

Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale

APPUNTI PER UN DIBATTITO
SULLA CULTURA AZIENDALE

INDICE

Premessa		pag. 3
Pellegrino Capaldo:	Appunti per la riunione del gruppo sulla “cultura aziendale”	» 5
Vittorio Coda:	Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza	» 9
Antonio Tessitore:	Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla “cultura aziendale”	» 13
Umberto Bertini:	Nota sulla “cultura aziendale”	» 38
Enrico Cavalieri:	Osservazioni e proposte sul documento Capaldo	» 42
Gianfranco Zanda:	Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla “cultura aziendale”	» 49
Elio Borgonovi:	Documento di posizionamento scientifico della SIDREA	» 80
Carlo Sorci:	Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende	» 95

PREMESSA

Il materiale che viene qui presentato si è formato a seguito di un dibattito sulla “*cultura aziendale*” apertosi quasi per caso. L’occasione è stata offerta dalla Costituzione della SIDREA, Associazione dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale. Per impostare il piano di lavoro dell’Associazione, i soci promotori sul finire del 2005 s’interrogarono su come dare attuazione, in particolare, all’art. 2 dello Statuto, là dove dice che “L’Associazione ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica della cultura economico-aziendale ...”.

Ne seguì la costituzione di un *gruppo di lavoro*, da me coordinato, incaricato di fare il punto sulla “*cultura aziendale oggi*”.

Alla prima riunione, mi resi ben presto conto che sarebbe stato difficile elaborare un documento da tutti condiviso. In verità credo che, come me, se ne resero conto tutti, ma un po’ per pudore, un po’ per sgomento non ce lo dicemmo. Sì, per sgomento; perché è proprio lo sgomento che ti assale quando constati che non si riesce a stabilire agevolmente un vero dialogo, su un tema scientifico, tra persone che pur dovrebbero avere se non identità di pensieri almeno comunanza di vedute.

Per uscire dal circolo vizioso, scrissi allora un brevissimo appunto molto schematico e chiesi ai colleghi del “gruppo” di commentarlo sempre per iscritto. L’invito fu accolto da tutti. Prima dell’estate scorsa, facemmo un tentativo per ricondurre ad unità le diverse posizioni ma non ci riuscimmo. Approvammo invece, all’unanimità, un documento una sorta di mozione qui di seguito riportata:

“I Soci promotori di SIDREA,

PRESO ATTO

- *della necessità di accrescere la cultura aziendale nel nostro Paese;*
- *della responsabilità di SIDREA in ordine alla promozione e diffusione di questa cultura;*
- *della connessione tra autorevolezza sul piano scientifico e capacità di incidere nella vita economico-sociale;*

ESPRIMONO LA VOLONTA’

di operare con determinazione per accrescere la cultura aziendale nel nostro Paese, ispirandosi alle seguenti linee guida:

- 1) *l’azienda – quali che siano le finalità che la orientano, le attività svolte e le condizioni di contesto – deve intendersi sempre e comunque come un “fatto di produzione”;*

2) *il rinnovamento dell'Economia Aziendale deve:*

- a) muovere da appropriati assunti sul tipo di ordinamento economico del Paese e dei relativi obiettivi di politica economica e sociale;*
- b) saper riscoprire e valorizzare la ricchezza delle proprie radici;*
- c) aprirsi al confronto scientifico internazionale.”*

Non molto, come si vede, ma può essere un buon inizio.

Approvato l'ordine del giorno, convenimmo di raccogliere la documentazione accumulata e metterla a disposizione di tutti per avviare un dibattito ben più largo e senza i limiti di tempo che ci eravamo dati noi.

Ed eccoci qui a far circolare le nostre idee. Non entro nel merito. Esprimo solo l'augurio che questa sia una buona occasione per una riflessione ad ampio raggio sui nostri studi e sul nostro lavoro.

Ottobre, 2006

Pellegrino Capaldo

PELLEGRINO CAPALDO

Appunti per la riunione del gruppo sulla “cultura aziendale”

Nell'ultimo incontro abbiamo ribadito una constatazione fatta più volte e in più sedi: manca, nel nostro Paese, una “cultura aziendale”. La cosa grave è che essa manca anche in larghi strati della classe dirigente, con conseguente scadimento della qualità di molte decisioni politiche.

Consapevoli delle nostre responsabilità civili e del ruolo che potremmo svolgere, ci siamo domandati se – e, in caso affermativo, come – è possibile diffondere nel nostro Paese una “cultura aziendale”. Per approfondire la questione è stato costituito un apposito gruppo di lavoro da me coordinato.

Di seguito espongo alcune riflessioni personali che, per ragioni di tempo, non è stato possibile sottoporre ai componenti del gruppo.

1. Che cosa significa promuovere e diffondere nel Paese una “cultura aziendale”?

Significa essenzialmente dare ai cittadini, *almeno a quelli che vogliono avere piena consapevolezza del mondo in cui vivono*, la possibilità di capire, a grandi linee, le regole e i meccanismi che governano la produzione di beni e servizi e le “strutture” che sistematicamente attuano questa produzione.

2. Se proviamo a delineare i possibili contenuti di questa “cultura”, ci rendiamo conto che occorre risalire all'Economia aziendale e, quindi, al suo corpo di principi, tecniche e nozioni, dal cui *distillato* può uscire, appunto, una “cultura”.

3. Quando, però, risaliamo all'Economia aziendale, constatiamo che la nostra disciplina attraversa una fase – se non di crisi – di grande smarrimento. Stanno venendo al pettine, infatti, alcuni nodi che probabilmente esistevano già negli anni '20, quando essa nacque, ma che gli studiosi successivi (noi compresi), invece di sciogliere, hanno lasciato sempre più aggrovigliare.

4. Il nodo principale è costituito proprio dalla nozione di azienda.

Come sappiamo, la nozione di azienda è tipica della tradizione scientifica italiana e, nel complesso, in tale ambito è rimasta. La mia impressione è che, attualmente, ce la trasciniamo dietro come un fardello: non abbiamo il coraggio di abbandonarla ufficialmente (e dico “ufficialmente” perché, di fatto, molti di noi l'hanno abbandonata); né, d'altra parte, vi dedichiamo abbastanza attenzione per esplorarne fino in fondo le potenzialità.

Questo stato di cose si ripercuote inevitabilmente sull'Economia aziendale che a me appare sempre più all'affannosa ricerca di un *ubi consistam*.

Come dicevo, l'Economia aziendale reca ancora in sé un vizio d'origine, che sarebbe toccato a noi eliminare. Nata, probabilmente, per la necessità di dare uno sfondo, di dare una cornice alla *teoria del reddito d'impresa*, tale essa è rimasta nella sostanza: una cornice dentro cui non c'è molto. Diciamo la verità: se la sfrondiamo di una certa retorica, all'Economia aziendale – come disciplina scientifica – resta poco. E qui, sia chiaro, non faccio colpa al fondatore; faccio piuttosto colpa alle generazioni successive, in particolare a quella che ha cominciato a lavorare nei primi anni '60 (che è poi anche la mia). Proprio in quegli anni, per varie ragioni, doveva essere avviato un ripensamento. E invece noi non ce ne siamo resi conto, abbiamo abbandonato il campo dedicandoci a studi più o meno settoriali.

5. La questione non è più eludibile e dobbiamo affrontarla.
La nozione di azienda ha ancora qualcosa da dire? È utile per la ricerca scientifica? Se la risposta è no, abbandoniamola e, con essa, abbandoniamo anche l'Economia aziendale. In caso affermativo, riproponiamola con maggior forza e *rifondiamo* l'Economia aziendale. Non solo, ma adoperiamoci anche per inserire – nelle forme più adatte – le idee che andremo a rielaborare nei grandi circuiti scientifici internazionali.
6. Secondo me, oggi più che mai la nozione di azienda ha grande vitalità, soprattutto se:
 - vediamo in essa il *momento unificante* di tutti gli innumerevoli modelli organizzativi della produzione di beni e servizi: sia dei modelli storicamente noti (primo tra tutti, l'impresa), sia dei tanti altri che la fantasia e l'ingegno dell'uomo potranno nel tempo escogitare;
 - la intendiamo, sempre e comunque, come un "fatto di *produzione*" (sotto questo aspetto ritengo, ad esempio, che la c.d. *azienda di consumo* sia un incidente di percorso), anche quando la produzione sia destinata ad atti di liberalità;
 - la intendiamo come un "*centro*", un "*organismo*" di per sé privo di fini, perché essa "fa propri" i fini delle persone che di tempo in tempo la guidano.
7. Ritengo tuttora di grande rilievo la nozione di azienda, perché mi vado sempre più convincendo che la dicotomia *profit/non profit* regge ormai con molta fatica; la linea di demarcazione appare malcerta; rischiamo di lavorare sempre più su modelli stilizzati che ci fanno perdere di vista la complessità del reale. E allora un *momento unificante* di tutti questi mo-

delli è indispensabile, se non vogliamo perdere il controllo delle *zone grigie* che sono poi anche quelle più ricche d'interesse, sia scientifico che pratico.

8. Ecco, io credo che se noi vediamo nell'azienda il *dato unificante* di tutti i modelli organizzativi della produzione, possiamo fare molta strada; anche l'Economia aziendale acquisterà più sicure connotazioni.

Secondo me l'Economia aziendale va rifondata; e va rifondata con un processo inverso a quello iniziale. A suo tempo, l'Economia aziendale nacque, in un certo senso, dal basso, sul ceppo degli studi riguardanti la contabilità, il controllo, l'amministrazione e così via. Oggi dovrebbe essere ripensata partendo, per così dire, dall'alto e cioè: dall'ingegneria istituzionale; dal tipo di Costituzione economica del Paese; dalla ripartizione dei ruoli tra stato, privati e società; dal grado di solidarietà che lo stato vuol darsi al proprio interno e dal livello di protezione sociale che vuole accordare alle fasce più deboli.

Muovendo da appropriati assunti intorno a questi elementi, l'Economia aziendale dovrebbe procedere all'elaborazione dei più adatti *modelli organizzativi* della produzione di beni e servizi, con riferimento – tra l'altro – alla ripartizione dei rischi insiti nel produrre, ai cc.dd. diritti di proprietà, alle modalità di finanziamento, alla possibile collaborazione pubblico/privato, alle modalità di governo, ecc..

9. Così integrata, l'Economia aziendale acquisterebbe un'indiscutibile base scientifica e colmerebbe un vistoso vuoto che oggi esiste nell'ambito delle discipline economico-sociali. Le tematiche sopra abbozzate, infatti, non trovano adeguata sistemazione nelle citate discipline e solo occasionalmente sono studiate, ora da questa ora da quella. E questo non basta, perché la loro rilevanza è tale che occorre trattarle con sistematicità e fare di esse un corpo compatto, nella consapevolezza che si tratta di questioni fondamentali per un equilibrato progresso economico e civile.
10. Se questa impostazione è condivisa, bisogna mettersi al lavoro per tracciare, con la collaborazione di tutti, le linee della "nuova" Economia aziendale.
11. E, ancora, se questa impostazione è condivisa, sarà agevole dare contenuto a quella "*cultura aziendale*" di cui si parlava all'inizio.

VITTORIO CODA

Economia Aziendale: alla ricerca di punti di convergenza

1. Che cosa studia l'Economia Aziendale (EA)

Oggetto di studio sono i fenomeni economici – produzioni e consumi, risparmi e investimenti – nel loro svolgersi ordinato in aziende, ossia in istituti duraturi (fatti per durare), contraddistinti da unitarietà sistemica, dinamismo, autonomia e responsabilità (sul piano sia progettuale che operativo) (Zappa, Produzioni).

Da ciò consegue che:

- *l'EA si caratterizza rispetto agli studi di Economia Politica per un vivo interesse ad entrare in una comprensione profonda delle “manifestazioni di vita e delle condizioni di esistenza delle aziende” nella loro concreta complessità sistemica e dinamica, differenziandosi così dalla microeconomia e guardando ai problemi macroeconomici sulla scorta di una “visione aziendalistica” del sistema economico;*
- *al centro degli interessi scientifici dell'EA stanno: (i) i problemi di governo delle aziende (o di gruppi e reti di aziende); (ii) i problemi di governo del contesto – giuridico, economico, politico, sociale, culturale – in cui le aziende operano;*
- *il punto di osservazione dei fenomeni economici che l'EA fa proprio è quello dei vertici responsabili del governo e dell'amministrazione dell'azienda (o di un gruppo o di una rete di aziende) oppure quello dei responsabili della politica economica che si propongano di promuovere la vitalità delle aziende (di cui si compone la realtà economica di un paese o di un dato territorio o di un dato settore o comparto) modificando il contesto in cui esse operano;*
- *tutte le problematiche di management e di governance delle aziende rientrano nella sfera di interesse dell'EA (v. il successivo punto 4);*
- *l'EA non ha come oggetto di studio l'aspetto economico di certi fenomeni (giusta la definizione di “Economia” di Robbins); investiga bensì la fenomenologia economica nella sua concreta complessità, così come essa si presenta a coloro che a vario titolo (come esponenti dei vertici di aziende o gruppi o coalizioni di aziende o come reggitori della politica economica) sono responsabili del governo della stessa;*
- *qualsiasi definizione di azienda intesa ad isolarne l' “aspetto” o la “dimensione” economica e a distaccare gli studi economico-aziendali dalle complesse problematiche di governo complessivo delle aziende – che ne-*

cessariamente implicano la considerazione sistemica di molteplici dimensioni o aspetti fra loro interagenti – è fuorviante;

- l'EA non si pone sullo stesso piano delle altre discipline portate ad occuparsi sotto un qualche profilo della vita delle aziende, ma ne utilizza i contributi se utili alla migliore comprensione dei problemi che amministratori e manager devono affrontare (v. punto 5).

2. La “funzione di produzione” propria dell’azienda

Tutte le aziende – siano esse imprese o amministrazioni pubbliche o aziende non profit – svolgono una funzione di produzione (di beni o servizi) per il soddisfacimento di determinati bisogni di dati soggetti. E in questa funzione consiste la loro missione o ragione d’essere.

Da questa loro caratteristica, di essere tutte “aziende di produzione”, discende che:

- le aziende di ogni ordine e tipo, pur nella varietà grande dei contesti esterni in cui operano e dei fini che perseguono, si confrontano con gli stessi tipi di problemi. Tali sono i problemi di: posizionamento strategico; efficacia realizzativa (della strategia perseguita); efficienza operativa (sul versante sia della qualità/valore percepito dell’output sia del costo degli input produttivi); equilibrio economico-finanziario; compliance con le regole di trasparenza informativa e correttezza gestionale; qualità del sistema di governance; sviluppo del management (anche in vista dei problemi di successione nelle posizioni chiave); duplice focalizzazione sul presente e sul futuro (anche di lungo termine) dell’azienda; strutturazione e gestione di un contesto organizzativo, disciplinato e imprenditoriale nel contempo, atto a promuovere cooperazione e innovazione; gestione dei rischi di vario tipo e così via;
- le aziende hanno molto da imparare le une dalle altre in fatto di strumenti e pratiche di buon governo;
- l’idea di una disciplina, l’EA, che cerchi di sviluppare nuova conoscenza spaziando in realtà le più varie, è sicuramente feconda;
- questa conoscenza, opportunamente declinata all’interno delle specifiche problematiche di date realtà (aziendali, settoriali, territoriali), può essere di grande ausilio a chi ha responsabilità di governo delle stesse.

3. L’Economia Aziendale e le discipline economico-aziendali

La missione scientifica propria dell’EA è di generare nuova conoscenza mettendo insieme e integrando, in una visione complessiva e dinamica dei si-

stemi aziendali, le conoscenze prodotte dalle discipline aziendali specialistiche, in particolare da quelle focalizzate su ciascuno dei “momenti” dell’amministrazione economica delle aziende (Onida, Discipline economico-aziendali).

Da ciò, e da quanto detto al punto precedente, consegue che:

- *l’EA non è un semplice contenitore delle discipline economico-aziendali e neppure una cornice necessariamente povera di contenuti; bensì è una disciplina con una sua autonomia rispetto alle discipline aziendali specialistiche, con un campo di lavoro sterminato e sfidante, costituito dalle problematiche di governo complessivo dei sistemi aziendali appartenenti ai più diversi settori e comparti del sistema economico;*
- *la formazione dello studioso di EA passa necessariamente attraverso un lungo iter che probabilmente deve prevedere: (i) una preparazione aziendalistica di base nelle diverse aree funzionali e nei diversi tipi di aziende; (ii) di mettere radici profonde in almeno un’area funzionale e in una tipologia di aziende; (iii) per poi focalizzarsi su problematiche trasversali rispetto alle diverse aree funzionali (come sono tipicamente quelle di strategia) e a diversi tipi di aziende.*

4. L’Economia Aziendale e il Management

Se l’EA si caratterizza per una considerazione sistemica, dinamica e integrata di qualsiasi problema aziendale nell’ottica propria di chi ha responsabilità del governo complessivo dell’azienda e per una vocazione a spaziare nelle realtà aziendali le più diverse, essa include:

- gli studi di general management (così come intesi da Peter Drucker in poi);
- gli studi relativi alle problematiche proprie di specifiche funzioni aziendali (amministrazione e controllo, finanza, marketing, organizzazione ecc.) considerate nelle loro interrelazioni sistemiche;
- gli studi settoriali rivisitati con l’obiettivo di discernere principi, strumenti e pratiche di management comuni ai diversi tipi di aziende e profili di management specifici di certe realtà aziendali.

Rientrano inoltre nel campo dell’economia aziendale i problemi di struttura e di funzionamento dei sistemi di governance dei sistemi aziendali.

Da ciò consegue che l’EA è un tutt’uno con gli studi centrati sui problemi della governance e del management complessivo e dinamico dei sistemi aziendali.

5. L'Economia Aziendale e le discipline non aziendali.

Dei rapporti con l'economia politica già si è detto al § 1. Quanto ai rapporti con le altre discipline (giuridiche, sociologiche, comportamentali, matematico-statistiche ecc.) interessate a occuparsi di aziende, l'EA si pone come utilizzatrice di qualsiasi contributo di qualche rilevanza nell'ottica di chi ha responsabilità di governo e di direzione di aziende.

Da ciò, e da quanto detto al punto 3, consegue che l'EA ha un importante ruolo di integrazione delle conoscenze prodotte dalle discipline aziendali e non aziendali intorno ai problemi rilevanti per la funzionalità e lo sviluppo duraturo dei sistemi aziendali. Competenza distintiva fondamentale, propria dell'economista aziendale, dovrebbe essere la capacità di immedesimarsi nei problemi che i vertici aziendali devono affrontare e di utilizzare tutti i contributi utili per la loro soluzione.

ANTONIO TESSITORE

*Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro
sulla “cultura aziendale”*

Sommario: 1. Prefazione. – 2. Contributo alla riflessione sui fondamenti della cultura aziendale. – 3. Appendice n. 1: Posizionamento dell’economia aziendale rispetto alle altre discipline aziendali. – 4. Appendice n. 2: oggetto ed articolazione degli Studi di Economia Aziendale.

1. PREFAZIONE.

L’Economia Aziendale, quale disciplina autonoma e distinta dagli studi di *Strategia Aziendale*, di *Management* e delle “*Aree Funzionali*” nelle quali si articola l’attività aziendale, conserva ancora una sua ragion d’essere? In caso di risposta positiva, quali sono i fondamenti sui quali l’Economia Aziendale si è sviluppata nel passato? Mantengono essi significato e valore semiologico per orientare gli studi e la ricerca economico-aziendale anche nel futuro?

Sono questi gli interrogativi che mi sono posto e ai quali ho cercato di dare una risposta nel partecipare al “*Gruppo di lavoro sulla cultura aziendale*” istituito dall’organo provvisorio di SIDREA il 14 dicembre 2005 a Roma. Nello svolgimento dei lavori ho contribuito al dibattito con tre brevi documenti⁽¹⁾, che riunisco in questo scritto e ai quali ora ritengo opportuno dare un titolo e un ordine logico di esposizione, per facilitare l’accesso ai contenuti di ciascuno.

L’orientamento emerso in seno al “Gruppo di lavoro” di predisporre per l’Assemblea dei Soci un manifesto programmatico, di estrema sintesi, sulla futura attività di SIDREA nonché di allegare i contributi scritti di alcuni Soci promotori mi hanno indotto a raccogliere le riflessioni da me maturate in un documento di sintesi “*Contributo alla riflessione sui fondamenti della cultura aziendale*“. Pur nella brevità raccomandata del testo, esso sintetizza in cinque paragrafi, suggeriti opportunamente da Elio Borgonovi, le indicazioni di una direzione lungo la quale costruire una solida cultura aziendale.

Allego, inoltre, a tale contributo altri due documenti presentati nelle riunioni collegiali intermedie; si tratta di considerazioni sintetiche che risentono dello stadio in cui era giunta la discussione. Essi, pertanto, non espon-

¹ I contributi raccolti in questo scritto sono stati discussi con i Colleghi Alessandro Lai, Silvano Corbella, Andrea Lionzo e Riccardo Stacchezzini del Dipartimento di Economia Aziendale dell’Università degli Studi di Verona.

gono in modo organico l'argomento indicato nel titolo, né sono collegati tra loro da un nesso di sequenzialità logica. Alcune considerazioni inserite nel primo allegato sono state abbandonate, altre considerazioni, invece, sono state riprese e ampliate nel secondo, altre ancora, arricchite dal dibattito che ha animato la discussione, sono state riproposte nella memoria di sintesi.

L'appendice n. 1 accoglie il documento dal titolo "*Posizionamento dell'Economia Aziendale rispetto alle "altre" discipline aziendali*", predisposto in vista della riunione collegiale del 23 marzo 2006; l'appendice n. 2 accoglie il documento dal titolo "*Oggetto e articolazione degli Studi di Economia Aziendale*", predisposto in vista della riunione collegiale del 18 maggio 2006.

Ho piena consapevolezza dell'assoluta insufficienza dei tentativi proposti nei documenti raccolti in questo scritto per dibattere un tema di così grande rilievo per la futura attività di SIDREA: i fondamenti dell'Economia Aziendale quale solida base di una "cultura aziendale" forte ed incisiva. Ciò nonostante ho deciso di pubblicare il mio contributo nella speranza che qualche idea possa essere di stimolo ad ulteriori riflessioni per i Colleghi che lavoreranno attivamente nella neo-costituita Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale.

Verona, 11 settembre 2006

2. Contributo alla riflessione sui fondamenti della cultura aziendale

2.1. La domanda di cultura aziendale nella società

Il bisogno di cultura aziendale deriva dalla consapevolezza del ruolo che le aziende hanno nello sviluppo o nella decadenza dei sistemi economico-sociali, avuto riguardo alla forza propulsiva o di freno del loro *modus operandi*.

In positivo, la cultura aziendale mette in luce: i valori dell'autonomia decisionale e realizzatrice delle aziende, qualificate come operatori intermedi tra i comportamenti dei singoli e quelli della comunità organizzata politicamente; la capacità di trasformare le risorse di lavoro e risparmio in mezzi idonei a soddisfare una vasta gamma di esigenze di una molteplicità di soggetti verso i quali l'attività aziendale si propaga.

In negativo, la carenza di cultura aziendale mette in luce: le ragioni che spiegano il mancato conseguimento dei risultati attesi, malgrado le molte risorse impiegate; i motivi per i quali specifici interventi di politica economica, efficaci in alcuni contesti, non sortiscono gli effetti sperati in altri; le conseguenze dannose generate dalla confusione tra i pur legittimi obiettivi

e comportamenti individuali, di per sé corretti, e le scelte gestionali delle aziende, espressione di una comunità di interessi organizzata.

