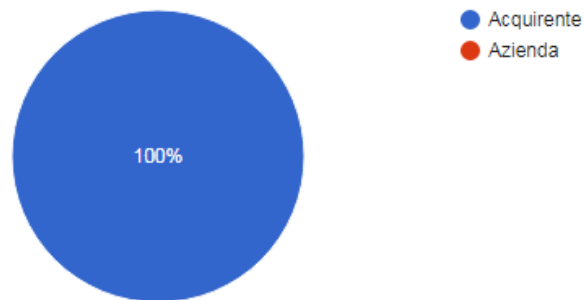


3 risposte



Nel caso di esportazione di un lotto fuori dall'Italia l'ottenimento della Licenza d'Esportazione è a carico di:

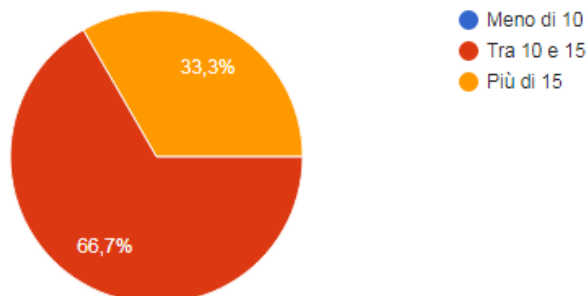
3 risposte



GESTIONE DEL PERSONALE

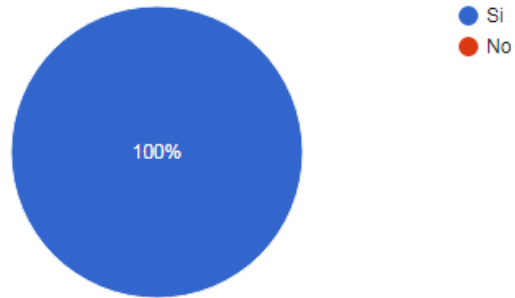
Qual è il numero di dipendenti dell'azienda?

3 risposte



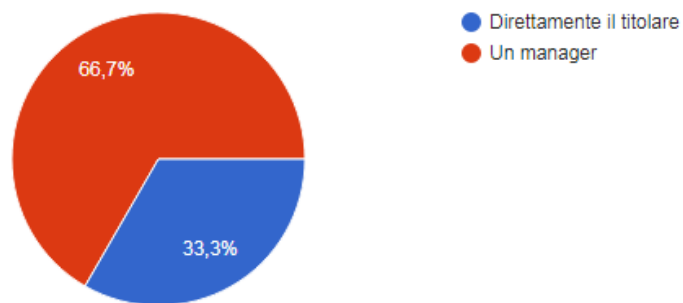
All'occorrenza l'azienda si avvale di collaboratori esterni non subordinati (esclusi gli esperti di dipartimento)?

3 risposte



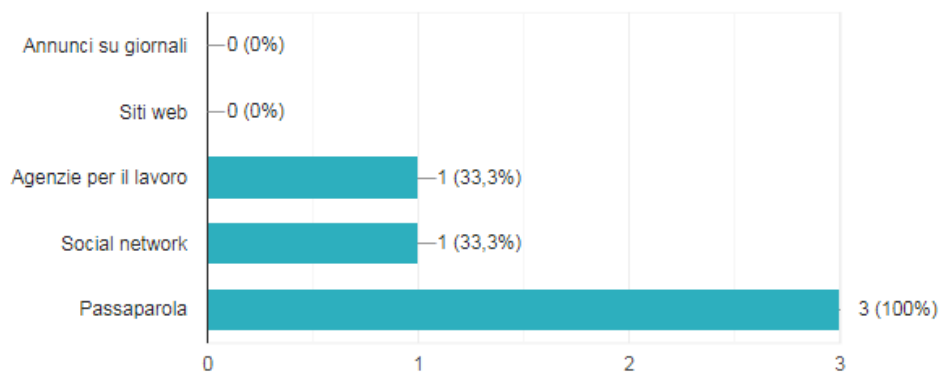
Chi gestisce l'organizzazione del personale?

3 risposte



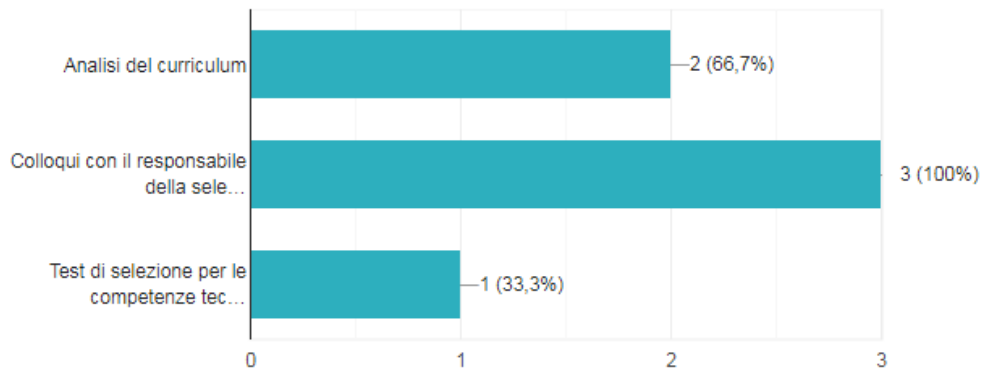
Quali sono i canali più utilizzati nella fase di recruiting?

3 risposte



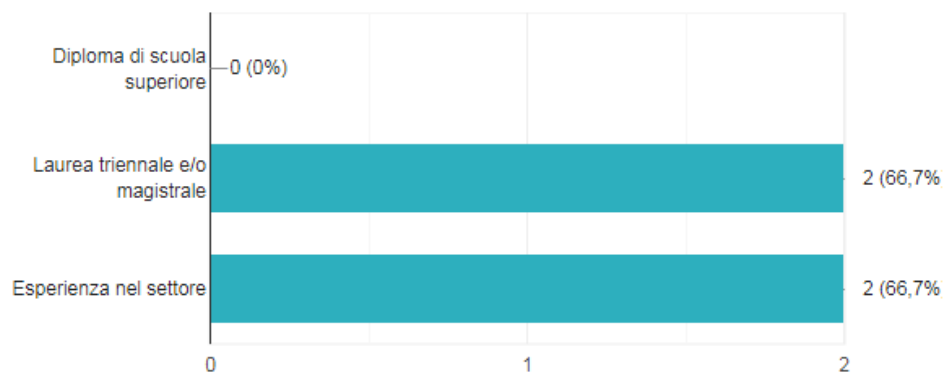
Come avviene la selezione del personale?

3 risposte



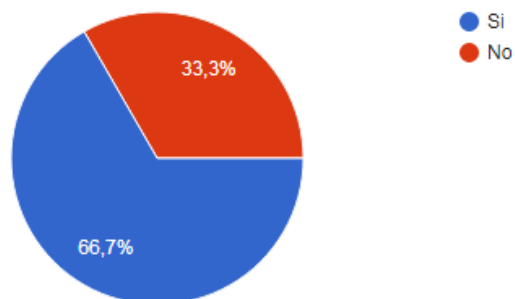
Quali sono i requisiti previsti per lavorare presso l'azienda?

3 risposte



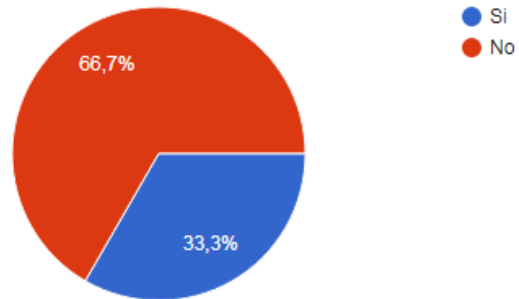
L'azienda propone stage curricolari e/o extra-curricolari?

3 risposte



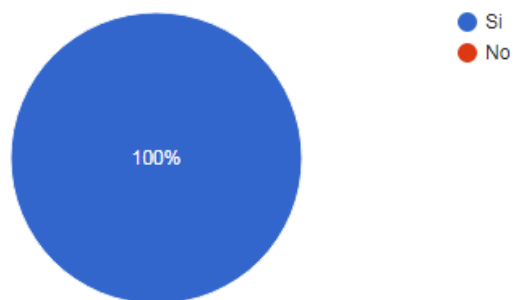
L'azienda investe in piani di formazione del personale al fine di accrescerne la professionalità?