La cultura aziendale affonda le sue radici; a) nella comprensione del ruolo svolto dalle aziende sia nello sviluppo sia nella decadenza dei popoli e della società civile; b) nella conoscenza dei meccanismi che governano la produzione economica e le strutture che sistematicamente attuano i processi della produzione.

2.2. *I fondamenti dell'approccio economico-aziendale*

L'Economia Aziendale ha per oggetto di indagine scientifica le "aziende" e gli aggregati aziendali operanti nei sistemi economico-sociali delle diverse aree geo-politiche di tutti i tempi.

Le attività poste in essere dalle aziende sono osservate e studiate sotto il profilo economico, nel contesto delle interrelazioni che la dimensione economica manifesta con le altre dimensioni rilevanti per lo svolgimento delle attività aziendali.

La qualificazione dell'"azienda" rispetto alle "non aziende" va ricercata nella capacità che la prima ha di saldare durevolmente sistemi di bisogni avvertiti da singoli individui o da gruppi sociali a sistemi di produzioni rispondenti ai bisogni che l'azienda tende a soddisfare. La condizione di stabilità dell'azienda è nel perseguimento di durevoli condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. L'attività di produzione di beni e servizi qualifica pertanto qualunque forma aziendale. Il momento costitutivo, cioè genetico dell'azienda, si ha solo nel passaggio dalla produzione di beni o servizi destinati al consumo erogativo o allo scambio di mercato alla produzione di valore economico. Così anche il momento di cessazione, fisiologica o traumatica, dell'azienda coincide con il venir meno della produzione di valore, definita dall'area di intersezione tra bisogni, produzione e condizioni di equilibrio economico, tornando così alla dissociazione tra gli elementi costitutivi del sistema aziendale: bisogni da soddisfare, produzioni, equilibrio tra risorse disponibili e quelle necessarie per una corretta gestione.

Nella particolare ampia classe di aziende costituite dalle imprese, la produzione di beni e servizi si svolge nell'ambito di un processo economico finalistico [Cattaneo 1969] che assume significato solo nella prospettiva di un definito *sistema di scambi* nel cui ambito si manifestano congiuntamente:

- a) le condizioni necessarie alla progettazione ed attuazione dei processi di produzione e di cessione dei beni o servizi prodotti;
- b) la distribuzione della ricchezza tra le categorie di soggetti i cui interessi confluiscono a vario titolo nell'azienda.

È stato osservato che le imprese non producono solo perché scambiano, ma scambiano per produrre [U. Caprara 1986]. La convenienza a produrre è fondata sul diverso apprezzamento manifestato dagli operatori economici a risparmiare, a investire, a consumare e a scambiare i fattori della produzione o i beni e servizi intermedi o finali.

Le produzioni diventano convenienti in funzione di un definito *progetto di distribuzione della ricchezza prodotta* presente fin dal momento di ideazione della futura azienda.

Il fatto produttivo non trova compimento nel processo di trasformazione delle risorse materiali o immateriali per ottenere beni o servizi da destinare al consumo erogativo o allo scambio di mercato, ma si estende alla capacità di soddisfare la più vasta gamma di bisogni di tutti i soggetti i cui contributi di lavoro e risparmio sono richiesti per il funzionamento delle aziende. In tale prospettiva la remunerazione del lavoro e del risparmio sono fine e condizione, nello stesso tempo, di funzionamento delle aziende.

Uno degli obiettivi fondamentali dell'Economia Aziendale dovrebbe essere l'elaborazione di una "*teoria generale della produzione*" che si svolge in azienda, capace di orientare gli studi e le ricerche di qualsiasi tipologia aziendale operante negli ordinamenti economici specifici di ciascun Paese o di definite aree economico-sociali.

La nozione di azienda racchiude, *in nuce*, le conoscenze sedimentate, in un certo tempo e luogo, sul modo di essere e di funzionare delle aziende in qualsivoglia sistema economico-sociale e delinea, nello stesso tempo, le direttrici lungo le quali sviluppare la conoscenza scientifica e potenziare le strutture che veicolano il progresso economico e sociale dei popoli e delle nazioni.

2.3 *Differenziazione dell'economia aziendale dalle altre discipline economico-sociali*

Oggetto di indagine dell'Economia Aziendale sono le "aziende" configurabili come entità ordinate alla produzione di ricchezza o di benessere per tutti gli interlocutori che, nella società civile, esprimono direttamente o indirettamente aspettative nei confronti della "funzione produttiva" esercitata dalle aziende di qualsiasi specie e ordinamento economico. Se ciò è condiviso, sembra possibile identificare due direttrici, fortemente integrate tra loro, lungo le quali – ferma restando l'azienda come unitario oggetto di indagine scientifica – la ricerca economico-aziendale potrà svilupparsi:

- a) quella del governo economico, inteso nel senso più ampio del termine, fino a ricomprendere tutte le conoscenze, i metodi di analisi e gli strumenti necessari al corretto funzionamento delle aziende o al ripristino delle condizioni della loro funzionalità, in caso di crisi o di rottura de-

finitiva degli equilibri aziendali;

- b) quella del ruolo che le aziende rivestono nel contesto (*lato sensu*) in cui operano, contribuendo allo sviluppo o alla decadenza del sistema economico-sociale di appartenenza.

Le direttrici indicate aiutano a differenziare l'Economia Aziendale dalle altre discipline economiche:

- rispetto alla Micro/Macroeconomia, l'Economia Aziendale:
 - i) apre la “*black box*” posta a presidio della funzione di produzione economica, rimuovendo le ipotesi, molto astratte negli studi di macro-microeconomia, di una sostanziale uniformità nello spazio e nel tempo del fenomeno aziendale; l'apertura della *black box* comporta la conseguenza di consentire l'investigazione e l'interpretazione della “logica di funzionamento” delle aziende, studiate nel sistema di condizioni che le caratterizzano e nella consapevolezza della loro concreta unicità, complessità e dinamicità, senza con ciò negare, peraltro, la possibilità di pervenire alla identificazione di principi di portata generalizzante, *in primis*, le regole di “fisiologia” e di “patologia” del governo aziendale;
 - ii) in secondo luogo, l'Economia Aziendale si differenzia (anche) per il fatto di condurre l'indagine economica sugli istituti facendo leva su una *teoria della produzione* di ricchezza o benessere oppure, se si preferisce, di valore (*lato sensu*) che orienta il modello di funzionamento aziendale, che si fonda sulla ricerca di equilibri apprezzati mediante grandezze – il reddito, il profitto, il valore economico, ecc. – dotate, in Economia Aziendale, di uno specifico significato “caratterizzante”; tale aspetto differenzia l'Economia Aziendale rispetto ai filoni di studio economici ed organizzativi, ampiamente considerati nel dibattito scientifico contemporaneo, che, aprendo la *black box* [*ex multis*, Williamson, 1975; Powell, Di Maggio, 2000; Hodgson, 2005], assumono a riferimento una prospettiva di analisi di tipo istituzionale;
 - iii) da ultimo, l'Economia Aziendale si differenzia anche per il fatto di “risalire” allo studio del contesto economico-sociale muovendo dalla centralità dell'azienda-istituzione (e non viceversa), in una sorta di “visione aziendalistica” del sistema economico [Coda, 2006]; l'Economia Aziendale, così facendo, sposta finalisticamente il proprio obiettivo dallo studio della singola azienda allo studio dell'ambiente economico-sociale, peraltro *letto attraverso la prospettiva delle istituzioni che lo compongono*. Ciò dà risposta immediata, profonda e originale alla domanda di cultura aziendale generando “valore aggiunto” all'indagine economica;

- rispetto alle discipline di *Management* e di *Accounting*, l'Economia Aziendale:

non riveste un ruolo di mero “contenitore”; affermare questo, di fatto, vorrebbe dire negare l'esistenza – e l'utilità – dell'Economia Aziendale come ambito d'indagine, decretandone l'inconsistenza scientifica. L'Economia Aziendale ha la propria ragion d'essere nella *prospettiva generalizzante* di osservazione del sistema istituzionale oggetto d'indagine, prospettiva fondata su di un approccio necessariamente di tipo *olistico*: le istituzioni sono osservate nelle complessive relazioni funzionali e strutturali che le caratterizzano – e dunque con una prospettiva olistica – anche quando oggetto di analisi sono componenti ed aspetti specifici del sistema aziendale; il che non nega che le discipline “parziali” possano avere sviluppi autonomi (anzi!); è il *background* – l'alveo strettamente economico-aziendale – che è differenziato e che dà contenuto e valore alla diversa prospettiva di indagine accolta.

L'esperienza storica degli ultimi due secoli comincia ad essere significativa e costituisce un terreno di indagine non solo descrittiva ma anche di tipo analitico delle aziende nella prospettiva delle due direttrici sopra delineate: quella del governo economico e quella della funzione economico-sociale. Nessuna di esse può essere confusa e ricondotta all'altra; entrambe sono necessarie e costituiscono i pilastri sui quali rifondare ciò che, a giusto titolo, può definirsi il “punto di vista” economico-aziendale.

Lo sviluppo degli studi e delle ricerche lungo la prima direttrice amplia le conoscenze sulle condizioni di vita e di funzionamento delle aziende di ogni specie, operanti in definiti ordinamenti economici.

La seconda direttrice merita più attenta considerazione perché, da un lato, è l'aspetto meno indagato (a partire dagli anni sessanta) e perciò più carente di “riconoscibilità” degli aziendalisti, nella comunità scientifica, presso l'opinione pubblica e nella società civile, dall'altro costituisce il fondamento indispensabile di qualsivoglia area disciplinare specifica e specialistica in cui si articola il sapere aziendale.

2.4 *Il contributo dell'economia aziendale alla ricerca e allo sviluppo della società civile.*

Quanto esposto ai punti precedenti evita di fare dell'Economia Aziendale una disciplina astratta, permettendo di determinare ricadute che consentono di interpretare i fenomeni dell'economia secondo la chiave di lettura del “funzionamento delle aziende”, rispetto alle quali ciascun attore economico manifesta attese che non possono trovare risposta da sé sole, ma che necessitano di un riferimento al contesto delle relazioni istituzionali che ne

spiegano il funzionamento.

Per questo l'Economia Aziendale assicura un "alto valore aggiunto" agli studi e alle ricerche sul modo di essere e di funzionare delle aziende di qualunque specie, forma e dimensione: la specificità del sapere aziendale esprime il contributo effettivo o potenziale che la disciplina è in grado di offrire sia al buon governo delle aziende, sia allo sviluppo dei sistemi economici locali, nazionali ed internazionali di appartenenza.

Sotto il primo profilo, che definirei "intra-aziendale", gli studi di management, interpretati in una prospettiva olistico-istituzionale, contribuiscono al buon governo delle aziende e perciò alla produzione e diffusione di benessere economico.

Nella seconda direttrice, l'Economia Aziendale contribuisce allo sviluppo e alla trasformazione dei sistemi economici propri delle diverse aree geopolitiche del pianeta ovvero dei sistemi capitalistici variamente configurati. In questa prospettiva le aziende rivelano la loro forza propulsiva di crescita e di sviluppo, ma anche di freno o di caduta dei sistemi o aree nelle quali esse operano.

2.5 *Il confronto con la comunità scientifica internazionale*

Sul punto sono pienamente condivisibili le posizioni sostenute nel documento di Elio Borgonovi, paragrafi 6 e 7, ai quali si rinvia.

Tali considerazioni sono qui integrate sulla base delle seguenti convinzioni. Il confronto con la comunità scientifica internazionale può avvenire in diversi "ambiti" scientifici. Innanzitutto sarà sempre più significativo quello riferibile alle discipline di *Management* e di *Accounting*. Il fatto che altrove tali discipline trovino diffusione a prescindere dall'Economia Aziendale non deve porre alcun freno o inibizione agli studiosi italiani, soprattutto nell'attuale internazionalizzazione dominata dal pensiero anglosassone. Sarà necessario adeguare il linguaggio tradizionale a quello dei Paesi "ospiti" per facilitare e rendere efficace la comunicazione, pagando il prezzo del lungo tempo di carente interscambio scientifico e culturale. Solo la storia misurerà la capacità dei modelli interpretativi di matrice economico-aziendale di contribuire allo sviluppo degli studi e delle ricerche che hanno l'azienda come comune campo di indagine.

Ma sin da subito, su un piano proprio degli studi generali, il confronto potrà avvenire (anche) con gli studiosi che si riconoscono nel filone istituzionale di qualsiasi tipo, ed in particolare quello strettamente economico e quello organizzativo con cui l'Economia Aziendale spesso condivide la ricerca di una prospettiva olistica ed istituzionale. L'apertura internazionale dovrà peraltro portare ad attrarre con vigore studiosi stranieri "vicini" ad una sen-

sibilità istituzionale, invitandoli a scrivere su riviste di Economia Aziendale da avviare in lingua inglese, al fine di determinare una diffusione indotta della cultura di Economia Aziendale che emergerà dal dibattito che SIDREA saprà promuovere con la stessa determinazione dei Soci promotori.

3. Appendice n. 1: Posizionamento dell'Economia Aziendale rispetto alle "altre" discipline aziendali⁽²⁾

Premessa

- 3.1 Il dibattito sui contenuti scientifici dell'Economia Aziendale e delle aree disciplinari in cui si articola l'attività aziendale non ha perso d'attualità da quando, a partire dalla seconda metà degli anni novanta, alcuni Colleghi hanno promosso una serie di incontri ai quali hanno aderito un folto gruppo di Docenti del settore SECS – P/07, per favorire un dibattito sullo stato della Disciplina e sulla responsabilità degli aziendalisti sia all'interno delle facoltà di afferenza sia anche nella società civile del nostro Paese. Gli incontri si sono tenuti: due a Capri e uno a Roma, cui ha fatto seguito, senza connessione causale diretta, la costituzione di SIDREA, ancora a Roma nel marzo 2005.
- 3.2 I dibattiti sui temi degli incontri hanno richiamato l'attenzione su due aspetti fondamentali:
- 1) uno di natura politica riguardante i rapporti con il mondo esterno, a cominciare dai Colleghi di discipline affini o di altri settori scientifico-disciplinari (economisti, giuristi, ingegneri, statistici ecc.), per estendersi ai rapporti con gli esponenti delle istituzioni pubbliche e private fino a raggiungere l'opinione pubblica, che sembra ignorare la presenza culturale e contributiva degli "aziendalisti" alla soluzione dei numerosi problemi che investono gli "operatori economici" (imprese, pubblica amministrazione, organizzazioni non profit, ecc.) e molti settori della società civile;
 - 2) l'altro, di natura più strettamente scientifica, riguardante l'oggetto degli studi aziendali, la metodologia della ricerca, la frammen-

² Documento predisposto per il Gruppo di lavoro sulla cultura aziendale – Riunione del 23 marzo 2006 a Roma

tazione dei contributi elaborati dalla nostra comunità scientifica e il posizionamento dell'*Economia Aziendale* come disciplina autonoma. Sintomatico, a questo riguardo, è il basso tasso di relazioni internazionali che gli aziendalisti italiani hanno sviluppato, tranne eccezioni, con università e *business school* straniere. Ciò ha contribuito a rendere autoreferenziale la comunità dei cultori delle discipline aziendali in Italia.

È emerso da molti settori che l'*Economia Aziendale*, in quanto disciplina economica, manifesta una *crisi di identità*, resa ancora più evidente dai profondi cambiamenti culturali del nostro tempo.

Tutto questo non comporta il disconoscimento dell'utilità degli studi aziendali nelle molteplici aree di interesse, né la negazione del valore del patrimonio scientifico e del bagaglio culturale trasmesso dai grandi Maestri del passato e che molti illustri Colleghi hanno contribuito ad accrescere nel corso degli ultimi quarant'anni. Si tratta di verificare la tenuta dei caposaldi della ricerca e la capacità della rete concettuale e degli strumenti metodologici di cui si dispone a cogliere le nuove sfide provenienti dai radicali mutamenti degli scenari, della tecnologia e delle mutate esigenze degli operatori economici.

Si sta manifestando, probabilmente, una vera rivoluzione copernicana nell'universo delle aziende, delle imprese, dei gruppi, delle reti, della concorrenza e di quant'altro forma oggetto degli studi aziendali. Le conoscenze sedimentate, qualificanti l'Economia Aziendale, si dimostrano sempre meno rispondenti ad analizzare le "cose nuove" che vanno emergendo nel modo di operare delle aziende e nell'ambiente in cui esse nascono, si sviluppano, o tornano ad operare in forme aziendali diverse.

La ricerca delle "*condizioni di vita e di sviluppo*" delle aziende di ogni settore resta ancora la meta degli studi aziendali, ma il paradigma scientifico utilizzato va probabilmente rivisitato nelle metodologie e negli strumenti di analisi e di validazione dei risultati della ricerca.

I ripetuti incontri tra i docenti del Raggruppamento hanno dimostrato che non basta dibattere, confrontarsi, condividere diagnosi, indicare soluzioni probabilmente corrette, frutto di conoscenza e di esperienza dei proponenti. Perché tutto questo generi un cambiamento o una inversione di rotta, occorrono dei meccanismi capaci di incidere sugli orientamenti e sulle attività di ricerca e di docenza delle diverse generazioni che convivono nel Raggruppamento SECS/P07. Da qui: i) la giusta intuizione di costituire una Società, contenitore adatto a raccogliere stimoli e suggerimenti da trasmettere alla comunità scientifica che si riconosce nelle finalità e nei mezzi indicati dallo Statuto di SIDREA; ii) l'idea di predisporre un documento program-

matico riguardante lo sviluppo della base scientifica della cultura economico-aziendale e la revisione delle regole per la carriera accademica.

Al di fuori di una struttura organizzativa e dell'attivazione di adeguati (e rispettati) meccanismi incentivanti, è difficile si possano compiere passi significativi capaci di incidere sull'aggiornamento e sullo sviluppo delle discipline ricomprese nel nostro Raggruppamento, presupposto e condizione di una più incisiva presenza degli aziendalisti nelle istituzioni e nella vita del Paese.

Un'idea per avviare il dibattito sugli aspetti e sulle aree di ricerca e di insegnamento delle discipline economico-aziendali potrebbe essere quella di passare attraverso gli stessi canali che hanno trasmesso i sintomi del disagio avvertito dai Docenti promotori degli incontri di Capri:

- i) il limitato grado di internazionalizzazione;
- ii) il dubbio sul fondamento scientifico dell'*Economia Aziendale* come disciplina autonoma.

Su questi aspetti desidero sviluppare qualche breve considerazione.

3.3 Ostacoli e opportunità del processo di internazionalizzazione

E' convinzione diffusa che la presenza attiva secondo le modalità ordinarie (pubblicazioni, congressi internazionali, *visiting professor*, lavori scientifici in collaborazione) nella ricerca, nella docenza e nel dibattito internazionale migliorerebbe la reputazione e il profilo tecnico-scientifico dei docenti appartenenti al settore SECS/P07 sia all'interno degli Atenei sia nell'Ambiente economico e sociale, locale e nazionale.

Il ritardo che si registra in questo ambito (lo sviluppo di relazioni scientifiche internazionali) è dovuto a due ordini di motivazioni: i) *la difficoltà di raccordare* il quadro e i contenuti delle discipline aziendali in Italia con le aree "corrispondenti" nei paesi anglosassoni; ii) *la difficoltà di comunicare* con i Colleghi stranieri in modo fluente e con linguaggio tecnico appropriato e "comprensibile".

È sintomatico ciò che si legge in C. Nobes e R. Parker, *Comparative international accounting*, 1998, opera divulgativa molto diffusa: le città-stato dell'Italia in materia contabile, nei secoli XIV e XV, erano *leaders* in Europa e nel mondo; la dominanza delle teorie italiane è testimoniata dal gran numero di vocaboli inglesi di contabilità e finanza di origine italiana diffusi ancora oggi nel mondo: ("*bank, capital, cash, debit, credit, folio, interest and journal*").

L'evoluzione intervenuta nei secoli successivi vede spostato il baricentro del sapere contabile in Gran Bretagna, nel XIX secolo, e negli Stati Uniti, nel XX secolo. Ne deriva, osserva Parker, che l'inglese è diventato oggi la lingua universale dell'*accounting*. E in questo non c'è da meravigliarsi.

Ciò che sorprende è la collocazione editoriale data al nostro Paese nel confronto internazionale: la seconda parte del volume dei due Autori dedica ben sei ampi capitoli al “*Financial Reporting*” nel Regno Unito, negli Stati Uniti, in Olanda, in Francia, in Germania e in Giappone, mentre, la sezione dedicata a nove importanti paesi, descrive in sole quattro pagine la tradizione contabile della “*Corea del Sud, Italia e Spagna*”. Il motivo dell'accostamento, commentano Nobes e Parker, risiede nella regolamentazione civilistica dei principi contabili adottata in Italia e Spagna all'epoca dell'invasione napoleonica di inizio XIX secolo; l'accostamento con il Paese asiatico si giustifica con il fatto che la Corea, dopo l'invasione giapponese di inizio XX secolo, ha adottato il sistema di diritto commerciale, già precedentemente recepito dal Giappone verso fine secolo XIX.

La via da percorrere per favorire una maggiore apertura alle relazioni internazionali è quella indicata da Vittorio Coda nell'introduzione dei lavori a Firenze, quando ha tracciato le direttrici di sviluppo delle aree disciplinari ricomprese nel nostro Raggruppamento (*contabilità e bilancio, controllo di gestione, strategia e politica aziendale, aziende non profit* ecc.).

La via indicata da Coda è solo una indicazione di principio, che meriterebbe un ampio e approfondito dibattito nei programmi di SIDREA.

A mio avviso, il punto di vista di molti Colleghi, ma soprattutto i comportamenti che di fatto si manifestano verso le relazioni internazionali dei docenti di discipline aziendali, consentono di identificare posizioni differenti che, in linea di massima, si collocano all'interno di un intervallo circoscritto da due posizioni-limite:

- ad un estremo sono coloro che manifestano una posizione di difesa ad oltranza delle teorie contabili e della cultura aziendale sviluppate in Italia tra il XIX e XX secolo;
- all'estremo opposto, si collocano i docenti che non mostrano alcun interesse per la cultura aziendale classica e che hanno assunto in modo acritico i filoni di studio e il linguaggio di derivazione anglosassone.

Tra queste posizioni estreme si manifestano gli orientamenti, le aspirazioni e le tendenze verso aperture più o meno accentuate al confronto internazionale.

Sarebbe interessante ed utile ricostruire un quadro documentato ed attendibile delle tendenze in atto nei paesi e nelle istituzioni universitarie estere di più elevato *standing* scientifico e reputazionale riguardo alle aree di interesse scientifico, di ricerca e di insegnamento. Sarebbe anche interessante conoscere meglio l'articolazione dei Dipartimenti e delle strutture organizzative nelle quali l'attività di ricerca e di trasmissione delle conoscenze viene espletata.

Una simile indagine faciliterebbe la costruzione di una matrice di raccordo che Coda ha iniziato a tracciare nell'intervento di Firenze (Contabilità e bilancio e *Financial Accounting*; Programmazione e Controllo e *Managerial Accounting* ... Storia della Ragioneria e *Business History* ... ed altre). Una ricerca in questa direzione consentirebbe di comprendere meglio le diversità culturali, gli orientamenti, le metodologie di ricerca che caratterizzano le intersezioni della matrice di raccordo tra le discipline presenti nel nostro Raggruppamento e i diversi orientamenti prevalenti all'estero.

Su queste basi sarebbe più facile individuare filoni di studi e di ricerche comuni, categorie concettuali e prospettive di indagini innovative; diventerebbe possibile assimilare linguaggi non traducibili letteralmente, riorientare le ricerche e gli stessi insegnamenti secondo linee maggiormente rispondenti alle esigenze di sviluppo delle discipline aziendali e di collegamento con l'estero; diventerebbe anche possibile identificare le ragioni per le quali mancano alcune "corrispondenze" tra discipline che si sono sviluppate in Italia ma non all'estero o viceversa. E' il caso, ad esempio, dell'Economia Aziendale che non trova una corrispondente disciplina nei paesi di tradizione anglosassone, a meno di assimilarla, come sembra suggerire Coda, agli studi di Strategia aziendale (sull'argomento torneremo in seguito).

3.4 (segue): l'area della Contabilità e Bilancio

Negli incontri di Capri 1 e Capri 2, alcuni Colleghi hanno ricordato che il Bilancio in Italia è diventato sempre più dominio dei giuristi; il fisco ha scoperto il bilancio (Enrico Viganò) e lo ha posto come fonte di calcolo del reddito imponibile. Altri Colleghi ritengono che il profilo giuridico-fiscale e il processo di internazionalizzazione delle imprese hanno spinto la dottrina del bilancio verso **profili interpretativi** della norma giuridica, o **meramente applicativi** dei principi contabili nazionali e, d'ora in poi, anche di quelli internazionali.

Questi stimoli, generalmente condivisi negli incontri che hanno preceduto la costituzione di SIDREA, congiuntamente alle sollecitazioni al confronto con i paesi anglosassoni, dovrebbero spingere verso una maggiore focalizzazione degli studi e delle ricerche nell'area del "Bilancio".

Una riflessione ampia su quale sia o debba essere il contributo specifico degli aziendalisti nell'area dell'*Accounting* e quale sia, invece, o debba essere il contributo specifico dei cultori di discipline giuridiche, nelle diverse branche del diritto civile, tributario, penale, è fondamentale anche per rendere più produttivo di risultati l'interdisciplinarietà su un argomento così ricco di interfacce, che richiede reciproco ascolto, comprensione, senso critico che contribuirebbero ad affinare il contributo specifico di ciascun approccio. Ri-

manere ancorati al *focus* della propria disciplina eviterebbe, oltretutto, di sconfinare in aree di ricerca improprie, con la conseguenza di recare danno alla reputazione dell'intera categoria dei cultori di discipline economico-aziendali, come avviene d'altra parte quando giuristi inesperti entrano, in modo improprio, nel contenuto tecnico-aziendale senza possedere conoscenze adeguate.

Si arriva di nuovo al cuore del dibattito che SIDREA dovrebbe favorire con opportune iniziative: identificare la natura e la dimensione specifica dei nostri studi, senza scivolare in un approccio eclettico, pur esso utile in una prospettiva professionale, ma che fa perdere l'identità di aziendalisti.

Giungere ad una migliore focalizzazione degli studi e della ricerca sul Bilancio, utilizzando il vasto bagaglio tecnico e culturale accumulato negli ultimi cinquant'anni, chiarirebbe anche la prospettiva degli studi sul bilancio lungo il filone del *Financial Accounting*.

È da ritenere che anche in questa prospettiva di studi ci sia il rischio di confondere l'apporto specifico dell'analisi ragionieristica con quello della Finanza aziendale o quello di scadere in un confuso sincretismo. Basti pensare ai maldestri tentativi di derivare da alcune elaborazioni contabili leggi e indicazioni normative di Finanza aziendale oppure, quello opposto, di semplificare in modo artificioso i problemi e le soluzioni di natura contabile per confermare o contrastare determinate valutazioni di natura più strettamente finanziaria.

Queste brevi osservazioni vogliono solo porre il problema di fornire stimoli nuovi allo sviluppo degli studi, delle ricerche, dell'insegnamento di "Contabilità e Bilancio" e magari alla ricerca di un nuovo assetto della disciplina, che tenga conto della:

- i) evoluzione dei profili gestionali, organizzativi e di informazione delle aziende di ogni settore e dimensione;
- ii) progressiva introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, accanto a quelli originati dal recepimento delle Direttive Comunitarie di recente modificate e in fase di ulteriore cambiamento;
- iii) esigenze non più postergabili di contatti e collaborazioni con istituti e centri di ricerca di elevato *standing* internazionale.

L'obiettivo finale è quello di ridefinire la specificità e i contenuti dell'area Contabilità e Bilancio.

Un'ipotesi di lavoro potrebbe essere quella di mettere a fuoco la base metodologica delle ricerche di Contabilità e Bilancio, identificando il contributo specifico, irrinunciabile e qualificante l'apporto degli aziendalisti, non mutuabile da altre aree o settori disciplinari.

La criticità emerge nel momento applicativo della metodologia contabile e

del modello del bilancio nei molteplici ambiti di utilizzazione delle informazioni economico-finanziarie:

- quello giuridico-istituzionale della comunicazione rivolta ai terzi, tipico dei paesi di *civil law*;
- quello della utilizzazione delle informazioni contabili in chiave finanziaria rivolta agli investitori di capitali e, più in generale, agli *stakeholder* aziendali;
- quello di altre possibili utilizzazioni di politica aziendale.

È necessario verificare se un simile indirizzo di ricerca possa facilitare, e non invece ostacolare, il raccordo tra l'articolazione delle discipline aziendali in Italia e all'estero.

Considerazioni simili si propongono per le altre aree scientifico-disciplinari.

3.5 Il posizionamento scientifico dell'Economia Aziendale

Ritengo sia utile proporre un confronto schietto e costruttivo sulle basi scientifiche, riconoscibili come tali dalla comunità scientifica nazionale ed internazionale, della disciplina di Economia Aziendale, distinta dalle altre aree disciplinari facenti capo al nostro Raggruppamento.

Nell'incontro di Firenze, Vittorio Coda per l'area di "Economia Aziendale" ha suggerito che «... *le esigenze di apertura vanno nella direzione degli studi di Strategia aziendale, disciplina, questa, che può intendersi come un' "Economia aziendale avanzata", focalizzata su decisioni e processi di governo strategico delle aziende*».

Mi chiedo se questa indicazione vada intesa nel senso che gli studi, le indagini e le ricerche di "Strategia aziendale" ricadano nel più vasto campo delle discipline economico-aziendali (e su questo non avrei nulla da obiettare) oppure se l'indicazione sia quella di ritenere gli studi di Strategia aziendale come area specifica e privilegiata degli studi di Economia Aziendale, intesa come disciplina sovraordinata rispetto alle aree disciplinari facenti capo al nostro Raggruppamento.

Se prevalesse la seconda interpretazione si direbbe che le prime Suole di Economia Aziendale sono quelle sorte negli Stati Uniti all'inizio degli anni sessanta e per quanto riguarda l'Italia nel decennio successivo, ammettendo implicitamente che gli studi di Economia Aziendale risalenti alla scuola Zappiana e agli Allievi di prima generazione si sono dimostrati un insuccesso alla prova della storia degli ultimi cinquant'anni sia in Italia sia nei paesi che hanno sviluppato tale disciplina.

È questa una tesi rispettabile, anche alla luce delle valutazioni critiche emerse a Capri 1 e Capri 2, tesi che andrebbe adeguatamente approfondita e dibattuta per far chiarezza su un aspetto cruciale per il futuro dei nostri studi.

Il dubbio che l'indicazione di Coda suscita non riguarda certo l'utilità degli studi di *Strategia aziendale* e di *Management*, che fanno sintesi del sapere aziendale orientato al buon governo e all'amministrazione delle aziende, per adoperare il linguaggio di Fabio Besta.

Ove si consideri la Strategia aziendale come una delle aree disciplinari facenti capo al nostro Raggruppamento, si porrebbero gli stessi problemi di raccordo tra le impostazioni prevalenti nel nostro Paese e nei paesi di più antica e prestigiosa tradizione degli studi di Strategia, *in primis* gli Stati Uniti.

A mio parere, sintonizzare la discussione riguardante l'Economia Aziendale sulla lunghezza d'onda delle altre "aree disciplinari", significa negare l'esistenza del problema del posizionamento scientifico dell'Economia Aziendale, come disciplina sovraordinata, o perché la si ritiene acclarata o perché si nega l'esistenza stessa di una disciplina economico-aziendale, autonoma e sovraordinata.

Ben altre sono le considerazioni che andrebbero fatte se prevalesse l'interpretazione dell'esistenza dell'Economia Aziendale che rappresenti la matrice culturale comune a tutte le discipline economico-aziendali.

In questo senso ho posto il problema del posizionamento scientifico dell'Economia Aziendale come disciplina autonoma e distinta dalle aree disciplinari facenti capo al nostro Raggruppamento.

Le posizioni possono ricondursi ai seguenti orientamenti.

- A) Se gli studi di Economia Aziendale trovano la loro ragione d'essere nella necessità di ricomporre ad unità le conoscenze maturate nell'area aziendale o di disporre di una disciplina che faccia sintesi del sapere aziendale in vista del buon governo delle aziende, gli studi di Strategia e quelli di Management diventano la prospettiva nella quale ogni studioso deve entrare per orientare e qualificare il proprio settore di studi e di ricerche.
- B) L'alternativa a questa soluzione sarebbe quella di identificare l'esistenza di un "*corpus*" di conoscenze che qualifichi e distingua l'Economia Aziendale da qualsiasi altra disciplina che abbia come oggetto di indagine le stesse entità: aziende, imprese, gruppi, reti ecc. Questa prospettiva riaprirebbe il discorso sulla tradizione scientifica dell'Economia Aziendale in Italia e in alcuni paesi dell'Europa continentale nel XX secolo.

Nel corso della riunione del 14 dicembre 2005 a Roma, alcuni Colleghi hanno sottolineato la necessità di assumere come oggetto di studio l'azienda, non come un'idea evanescente, ma identificata con l'istituto di appartenenza.

A questo riguardo occorre chiedersi se l'indagine aziendale debba estendersi a tutte le dimensioni che orientano i comportamenti degli istituti economico-sociali o se invece, senza abbandonare la complessità costitutiva e di

funzionamento degli istituti, debba focalizzarsi sulla dimensione economica, cogliendo le relazioni che essa manifesta con altri aspetti che condizionano in modo rilevante i comportamenti di tali istituti.

Dire che è compito dell'aziendalista fare sintesi della complessità delle relazioni che interagiscono nell'istituto "ospedale", "università", "pubblica amministrazione", "impresa", fino a qualificare "azienda" le rispettive entità e identificare l'oggetto delle indagini rispettivamente nell'azienda-ospedale, nell'azienda-università o in altre, porterebbe ad una visione eclettica dell'Economia Aziendale.

Uno dei temi sul quale sarebbe utile favorire un confronto tra i docenti del Raggruppamento riguarda proprio i contenuti scientifici e l'identità dell'Economia Aziendale.

Il nocciolo della questione è di capire se, al di fuori degli studi di Strategia aziendale, sia possibile identificare un "corpus" di conoscenze che qualifichi e differenzi l'Economia Aziendale da qualunque altra disciplina che faccia riferimento al medesimo oggetto di studio (aziende, imprese, gruppi, reti, ecc.).

La presenza di molteplici e interconnesse dimensioni, che le aziende di qualsivoglia settore hanno, non giustifica *il carattere costitutiva-mente interdisciplinare degli studi aziendali*.

Se c'è una realtà ultra-complessa, studiata da molteplici discipline, rispetto alla quale si sono sviluppati saperi diversi è la realtà dei sistemi economici, sociali e politici. Eppure le indagini di Economia Politica sono indagini di Economia Politica; quelle di Politica Economica non si confondono con le indagini di contenuto sociologico, politico, giuridico, teologico. La stessa cosa dovrebbe valere per i contenuti scientifici che qualificano l'Economia Aziendale, come disciplina autonoma, distinta dalla Microeconomia, dagli studi di Strategia e da altri approcci disciplinari.

In conclusione, la questione del posizionamento scientifico di una disciplina che sappia fare sintesi del sapere aziendale è di importanza cruciale.

Il nodo del dibattito dovrebbe vertere sui contenuti e sulla capacità unificante degli studi e delle ricerche in campo aziendale che tale disciplina, riconoscibile dalla comunità scientifica e dall'ambiente sociale, politico, economico, deve possedere.

In questa nota i termini del problema sono stati appena abbozzati tra alternative (Economia Aziendale e Strategia Aziendale) che hanno un *background* di storia e tradizione, costituenti in ogni caso un'utile base di riferimento del dibattito che si vorrebbe non occasionale ma documentato ed approfondito. Se ancora nascono dubbi sulla riconoscibilità dell'Economia Aziendale, come disciplina autonoma fondata su rigorose basi scientifiche, tra i docenti

del nostro Raggruppamento, come è emerso nei dibattiti di Capri, significa che c'è ancora della strada da percorrere che ostacola il pieno riconoscimento dell'Economia Aziendale (o altra equivalente) da parte della comunità scientifica e della società civile.

In questo senso, il posizionamento scientifico della disciplina unificante il pensiero economico aziendale costituisce uno dei temi che SIDREA dovrebbe includere nella propria agenda, mantenendo distinti i piani del dibattito:

- i) il ripensamento delle basi scientifiche (*metodologia delle analisi economico-aziendali, momento induttivo e deduttivo delle ricerche, contenuto positivo e normativo della disciplina ecc.*) che qualificano e rendono riconoscibile l'Economia Aziendale come disciplina scientificamente fondata;
- ii) gli aspetti di potere accademico dentro e fuori il nostro Raggruppamento, con particolare attenzione al settore scientifico SECS/P01, che un simile dibattito necessariamente comporta.

4. Appendice n. 2:

oggetto ed articolazione degli studi di Economia aziendale

4.1 L'Economia Aziendale ha per oggetto di indagine scientifica (cioè condotta con metodo scientifico) le "aziende" operanti nei sistemi delle diverse aree geo-politiche di tutti i tempi, si direbbe meglio, nelle società nelle quali le aziende stesse nascono, operano e scompaiono.

Nei contesti economico-sociali di ogni epoca e localizzazione, le aziende sono le entità nelle quali viene svolta l'attività di produzione, distribuzione e consumo della ricchezza. Di tale attività la disciplina da noi professata tende a cogliere, secondo la corretta impostazione di L. Robbins, l'aspetto definito dalle relazioni tra risorse limitate e finalità plurime ordinabili, che è espressione non già di una parte dell'attività aziendale ma di una sua dimensione, quella appunto "economica".

4.2 Le aziende non sono unità prive di personalità (nel senso tomistico del termine) operanti nei sistemi economico-sociali; esse sono dei "soggetti" dell'economia, dotati di potere decisionale autonomo, che occupano uno spazio intermedio tra l'attività dei singoli individui e quella dello Stato, inteso come organizzazione della vita collettiva della società.

I connotati costitutivi di ogni azienda funzionante sono l'autonomia decisionale e patrimoniale, la capacità di comporre parti e interessi in conflitto, la funzionalità duratura, la tensione ai risultati strumentali al

perseguimento di finalità sia individuali sia sociali.

Rispetto ad un passato relativamente recente, gli studi e le ricerche di Economia Aziendale hanno manifestato un salto di qualità non facile da valutare, ma certamente intenso e profondo, in concomitanza con le trasformazioni subite in particolare dalle imprese, ma anche dalle altre numerose tipologie aziendali, e dal contesto competitivo e sociale nel quale esse operano (giuste le osservazioni di Zanda – Documento n. 1).

4.3 La “*cultura aziendale*” non può che riflettere la totalità e la complessità delle relazioni che investono le condizioni di funzionamento delle aziende e il ruolo che esse svolgono nei sistemi in cui sono inseriti. Ne discende l’osservazione secondo cui una “*cultura aziendale*” per essere piena ed attrattiva deve fare sintesi, essere cioè il luogo di confluenza, di due linee direttrici, distinte ma fortemente integrate:

- a) quella del governo economico, inteso nel senso più ampio del termine, fino a ricomprendere tutte le conoscenze, i metodi di analisi e gli strumenti necessari al corretto funzionamento aziendale o al ripristino delle condizioni di funzionalità aziendale, in caso di crisi o di rottura degli equilibri aziendali;
- b) quella della rilevanza sociale, che vede le aziende come entità dinamiche e fattori primi dello sviluppo economico delle varie comunità intercettate nelle diverse parti del globo e nelle diverse epoche. A livello internazionale tale indirizzo di studio è riconducibile ad una visione “*institutional*” delle aziende (in italiano mal si tradurrebbe “*approccio istituzionale*”).

4.4 Il concetto di azienda, nelle fondamentali connotazioni ricordate da Capaldo, presenta quindi gli elementi costitutivi, comuni e permanenti, di ogni realtà aziendale, ma anche i caratteri della novità, originati dai cambiamenti continui e di varia intensità circa il loro modo di essere e di trasformarsi sia nel tempo sia nelle diverse aree geo-politiche. Nello stesso tempo la nozione di azienda fa sintesi delle conoscenze acquisite ed è capace di aprire nuovi indirizzi di studio e di ricerca sia nella direttrice del governo economico sia in quella del ruolo svolto dalle aziende nel sistema economico-sociale.

4.5 L’esperienza storica degli ultimi due secoli comincia ad essere significativa e costituisce un terreno di indagine non solo descrittiva ma anche valutativa dell’essere azienda nella prospettiva delle due direttrici sopra delineate. Nessuna di esse può essere confusa e ricondotta all’altra; entrambe sono necessarie e costituiscono i pilastri sui quali rifondare quello che, a giusto titolo, può definirsi la *view* economico-aziendale o la

nuova Economia Aziendale capace di suscitare curiosità ed attenzione dei cultori di altre discipline, dell'opinione pubblica o della società civile.

- 4.6 Lo studio del ruolo delle aziende nel contesto sociale – la seconda direttrice – merita più attenta considerazione perché, da un lato, è l'aspetto più carente di “*riconoscibilità*” degli aziendalisti, all'interno e all'esterno dei nostri atenei, dall'altro costituisce il fondamento indispensabile di qualsivoglia area disciplinare specifica e specialistica in cui si articola il sapere aziendale.

In assenza di uno sviluppo sinergico delle due direttrici, la *cultura aziendale* si rivela parziale ed è incapace di fornire diagnosi e indicare soluzioni convincenti a molti problemi vitali per la società civile, nell'accezione più ampia del termine, fino a lambire i problemi dello sviluppo dei popoli.

Le risposte, le motivazioni, le soluzioni fornite da una cultura aziendale debole si rivelano riduttive, poco convincenti, talvolta incomprensibili, nella migliore delle ipotesi formulate in termini di necessità di governo economico delle aziende, funzionali alle esigenze del *management*, ma non rispondenti ai bisogni della società civile.

- 4.7 Dire quale sia il *focus* della ricerca economico-aziendale nella seconda direttrice indicata, non è cosa facile, sebbene del tutto necessaria per rilanciare l'interesse dei ricercatori e della società civile per l'Economia Aziendale come disciplina autonoma e distinta dall'Economia Politica e dalla pura Tecnica aziendale.

Da dove ripartire, a quali filoni di studi economici, anche a livello internazionale, fare riferimento per dare impulso alla ricerca economico-aziendale sono domande a cui è urgente dare risposte suggestive per aprire piste nuove di ricerca che meritano di essere esplorate ed eventualmente abbandonate o, se feconde, sostenute e sviluppate.

La comprensione profonda e la conoscenza delle forme di capitalismo radicate nelle diverse aree del pianeta, nel passato come nel presente, sono i riferimenti concettuali primari per ripensare, ripercorrere, anticipare le tendenze di fondo e le specificità delle molteplici forme aziendali (si pensi agli stimoli offerti alla ricerca dal contributo di Michael Albert *Capitalisme contre Capitalisme* di fine anni ottanta). E' questo un campo sterminato di studi e ricerche che richiede una conoscenza vasta e profonda del sistema economico di riferimento, che apre la via alla comprensione del contesto competitivo a livello locale e globale, delle innovazioni tecniche e scientifiche che accelerano il cambiamento e dei mutamenti sociali che incidono profondamente sull'evoluzio-

ne morfologica delle aziende. In questa prospettiva di studio molti stimoli e aperture potrebbero derivare da conoscenze attinte dalla microbiologia.

- 4.8 L'Economia Aziendale potrà accrescere la propria reputazione, nel mondo accademico e nella società civile, se saprà sviluppare il bagaglio di conoscenze e di strumenti di indagine capaci di spiegare tutto ciò che accade a livello sociale, nello spazio occupato dalle aziende di ogni ordine e dimensione, sia in condizioni fisiologiche di funzionamento e sviluppo sia nelle fasi di crisi e di rilancio dell'attività aziendale.

L'impronta inconfondibile che distingue l'Economia Aziendale da altre discipline, che pure hanno come oggetto di studio l'azienda, è data dal metodo di indagine che sa far uso degli strumenti di analisi sviluppati dalla direttrice riguardante il governo economico delle aziende (contabilità e bilancio, controllo, strategia e politica aziendale ecc.). Ma ripeto queste due prospettive di indagini sono diverse e complementari.

- 4.9 Infatti è anche vera la relazione secondo cui il filone di studi sul governo trova nella conoscenza della dimensione sociale stimoli, aperture, confronti tra esigenze e motivazioni espresse dai diversi sistemi economico-sociali.

Senza il collegamento con gli studi e le ricerche sviluppate lungo la direttrice sociale, l'Economia Aziendale rischia di appiattirsi pragmaticamente sui bisogni contingenti del *management* aziendale o sulle richieste del mondo professionale.

- 4.10 Problemi analoghi, sebbene su un altro piano di considerazioni, si pongono relativamente all'area "Contabilità e Bilancio" di cui si è fatto cenno nel contributo per la riunione del 23 marzo 2006, paragrafo 1.4, contenuta in appendice 1.

UMBERTO BERTINI

Nota sulla "cultura aziendale"

L'obiettivo primario di SIDREA dovrebbe essere quello di sviluppare e diffondere la cultura aziendale a tutti i livelli della società civile, nella scuola, nelle aziende e presso le istituzioni.

La nostra cultura, già debole per i troppi riferimenti agli aspetti contabili e tecnici della vita delle aziende, si è andata sempre più frammentando, disintegrandosi sino quasi a perdere la propria visione di insieme. Ne è sortita una immagine sfocata e distorta, talvolta persino evanescente della nostra dottrina.

A mio modo di vedere le ragioni di ciò vanno ricercate nel fatto che gli aziendalisti italiani hanno rinunciato ad affermare la loro identità in modo unitario: si sono appiattiti sui modelli, sulle problematiche e sui metodi propri di altri settori disciplinari (economia, statistica, sociologia, ecc.) ovvero si sono "trastullati" su mere questioni formali, senza cogliere l'essenza economica dei diversi processi gestionali.

Bisogna ritrovare l'unità stringendosi intorno a ideali comuni che ci consentano di avvalorare le nostre competenze distintive. Questi ideali debbono essere sviluppati caratterizzando meglio la nostra attività sia sul piano accademico che su quello professionale.

Questa prospettiva di pensiero e di azione dovrebbe ricondursi ad una nostra precisa e chiara collocazione: dentro l'azienda, al centro dell'azienda, per essere al centro del sistema economico, per affermare l'universalità dell'azienda nel suo diverso e articolato modo di essere, in ogni tempo e in ogni luogo, nei suoi obiettivi gestionali e nei suoi fini istituzionali.

Questa impostazione ci dovrebbe essere abbastanza congeniale in quanto il fondamento dell'azienda è l'economicità, senza la quale vengono meno gli stessi presupposti della sua esistenza.

Mediante l'economicità l'azienda è in grado di soddisfare non soltanto le proprie esigenze generali e particolari, ma anche qualsiasi altro tipo di esigenza: sociale, politica, umanitaria, assistenziale, sportiva, religiosa, familiare, sanitaria, culturale, individuale, etica, ecc..

L'economicità quindi finisce per conciliare tutte le esigenze della vita dell'azienda e costituisce anche la base del sistema di principi posti a fondamento dell'economia aziendale.

In funzione del suo ruolo strumentale si è portati a pensare che l'azienda non possa avere un fine proprio, distinto da quelli dei soggetti che l'hanno voluta: non è così.