3 risposte



Ci sono laureati occupati presso di voi?

3 risposte



In caso di risposta affermativa, si specifichi la percentuale di lavoratori laureati sul totale

3 risposte

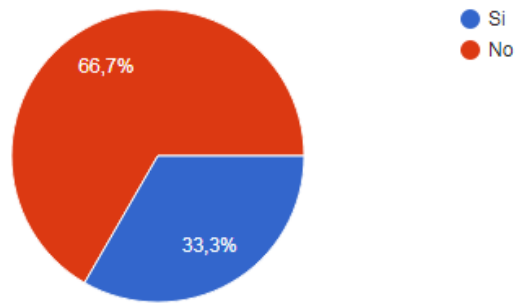
20%

25%

80%

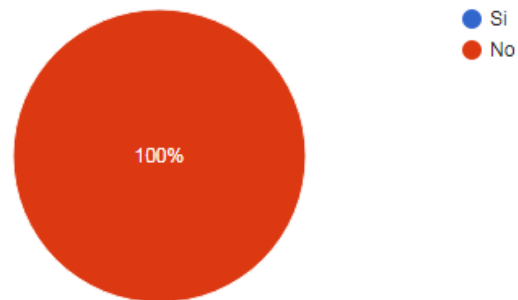
L'azienda utilizza sistemi di valutazione e incentivazione del personale?

3 risposte



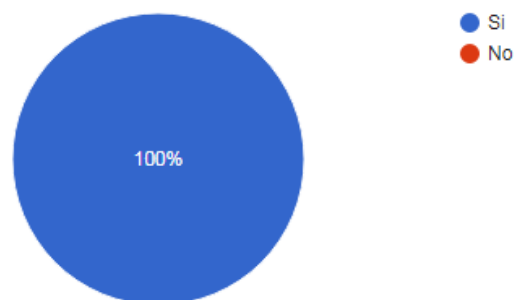
L'azienda si impegna nell'analisi del clima aziendale attraverso questionari?

3 risposte



L'azienda dispone di collaboratori/associati per il reperimento di lotti da vendere all'asta?

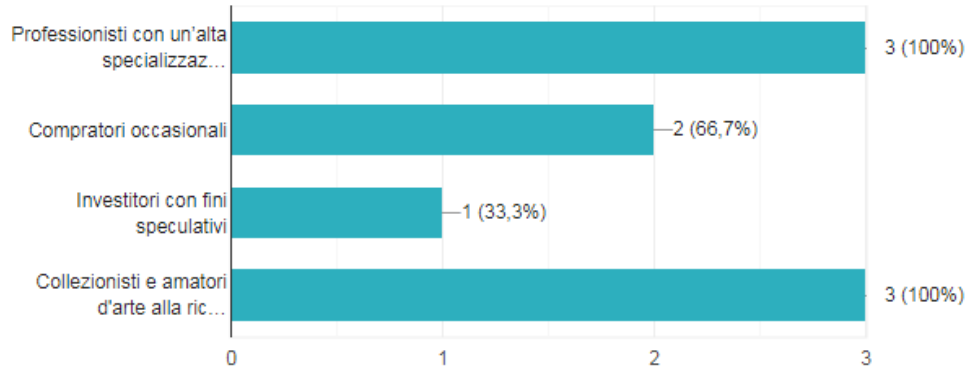
3 risposte



VENDITE

Come descriverebbe il profilo del cliente attuale dell'azienda?

3 risposte



Come descriverebbe brevemente il profilo del cliente ideale dell'azienda?