Di fatto il **carattere non transeunte dell'azienda** - che sopravvive agli stessi soggetti che l'hanno concepita, realizzata e fatta crescere - e la sua **rilevanza sociale** - che chiama in causa una vasta gamma di fattori ambientali ed etici - giustificano l'esistenza di **un fine proprio dell'azienda**.

Il perseguimento di questo fine è in grado di soddisfare, in una prospettiva di medio lungo periodo, sia le esigenze proprie dell'azienda, che attraverso l'economicità ha modo di svilupparsi, sia quelle dei soggetti a qualunque titolo interessati alla sua esistenza, che attraverso il valore creato dall'azienda soddisfano le proprie aspettative.

Ma il fine dell'azienda è primario, e quindi va anteposto al soddisfacimento di queste aspettative.

L'**indipendenza della gestione dalle aspettative degli stakeholder** sancisce il **carattere universale dell'azienda** (le aspettative degli stakeholder sono molteplici e diverse tra loro, quella dell'azienda è una sola) e ci consente di superare la distinzione, ancora presente in dottrina, tra aziende e imprese, tra aziende profit e non profit, tra aziende di produzione e aziende di erogazione.

La **creazione del valore** passa attraverso i flussi di economicità prodotti dalla gestione, mediante i quali l'azienda raggiunge il proprio **equilibrio economico a valere nel tempo**.

L'equilibrio risponde ad una esigenza vitale dell'azienda perché ne garantisce la permanenza sul mercato: esso è alimentato da tutti i flussi di economicità che scaturiscono dai processi e dalle funzioni gestionali e deve essere interpretato secondo una logica di medio-lungo periodo, quindi deve avere carattere evolutivo.

Galbraith è stato il primo autore ad affermare che **"il fine dell'azienda è sé stessa"** (*Nuovo Stato industriale, 1960*).

E' evidente che quanto più propensa sarà l'azienda alla creazione del valore, tanto più facile sarà per i soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione il soddisfacimento delle proprie specifiche esigenze personali e sociali.

C'è poi da osservare che **gli uomini passano, le aziende no**.

La complessità ed eterogeneità delle operazioni poste in essere impone una organizzazione sistemica e lo svolgimento di una vasta gamma di funzioni e di processi da orientare verso un comune obiettivo gestionale suscettivo di esaltare i loro differenti ruoli tecnici.

Le caratteristiche sistemiche dell'azienda, che si ritrovano in ogni atto, momento, processo o funzione gestionale, forniscono un apporto fondamentale all'economicità, un apporto senza il quale verrebbero meno gli stessi presupposti di esistenza dell'azienda.

E' possibile pertanto affermare che la sistematicità costituisce il fonda-

mento dell'economicità. Ed il suo contributo all'economicità sarà tanto più significativo quanto più le caratteristiche del sistema saranno elevate.

Le caratteristiche sistemiche non sono tuttavia presenti naturalmente nell'azienda: vanno create.

L'azienda è pertanto **un sistema artificiale complesso** che si sviluppa attraverso un sistema principale (il sistema della produzione) e una serie di sistemi secondari o sottosistemi.

Il **sistema della produzione** è il centro motore dell'operatività aziendale; gli altri sistemi ruotano intorno ad esso per accrescere, attraverso il loro apporto, l'economicità della gestione.

Il sistema della produzione crea le **condizioni di base dell'economicità aziendale**.

Tra gli altri sistemi, particolare rilevanza hanno il sistema delle relazioni ambientali, il sistema del management e quello delle informazioni/comunicazioni.

In forza del loro alto grado di correlazione e integrazione questi sistemi esprimono bene il **carattere unitario della gestione e la concezione sistemica dell'azienda**.

Ciascun sistema ha un suo particolare modo di partecipare alla creazione del valore

Se la sistematicità è il **fondamento dell'economicità**, qual è il fondamento della sistematicità ?

Il **fondamento della sistematicità** va ricercato, più che nelle azioni, nei **pensieri degli uomini d'azienda**, mediante i quali l'operatività dell'azienda viene concepita, organizzata, determinata e indirizzata: da questi uomini discende la sistematicità, l'economicità, la produzione della ricchezza e la creazione del valore.

Attraverso sistematicità si crea **una unica volontà per il conseguimento del fine aziendale**.

Alla luce di questi fenomeni, l'azienda finisce per acquisire un **carattere universale** che si manifesta attraverso la sua complessa attività organizzata e realizzata in **contesti spaziali e temporale che non hanno "limiti o confini"**.

L'universalità dell'azienda sta nel suo fondamento economico e sistemico; da cui discende che se la gestione non viene realizzata a certe condizioni non si può parlare di azienda e quindi tanto meno di Economia Aziendale.

Forse allora non è il caso di rifondare l'Economia aziendale, basterebbe far riferimento costante a **uno schema di analisi che veda nel superiore interesse dell'azienda il fondamento di tutte le operazioni gestionali e la stessa condizione di sviluppo della società civile**.

ENRICO CAVALIERI

Osservazioni e proposte sul documento Capaldo

Invio alcune osservazioni e proposte con riferimento al documento presentato dal Prof. Capaldo nell'ultima riunione SIDREA.

- I. Concordo pienamente sull'impostazione generale che è stata suggerita e sulla necessità di riguardare il mondo che ci circonda ed i nostri studi con un'ottica differente rispetto a quella dei fondatori della nostra disciplina.
- II. In tale prospettiva, ritengo perfettamente allineato al mio pensiero il superamento della dicotomia tra azienda di produzione e azienda di erogazione (o unità di consumo), così come l'abbandono della separazione tra *profit* e *non profit organisations*.

La maggior attenzione che necessariamente viene dedicata alle complessive performance delle organizzazioni fa emergere che non esistono organizzazioni che non producono beni o servizi. Ci domandiamo, allora, se sia il caso di mantenere in vita la categoria delle "unità di consumo" o "aziende di erogazione", che si afferma solamente nella teoria se è vero che *ogni organizzazione svolge fundamentalmente attività di produzione*.

Il problema riguarda, ovviamente, il campo della produzione dei servizi, segnatamente di quelli che non vengono venduti sul mercato, ma vengono ceduti gratuitamente ai cittadini utilizzatori o vengono offerti gratuitamente a soggetti bisognosi (assistenza, volontariato) oppure a soggetti che hanno costituito associazioni o fondazioni per soddisfare determinati bisogni.

Ma i servizi devono essere prodotti. Ed è abbastanza agevole osservare che in tutte queste tipologie organizzative *prevale largamente l'economia di produzione del servizio* (che deve essere svolta con efficacia ed efficienza per non disperdere le risorse disponibili) sulla logica "erogativa", che attiene esclusivamente alle modalità di cessione del prodotto.

Riportare tanto l'unità di consumo quanto l'unità composita (di produzione e di consumo) alla categoria delle organizzazioni produttive è un'operazione coraggiosa in dottrina, ma suscettibile di risvolti positivi nella mentalità e nella pratica corrente.

E' più facile e naturale, infatti, associare l'esigenza di economicità (efficacia strategica ed efficienza operativa) alla categoria delle organiz-

zazioni produttive. *Sostenere che le strutture della pubblica amministrazione, le fondazioni, le associazioni di ogni tipo e finalità sono organizzazioni produttive*, infatti, *aiuta ad attribuire naturalmente a tali organizzazioni le “regole della produzione”*, che sono state approfondite e sviluppate nell’esperienza delle imprese, e cioè di quelle organizzazioni produttive che sono più esposte al vaglio della competizione.

- III. La ricerca dei “modelli organizzativi”, utili a realizzare convenientemente la produzione di beni e servizi, porta necessariamente alla considerazione delle molteplici modalità di cooperazione (accordi, reti, gruppi) tra le categorie di unità che concorrono allo svolgimento delle combinazioni produttive.

Sembra opportuno individuare “l’azienda” nell’ambito di tali modelli organizzativi, nella consapevolezza che i confini che la separano da sistemi di ordine superiore, nei quali si trova inserita, sono sempre più affievoliti e, talora, virtuali.

A tal fine, il passaggio necessario dovrebbe essere quello della ricerca e della definizione dei “*caratteri distintivi*” dell’azienda, intesa come organizzazione produttiva. Si tratta, com’è noto, degli *attributi* (visione sistemica, autonomia, economicità, altri?) *che un’organizzazione dovrebbe simultaneamente possedere per elevarsi a dignità di “azienda”*⁽³⁾.

³ “*La visione sistemica* è il primo carattere distintivo dell’azienda. Essa implica fondamentalmente l’integrazione di tutte le operazioni, poste in essere per realizzare gli obiettivi dell’organizzazione. Consente di comprendere l’importanza e la relatività di ogni comportamento.

L’autonomia implica la libertà di decisione a livello strategico ed operativo. Consente, cioè, ai centri decisionali di porre in essere le scelte economiche in assenza di pressioni o condizionamenti da parte di gruppi di potere esterni.

L’economicità, infine, implica la necessità che l’intera attività posta in essere dall’organizzazione produttiva sia permanentemente ispirata alla logica dell’efficacia strategica e dell’efficienza operativa. Dove per *efficacia strategica* si intende, è opportuno precisare, la capacità dell’organizzazione produttiva di destinare le risorse disponibili alla realizzazione di obiettivi vincenti, o, per meglio dire, di selezionare produzioni atte ad incontrare e soddisfare le complessive attese degli utilizzatori. Soddifazione che si sostanzia nella disponibilità di costoro (clienti) a pagare prezzi remuneratori per ricevere il prodotto, quando l’azienda opera su mercati competitivi; mentre si sostanzia in apprezzamenti e valutazioni positive sulle performance rese agli utilizzatori, quando l’azienda opera in ambienti particolari ed in condizioni di competizione attenuata ed indiretta, al cui interno le quantità di denaro pagate per l’acquisto di fattori, ma soprattutto quelle ricevute per la cessione dei prodotti perdono, almeno in parte, il significato di misuratori di valore. Per *efficienza operativa*, invece, si intende la capacità dell’organizzazione produttiva di realizzare tali produzioni, ai dovuti livelli qualitativi, con il minor possibile impiego delle risorse disponibili.

Non ci soffermiamo ulteriormente su tali concetti, se non per sottolineare che l’economi-

Su tale aspetto, che ha recentemente sollecitato il contributo di alcuni studiosi, ci sono non pochi problemi da affrontare e risolvere. Il problema dell'autonomia (e, quindi, della distinzione tra azienda e dipendenza operativa) diventa rilevante proprio nelle attività produttive organizzate in forma reticolare e, più ancora, all'interno dei gruppi. Appaiono evidenti le conseguenze operative connesse agli aspetti di dipendenza o di autonomia delle singole unità, non solo con riferimento allo sviluppo del disegno strategico, ma anche in rapporto ai temi della responsabilità nei confronti dei terzi.

- IV. Si renderebbe opportuno individuare le *categorie di soggetti* (imprese, cooperative, pubbliche amministrazioni, ecc.) che partecipano alle molteplici forme della produzione di beni e servizi e come ciascuna di tali categorie può rapportarsi al mercato in termini di acquisizione delle risorse e di collocamento della produzione⁽⁴⁾.

cià deve qualificare il comportamento delle organizzazioni nel senso di *costante tensione all'efficacia e all'efficienza*. Il che non porta in ogni caso alla realizzazione del profitto com'è agevole constatare, ma alla creazione di valore e pone le condizioni necessarie e sufficienti per garantire nel tempo la sopravvivenza dell'organizzazione (*durabilità*).

Visione sistemica, autonomia ed economicità sono, dunque, gli attributi che qualificano le organizzazioni produttive quando assurgono a dignità di aziende. Altri caratteri o attributi, che possono essere individuati come "qualificanti l'azienda", a ben vedere, sembrano riconducibili a quelli sopra precisati, che hanno una valenza assai più ampia di quanto non appaia ad una indagine superficiale.

(Tratto da E. CAVALIERI, *Organizzazioni produttive, aziende e imprese: considerazioni di carattere istituzionale*, in E. CAVALIERI, R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale*, Vol. I, 2° edizione, Giappichelli, Torino 2005, pagg. 112, 113.)

- 4 "Le aziende possono essere differenziate e classificate a seconda di come si rapportano al loro ambiente specifico, e cioè ai mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di collocamento dei prodotti. Sotto questo profilo possono essere individuate, in prima approssimazione, due grandi classi di aziende:

1. *le aziende che realizzano la loro funzione produttiva operando sui mercati ed affrontando la competizione dal lato della domanda e dell'offerta*. Sono la *imprese*. Possono operare in differenti campi, essere pubbliche o private, grandi o piccole, individuali o collettive. Tendono a realizzare il profitto di lungo periodo, principale motore della loro crescita;
2. *le aziende che realizzano la loro funzione produttiva operando, del tutto o in parte, in ambienti particolari, ove la domanda e/o l'offerta di beni e servizi si sviluppa in forme di competizione attenuate ed indirette*. Ciò avviene per differenti ragioni ed è la conseguenza di differenti scelte in ordine alle motivazioni che spingono i soggetti a dare vita alle organizzazioni produttive.

Tali aziende possono ulteriormente distinguersi a seconda che:

- 2.1 – *operino, dal lato della domanda o dell'offerta, su "mercati" particolari e limitati, ca-*

- V. Mi sembra importante definire le *condizioni di vita e di sviluppo* di tutte le individuate categorie di organizzazioni produttive e chiarire e ripensare il contenuto dei (e le relazioni che intercorrono tra i) termini “*equilibrio*”, “*economicità* (intesa come?)” e “*creazione del valore* (come e per chi?)”. Il discorso richiede necessariamente che si tengano in debito conto i temi dell’*etica* e della *responsabilità sociale* la cui portata, quando ci si riferisce alle differenti categorie di organizzazioni produttive, volute da differenti soggetti per realizzare obiettivi e finalità differenti, non è per niente pacifica e condivisa.

ratterizzati dal fatto che i “fornitori” che “conferiscono” taluni fattori o i “clienti” ai quali si “assegna” la produzione sono gli stessi proprietari dell’azienda. Ci riferiamo, è opportuno chiarire, alle cooperative propriamente intese, la cui attività è orientata alla mutualità; con esclusione, quindi, di tutte le organizzazioni produttive che, pur denominandosi “cooperative”, sono – di fatto – imprese che operano sul mercato in piena competizione dal lato della domanda e dell’offerta, riservando ai propri soci poche facilitazioni, del tutto marginali;

2.2 – *operino, dal lato dell’offerta, cedendo – gratuitamente o a prezzi affatto remuneratori – i propri servizi alla collettività organizzata su un territorio.* Sono le *pubbliche amministrazioni*, largamente intese, che comprendono anche le aziende di pubblici servizi che sono tenute al rispetto di “prezzi politici”;

2.3 – *operino, dal lato della domanda e/o dell’offerta, acquisendo gratuitamente la disponibilità di taluni fattori produttivi e cedendo gratuitamente beni e servizi a talune categorie di utilizzatori.* Sono le *fondazioni* e le *associazioni* di ogni tipo, che operano per realizzare le loro finalità istitutive.

L’approccio appena proposto consente di superare alcuni limiti insiti nella separazione delle organizzazioni produttive fondata esclusivamente sulla produzione e sulla distribuzione del profitto (*profit e non profit organisations*). Com’è noto, tale separazione – non priva di interesse – racchiude una notevole serie di incertezze interpretative e *richiede ampie puntualizzazioni su come debba essere inteso il ruolo del profitto* quando si abbandonino le classi limite (le imprese, *sicuramente for profit* e le associazioni, *tendenzialmente non profit*) e si considerino le categorie intermedie (cooperative e fondazioni). Occorre inoltre rilevare il rischio – latente nella classificazione delle organizzazioni produttive in *profit e non profit* – costituito dall’atteggiamento psicologico della pubblica opinione e, al limite, degli stessi operatori ad assimilare la dicitura *non profit* alla negazione del profitto o, peggio, all’abbandono dell’economicità.

Equivoci del tutto analoghi si sono inspiegabilmente verificati con l’ostilità verso il profitto che per lungo tempo ha caratterizzato la vita delle cooperative “orientate alla mutualità”, fino a comprometterne la stessa sopravvivenza; con l’ignoranza di ogni logica di economicità che ancora è radicata in parte dell’amministrazione pubblica, orientata alla cultura dell’erogazione, piuttosto che a quella della produzione di servizi *per la* collettività, consumando risorse *della* collettività.

Ciò induce a talune riflessioni.

Le aziende *sub 1)* della classificazione appena proposta, le *imprese*, quindi, trovano nel valore che il mercato attribuisce ai fattori consumati e alla produzione realizzata la misura del loro grado di economicità. Efficienza ed efficacia sono condizioni necessarie per la sopravvi-

- VI. Una profonda riflessione sulle logiche e sui modelli di *governance* diventa inevitabile in tale ottica di rilettura delle tematiche aziendali. I conflitti di interesse sono variamente presenti in tutte le “forme della produzione” e le *modalità della loro composizione sono determinanti per la sopravvivenza delle organizzazioni e per la crescita dell’economia*.
- VII. *Contabilità, controllo, informazione interna ed esterna* sono aspetti chiave da ripensare in relazione alle esigenze dei mercati e delle diverse categorie di organizzazioni produttive. L’applicazione di “modelli noti”, creati nelle (e per le) imprese, ad *altre, differenti tipologie aziendali* ha dimostrato la sua impotenza o, comunque, non è riuscita a fornire quelle informazioni che appaiono indispensabili per condurre tali organizzazioni in modo economicamente e socialmente virtuoso.
- VIII. I temi di cui sopra e gli altri che potrebbero emergere dal confronto inducono a pensare che, procedendo in tal modo, si pongono in discussione i fini delle aziende e lo spazio riservato alle differenti organizzazioni produttive, i poteri ed i ruoli dei soggetti cui è demandato il governo aziendale. *Si intravedono, prima, si definiscono e si sviluppano, poi, alcuni dei nodi centrali che caratterizzano l’attuale fase di sviluppo dell’economia*. La globalizzazione, infatti, produce una serie di effetti che

venza in ambienti esposti alla competizione.

Per le aziende *sub 2*), invece, il problema della verifica dell’economicità si presenta in forma differente con riferimento alle classi individuate.

Le *aziende cooperative* conservano sempre un riscontro, anche se indiretto, con il mercato, rimanendo evidente la convenienza al loro mantenimento in vita fino a quando la loro azione apporta ai soci benefici superiori a quelli diversamente ottenibili.

Più difficile si presenta il compito per le aziende degli ultimi due raggruppamenti.

Le *pubbliche amministrazioni*, nella loro posizione di monopolio naturale, non trovano nei valori di mercato la misura della loro economicità. La valutazione della qualità delle loro performance deve, pertanto, essere ricercata ricorrendo ad altri parametri (controlli qualità, carta dei servizi, ecc.) certamente assai meno efficaci dei prezzi che si formano su mercati competitivi.

Le *fondazioni* e le *associazioni* debbono orientare la loro azione verso il soddisfacimento dei bisogni istituzionali. Potranno sopravvivere nella misura in cui tale soddisfazione risulti, per i beneficiari, di grado accettabile. Si rende necessario un cambio di mentalità da parte dei responsabili di tali tipologie aziendali: occorre acquisire la consapevolezza che la capacità di tali organizzazioni di accedere alle risorse (finanziarie e non) è largamente condizionata dal livello di efficienza dei processi produttivi attuati e di efficacia dell’azione esplicata per il raggiungimento delle finalità istitutive (di carattere privatistico o sociale). Sicché sempre maggior rilievo assumono i processi informativi volti a far conoscere la qualità degli obiettivi prescelti e delle performance effettuate da tali aziende per accrescere l’immagine e consolidare le regioni della loro esistenza.”

(E. CAVALIERI, op. cit, pagg. 114, 115, 116.)

si ripercuotono sostanzialmente sul modo di realizzare la produzione e cioè sui “*modelli organizzativi*” e sulle scelte che le unità di produzione sono spinte a compiere per sopravvivere in modo conveniente.

Qualora volessimo seguire un indirizzo di studi del tipo delineato ci accorgeremo, probabilmente:

- o di dover affrontare qualche cambiamento nell’approccio metodologico che potrebbe, in taluni casi, essere diverso, in quanto non prenderebbe le mosse dall’osservazione del comportamento dell’unità di produzione, per poi valutare in quale misura l’unità può e deve sviluppare rapporti con le altre; *partirebbe, invece, dall’analisi dei caratteri delle combinazioni produttive e delle condizioni che le rendono possibili e convenienti, per poi individuare quale o quali strutture organizzative possono concorrere alla loro realizzazione;*
- o di non essere, forse, più capaci a costruire una sintetica definizione di azienda idonea a “contenere” ed esprimere tutte le differenti forme e modalità attraverso le quali si realizza la produzione di beni e servizi che la realtà propone alla nostra attenzione (ma la cosa non mi preoccupa molto);
- o di poter, invece, ripensare in modo unificante i grandi problemi dell’economia delle aziende, riconducendo i nostri studi in un alveo che li comprenda e li vivifichi e riscoprendo la “centralità” dell’azienda nell’economia. Lo sviluppo della ricerca, poi, potrà interessare i singoli modelli organizzativi, coinvolgendo differenti aspetti della loro attività.

Forse questo lungo ed articolato percorso va aldilà delle nostre forze, ma – a mio sommesso giudizio – è l’unico che può riproporre l’Economia aziendale come disciplina capace di giocare un ruolo suo proprio, differente da quello che possono scorgere ed occupare gli economisti e gli ingegneri. Potrebbe, infatti, rimettere in discussione il modo di essere e di operare delle unità di produzione in un contesto di crescita sostenibile dell’economia. Si presenta, perciò, come approccio autonomo ed innovativo⁵⁾ anche con riferimento al contesto internazionale, nel quale non possiamo proporci soltanto con concezioni legate ad un glorioso passato, specialmente quando alcune di esse non appaiono del tutto idonee a leggere ed interpretare la complessa realtà attuale.

Non si tratta, comunque, di rifondare l’Economia aziendale, quanto, piuttosto, di prendere atto che larga parte delle condizioni di ambiente e delle lo-

⁵⁾ Di tutt’altra natura appaiono, infatti, i contributi degli Autori che recentemente hanno denunciato le carenze mostrate dalla dottrina tradizionale ed hanno proposto nuovi, seppur parziali, approcci agli studi di Economia aziendale (Guatri, Vaccà, Demattè, Sicca, ecc.).

giche produttive ed organizzative sono sostanzialmente mutate e che, conseguentemente, occorre *ripensare e riportare* alla realtà attuale le precedenti impostazioni teoriche. *Una volta aperta una strada più riconoscibile, perché vicina ai problemi del mondo che ci circonda*, è probabile che in essa si incamminino le generazioni di studiosi più giovani, che potrebbero dedicare minore attenzione ad aspetti specifici e contingenti (ampiamente riscontrabili all'interno delle nostre discipline) per riflettere e fornire contributi *anche* sulla rivisitazione dei temi istituzionali che, in ultima analisi, sono quelli che maggiormente interessano e condizionano la società civile.

GIANFRANCO ZANDA

Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla “cultura aziendale”

- Documento 1: L'evoluzione nel corso del tempo dei contenuti
della cultura aziendale.*
- Documento 2: Brevi note sugli attuali contenuti
della cultura aziendale*

DOCUMENTO N. 1

L'evoluzione nel corso del tempo dei contenuti della cultura aziendale

1. Il presente documento è propedeutico al documento n. 2. Infatti, delinea come sono andati evolvendosi, nel corso del tempo, i contenuti della cultura aziendale e quali sono stati i principali fenomeni che ne hanno stimolato il cambiamento.