3 risposte

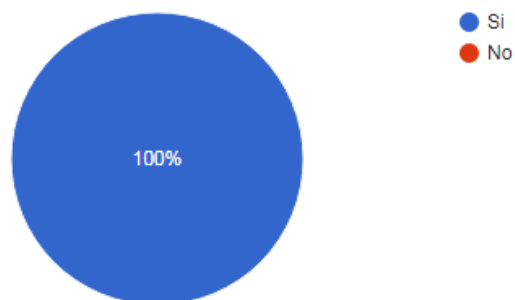
Cliente fidelizzato

collezionista o mediatore di collezionista di alto livello

COLLEZIONISTA APPASSIONATO E COMPETENTE

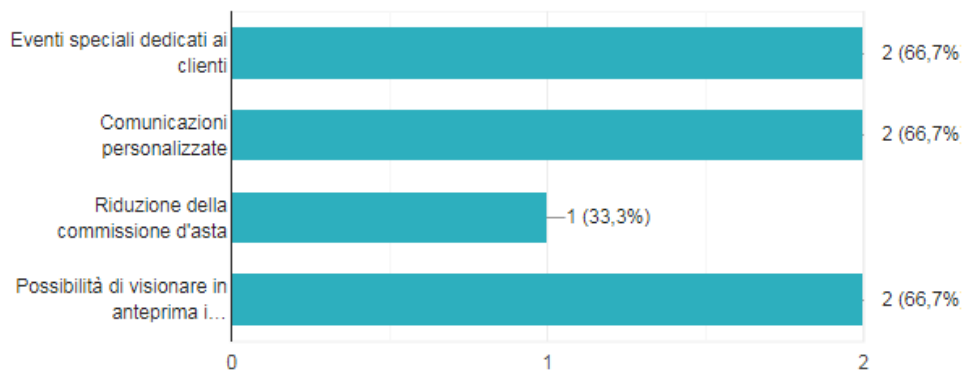
L'azienda adotta strategie di fidelizzazione della clientela?

3 risposte



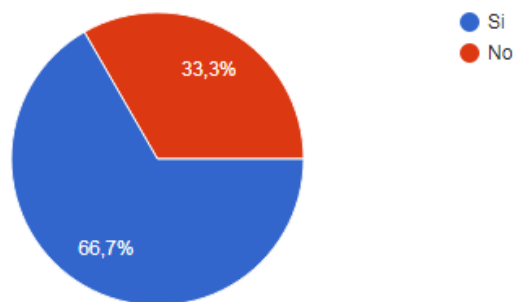
In caso di risposta affermativa, si specifichino le strategie adottate

3 risposte



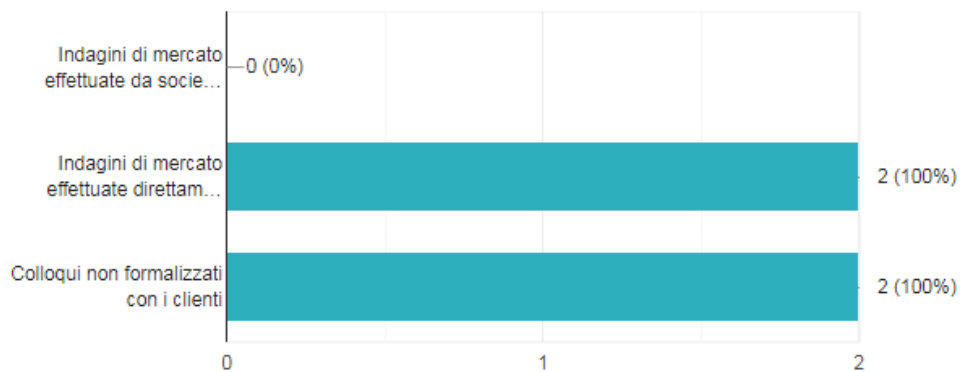
La fornitura di servizi è attuata sulla base di informazioni sulle aspettative della clientela?

3 risposte



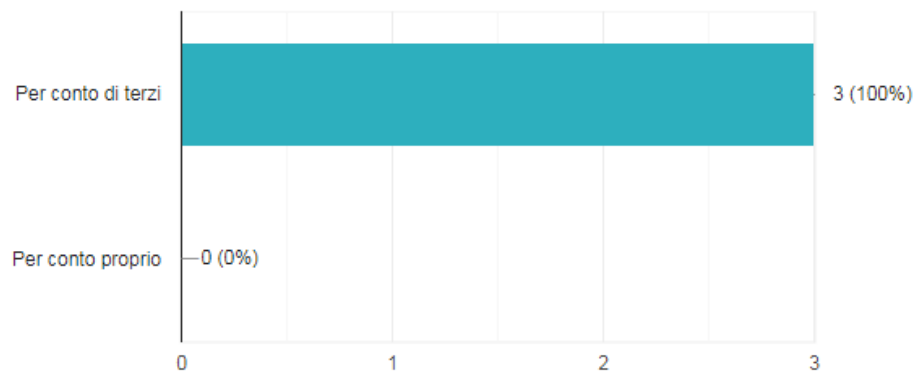
Qualora aveste risposto positivamente alla domanda precedente, quali sono le fonti da cui si ricavano tali informazioni?

2 risposte



La vendita di beni avviene:

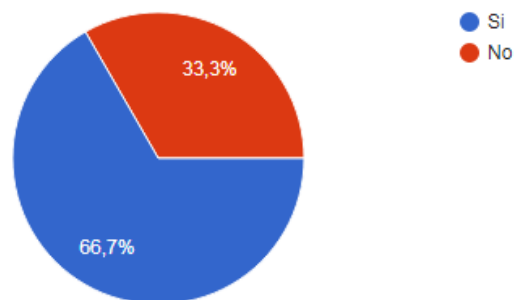
3 risposte



RELAZIONI ESTERNE

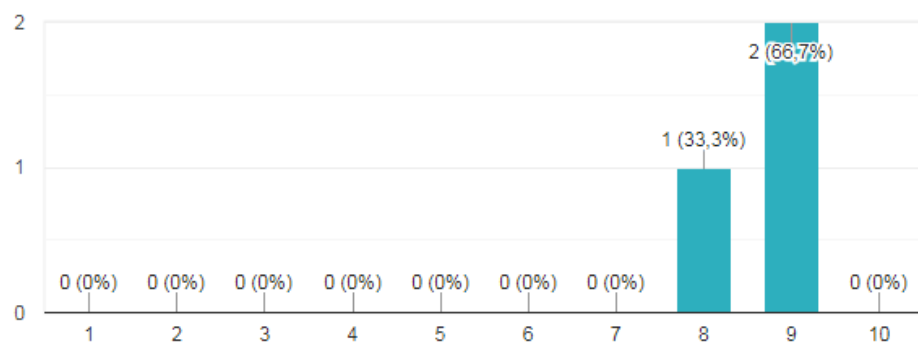
L'azienda dispone di una figura professionale che si occupa delle relazioni con gli organi di stampa, i media, gli enti pubblici?

3 risposte



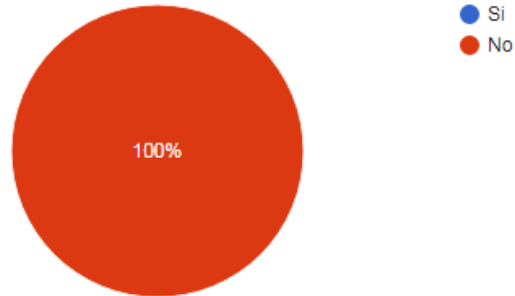
Quanto è importante da 1 a 10 la gestione del sito web dell'azienda?

3 risposte



L'azienda offre un contributo finanziario costante ad attività e progetti della comunità locale (sponsorizzazioni, donazioni ecc.)?

3 risposte



Quali sono gli enti pubblici o privati con cui l'azienda intrattiene relazioni e/o collaborazioni non occasionali?

3 risposte

nessuno

Soprintendenza beni culturali

MINISTERO BENI CULTURALI E MUSEI

Può spiegare brevemente di che tipo di relazioni si tratta?

3 risposte

nessuna

pratiche di esportazione

SCAMBIO INFORMAZIONI RICHIESTA PERMESSI VALUTAZIONI PRESTITO OPERE

Ritiene che l'azienda venga percepita come radicata sul territorio o la vostra locazione sia accidentale?