In altre parole, il documento n. 2 descrive quali sono, a nostro parere, gli attuali contenuti della cultura aziendale, mentre il primo documento delinea il processo mediante il quale si è giunti alla situazione attuale, la quale – è bene precisarlo – è suscettibile di dinamica trasformazione con il fluire degli anni in rapporto al mutare del contesto sociale, economico e politico in cui si verranno a trovare le aziende nell'espletamento della loro attività.

2. Non si può comprendere pienamente la cultura aziendale senza indagare sulla sua storia. Come osserva lo Zappa (*Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, par. VII), la materia economico-aziendale è sempre esistita in una certa misura. «La gestione delle aziende in un modo o nell'altro sempre si esplicò, e della conoscenza di tali esplicazioni sempre si dovette sentire il bisogno».

Le conoscenze economico-aziendali necessarie per governare e controllare la gestione delle aziende sono andate continuamente modificandosi nel corso del tempo. Analoga affermazione può essere fatta in riferimento al contenuto degli studi aziendali (che denominiamo studi di economia-aziendale) collegati funzionalmente alle citate conoscenze.

Il processo di cambiamento è strettamente legato al fatto che le conoscenze e gli studi aziendali sono il prodotto dei tempi e dei luoghi e pertanto il loro contenuto tende a riflettere, nel corso del tempo, il mondo circostante e, più in particolare, le esigenze conoscitive indispensabili

per governare e controllare la gestione delle aziende. E poiché l'ambiente sociale, economico e politico è qualificato da continua trasformazione, anche le conoscenze, gli studi, le teorie e, in sintesi, la cultura economico aziendale si sono adattati riflettendo la realtà fattuale e le sue concrete necessità.

J. K. Galbraith (*Storia dell'economia. Passato e presente*, 2000) osserva, relativamente all'economia politica, che le teorie di A. Smith rappresentano il riflesso del mondo in cui si sono sviluppate e cioè l'ambiente della prima rivoluzione industriale, le teorie di K. Marx sono il riflesso dell'epoca del potere capitalistico non controllato, quelle di J. M. Keynes costituiscono una risposta alla crisi occasionata dalla "grande depressione".

Lo stesso vale – a nostro parere – per le conoscenze e per gli studi di carattere aziendale i quali, nel corso del tempo, sono stati influenzati dalle esigenze prevalenti nel mondo circostante.

3. Durante i periodi relativi al "capitalismo mercantile" (seconda metà del XV secolo – seconda metà del XVIII secolo) e alla rivoluzione industriale (1770-1870), le aziende potevano essere ben governate e controllate (dai proprietari terrieri, dai capitalisti-mercanti e dai capitalisti-industriali) in modo relativamente semplice: erano sufficienti adeguate conoscenze di tecnica mercantile e di contabilità che consentissero di effettuare correttamente gli scambi, di rilevare i fatti gestionali, di calcolare i risultati, di interpretare i fatti e i risultati. In sostanza, l'amministrazione economica delle aziende, per norma, richiedeva – oltre al coraggio e all'intuito dell'imprenditore – soprattutto conoscenze di tecnica mercantile e di contabilità. In altre parole, la capacità di gestire e di tenere sotto controllo l'economia delle aziende era strettamente legata al possesso delle citate conoscenze, che apparivano indubbiamente gli *elementi strategici del governo aziendale*. L'imprenditore che possedeva tali conoscenze poteva aspirare al successo. Poiché l'ambiente esterno era alquanto stabile e la tecnologia non registrava progressi rilevanti (si ricordi che lo sviluppo tecnologico era sostanzialmente dovuto alle innovazioni di inventori indipendenti che non erano inseriti nelle imprese e che vendevano a queste ultime le loro idee), le conoscenze in campo scientifico e tecnologico, le capacità di previsione e di programmazione, le cognizioni in materia organizzativa, ecc., apparivano in quel tempo trascurabili e comunque non indispensabili per gestire efficientemente le unità operative.
4. Con la seconda rivoluzione industriale, che si colloca tra la fine dell'ottocento e gli inizi del novecento, si manifestano i seguenti fenomeni: im-

piego sistematico dell'energia elettrica, elaborazione ed applicazione di tecnologie innovative in molteplici settori operativi, avvento della produzione di massa, ampliamento dei mercati anche a livello internazionale, impiego di crescenti quantità di capitale nelle unità produttive, creazione di strutture organizzative capaci di esaltare la specializzazione e la produttività del lavoro umano. Con l'elettricità compaiono il telefono, i moderni trasporti urbani e interurbani, il cinema e soprattutto un nuovo sistema di organizzazione della produzione: ogni macchina utensile poteva essere dotata di un motore autonomo azionato dall'energia elettrica e avere una produttività elevata. Con la seconda rivoluzione industriale si istituzionalizza all'interno delle imprese la ricerca e l'applicazione tecnologica⁶.

I citati fenomeni determinano un'epocale modificazione dell'organizzazione del lavoro. Le innovazioni principali sono riconducibili alle seguenti aspirazioni: a) introdurre un sistema organizzativo scientifico volto a incrementare il rendimento degli uomini addetti alle macchine (nasce così il *task management* che ha in Taylor (*Scientific management*, 1911) e seguaci i suoi principali fautori; b) migliorare la struttura organizzativa aziendale ponendo l'accento sulla specializzazione di compiti, sulla divisione del lavoro, sul coordinamento formale dei ruoli individuali e dei reparti, sulla formazione di un quadro organizzativo senza sovrapposizione di compiti o vuoti di potere, sulla chiara specificazione delle linee di influenza autoritarie e funzionali. Questo secondo filone di studi e di ricerche fa capo Fayol (la cui principale opera – *Direzione industriale e generale* – è del 1916) e a Graicunas.

A questo punto, il sistema di conoscenze strategiche necessarie per governare e controllare da un punto di vista economico le aziende si amplia: accanto alle nozioni di ragioneria e di tecnica aziendale compaiono le conoscenze di tipo organizzativo. I contenuti dell'economia aziendale si modificano per "integrazione", nel senso che le conoscenze di tecnica e di ragioneria rimangono sempre rilevanti ai fini del governo e del controllo della gestione aziendale, ma sono affiancate da nuove cognizioni di tipo organizzativo che vengono considerate fondamentali per lo sviluppo di comportamenti operativi efficaci ed efficienti.

⁶ Le grandi imprese, che compaiono progressivamente sullo scenario produttivo, si rendono conto che in tema di ricerca e di applicazione tecnologica non possono più dipendere dall'inventore indipendente che opera al di fuori dell'organizzazione; reputano perciò conveniente istituire al loro interno gruppi coordinati di scienziati, di inventori e di tecnici stipendiati.

Nel 1926, nel contesto socio-economico appena descritto, il prof. Zappa pone l'accento sulle tendenze nuove che si stavano sviluppando nelle aziende e negli studi di amministrazione aziendale. Nel suo scritto "*Tendenze nuove negli studi di ragioneria*" (stampato nel 1927), lo Zappa precisa (parag. VIII) quanto segue: «L'ampiezza delle nuove indagini scientifiche vuol corrispondere all'importanza delle sempre più estese e consapevoli applicazioni. Ed ecco la nuova tendenza: in un unico insieme accostare o riaccostare la dottrina contabile alla dottrina della gestione ed a quella dell'organizzazione economico-aziendale. Di origine scientifica più recente queste, ma più di quella in breve progredite. L'accostamento, anzi l'associazione in un coordinato precedere, ad un unico intento dei tre complementari ordini di indagine segna le nuove vie, per le quali oggi soprattutto si palesano possibilità immediate di notevoli svolgimenti. Il connubio, indissolubilmente sancito dai fatti, deve essere riconosciuto dalla dottrina».

5. Durante la prima metà del XX secolo si assiste ad una vera e propria esplosione della scienza e della tecnologia. Il progresso tecnologico sviluppa la meccanizzazione e l'automazione e, di conseguenza, comporta rilevanti investimenti di capitale e lo sviluppo delle dimensioni delle aziende. I forti impegni di denaro e di tempo (l'impiego di tecnologie evolute implica l'allungamento del lasso di tempo che intercorre tra il momento in cui si decide di effettuare un certo progetto e il momento in cui i beni/servizi scaturenti dal progetto vengono venduti) accrescono i rischi imprenditoriali e sviluppano decisamente l'esigenza di programmare razionalmente la gestione in modo che, alla fine, i risultati aziendali siano in linea con le previsioni effettuate. L'impiego di tecnologie d'avanguardia, i crescenti costi di ricerca e sviluppo incrementano il fabbisogno di capitale e contribuiscono a sviluppare tre fondamentali fenomeni: l'affermazione dell'istituto della società per azioni, la "polverizzazione" della proprietà azionaria e, nei sistemi economici più progrediti e relativamente alle imprese di grandissime dimensioni, la dissociazione tra proprietà e potere di controllo (*managerial revolution*).

Nei primi trenta anni del XX secolo, oltre a quelli sopra indicati, si registrano altri fenomeni che contribuiscono a rendere molto complesso il governo delle organizzazioni produttive. Si verificano innanzitutto rilevanti cambiamenti nel mondo del consumo connessi con l'incremento del reddito, con il mutamento della cultura e dell'informazione. Nelle nazioni più industrializzate la gran parte delle persone si affranca dai bisogni primari e la domanda diviene più erratica e imprevedibile proprio nel momento in cui gli ingenti investimenti di capitale effettuati avreb-

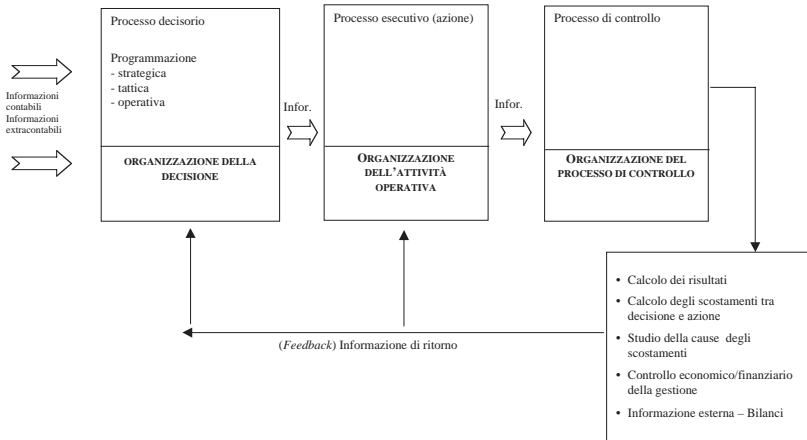
bero richiesto prevedibilità e stabilità⁽⁷⁾.

Conclusivamente si può affermare che, nella prima metà del XX secolo, specialmente nelle nazioni più progredite, il complesso delle conoscenze economico-aziendali necessarie per gestire e controllare le aziende si sviluppa, ancora una volta, per aggregazione e non per sostituzione. L'attenzione però si sposta su due nuove esigenze: a) necessità di prendere decisioni razionali e cioè di porre in essere efficaci processi di programmazione e di controllo (strategici, tattici e operativi); b) esigenza di sviluppare sistemi informativi (contabili ed extracontabili) tali da consentire di prendere decisioni efficaci, di porre in essere processi esecutivi adeguati e di effettuare controlli efficienti.

Di conseguenza, i contenuti dell'economia aziendale cambiano ancora una volta per rispondere all'evoluzione dell'ambiente e per soddisfare obiettive necessità operative: alle conoscenze di tecnica, di contabilità e di organizzazione si affiancano esigenze conoscitive e studi sulla programmazione, sul controllo e sui sistemi informativi (compresa l'informazione esterna d'impresa a favore degli *stakeholders*). A ben vedere, il ruolo dell'organizzazione e della contabilità sono andati potenziandosi rispetto al passato: infatti, la prima tende a rappresentare lo strumento fondamentale per rendere più razionali e più coordinati le decisioni, le azioni e i controlli (H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, 1958); la seconda diviene fondamentale per alimentare le informazioni indispensabili per la formulazione delle decisioni, per l'effettuazione dei controlli, per l'avvio di azioni di correzione della gestione e per l'informazione esterna d'impresa.

Il complesso dei contenuti dell'economia aziendale, a questo punto del processo evolutivo nel corso del tempo, può essere compendiato come segue:

⁷ Altro fenomeno importante che caratterizza i vari Paesi capitalistici è la tendenza del tasso di risparmio a superare quello degli investimenti con il conseguente manifestarsi di fasi di recessione (investimenti inferiori ai risparmi) e fasi di espansione e di inflazione (investimenti superiori al risparmio disponibile). Da ciò la necessità di politiche e di interventi dello Stato volti a riportare il sistema economico verso un equilibrio di piena occupazione. Tutto ciò ha avuto notevoli riflessi sul governo delle aziende determinando l'esigenza di studiare il comportamento dello Stato e di raccordare la gestione con i prevedibili provvedimenti pubblici.



È interessante rilevare che anche negli studi di economia politica si assiste al medesimo processo: si pone – fra l’altro – l’accento sul processo decisionale, sulla rilevanza dell’organizzazione dell’azienda e sulle politiche di adattamento e di influenza del mercato. Ci si accorge che la “mano invisibile”, collegata agli impersonali meccanismi del mercato, è sempre più affiancata dalla “mano visibile” degli imprenditori. Si riconosce che le organizzazioni produttive non si conformano completamente ai meccanismi del mercato, ma sono capaci di autonome strategie che possono incidere sulle dinamiche di mercato. Si sottolinea che la concorrenza perfetta è solo una ipotesi teorica. La scienza economica – dominata sino ad allora dagli studi classici e neoclassici – tende a riflettere la realtà operativa e il fattuale comportamento dell’impresa. Paolo Sraffa (*The Laws of Returns under Competitive Conditions*, 1926) elabora critiche rilevanti alla teoria dell’equilibrio economico; Joan Robinson (*Economics of Imperfect Competition*, 1933) evidenzia le imperfezioni del mercato e J.H. Chamberlin (*The Theory of Monopolistic Competition*, 1933) sviluppa il concetto di differenziazione del prodotto sottolineando che le decisioni imprenditoriali rendono differenti (se non unici) i prodotti per i compratori. Lionel Robbins (*Essay on the Nature and Signifi-*

cance of Economic Science, 1932) perviene ad una sistemazione epistemologica dell'economia politica configurandola come l'insieme delle decisioni che riguardano il comportamento degli individui (produttori, consumatori, investitori, ecc.). In altri termini, Robbins definisce l'economia come la scienza delle scelte umane e, da quel momento, l'approccio metodologico dell'economia – incentrato sui fattori che determinano le scelte – comincia ad essere applicato con successo in altre discipline sociali. Nella scia del Robbins, Ronald Coase (*The nature of the firm*, 1937) riconosce la necessità di studiare il reale comportamento delle imprese (e cioè le loro scelte e la loro organizzazione) e l'effettivo ruolo svolto dal mercato per comprendere realisticamente il funzionamento dei sistemi economici; egli sviluppa la teoria dei “costi di transazione” con la quale spiega perché le imprese nascono, perché intraprendono certe attività e quale è il limite al loro sviluppo dimensionale⁽⁸⁾.

6. A partire dagli anni Trenta del XX secolo, ma ancora più nei successivi quaranta anni, i modelli direzionali e, in particolare il modo di guidare e di motivare i dipendenti, vengono prepotentemente alla ribalta e si configurano come strumenti fondamentali del successo aziendale.

Il dinamismo dei mercati e la complessità dei processi decisionali richiedono competenze specifiche e capacità organizzative per specializzare e coordinare i contributi delle persone inserite nel quadro organizzativo. Le conoscenze (il sapere aziendale) non sono più concentrate esclusivamente nel vertice aziendale, ma sono ampiamente diffuse nella struttura organizzativa ai vari livelli gerarchici. Nei paesi occidentali, la gran parte dei dipendenti non è più costituita da colletti blu. Le motivazioni prevalenti dei lavoratori non concernono più bisogni fisiologici e di sicurezza, ma bisogni di stima di sé, di indipendenza, di successo nel lavoro, di conoscenza, di prestigio. La massa dei dipendenti non è più assillata dalla paura di perdere il posto di lavoro ed i connessi mezzi economici di sus-

⁸ Secondo Coase, una qualsiasi produzione potrebbe essere effettuata in modo completamente decentrato sviluppando una serie di contratti sul mercato con altri individui. Ma queste transazioni comportano un costo di transazione (costo per individuare le controparti, per informarle sulle intenzioni di contrattazione, per effettuare la negoziazione, per stipulare il contratto, per controllarne l'adempimento, ecc.). Orbene, vi è convenienza economica ad istituire un'impresa allorché il costo per organizzare all'interno la produzione su base gerarchico-funzionale è inferiore al costo che si sopporterebbe ricorrendo a libere transazioni sul mercato per ottenere lo stesso risultato produttivo. Allo stesso modo, il limite allo sviluppo dimensionale dell'impresa è rappresentato dalla situazione in cui il costo per organizzare all'interno una transazione ulteriore è uguale al costo di mercato della stessa transazione.

sistenza. Tutto ciò “intacca” il principio gerarchico e il meccanismo autorità-subordinazione: infatti, il benessere economico, la relativa facilità di trovare occupazioni alternative, il garantismo legislativo e sindacale e tanti altri fenomeni rendono il dipendente meno legato al suo posto di lavoro e più disponibile a discutere il vincolo dell'autorità.

Gli schemi di *leadership* tradizionali entrano in crisi, segnatamente nelle aziende più dinamiche e nelle nazioni più progredite e si impone perciò l'esigenza di introdurre nuovi modelli di direzione che sviluppino contemporaneamente alti livelli di produttività ed elevata soddisfazione dei dipendenti⁽⁹⁾. Gli studi aziendali riflettono, con il fluire del tempo, anche queste esigenze volte a realizzare il “processo di fusione” tra obiettivi aziendali o obiettivi personali: si tratta di ridisegnare i ruoli organizzativi in modo da redistribuire il processo decisionale e quello esecutivo in guisa da creare compiti (ruoli) che soddisfino contemporaneamente le esigenze aziendali e i bisogni maggiormente avvertiti dai dipendenti⁽¹⁰⁾.

7. A questo punto vogliamo segnalare alcuni fenomeni economici, politici e sociali che sono apparsi negli ultimi cinque lustri e che, probabilmente, determineranno in futuro un ulteriore allargamento dei contenuti dell'economia aziendale. Cerchiamo di sintetizzarli, anche se ci rendiamo conto che la loro importanza richiederebbe un maggior grado di approfondimento.

⁹ Per realizzare un sistema di direzione efficace non basta più sviluppare meccanismi di programmazione e controllo adeguati; è necessario elaborare ed attuare stili di direzione che, da una parte, sviluppino la partecipazione dei dipendenti e, dall'altra parte, realizzino l'integrazione tra gli obiettivi aziendali e quelli personali (dei dipendenti).

¹⁰ I nuovi modelli di direzione (R. Likert, 1961, D. Mc Gregor, 1966) hanno più precisamente l'obiettivo di applicare e valorizzare nel lavoro, l'ingegno, la fantasia e le energie creative dei dipendenti e di gratificare le loro preminenti motivazioni nell'espletamento dei compiti organizzativi. Ma tale obiettivo è strettamente collegato con la sopravvivenza, lo sviluppo e i buoni risultati dell'organizzazione che costituiscono finalità da integrare/fondere con gli interessi dei dipendenti. Mentre secondo la concezione tradizionale il dirigente consiste «nel fare in modo che i subordinati facciano certe cose» e si estrinseca, di fatto, nel decidere certe linee d'azione, nell'emanazione di comandi, nella preordinazione e nel controllo analitico della condotta dei dipendenti, nell'impiego di ricompense e di sanzioni, secondo la più moderna filosofia direzionale, il compito del dirigente è quello di creare le condizioni di struttura e di funzionamento che consentano ai dipendenti di realizzare “ricompense intrinseche al lavoro”. In entrambe le concezioni il problema è lo stesso: come integrare le energie del dipendente con gli interessi aziendali; ma ciò che varia profondamente è il modo secondo cui avviene l'integrazione: secondo le nuove concezioni, sono i modelli organizzativi che si adattano prevalentemente ai bisogni delle persone.

-Σ Nelle nazioni più progredite dell'occidente il "capitalismo manageriale" ha dominato la scena economica e sviluppato una grande mole di studi economici e giuridici a partire dagli anni Trenta del Novecento e sino agli anni Sessanta. Si tratta della cosiddetta "*managerial revolution*" che ha condotto – limitatamente ad alcuni settori e alle imprese di grandissime dimensioni – alla dissociazione tra proprietà e controllo. Il fenomeno è stato studiato approfonditamente, assoggettato a critiche e a revisioni. Ancora oggi, la discussione è viva e non è pervenuta a conclusioni definitive. Il capitalismo *manageriale* quale si è venuto affermando fino agli anni Sessanta ha segnato un periodo di notevole espansione economica, di redditività soddisfacente delle imprese, di crescita dell'occupazione e dei salari reali e di miglioramento delle condizioni di lavoro. È sembrato, inoltre, a molti che la "funzione di utilità" dei *manager* fosse alquanto orientata anche alla socialità e al rispetto delle superiori esigenze della personalità dei dipendenti. L'ottica dei dirigenti era a lungo termine; il livello di profitti appariva congruo, pur nel rispetto di alcune assunzioni di responsabilità sociale.

Tra la metà degli anni Sessanta e la fine degli anni Ottanta si è verificato un sensibile calo dei profitti. Ciò è avvenuto soprattutto negli USA, in Francia, in Germania e in Inghilterra. Il fenomeno è dipeso prevalentemente dall'esaurirsi della felice combinazione alta tecnologia/bassi costi e progressivo aumento dei consumi di massa. Nel momento in cui si è verificata la saturazione della domanda (o meglio la stabilità dei consumi di massa) si sono manifestati sia il rallentamento della crescita, sia la caduta dei profitti. Nelle grandi imprese a conduzione *manageriale* si è perciò verificato il "risveglio dei proprietari" (costituiti dalle grandi famiglie, dagli Stati azionisti e dai sempre più attivi investitori istituzionali), i quali hanno chiaramente espresso la volontà di controllare più strettamente le imprese in vista di riportare il tasso di rendimento del capitale ai livelli del passato. Ciò ha comportato, da una parte, l'attuazione di politiche di riduzione del costo del lavoro, di incremento dei prezzi di vendita, di delocalizzazione produttiva, di avvio di stringenti relazioni industriali volte a contrastare l'azione sindacale e ad incrementare la flessibilità e la mobilità del lavoro e, dall'altra parte, il ritorno diretto dei proprietari al governo o la nomina di *manager* che perseguissero esclusivamente gli interessi degli azionisti: la massimizzazione del valore delle azioni. Si afferma così sulla ribalta economico-sociale il "capitalismo manageriale azionario", che si differenzia dal capitalismo precedente (anni 20-anni 80) sotto molti aspetti tra cui vanno annoverati soprattutto i seguenti:

- a) l'impresa è riguardata come uno strumento creato per soddisfare esclusivamente le attese degli azionisti. Secondo Milton Friedman (*Capitalism and Freedom*, 1962), i *manager* – salvo il rispetto degli obblighi imposti dalla legge – non hanno alcun vincolo connesso con la responsabilità sociale¹¹. Un'idea differente rispetto a questa rappresenterebbe «una dottrina sovversiva»; obiettivo dell'impresa e dei *manager* che prendono le decisioni è quello di aumentare la ricchezza complessiva degli azionisti, vale a dire il valore di borsa delle loro azioni. Non si punta perciò soltanto sul dividendo, ma l'attenzione è rivolta soprattutto ad incrementare le quotazioni di mercato dell'azienda;
- b) i profitti non devono più essere conseguiti investendo i capitali soltanto nella produzione e nella vendita di beni e servizi, ma anche e soprattutto “finanziarizzando” la gestione delle imprese;
- c) da quanto sopra discende che la crescita del valore di borsa (massimizzazione del valore per gli azionisti) è sempre più ricercata mediante l'esercizio di operazioni finanziarie e sempre meno con la produzione di beni e di servizi;
- d) il valore delle aziende (o dei singoli rami d'azienda) è strettamente legato all'entità dei flussi finanziari e ai proventi delle operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, acquisizioni, vendite, ecc.);
- e) l'ottica decisionale dei dirigenti è prevalentemente limitata al breve termine: questi ultimi sono costretti dalle pressioni della proprietà ad accrescere il valore di borsa delle azioni e ciò appare agli stessi assolutamente necessario, anche in relazione sia alla loro motivazione di conservare il ruolo di comando all'interno delle aziende, sia al loro desiderio di incrementare il valore delle *stock option* acquisite;
- f) il valore di borsa tende a svincolarsi dai valori degli investimenti aziendali (materiali e immateriali) e ad essere determinato sulla base previsioni spesso nebulose, di anticipazioni ottimistiche dei *manager* (e degli investitori) che costituiscono quasi delle profezie che tutti vogliono che si realizzino; anzi, la borsa consente agli investitori di in-

¹¹ Sulla stessa linea si muove Theodore Levitt (*The Danger of Social Responsibility*, 1958) che ritiene un grave e pericoloso errore attribuire funzioni di responsabilità sociale all'impresa. A suo avviso, tale fenomeno, sotto la spinta di considerazioni di natura demagogica, potrebbe creare rilevanti danni non solo all'impresa ma anche alla collettività. Le finalità di natura sociale – a parere del Levitt – sono estranee al *business* aziendale e i *manager* devono pertanto concentrarsi unicamente sul perseguimento degli interessi dei loro azionisti.

seguirsi, di imitarsi e di superarsi tra loro in un processo di creazione del valore basato più su aspettative costruite sui desideri che sulla base di affidabili informazioni sui flussi di cassa futuri e sui rischi. Le profezie spesso si autorealizzano; ma poi viene il momento in cui la tendenza si inverte dando luogo a un sistema di anticipazioni negative sul futuro delle aziende che conduce alla perdita di valore delle azioni.