3 risposte

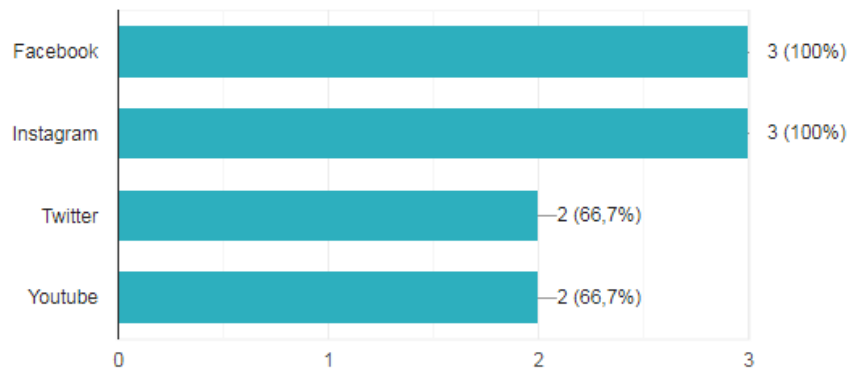
si

radicata sul territorio di Genova, in sviluppo sul territorio di Milano

RADICATA SUL TERRITORIO

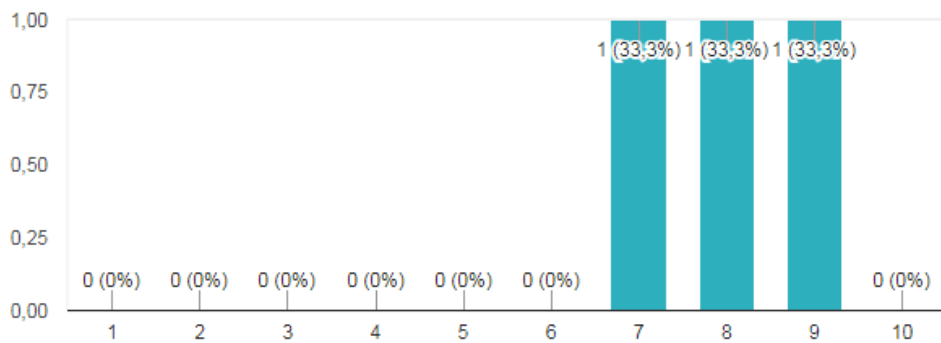
Di quali social network fa uso l'azienda?

3 risposte



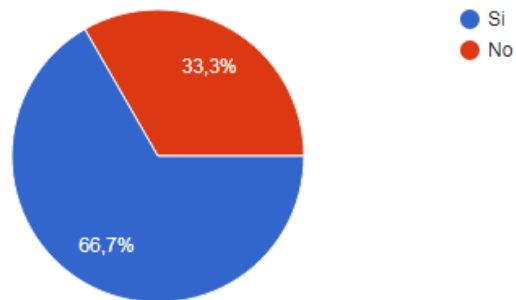
A Vostro parere, quanto è importante nella gestione della comunicazione, la capacità di usare i social network?

3 risposte



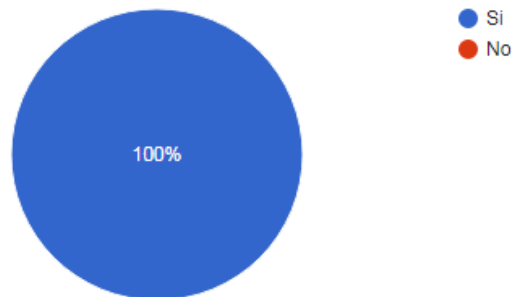
L'azienda dispone di un magazine online e/o un blog?

3 risposte



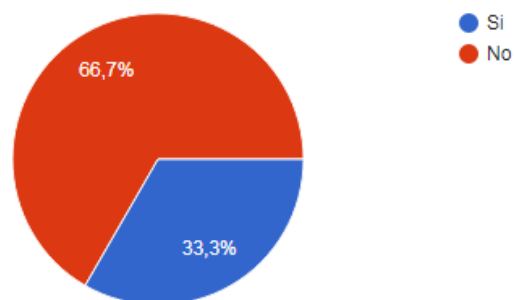
L'azienda intrattiene relazioni, anche informali, con i propri concorrenti?

3 risposte



L'azienda intrattiene relazioni, formali e regolamentate, con attori del proprio settore (appartenenza ad un'associazione di categoria, a consorzi ecc.)?