- Agli inizi degli anni Novanta, probabilmente anche sotto la spinta del “capitalismo manageriale azionario”, proteso ciecamente ad incrementare secondo un’ottica di breve termine il valore del capitale economico delle aziende, irrompe sullo scenario economico-sociale l’“impresa irresponsabile” (L.E. Mitchell, *Corporate Irresponsibility*, 2002, J.Bakan, *The Corporation*, 2004). Quest’ultima sotto la spinta della ossessiva necessità di massimizzare il valore azionario a breve termine (e anche il valore delle *stock option* dei suoi massimi dirigenti) tende ad agire in guisa irresponsabile escludendo dal processo decisionale ogni rispetto per l’ambiente, per la comunità locale, per la salute e le esigenze dei dipendenti, per lo Stato, per i fornitori, ecc.. L’accento è posto prepotentemente sugli interessi degli azionisti e dei *manager*; le aspettative e i valori degli altri *stakeholder* restano nell’ombra, anzi scompaiono.
- Negli ultimi quindici anni sono andati sviluppandosi nuovi tipi di conoscenze tecnico-scientifiche: informatica, microelettronica, telecomunicazioni, materiali artificiali, robotica e biotecnologie. Queste sei tecnologie stanno progressivamente creando un nuovo mondo, una nuova cultura e un nuovo modo di creare valore (L.C. Thurow, *La costruzione della ricchezza*, 2000). Nasce una nuova economia: il mercato perde sempre di più le sue connotazioni merceologiche e materiali e si trasforma in rete multimediale attraverso la quale è teoricamente possibile vendere e acquistare in qualsiasi parte del mondo. Tramite la rete è consentito l’accesso ai servizi delle proprietà fisiche e intellettuali i quali vengono sempre più acquisiti mediante il *leasing* e il noleggio. Il capitale intellettuale (le conoscenze e, più in generale, la cultura) sta sempre più diventando il fattore strategico per lo sviluppo dell’economia generale e delle aziende. Attualmente, il potere nella società e nelle aziende tende sempre più ad associarsi alla capacità di creare beni immateriali di tipo intellettuale (conoscenze in campo scientifico, tecnologico, culturale) e di controllare o fornire l’accesso – tramite le reti – al godimento dei beni materiali e immateriali. Ai fini della creazione del valore delle imprese, l’importanza del capita-

le intellettuali tende ad aumentare; è perciò indispensabile inserire nelle organizzazioni specialisti capaci di sviluppare idee, informazioni, concetti e tecnologie di carattere innovativo o, in via sussidiaria, far ricorso a specialisti in reti di accesso capaci di reperire all'esterno le conoscenze necessarie per la produzione di beni/servizi ad alto valore innovativo. La realtà palese chiaramente che è in atto un grande cambiamento: ristagna la produzione di beni materiali, si sviluppa progressivamente la produzione di servizi collegati con i settori dell'informatica, delle telecomunicazioni, delle fibre, della biotecnologia e della robotica. Si assiste al declino del "capitalismo industriale" – che produce soprattutto beni materiali – in favore del "capitalismo culturale", basato soprattutto sulla produzione di servizi/esperienze relativi alla cultura, al benessere fisico e psicologico. In futuro, in sostanza, si produrranno sempre meno beni industriali e sempre di più sentimenti, emozioni, sensazioni, socializzazione, gratificazioni intellettuali, benessere fisico, ecc. (J. Rifkin, *L'era dell'accesso*, 2000). Anche l'arte e lo sport saranno sempre più commercializzati nel *ciberspazio*. Ovviamente, il problema dell'accesso tramite la rete diventa molto rilevante al pari di quello riguardante la produzione di contenuti.

* * *

I fenomeni in precedenza brevemente tracciati non mancheranno, come si è detto, di incidere in futuro anche sui contenuti dell'economia aziendale e stimoleranno ricerche specifiche.

Più in particolare, attualmente, si avverte il bisogno di:

- definire in modo più puntuale la teoria dell'impresa in riferimento al "capitalismo manageriale azionario", precisando gli obiettivi e la "funzione di utilità" dei *manager* e dei proprietari e gli effetti del fenomeno sul sistema economico generale e sulle imprese. A tal fine, appare fondamentale approfondire i temi riguardanti il valore delle imprese, il ruolo della borsa, le tecniche per la stima del capitale economico;
- inquadrare – anche sulla base di ricerche empiriche – il fenomeno dell'impresa irresponsabile; accertare i suoi effetti sui costi sociali; studiare i provvedimenti da adottare per sviluppare un virtuoso processo di responsabilità verso l'ambiente, i lavoratori, le comunità locali, lo Stato e i fornitori. In particolare, dovranno essere approfonditi i ruoli giocati in questo contesto dai bilanci sociali,

dall'autoregolamentazione individuale delle imprese e dagli interventi istituzionali/controlli legali;

- approfondire il discorso sulla *new economy*, sul ruolo dei beni immateriali e del capitale intellettuale nell'ambito delle organizzazioni produttive, sulla stima del valore dei beni immateriali e sullo slittamento del potere di comando all'interno delle aziende a favore di coloro che sono in grado di sviluppare e accumulare il capitale intellettuale, di coordinare e migliorare il sistema di accesso ai servizi del capitale immateriale e di creare un'ampia rete di relazioni commerciali con gli utenti.

Infine, va posto in evidenza che nella realtà nazionale e internazionale esistono varie configurazioni di azienda, ciascuna con caratteristiche proprie e peculiari, ciascuna con obiettivi, schemi strutturali e modelli di comportamento che riflettono le esigenze economico-sociali che con la costituzione delle aziende stesse si vogliono realizzare. Ci sono organizzazioni produttive che mirano al profitto denominate imprese; ma esistono anche aziende di auto-consumo, aziende di erogazione private e pubbliche che perseguono i loro obiettivi istituzionali in condizioni di equilibrio contabile (proventi che eguagliano gli oneri) e di efficienza. E le imprese possono essere a conduzione proprietaria o a "controllo manageriale", possono essere private e pubbliche, ecc..

Esistono, in altre parole, molteplici "modelli di azienda"; ciascun modello, nella realtà economico-sociale, costituisce la risposta alle esigenze che si vogliono realizzare tramite l'azienda, istituto economico, duraturo, rivolto alla soddisfazione dei bisogni umani.

Nel corso delle discussioni nell'ambito della SIDREA è stata avanzata dal prof. Capaldo l'idea di riorientare l'economia aziendale partendo dalla nozione di azienda, così come definita nella tradizione scientifica italiana. La nozione di azienda può avere grande importanza se:

- a) si vede in essa «il momento unificante di tutti gli innumerevoli modelli organizzativi della produzione di beni e servizi: sia dei modelli storicamente noti (primo tra tutti, l'impresa), sia dei tanti altri che la fantasia e l'ingegno dell'uomo potranno nel tempo escogitare»;
- b) la si riguarda come un «fatto di produzione»;
- c) la si intende come «un "organismo" privo di per sé di fini, perché essa "fa propri" i fini delle persone che di tempo in tempo la guidano».

Partendo da adeguati assunti in tema di ripartizione dei compiti tra Stato, privati e società e di livello di solidarietà che lo Stato intende assumere, secondo il Capaldo, l'economia aziendale dovrebbe «procedere all'elaborazione di più adatti *modelli organizzativi* della produzione di beni e

servizi, con riferimento – tra l'altro – alla ripartizione dei rischi insiti nel produrre, ai cc.dd. diritti di proprietà, alle modalità di finanziamento, alla possibile collaborazione pubblico/privato, alle modalità di governo, ecc.».

La prospettiva è molto attraente e interessante e potrebbe costituire la via che porta i contenuti dell'economia aziendale ad assumere caratteristiche di novità, di unicità, e di rilevanza scientifica.

8. Nelle pagine precedenti abbiamo tentato di descrivere il percorso evolutivo delle conoscenze e degli studi aziendali e siamo giunti a delineare quelli che sono gli attuali contenuti dell'economia aziendale e i prevedibili suoi futuri sviluppi.

Ci sembra di poter affermare che, attualmente, il *back-ground* culturale di un economista aziendale debba essere, in sintesi, costituito da:

- conoscenze in tema di sistemi decisionali e di controllo. Quest'ultimo inteso come: determinazione dei risultati aziendali, calcolo degli scostamenti rispetto ai programmi, avvio delle azioni di correzione;
- conoscenze riguardanti il sistema informativo aziendale;
- conoscenze relative alla contabilità, al bilancio e all'informazione esterna d'impresa;
- conoscenze in materia di strutture organizzative: sistema di ruoli e di linee di influenza autoritarie e non autoritarie;
- conoscenze riguardanti la guida, l'incentivazione e il coordinamento dei dipendenti;
- conoscenze in materia di tecniche di gestione.

Uno studioso di economia aziendale dovrebbe - a nostro avviso - possedere una solida preparazione di base negli ambiti conoscitivi sopra descritti. Potrebbe peraltro, nel contempo, specializzarsi in qualche ramo delle citate tematiche.

Documento n. 2

Brevi note sugli attuali contenuti della cultura aziendale

1. Introduzione

Le considerazioni di seguito riportate riguardano i contenuti della cultura aziendale dal punto di vista di un economista aziendale. Si tratta di un approccio che si differenzia nettamente – anche se presenta vari punti di contatto – con le impostazioni di coloro che si occupano di sociologia, di psicologia, di tecnologia, ecc..

2. Scienza economica ed economia aziendale

L'Economia aziendale è un ramo della scienza economica, che è la disciplina che studia la condotta umana sotto l'aspetto economico. È stato Lionel Robbins⁽¹²⁾, nel 1932, a precisare in modo rigoroso i concetti di attività economica e di scienza economica. Tali concetti erano già stati delineati in molti lavori scientifici; ma l'Autore si adoperò a sistemare la materia, eliminando alcune incertezze interpretative.

Secondo Robbins, non è corretto distinguere – così come si faceva in quel tempo – tra atti economici (che contribuiscono al benessere materiale) e atti non economici. È necessario, a suo parere, superare l'aspetto classificatorio: l'attività umana non è costituita da atti economici e atti non economici; ma ha vari aspetti, tra cui quello economico, che può essere oggetto di autonoma analisi.

A parere del Robbins, sono necessarie e sufficienti quattro condizioni per rendere la condotta umana suscettibile di considerazione economica. Più precisamente, esiste aspetto economico nell'attività umana quando:

- 1) i fini/scopi da realizzare sono molteplici;
- 2) tali fini/scopi hanno differente rilevanza e sono classificabili in ordine di importanza;
- 3) i mezzi a disposizione per realizzare i fini/scopi sono scarsi rispetto ai bisogni;
- 4) i mezzi sono suscettibili di usi alternativi, nel senso che possono essere impiegati per soddisfare bisogni differenti.

Perché l'aspetto economico sia rilevante è necessario, si ripete, che sussi-

¹² *Essay on the nature and significance of economic science*, London, 1932; traduzione italiana: *Saggio sulla natura e l'importanza della scienza economica*, Utet, Torino, 1947.

stano contemporaneamente tutte le condizioni sopra elencate. In questo caso, è necessario effettuare delle scelte per adattare i mezzi scarsi a disposizione ai fini molteplici e di differente importanza da realizzare. Solo in questa ipotesi, infatti, la condotta umana prende la forma di una scelta tra più alternative e manifesta pertanto il suo aspetto economico, così come sopra definito, e cioè come un sistema di scelte volte ad adattare i mezzi scarsi a disposizione ai fini molteplici da conseguire.

Ciò che è importante evidenziare è che, secondo l'impostazione del Robbins, l'economia come scienza non si caratterizza per il suo particolare oggetto di studio limitato ai soli fenomeni che comunemente vengono qualificati come "economici"; essa si afferma, invece, soprattutto come metodologia, fondata sulla teoria delle decisioni, applicabile a tutte le attività umane, politiche, giuridiche, ecc.. L'approccio metodologico basato sull'analisi delle scelte ha indubbiamente portato una forte influenza innovativa negli studi del diritto, delle scienze politiche, della sociologia e del governo e dell'amministrazione delle aziende.

Conclusivamente, secondo il Robbins, la scienza economica studia la condotta umana sotto l'aspetto economico; quest'ultima viene a configurarsi come l'analisi delle relazioni tra fini e mezzi e come un insieme di scelte volte ad adattare in modo conveniente i mezzi scarsi disponibili ai molteplici fini da realizzare. Ogni scelta è ispirata al seguente criterio generale: massimizzazione dei fini/risultati da realizzare date certe risorse/mezzi a disposizione o, il che è lo stesso, minimizzazione dell'impiego dei mezzi a parità di risultati da raggiungere.

Sulla base di quanto sopra illustrato, in prima approssimazione, si può affermare che l'Economia aziendale studia la condotta/ comportamento dell'azienda sotto l'aspetto economico, così come sopra definito, e cioè come un sistema di scelte volte ad adattare i mezzi scarsi a disposizione ai molteplici fini da conseguire.

3. Prpcessi di decisione, di esecuzione e di controllo nell'ambito del comportamento delle aziende

PROCESSO DI DECISIONE

Il comportamento (condotta) ha alla sua base la decisione (o processo decisionario), che determina l'azione dell'azienda. Ogni comportamento nasce da un processo decisionale; l'insieme delle decisioni configura la programmazione aziendale. La decisione determina l'azione e quest'ultima richiede il controllo che ha i seguenti obiettivi: verificare se l'azione è conforme alla decisione, individuare le cause di eventuali scostamenti rilevanti e avviare

un'azione di correzione del comportamento per riportarlo o per riprogrammarlo verso gli obiettivi desiderati. Il controllo consente non solo di valutare e migliorare i livelli di efficacia e di efficienza della gestione, ma anche di predisporre *report* periodici e bilanci annuali che alimentano l'informazione esterna a favore degli *stakeholders* e cioè dei gruppi di interesse esterni che formulano delle attese (in termini di risultati e di informazioni) nei confronti dell'azienda.

Le decisioni aziendali sono alimentate dalle informazioni contabili ed extracontabili che riguardano l'ambiente esterno all'azienda (mercati, enti pubblici e istituzionali) e anche l'ambiente interno (sistema di persone che operano nell'azienda e cultura aziendale).

PROCESSO DI ESECUZIONE

Una volta che le decisioni sono formulate, segue il processo esecutivo che determina i risultati.

PROCESSO DI CONTROLLO

La decisione e l'azione necessitano del processo di controllo; senza il processo di controllo l'attività non è razionale: l'azienda procede senza una verifica della rotta programmata.

Il processo di controllo, dopo aver calcolato i risultati dell'azione (mediante metodologie contabili ed extracontabili), effettua il confronto fra decisione e azione. Indi, provvede al calcolo di eventuali scostamenti (differenze tra quanto si era previsto in sede di decisione e quanto si è effettivamente realizzato in sede di esecuzione). Se lo scostamento è contenuto entro certi limiti di tolleranza, non si interviene. In caso contrario, si analizzano sistematicamente le cause degli scostamenti. Ad esempio, in un processo di controllo relativo all'andamento delle vendite, le cause dello scostamento tra vendite programmate e vendite realizzate possono riguardare il prezzo, la pubblicità, l'adeguatezza del nome, del marchio, della confezione del prodotto, l'efficienza dell'azione dei venditori, ecc.. Il controllo inoltre predispone i conti di periodo e i conti annuali che costituiscono la base fondamentale per l'informazione esterna d'impresa e per verificare e migliorare il livello di efficacia e di efficienza del sistema aziendale.

CORREZIONE (PROCESSO DI RETROAZIONE)

Una volta individuate le cause degli scostamenti, scatta il *feed back*, l'azione di correzione. Il controllo e l'avvio dell'azione di retroazione (che fa parte integrante del controllo) configurano un processo che si manifesta continuamente (a scadenze molto ravvicinate) nella vita dell'azienda ben governata:

quanto più è ravvicinato nel tempo, tanto più è razionale il comportamento dell'azienda: le consente di adattarsi prontamente ed efficientemente alle variazioni dell'ambiente esterno e ai cambiamenti interni dell'organizzazione.

Nelle aziende più evolute si tende a sviluppare anche un *feed-forward control system*. Si tratta di un meccanismo che – per il tramite dell'esperienza dei *feed-back* (mediante i quali la retroazione scatta dopo che il risultato è acquisito) e soprattutto del processo di simulazione della gestione prospettica e della verifica delle ipotesi che stanno alla base della programmazione – consente alla direzione di acquisire le informazioni per porre in essere gli interventi correttivi *in anticipo rispetto all'azione* e cioè prima che i risultati siano conseguiti.

PRIMA CONCLUSIONE

L'Economia aziendale (vedasi Fig. 1) studia i processi di decisione (programmazione), di esecuzione (azione), di controllo con i relativi *feed back* e *feed forward*, il sistema informativo interno e le informazioni esterne a favore degli *stakeholders*.

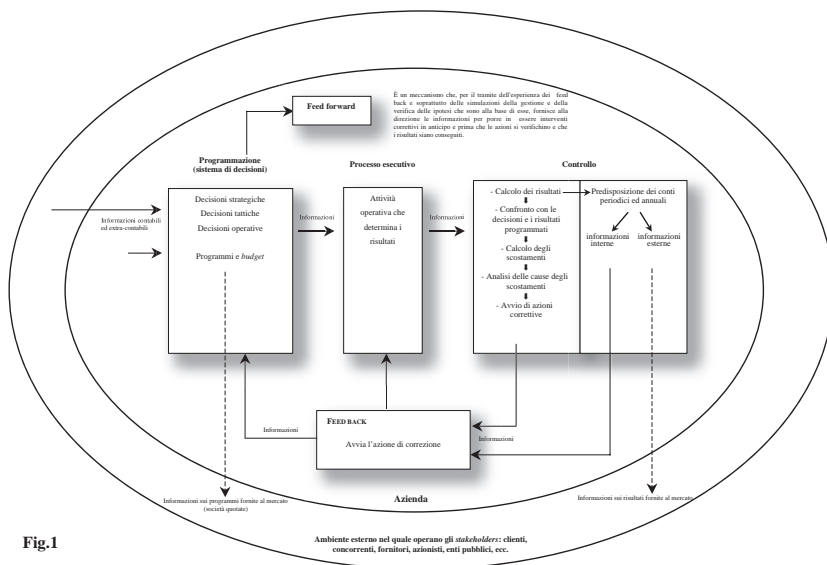


Fig.1

Si è appena detto che l'Economia aziendale studia i processi di decisione, di esecuzione, di controllo con i relativi *feed back* e *feed forward* e il sistema informativo. Va peraltro precisato che il "processo di retroazione" può correggere sia i programmi, sia i futuri processi operativi per renderli più rispondenti alla realtà dei mercati, dell'ambiente interno e alle concrete capacità dell'azienda.

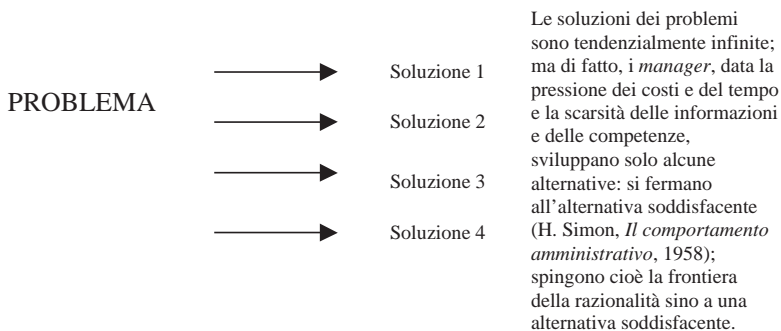
Naturalmente l'informazione di ritorno stimola una o più decisioni volte a correggere programmi e azioni future.

4. Il processo di decisione: ulteriori considerazioni

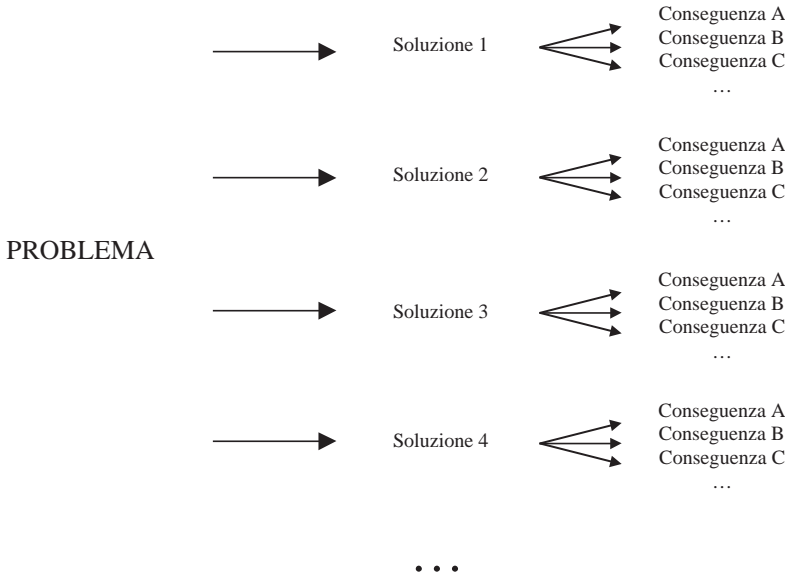
Approfondiamo, a questo punto, il processo di decisione seguendo l'impostazione di J. Dewey in *How we think*.