3 risposte



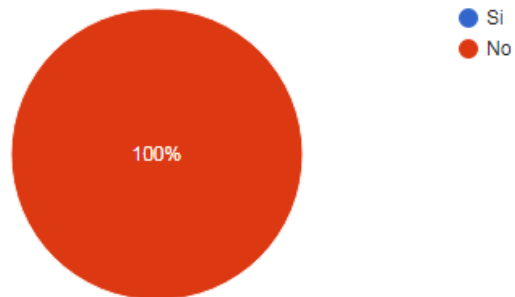
In caso di risposta affermativa si specifichi la tipologia di relazione

1 risposta

Associazione nazionale delle case d'asta ANCA

L'azienda intrattiene relazioni, anche informali, con attori di altri mercati/settori?

3 risposte



In caso di risposta affermativa si specifichi la tipologia di relazione

0 risposte

Ancora nessuna risposta a questa domanda.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEGRINI M., BERNINI F., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017
- ASHENFLELTER O., GRADDY K., *Auctions and the Price of Art*, *Journal of Economic Literature*, Vol XLI, settembre 2003, pp 763-786
- AZZARITI F., *Manuale di Economia e Organizzazione Aziendale*, libreriauniversitaria.it, 2013
- BACCHESCHI E., *Il Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti*, SAGEP, Genova, 1988
- BALESTRI G., *Manuale di Economia e Gestione Aziendale*, Hoepli, Milano, 2005
- BARTOLI F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria*, Franco Angeli, Milano, 2006
- BOCCARDO P., DI FABIO C., *I musei di Strada Nuova a Genova: Palazzo Rosso, Palazzo Bianco e Palazzo Tursi*, Allemandi, Torino, 2005
- BOLDIZZONI D., PAOLETTI F., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2012
- BONITO OLIVA A., *Arte e sistema dell'arte*, Galleria Lucrezia De Domizio, Pescara, 1975
- BUSANI A., *S.R.L.: il nuovo ordinamento dopo il D. Lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003
- CAMPOBASSO M., *Manuale di diritto commerciale*, UTET giuridica, Torino, 2017
- CAMPODONICO P., *Galata Museo del Mare*, Maree Editore, Genova, 2019
- CASTELLETT M., *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Franco Angeli, Milano, 2006
- CATTINI C., *Piccole e medie imprese. Problemi e soluzioni. Crescita e modelli decisionali nelle PMI italiane*, Mucchi, Modena, 2006
- CIAPPEI C., SURCHI M., *Cultura, Economia & Marketing*, Firenze University Press, Firenze, 2010
- Deloitte Private, *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione*, Report 2019
- FAZZINI M., *Analisi di bilancio*, IPSOA, Milano, 2017
- FOCHESSATI M., FRANZONE G., *La Wolfsoniana. Immagini e storie del Novecento*, SAGEP, Genova, 2016
- FOGLIO A., *Il marketing dell'arte. Strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art*, Franco Angeli, Milano, 2005
- FORTE F., MANTOVANI M., *Manuale di Economia e Politica dei Beni Culturali*, Rubbettino, Catanzaro, 2004

GENCO P., PENCO L., *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*, Giappichelli, Torino, 2017

GENGHINI L., *Codice civile legislazione complementare e notarile*, Dike Giuridica Editrice, 2019

GIUBILEI M.F., *Genova – Musei di Nervi. Galleria d'Arte Moderna*, SilvanaEditoriale, Milano, 2017

GIUBILEI M.F., *Raccolte Frugone. Catalogo generale delle opere*, SilvanaEditoriale, Milano, 2004

IUDICA G., *Codice Civile*, EGEA, Milano, 2015

LEONCINI L., *Museo di Palazzo Reale di Genova. Il Palazzo e i suoi interni. Gli affreschi e gli stucchi*, Skira, Milano, 2012

LIBONATI B., *Titoli di credito e strumenti finanziari*, Giuffrè, Milano, 1999

LODOLO L., *Genova, record delle case d'asta*, Il Sole 24 Ore Nord Ovest, 27 luglio 2002, pag. 13

LOMBARDI STOCCHETTI G., *Valutazioni e Analisi di Bilancio*, Pearson, Milano, 2015

LORUSSO S., MATTEUCCI C., NATALI A., *Il mercato dell'arte e le case d'asta: valutazione diagnostico-analitica e economico-finanziaria*, Pitagora Editrice, Bologna, 2010