Il processo di decisione si articola in varie fasi:

- 1) INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA (per esempio, calo delle vendite, basso rendimento dei dipendenti, nuovo investimento da effettuare, ecc.)
- 2) DEFINIZIONE DEL PROBLEMA (raccolta di informazioni interne ed esterne per capire la natura del problema, cioè quali sono le cause e i lineamenti del problema)
- 3) SVILUPPO DI SOLUZIONI ALTERNATIVE (le soluzioni sono tendenzialmente infinite: i *manager* perciò non possono mai raggiungere la razionalità obiettiva! I *manager* sviluppano solo poche alternative a causa dei costi, dello scarso tempo disponibile e delle limitate capacità ed informazioni di cui dispongono in concreto)



4) INDIVIDUAZIONE DELLE CONSEGUENZE ASSOCIATE A CIASCUNA ALTERNATIVA: le conseguenze sono tendenzialmente infinite; si manifestano e perdurano, nel tempo; i *manager* possono individuare solo alcune delle conseguenze, perché hanno capacità di previsione e di calcolo limitate. Le conseguenze associate a ciascuna alternativa, si è detto, sono potenzialmente in numero illimitato, si manifestano in un lunghissimo lasso di tempo e condizionano il futuro comportamento e i risultati dell'azienda.



5) SCelta DELL'ALTERNATIVA PIU' CONVENIENTE, IN BASE A UNA FUNZIONE D'UTILITA' (criterio di scelta):

- la funzione di utilità potrebbe essere monodimensionale (es. scelta dell'alternativa in base al profitto);
- di fatto, la funzione è pluridimensionale (profitto, sviluppo dell'azienda, socialità, etica degli affari, ecc.)

Va segnalato che le prime quattro fasi della decisione vengono affrontate, nelle aziende di una certa dimensione, con il supporto di tecnici specializzati; mentre la quinta fase compete esclusivamente ai *manager* che sono responsabili dei risultati della decisione.

5. Approcci allo studio delle decisioni nella scienza economica

Esistono due fondamentali impostazioni nello studio delle decisioni (H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958):

- 1) modello della razionalità obiettiva;
- 2) modello della razionalità limitata.

1) *Modello della razionalità obiettiva*

Questo modello è seguito dagli economisti *neoclassici*, dai *matematici* e dagli *statistici* che si occupano dello studio delle scelte aziendali (teoria matematico-statistica delle decisioni, teoria delle strategie e dei giochi). Essi suppongono che a prendere le decisioni sia un essere soprannaturale chiamato “**uomo economico**”.

2) *Modello della razionalità limitata*

Sta alla base della “teoria del comportamento aziendale o amministrativo”. Nel modello della razionalità limitata, protagonista delle decisioni è il cosiddetto “**uomo amministrativo**”.

L'uomo economico

Nel modello della razionalità obiettiva, si è detto, si suppone che il protagonista delle decisioni sia l’“**uomo economico**”.

L'uomo economico è onnisciente e obiettivamente razionale; sceglie sempre *l'alternativa ottima*, la migliore che esiste; egli:

- individua tutti i problemi;
- definisce perfettamente i problemi;
- sviluppa tutte le alternative;
- individua e conosce tutte le conseguenze associate a ciascuna alternativa; ha capacità di previsione e di calcolo illimitate.

La sua decisione sarà pertanto ottima.

L'uomo economico, in definitiva, è dotato, per definizione, di capacità soprannaturali, prodigiose, trascendenti e quasi divinatorie. Nelle sue valutazioni è presente tutta la vita dell'azienda; i suoi calcoli considerano tutti i fenomeni che possono incidere sulle decisioni aziendali: egli conosce perfettamente la mappa della realtà attuale e futura.

L'uomo amministrativo

Nel modello della razionalità limitata si suppone che il protagonista delle decisioni sia l’“**uomo amministrativo**” (*the organization man*): è un essere simile ai *manager* delle reali organizzazioni.

L'uomo amministrativo ha conoscenze limitate, quindi è limitatamente ra-

zionale e sceglie l'*alternativa soddisfacente*. Le sue capacità di previsione e di calcolo sono limitate e il mondo da lui percepito è un modello assai ridotto e semplificato della "realtà obiettiva" in cui si svolgono e si svolgeranno in futuro le vicende operative aziendali.

Quanto sopra comporta che l'uomo amministrativo non possa scegliere l'alternativa ottima, ma debba limitarsi a sviluppare - considerata la pressione del tempo e dei costi, la scarsità delle informazioni e delle conoscenze disponibili - poche alternative di soluzione di un problema e a scegliere quella che appare soddisfacente, in base alla sua funzione di utilità pluridimensionale.

Più in particolare, nell'ambito del processo decisionario, l'uomo amministrativo:

- individua con grande difficoltà soltanto alcuni problemi che si presentano nel corso del tempo;
- definisce, spesso, in modo vago i problemi che prende in considerazione;
- sviluppa solo alcune soluzioni; si ferma all'alternativa che giudica soddisfacente;
- conosce solo parte delle conseguenze associate a ciascuna alternativa. Sceglie pertanto l'alternativa soddisfacente.

Il livello di soddisfazione dipende dai risultati conseguiti nel *passato* e dal livello di *aspirazione/motivazione del manager o dei manager* che sono responsabili delle decisioni.

Lo studio, la ricerca, il miglioramento dell'organizzazione e del sistema informativo tendono a spostare in avanti la frontiera della razionalità: le fasi del processo decisionale diventano più analitiche e si muovono verso l'ottimizzazione, pur non raggiungendola. Si resta pertanto sempre nell'ambito di livelli di risultato soddisfacenti.

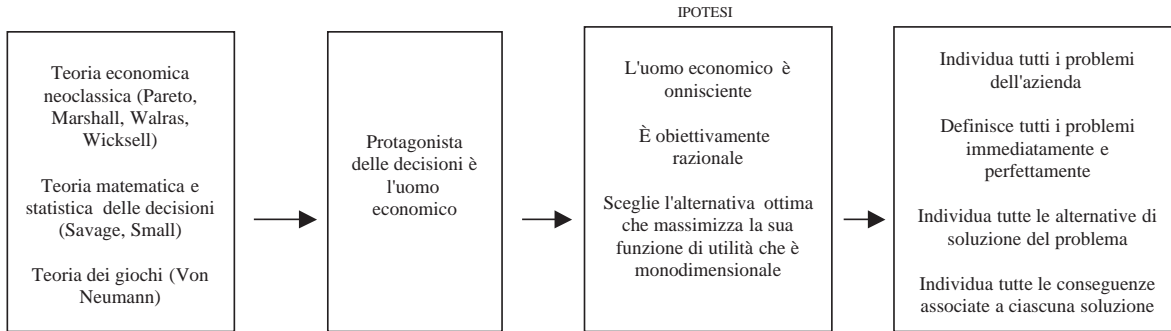
Seconda conclusione

L'Economia aziendale studia i processi di decisione, di esecuzione, di controllo con i relativi *feed back* e *feed forward* e il sistema informativo aziendale interno ed esterno, secondo il **modello della razionalità limitata**.

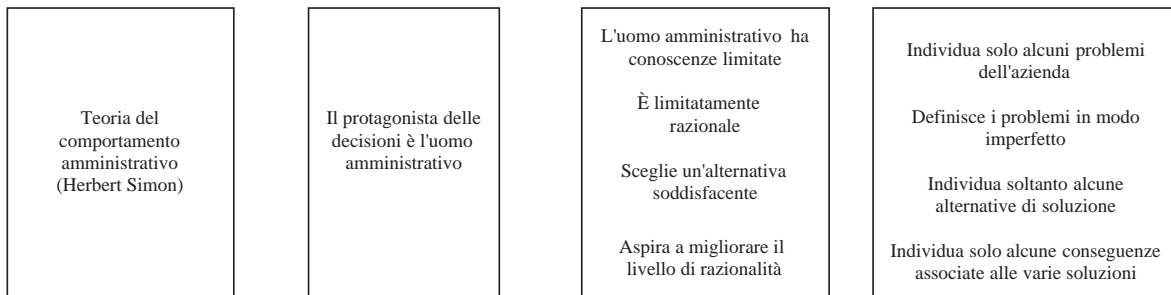
Il suo scopo è quello di capire, verificare e migliorare la razionalità del comportamento delle aziende.

Nel seguito sono schematicamente illustrati il modello della razionalità obiettiva e quello della razionalità limitata.

MODELLO DELLA RAZIONALITÀ OBIETTIVA



Modello della razionalità limitata



6. CONCLUSIONI FINALI

Se ci si cala in profondità nell'ambito del processo decisionario e si segue il pensiero di H.A. Simon⁽¹³⁾ si deve rilevare che:

- a) la decisione è come “un grande fiume che deriva dai suoi molti affluenti le premesse che concorrono a formarlo”. Queste premesse sono rappresentate dalle informazioni disponibili e reperibili;
- b) la decisione è un processo di “derivazione di conclusioni” da certe premesse (informazioni). Purtroppo, precisa il Simon, le teorie economiche e amministrative in tema di comportamento delle aziende sono spesso superficiali perché non indagano su come realmente avvengono le decisioni, le azioni e i controlli che determinano la condotta delle organizzazioni.

Sul punto osserviamo quanto segue:

- le informazioni non costituiscono elementi che sono dati, che sono disponibili, così come si ipotizza nelle teorie che fanno riferimento all' “uomo economico”. Esse devono essere sistematicamente ricercate, create, elaborate, trasmesse dagli uomini che operano all'interno delle organizzazioni;
- i processi di decisione, di esecuzione e di controllo (la loro qualità e la loro efficacia) non sono neutrali⁽¹⁴⁾ rispetto:
 - ai fini assegnati all'azienda dai detentori del potere di governo dell'organizzazione;
 - agli obiettivi, alle motivazioni e alle capacità (concettuali, umane e tecniche) degli individui che ricoprono i vari ruoli organizzativi di decisione, di esecuzione e di controllo;
 - alle strutture organizzative effettivamente adottate che rappresentano una soluzione reputata valida per razionalizzare (specializzare e coordinare) i processi deliberativi, di esecuzione e di controllo;
 - agli stili di direzione sviluppati dai *manager*;
 - al tipo e alla qualità degli strumenti e delle procedure contabili ed extracontabili adottati per creare, ricercare, elaborare e trasmettere le informazioni, che costituiscono la materia prima delle decisioni, delle azioni e dei controlli.

L'Economia aziendale, attualmente, non trascura queste considerazioni e giunge ad indagare i citati fenomeni che realmente incidono sul comporta-

⁽¹³⁾ H.A. SIMON, *Il comportamento amministrativo*, op.cit., pag. 6 e segg..

⁽¹⁴⁾ Nel senso che la qualità dei processi di decisione, di esecuzione e di controllo dipende decisamente dalla struttura organizzativa aziendale, dalle motivazioni umane, dai modelli di *leadership* utilizzati, ecc..

mento delle aziende e ciò sia a fini descrittivi/teorici, sia a fini normativi. Essa, da lungo tempo, si concentra in particolare sul processo organizzativo e sui modelli di direzione adottati dal vertice aziendale. L'organizzazione è lo strumento per razionalizzare il comportamento d'azienda e per distribuire i compiti e il potere. I modelli di direzione investono i processi di decisione, esecuzione e controllo e la relativa organizzazione. Essi concorrono a determinare la *governance* dell'azienda e incidono fortemente sulla produttività e la soddisfazione dei vari individui che ricoprono i ruoli aziendali. Infatti, stabiliscono il grado di accentramento/decentramento delle decisioni, la qualità delle deleghe, il tipo di controllo (ispettivo o costruttivo), la forza motivante dei ruoli organizzativi.

In definitiva, l'Economia aziendale (vedasi Fig. 2) è la disciplina che studia:

- i processi di decisione, di esecuzione e di controllo delle aziende con i relativi *feed back* e *feed forward*, secondo il modello dell' "uomo amministrativo";
- il sistema informativo contabile ed extracontabile che, da una parte, rappresenta la linfa vitale, la materia prima che alimenta i processi di decisione, di esecuzione e di controllo, e, dall'altra parte, predispone i conti di periodo e i bilanci annuali che stanno alla base dell'informazione esterna a favore degli *stakeholders*;
- i problemi relativi all'organizzazione dell'azienda (di struttura e di funzionamento) e i modelli di direzione che influenzano il tipo e la qualità dell'organizzazione, del sistema informativo aziendale e dei processi di decisione, di esecuzione e di controllo.

La figura 2 riassume in modo sistematico i concetti sopra illustrati.

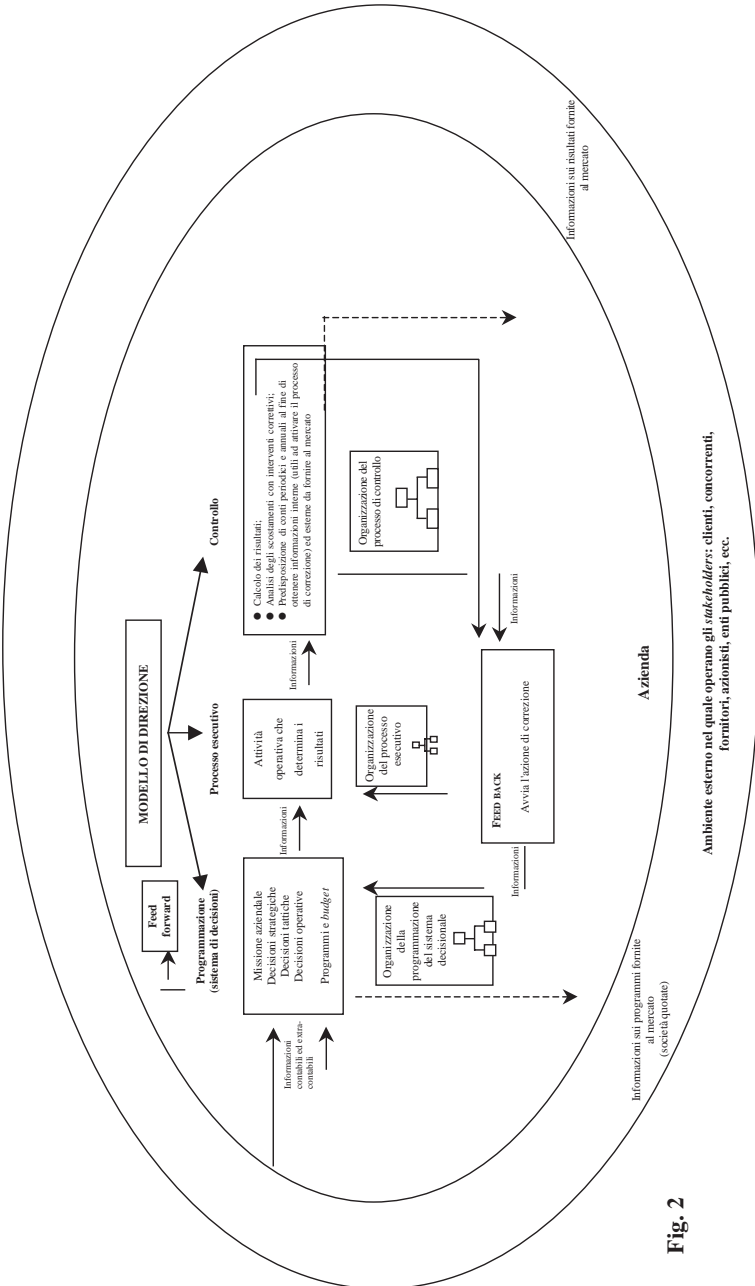


Fig. 2

Ambiente esterno nel quale operano gli stakeholders: clienti, concorrenti, fornitori, azionisti, enti pubblici, ecc.

ELIO BORGONOVÌ

Documento di posizionamento scientifico della SIDREA

Sommario: 1. Obiettivi. – 2. Azioni. – 3. La domanda di cultura aziendale. – 4. Elementi costitutivi del modello aziendale. – 5. Unitarietà del modello aziendale e specializzazione delle conoscenze. – 6. Principali differenze rispetto ai paradigmi della microeconomia e del management. – 7. Le relazioni con la comunità scientifica internazionale. – 8. Una strategia per il rinnovamento e il rilancio. – 9. Saper comunicare.

1. Obiettivi.

Il presente documento ha gli obiettivi:

- a) richiamare in modo sintetico i fondamentali principi e le caratteristiche della teoria e della dottrina economico-aziendale, interpretate alla luce dell'economia odierna che è molto diversa da quella del periodo nel quale si è formato il corpus concettuale di base di tale approccio (dall'inizio del secolo fino agli anni sessanta);
- b) stimolare il rinnovamento da parte della comunità scientifica degli economisti aziendali italiani, soprattutto tramite la valorizzazione delle sue componenti più giovani, dinamiche, e aperte al confronto internazionale;
- c) indirizzare tale rinnovamento in modo che esso si confronti, recepisca ed elabori il contributo di altre comunità scientifiche e gli stimoli provenienti dalla nuova realtà, evitando la logica del "pendolo a largo raggio", che oscilla tra l'accettare acriticamente i contributi della cultura oggi dominante e mantenere l'autoreferenzialità che caratterizza comunità chiuse che ripetono in modo dogmatico e quasi fidelistico concetti, termini e paradigmi ormai obsoleti (almeno nelle loro formulazioni) o comunque poco efficaci nell'interpretare la struttura e le dinamiche degli attuali sistemi economici e a definire politiche per la ricerca di più soddisfacenti equilibri.

Il presente documento intende essere una piattaforma per la riflessione della comunità scientifica degli economisti aziendali e quindi proporrà anche molte interpretazioni e problematiche aperte. Si ritiene che essa possa avere un valore per tutti gli economisti aziendali e consenta inoltre di fare da connettore per i vari settori scientifico disciplinari, generati dal processo di specializzazione e approfondimento delle conoscenze e dalla ricchezza e varietà di contributi della dottrina italiana.

2. Azioni.

- 1) Workshop di dibattito sul documento di “posizionamento” e sui “criteri per lo sviluppo di carriera” (5 riunioni di un giorno in cui si eleggeranno anche gli organi di SIDREA)
- 2) Politica attiva di presenza in network internazionali
- 3) Politica organica di presentazione del dibattito sui media (orchestrazione di presenza)
- 4) Elaborazione di documenti per i policy maker
- 5) Avviare una “ricerca delle ricerche” sui temi di competenza SIDREA (infraricerca)

3. La domanda di cultura aziendale.

L'osservazione, l'analisi e l'interpretazione di alcuni fenomeni della società moderna evidenziano che esiste una forte e crescente esigenza di cultura aziendale. In primo luogo ciò è evidenziato dalle logiche con cui sono decise molte politiche economiche. Esse si basano sul principio che sia sufficiente cambiare alcune regole o alcune variabili (esempio tassi di interesse, livello di tassazione, ecc.) per ottenere determinati risultati.

Non di rado la motivazione di queste politiche viene ricondotta al fatto che esse hanno funzionato e hanno dato positivi risultati in altri Paesi o in altri periodi storici. Questo approccio considera ancora le aziende come “scatole nere” (le black box della microeconomia) che reagiscono in modo tendenzialmente uniforme alle regole, agli stimoli esterni, agli input. Non considerare che, al contrario, le aziende sono complessi sistemi socio-economici (composti da persone oltre che da processi tecnici ed organizzativi) che “reagiscono in modo differente” alle condizioni dell'ambiente porta spesso alla formulazione di politiche per il mercato, per l'impresa, per il sostegno degli investimenti o dei consumi, per il rilancio dell'economia che restano inattuati poiché inadeguate ad incidere sulle determinanti reali delle scelte aziendali.

Un secondo sintomo della carenza di cultura aziendale è evidenziato dal susseguirsi di metodi e tecniche (di gestione, di rilevazione, di organizzazione, di programmazione e controllo, ecc) che, mentre sono efficaci per affrontare in modo positivo specifici aspetti della vita aziendale, non di rado sono presentati erroneamente come “un diverso modo di gestire l'azienda nel suo complesso” (quelli che alcuni chiamano discontinuità o salti paradigmatici, il cui uso appare inflazionato). Queste “innovazioni gestionali” (o manageriali) spesso si susseguono in tempi brevi, all'inizio destano un generale atteggiamento positivo, in seguito dimostrano limiti concettuali e operativi evidenti, non di rado determinano difficoltà e portano alla crisi anche aziende strutturalmente solide.

Un terzo sintomo di esigenza di cultura aziendale va individuato nella tendenza a identificare le dinamiche delle aziende con la qualità e gli stili di direzione di singole persone che occupano posizioni di responsabilità. Ciò si manifesta sia nelle aziende familiari nelle quali non sono distinti gli obiettivi, le strategie e le scelte personali degli imprenditori-proprietari dagli obiettivi, dalle strategie e dalle scelte aziendali, sia nelle grandi imprese e public companies del modello USA nelle quali le dinamiche (di successo o di insuccesso) delle aziende vengono interpretate in chiave di stili di direzione, successi o insuccessi dei Presidenti o CEO, che non di rado diventano modelli di riferimento per la società e, cosa più preoccupante, modelli dei processi formativi (esempio corsi MBA, corsi per Top Manager o sulla leadership). Fenomeni analoghi riguardano anche il settore pubblico laddove non vengono tenuti distinti gli obiettivi, le strategie e le scelte dei “rappresentanti politici” dagli obiettivi, dalle strategie e dalle scelte richieste per garantire la funzionalità delle amministrazioni pubbliche che diventano vincolo per lo sviluppo invece di motore per lo stesso (come sostenuto dalle teorie classiche dell’economia che considerano lo Stato come “fattore produttivo”. Questi brevi richiami esprimono la mancanza o il non rispetto del carattere di autonomia aziendale.

Un quarto sintomo di esigenza di cultura aziendale è dato dal fallimento delle politiche di sviluppo in quei paesi o in quei contesti culturali nei quali gli individui, a volte anche con notevoli capacità, non comprendono e non interiorizzano il fatto che la complessità dell’attività economica richiede il rispetto di alcune regole fondamentali per garantire il funzionamento di “attività organizzate”. Si fa riferimento non solo a contesti di Paesi sottosviluppati nei quali non si sono ancora consolidati i concetti della “società organizzata” (e quindi dell’azienda in senso moderno in campo economico), ma anche alle difficoltà e ai fallimenti cui vanno incontro nelle società avanzate molti scienziati creativi e innovatori che non riescono a trasformare idee e scoperte ottime, e addirittura geniali, in aziende capaci di durare nel tempo e che non muoiono dopo pochi anni.

La carenza di cultura aziendale rappresenta la spiegazione sostanziale di molte iniziative imprenditoriali partite con slancio e favorevoli previsioni che hanno poi ottenuto pessimi risultati.

Considerazioni simili consentono di spiegare fenomeni di rapido e forte aumento delle quotazioni in borsa di molte imprese della new economy o di settori considerati HI TEC o innovativi (con successive riduzioni drammatiche e a volte catastrofiche, per gli investitori), Peraltro le dinamiche delle quotazioni del mercato mobiliare sono non di rado influenzata da discutibili comportamenti degli operatori sia sul piano della razionalità economica e dell’etica dei rapporti con i risparmiatori.

4. Elementi costitutivi del modello aziendale.

La teoria o il paradigma italiano e centroeuropeo definisce l'azienda per i seguenti caratteri :

- a) è considerata sistema socio-economico e non come semplice sistema di processi cui applicare i principi dell'ottimizzazione/massimizzazione della razionalità economica (non è un semplice meccanismo di trasformazione di ricchezza);
- b) deve essere dotata di proprie regole di governo e di funzionamento idonee a interpretare al meglio il rapporto tra bisogni e risorse limitate (razionalità economia), ma allo stesso tempo deve essere chiaro che le decisioni di governo delle aziende sono interdipendenti con le altre dimensioni (giuridica, sociale, comportamentale, etica) : l'azienda non può essere considerata come un "sistema di processi economici autonomi e separati", ma come "sistema di processi economici che contempera le differenti dimensioni";
- c) esprime un concetto di ordine generale e non si limita alla sola fattispecie dell'impresa. Esso include le aziende di produzione che operano sul mercato, le aziende che utilizzano ricchezza per soddisfare bisogni pubblici o di pubblico interesse (amministrazioni pubbliche), aziende che utilizzano la ricchezza per soddisfare bisogni individuali (famiglie e aziende non profit);
- d) non ha solo funzione di impiegare al meglio le risorse limitate (principio della selezione sulla base dell'utilità marginale decrescente), ma quella di incrementare il valore quantitativo e qualitativo in tutte le fasi dell'economia, produzione intesa come aumento della utilità reale o percepita dei beni "trasformati o nuovi", di quelli trasferiti da contesti nei quali essi sono abbondanti a contesti nei quali essi sono, di quelli destinati ai consumi finali (principio della produttività o della generazione del valore);
- e) è costituita e gestita per capacità e volontà di persone, ma ha una sua vita autonoma e indipendente dalle stesse persone : di conseguenza devono essere approfondite le conoscenze sulle regole della vita aziendale (fisiologia aziendale);
- f) deve essere considerata come sistema "integrato" di processi e non come un semplice "aggregato" di differenti attività (sistema coordinato e ordinato sulla base di regole stabili seppur mutevoli nel tempo);
- g) I suoi risultati devono essere misurati con metodi oggettivi o comunque soggetti a riscontri e controlli e non qualificati da punti di equilibrio astratti (come avviene quando si usano concetti di impresa marginale, costo e ricavo marginale, strategia competitiva ottimale nei modelli formali) : origine della teoria aziendale dalla ragioneria o comunque dai paradigmi della rilevazione contabile.