LOVELOCK C., WIRTZ J., *Marketing dei servizi. Risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, Monza, 2007

MELLA P., NAVARONI M., *Analisi di bilancio*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012

METALLO G., CUOMO M.T., *Sviluppo manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino, 2013

MONTANARI G., *Il museo di Sant'Agostino*, Finestre sull'Arte, n.1, 2019, pp. 155-161

MONTECCHIO M., *Relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa*, Universitas Studiorum, Mantova, 2013

MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005

ORLANDINI P., *Principi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2015

PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2006

POLI F., *Il sistema dell'arte contemporanea*, Laterza, Bari, 2011

Report ISTAT “*I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*”, 29 gennaio 2019

TROILO G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson, Milano, 2014

VENEZIA V., *Le strutture organizzative aziendali*, EDUCatt Università Cattolica, Milano, 2013

ZORLONI A., *L'economia dell'arte contemporanea. Mercati, strategie e star system*, FrancoAngeli, Milano, 2016

RIFERIMENTI NORMATIVI

Art. 1, D.L. 31 maggio 2014, n° 83 e s.m.i.

Cass. Civ., 19 marzo 1991, n. 2895

Cass. Civ., sez. I, 22 aprile 2013, n° 9662

Tribunale di Torino, 3 marzo 1987 in materia di "Compenso degli amministratori con particolari cariche"

Statuto della Fondazione Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, 24 ottobre 2014

Statuto della Fondazione Paolo Gerolamo Franzoni ONLUS, Allegato "A" alla Raccolta n. 16940, 29 settembre 2006

Legge n. 218 del 30 luglio 1990 in materia di "Ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico"

Art. 1, lett. d, D.Lgs. 17 maggio 1999, n. 153

Art. 31, c. 2, Regolamento CONSOB 1 luglio 1998, n. 11522

Art. 3, D. Lgs del 17 gennaio 2003, n. 6

SITOGRAFIA

Antiqua Genova: <https://www.antiquagenova.it>
Antiques Trade Gazette: <https://www.antiquestrade gazette.com>
Art Auctions srl: <https://www.wannenesgroup.com>
ArtPrice: <https://it.artprice.com>
Artuu, intervista di Valentina Piuma a Chico Schoen: <https://www.artuu.it>
Aste di Antiquariato Boetto srl: <http://www.asteboetto.it>
Borsa Italiana: <https://www.borsaitaliana.it>
Cambi Casa d'Aste srl: <https://www.cambiaste.com>
Christie's: <https://www.christies.com>
Comune di Genova: <http://www.comune.genova.it>
Corriere della Sera: <https://www.corriere.it>
Diritto 24- Il Sole 24 Ore: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com>
Fondazione CARIGE: <http://www.fondazione carige.it>
Fondazione Edoardo Garrone: <https://www.fondazione garrone.it>
Fondazione Franzoni ONLUS: <https://www.fondazione franzoni.it>
Fondazione Lorenzo Garaventa: <http://www.fondazione garaventa.it>
Fondazione Nazionale Commercialisti: <https://www.fondazione nazionale commercialisti.it>
Galleria Nazionale di Palazzo Spinola: <http://www.palazzospinola.beniculturali.it>
Gruppo Artemis: <https://www.groupeartemis.com>
Il Giornale dell'Arte: <https://www.ilgiornaledellarte.com>
Il Giornale: <https://www.ilgiornale.it>
Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com>
Invaluable: <https://www.invaluable.com>
IusLetter: <https://www.iusletter.com>
LiveAuctioneers: <https://www.liveauctioneers.com>
MiBACT: <https://www.beniculturali.it>
Musei di Genova: <http://www.museidigenova.it>
Nautica, intervista di Franca Urbani a Marcello Cambi: <https://www.nautica.it>
Notariato: <https://www.notariato.it>
OIC – Organismo Italiano di Contabilità: <https://www.fondazioneoic.eu>
Regione Liguria: <https://www.regione.liguria.it>

Registro delle Imprese: <http://www.registroimprese.it>

Sotheby's: <https://www.sothebys.com>

Wolfsoniana: <http://www.wolfsoniana.it>