Ovviamente l'economia moderna caratterizzata da rapidi cambiamenti delle conoscenze e delle tecnologie, dei valori, delle attese e dei criteri si soddisfa delle persone (clienti, cittadini, lavoratori), del sistema competitivo, delle opportunità offerte da nuovi mercati di sbocco, da nuove localizzazioni produttive, da nuove fonti di materie prime richiedono frequenti ed a volte radicali modificazioni del mix di attività svolte da ogni azienda con operazioni di separazione, scorporo, riagggregazione di attività che portano a differenti "catene del valore".

Secondo la cultura aziendale, tuttavia, tali scelte devono essere operate non con obiettivi di massimizzazione di risultati economici (più spesso finanziari) parziali e di breve periodo, ma tenendo conto degli effetti di lungo periodo sull'intera azienda da cui si parte o delle aziende che si intendono configurare ex novo. La cultura aziendale richiede scelte guidate da "piani industriali (leggasi aziendali)" proiettati nel lungo periodo e non da piani di massimizzazione del valore di breve periodo per alcuni particolari gruppi di soggetti : ad esempio massimizzazione del valore di borsa o del valore di cessione di rami di azienda che provocano diminuzioni o rischi di diminuzione del valore complessivo delle aziende come "patrimonio" della società. Infatti l'economicità, ossia la capacità di vivere e svilupparsi autonomamente nel lungo periodo in condizioni di equilibrio economico, è il criterio-guida che dà concretezza alla caratteristica di autonomia ed indipendenza dell'azienda. Economicità che, al contrario della teoria classica microeconomica dell'impresa, significa non massimizzazione della remunerazione dell'imprenditore (profitto) o della remunerazione dei manager e degli azionisti nel modello delle public companies, ma capacità di generare valori che soddisfano i diversi gruppi di soggetti che a vario titolo partecipano all'attività dell'azienda (dimensione recuperata negli ultimi decenni dalla teoria sugli stakeholder). L'azienda contribuisce anche al progresso in senso lato della società e non solo all'accumulo di ricchezza economica . La produzione di ricchezza e il suo impiego per soddisfare una maggiore quantità di bisogni con qualità migliore è il fine-obiettivo strumentale delle aziende, il cui fine ultimo è quello di contribuire al progresso e al benessere dell'intera società.

5. Unitarietà del modello aziendale e specializzazione delle conoscenze.

Il progresso delle conoscenze sul funzionamento delle aziende nonché l'apertura ad altri modelli concettuali, tipicamente quelli delle teorie di management di origine nordamericana, hanno portato ad una specializzazione degli studi anche nell'ambito del generale modello aziendale. Essa si qualifica per i seguenti elementi che sono analizzati senza diretta correlazione

con i settori economico disciplinari che si sono strutturati anche per altre esigenze.

1. Differenti modalità con cui si realizzano nel concreto le interazioni tra fini (di istituto o di azienda) - obiettivi (corretto uso economico delle risorse) - processi (strumentali) delle diverse classi-tipologie di aziende: analisi per settori riferiti a diversi contesti istituzionali (pubblico, privato, non profit) o riferiti a diverse tipologie di bisogni (le decine di settori merceologici nei quali si struttura l'economia) ;
2. le relazioni tra decisioni di governo (interpretazione dei fini) - decisioni e azioni di gestione (come combinare i fattori produttivi) - rilevazione dei risultati che consentono di valutare la qualità delle decisioni di governo e di gestione (controllo) e di attuare interventi per il loro miglioramento (programmazione);
3. la catena di acquisizione dei fattori produttivi - loro impiego nei processi interni - cessione dei risultati della produzione (marketing, logistica, supply chain);
4. le relazioni tra processi aziendali "reali" e processi finanziari (flussi di moneta e suoi sostituti nella regolazione dei rapporti economici), ossia di come i primi determinano i secondi e di come le "scelte finanziarie" possono influenzare (positivamente o negativamente) le condizioni di economicità di lungo periodo delle aziende;
5. interazioni tra dinamiche dell'ambiente (in particolare il contesto competitivo definito in modo più o meno ampio) e modificazione dei processi interni secondo i modelli dell'azienda proattiva o reattiva;
6. le relazioni tra natura tecnica ed economica dei processi caratteristici, specializzazione e suddivisione dei compiti (struttura organizzativa), relazioni con il personale, sistemi di responsabilizzazione sulla base dei risultati.

6. Principali differenze rispetto ai paradigmi della microeconomia e del management.

La teoria microeconomica (dell'impresa e del consumatore) considera questi soggetti come "black boxe" che elaborano (o combinano) input per produrre output in modo sostanzialmente uniforme, date certe condizioni, quali ad esempio livello della tecnologia, simmetria o asimmetria delle informazioni, ecc. Queste teorie non si pongono il problema di comprendere il funzionamento delle "black boxe", oppure ritengono di poterlo comprendere in via deduttiva, come nel caso di formulazione di modelli (statici o dinamici) di ottimizzazione dei comportamenti delle imprese o dei consumatori costruiti sulla base di ipotesi (assumption) molte delle quali sono spesso assolute-

mente lontane dal mondo reale. Oppure tali teorie pensano di comprendere le regole di funzionamento tramite analisi econometriche (sul passato) o modelli di simulazione (per il futuro) basati su metodi non di rado sofisticatissimi che ricercano e ritengono di identificare correlazioni tra dinamiche delle variabili di input (esogene o indipendenti poiché sono oggetto delle politiche) e variabili di risultato o dipendenti.

Il paradigma aziendale, al contrario, si caratterizza come paradigma di “seconda approssimazione al reale” che si propone di indagare, interpretare e sistematizzare in ordine logico proprio il funzionamento delle “black box”. Ciò al fine di chiarire come gli stimoli di input agiscono sulle persone e sui processi che operano nelle aziende e si trasformano in differenti output in ragione delle differenze e della unicità di ogni azienda. Il paradigma aziendale inoltre si propone di elaborare nuove conoscenze per migliorare le leggi che governano il funzionamento delle aziende, ma è consapevole del fatto che, trattandosi di sistemi socio economici, queste leggi non sono per loro natura equiparabili a quelle delle scienze naturali o delle scienze formali. Questa differenza appare nella concezione delle leggi o regole di funzionamento aziendale come “uniformità relative”, non rigide e assolute. Aziende che operano negli stessi settori, negli stessi mercati, negli stessi sistemi competitivi hanno gli stessi vincoli e le stesse opportunità sul piano della razionalità economica e quindi agiscono in modi simili, ma mai uguali o perfettamente standardizzabili.

La teoria microeconomica si basa, inoltre, sul principio di “razionalità assoluta” (all’inizio di tipo monodimensionale, come è quello della ottimizzazione/massimizzazione del profitto, in seguito con l’accoglimento di criteri di ottimizzazione/massimizzazione multidimensionali), mentre il paradigma aziendale si basa nella sua essenza sul concetto di razionalità economica relativa (mediata da altre dimensioni di valutazione) che si estrinsecano nel criterio della capacità di rispondere in modo soddisfacente alle attese dei diversi portatori di interessi.

Quest’ultimo concetto, recepito solo negli ultimi decenni dalla teoria degli stakeholder, sottolinea che fin dalle sue origini l’economia aziendale ha accolto il principio della multidimensionalità dei risultati dell’azienda.

Lo stesso concetto di reddito non è inteso dalla corretta dottrina come risultato-sintesi di tipo residuale, come equivalente al concetto contabile di utile, determinato a seguito dei valori “negoziati” per l’acquisizione dei fattori produttivi, ma come l’insieme dei valori che rappresentano la remunerazione dei diversi portatori di interesse. L’ottimizzazione/massimizzazione dell’economia aziendale non va riferita al valore contabile dell’utile, ma al migliore (ed equilibrato) sistema dei valori attribuiti ai diversi portatori di

interessi dato certi livelli di conoscenza tecnica, organizzativa, economica e date certe condizioni di ambiente.

Queste ultime, peraltro, sono condizioni poste dalle conoscenze di altre discipline che però non sono rigide (come nei modelli della microeconomia) ma sono modificabili a seguito dell'azione delle aziende stesse (sistema di interazione con l'ambiente o, definito in altro modo, delle "operazioni esterne" di carattere strettamente economico (scambi) o di altro tipo (logica transazionale).

L'economia aziendale ha avuto un periodo di blocco della sua evoluzione, durato alcuni decenni, poiché dopo essere passata da una teoria organica del sistema delle misurazioni (rilevazioni) economiche delle scelte aziendali ad una teoria sul governo e sulla gestione dei processi, si è fermata ad un livello di astrazione ancora troppo elevato. Concetti quali l'unitarietà dell'azienda, processi o combinazioni economiche particolari, responsabilizzazione sui risultati parziali quale condizione per migliorare i risultati complessivi, correlazione tra sistemi di operazioni, variazioni reddituali e patrimoniali, flussi monetari e finanziari non si sono tradotti in metodi e tecniche più evolute rispetto a quelle tradizionali.

Quest'ultimo al contrario è stato il terreno che caratterizza le teorie del management che, nella loro essenza costituiscono la sistematizzazione organica di specifici metodi o tecniche di gestione che in questo modo possono essere diffuse, trasferite, insegnate. Le teorie di management hanno operazionalizzato alcuni dei principi generali cui si era attestata e in un certo senso arenata, l'economia aziendale

Gli economisti aziendali hanno imparato principi e logiche generali all'Università e li hanno resi operativi con la loro esperienza, con l'attività professionale, con la pratica. Le teorie di management, hanno invece dato una sistemazione teorica e metodologica agli strumenti (alle buone pratiche) di gestione, alla rilevazione (contabilità generale e contabilità manageriale), all'organizzazione, all'analisi dei flussi economici e finanziari, agli indicatori per la valutazione (sistemi di indici) attraverso l'approccio "funzionale" (e in seguito all'approccio "per progetti" e "per processi"), pur non avendo un paradigma unitario dell'azienda. I pregi e i limiti delle teorie di management sono riconducibili facilmente alla mancanza di un paradigma generale di azienda che solo recenti evoluzioni di tali teorie cercano di ricostruire. Si fa riferimento alle seguenti tendenze in campo del management:

- a) Passaggio dalle teorie dell'imprenditore e del profit a quelle degli stakeholder e della responsabilità sociale (nella e per la società dell'impresa);
- b) Tendenza alla cosiddetta "strategizzazione" di tutte le funzioni che esprime l'esigenza di recuperare una visione unitaria delle scelte, in definiti-

va, di recuperare il concetto di unità, coordinamento e ordine sistematico delle aziende;

- c) Il passaggio dalla dominanza o equivalenza tra management e business management (riferito alle sole imprese) al concetto di management che si applica a diverse classi di aziende che hanno funzioni diverse nella società.

Le teorie di management e anche le “organizations theory”, si stanno poi recentemente caratterizzando per due differenti filoni:

- a) Uno che si riconduce alle teorie “di prima approssimazione”, all'impostazione cognitivista e delle teorie formali che privilegia quasi esclusivamente il metodo deduttivo;
- b) L'altro che si fonda sulle analisi empiriche, sulla ricerca di “leggi di funzionamento aziendale” tramite la ricerca di relazioni quantitativamente dimostrabili (o confutabili) e che accoglie esclusivamente (o quasi) il metodo induttivo.

Si tratta di due tendenze lontane e assai differenti dalla fondamentale impostazione deduttiva-induttiva dell'economia aziendale.

7. Le relazioni con la comunità scientifica internazionale.

Oggi la comunità scientifica degli aziendalisti si trova ad affrontare il nodo del confronto con la comunità scientifica internazionale e con la ricerca di un più elevato livello di legittimazione.

Per fortuna, a parere di chi scrive, la realtà di molti docenti giovani (ma anche meno giovani) è meno negativa al riguardo di quanto non appaia da alcune analisi quantitative (definite impropriamente oggettive) sul numero di pubblicazioni in JOURNAL, REVIEW o con PUBLISHER internazionali. Molti docenti, gruppi e Università hanno forti (e crescenti) relazioni internazionali, sono noti e stimati in network internazionali anche quando, per motivi vari (tra cui le difficoltà linguistiche, espressive, i temi di cui si occupano, il rilevante carico didattico cui devono far fronte e certe inefficienze e distorsioni del sistema di carriera universitaria) non hanno ancora consentito di sostanziare e tradurre tale prestigio in pubblicazioni riconosciute e valorizzate dagli attuali sistemi di classificazione (ad esempio Impact Factor o altri). Le ragioni del ritardo dell'economia aziendale italiana a confrontarsi, integrarsi e a misurarsi con standard internazionali sono peraltro complesse :

- a) L'effetto del periodo storico-politico dell'autarchia, in una fase critica dell'evoluzione della tecnica e delle caratteristiche dell'attività economica (affermaazione della rivoluzione industriale);
- b) La struttura del sistema economico in cui prevalgono le piccole-medie

- imprese che ha reso storicamente meno rilevante la formalizzazione dei “sistemi di management”, esigenza invece imprescindibile per trasmettere le conoscenze nelle grandi imprese nordamericane, multinazionali, globali;
- c) Una certa autoreferenzialità del mondo accademico italiano rafforzata dal sistema di reclutamento e di sviluppo di carriera (sistema dei concorsi);
 - d) La subordinazione alla lingua dominante (l'inglese) che ha avuto un duplice effetto:
 - La difficoltà che non è solo linguistica, ma riguarda proprio l'espressione di alcuni concetti (tipico è l'esempio del termine azienda che ancor oggi appare intraducibile poiché non corrisponde a quella di business, di enterprise, di economic institution, di organization)
 - L'enorme numero di libri e articoli di microeconomia, di management, di organization theory che hanno invaso il mondo accademico italiano, europeo e mondiale (non sempre di alta qualità anche quando erano di moda e citati da tutti) rispetto alla quasi inaccessibilità di pubblicazioni italiane (anche di qualità) a studiosi stranieri
 - e) Non di rado l'atteggiamento di alcuni studiosi italiani a cercare l'omologazione presso la comunità scientifica internazionale, operando da semplici “importatori” di contenuti e di “standard di scientificità” (o presunta tale) invece che da “mediatori” tra una realtà molto dinamica, quella internazionale, e una relativamente statica (anche se per vari aspetti più solida e altrettanto valida), quella italiana.

Il confronto e l'integrazione con la comunità scientifica internazionale pone oggi due ordini di problemi:

- 1) Sul piano dei contenuti non di rado induce a trattare temi che hanno scarsa o nulla rilevanza per il sistema economico (o la società) del nostro Paese, ma anche del mondo reale internazionale: si rischia di avere ottimi e prestigiosi studiosi che “non conoscono” la realtà delle imprese che, se diventano opinionisti e “consiglieri dei policy maker” sono pericolosi e dannosi per l'economia;
- 2) Sul piano del metodo quello di privilegiare alcuni di essi, o di tipo esclusivamente deduttivo o di tipo esclusivamente empirico quantitativo : molte riviste accettano contributi solo sulla base dell'impostazione metodologica o della rilevanza dei contenuti per i propri mercati di riferimento (in prevalenza USA) perdendo l'essenziale contributo dell'approccio deduttivo-induttivo che caratterizza l'economia aziendale italiana e che deve essere inteso in modo molto diverso dal metodo della “falsificabilità” delle teorie di tipo popperiano.

8. Una strategia per il rinnovamento e il rilancio.

La comunità degli economisti aziendali può recuperare parte del ritardo accumulato nei confronti della comunità scientifica internazionale tramite alcune politiche indicativamente riassumibili nei seguenti termini:

- 1) stimolare ed aiutare concretamente con appositi programmi, fondi, iniziative, un numero crescente di studiosi ad essere presenti e ad assumere un ruolo attivo nei circuiti scientifici internazionali intensificando gli scambi con docenti e istituzioni straniere su una base di parità, ossia evitando atteggiamenti di coloro che hanno solo da imparare e non sono in grado di dare nulla o di coloro che, pur di essere omologati, sono disposti ad accettare o diffondere teorie di scarso rilievo quando non addirittura errate;
- 2) inserire nei circuiti internazionali specialmente le istituzioni (SIDREA, AIDEA, Dipartimenti di Università) e non singoli ricercatori, al fine di dare continuità e solidità ai rapporti e di evitare che qualche docente “esibisca” la propria internazionalità pur essendo debole sul piano dei contenuti economico-aziendali o, a volte, rinnegandoli esplicitamente o dichiarandoli obsoleti, inutili, non scientifici. Occorre evitare di avere persone che si dichiarano aziendalisti e poi in termini di contenuti e metodi rifiutano l’aziendalismo e si identificano in altri approcci disciplinari o metodologici;
- 3) occorre stimolare i ricercatori italiani a rispettare gli standard internazionali (ad esempio le pubblicazioni) ma non in termini acritici e senza cercare di dare apporti specifici derivanti dall’impostazione aziendale italiana ed europea (che spesso è molto apprezzata quando viene conosciuta). Essi devono ricercare e utilizzare i margini di flessibilità e di differenziazione accettati dalla parte meno dogmatica e massimalista sul piano metodologico e dei contenuti dei JOURNAL e REVIEW internazionali (che per fortuna è crescente);
- 4) Avviare iniziative, esempio Riviste in inglese e, forse più facile, raccolte di saggi in inglese su temi specifici e di rilevanza nel dibattito scientifico internazionale.

In definitiva, per essere accettati ed ascoltati nelle comunità scientifiche internazionali gli aziendalismi italiani devono:

- a) Aiutare, specialmente i giovani, a studiare, interiorizzare e riflettere sui fondamenti delle teorie aziendali italiane e sulle principali differenze rispetto ad altre discipline o filoni di ricerca che si occupano legittimamente del fenomeno concreto “azienda”;
- b) tare, tuttavia, che i giovani perdano tempo su una parte rilevante della

letteratura italiana che spesso si è limitata a “chiosare” o a riproporre concetti accennati senza dare contributi sostanziali all’avanzamento delle conoscenze o alla costruzione del ponte logico tra teoria e metodi/strumenti per il governo delle aziende;

- c) Stimolare i ricercatori che si orientano alla internazionalizzazione a diventare “mediatori” tra i contenuti e gli standard metodologici internazionali e i contenuti/standard metodologici della tradizione italiana.

Probabilmente in questa fase c’è più da “imparare/importare” che non da “esportare” ma l’atteggiamento non deve essere passivo o di ricerca della facile omologazione e prestigio personale.

9. Saper comunicare.

Si ritiene che uno dei punti di maggiore debolezza della comunità scientifica degli aziendalisti sia collegata alla capacità di comunicare. In molti dei nostri libri si usa un linguaggio autoreferenziale, a volte obsoleto, che rende difficile una collaborazione interdisciplinare e, soprattutto, rende difficile alla maggior parte di noi di partecipare al dibattito pubblico su grandi temi (economici) della società ed a diventare opinion leader ascoltati. Spesso sui temi “aziendali” parlano molto di più, e in modo convincente (non sempre corretto) cultori di altre discipline o che provengono da altri contesti.

Altre volte si hanno situazioni contrarie: alcuni aziendalisti, pur di essere ascoltati e di seguire le mode, rinunciano a concetti fondanti (per la disciplina ma anche per corrette politiche o per un progresso reale delle conoscenze) o rinunciano al rigore metodologico e banalizzano analisi e proposte.

Questa è la sfida del parlare in modo chiaro e comprensibile anche ai “non addetti” ai lavori, senza però rinunciare al rigore e alla correttezza dei contenuti. Occorre evitare di diventare opinion leader e consiglieri dei principi, ascoltati ma che suggeriscono politiche e scelte dannose per il progresso economico, civile e umano della società.

CARLO SORCI

Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende

Sommario: 1. Premessa. – 2. La nozione di sviluppo integrale. – 3. Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale. – 4. Dalla dimensione sociale allo sviluppo integrale: Yunus, il banchiere dei poveri. – 5. Conclusioni.

“... dove scompare Dio l'uomo non diventa più grande ma perde dignità, diventa il frutto di un'evoluzione cieca e per questo può essere usato e abusato” (Benedetto XVI, omelia di Ferragosto, Castelgandolfo, 2005).

1. Premessa.

Il tema della responsabilità sociale rientra in quello più grande della responsabilità personale nei confronti degli altri.

L'approccio esclude il punto di vista dell'**individualismo** e quello del **collettivismo**, del primo perché chiuso in una concezione egocentrica che tende ad escludere ogni responsabilità dell'individuo verso gli altri fino a portarlo a vederli come limite alla realizzazione di sé (“il mio inferno sono gli altri” ha sostenuto J.P.Sartre⁽¹⁵⁾), del secondo perché svaluta la persona come destinataria del bene collettivo, nei cui confronti viene vista, invece, in totale subordinazione.

Non può, infatti, reggere in tema di responsabilità sociale una premessa fondata sull'individuo senza responsabilità né quella di una responsabilità senza la libertà della persona, tipica di quelle società dove manca autonomia e regna la paura.

Il tema dunque poggia sul **binomio persona-responsabilità sociale**: i progetti dell'uomo, e tali sono quelli aziendali, non possono essere in contrasto con le esigenze degli altri uomini, così i progetti sociali non possono essere contro l'uomo e i suoi diritti.

La storia fa giustizia tanto delle costruzioni di sistemi sociali e aziendali in contrasto con i diritti della persona quanto di quelli in cui gli individui tendono ad affermarsi senza regole e valori che ne orientino i comportamenti verso il bene comune.

In questo solco si incanala l'aziendalismo italiano sulla scia di Gino Zappa che considera le aziende istituti economici “destinati a perdurare”⁽¹⁶⁾.

⁽¹⁵⁾ Cfr. Sartre J.P., *L'essere e il nulla*, Est, Piacenza, 2000, parte quarta cap. 1.

⁽¹⁶⁾ Cfr. Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

In quest'ultima espressione sono, infatti, sottintesi i valori perenni che caratterizzano la fisiologia delle aziende le quali sopravvivono solo se sviluppano economicamente quelle capacità di servizio che le rendono utili a soddisfare i bisogni umani.

L'economia è per l'uomo e non viceversa, scambiando, cioè, il mezzo per il fine.

2. La nozione di sviluppo integrale.

Nell'ambito della concezione italiana dell'azienda si aprono gli scenari che conducono ad una accezione corretta dello sviluppo economico in tutte le sue dimensioni e che denominiamo **sviluppo integrale**.

Per sviluppo si intende il movimento da una posizione ad un'altra ritenuta migliore: non ogni movimento è sviluppo, è necessario migliorare le posizioni, stabilire obiettivi, indicare una direzione, il che comporta sempre una **premessa di valore**.

Aristotele osservava come tutti gli esseri fossero soggetti a movimento che li fa passare da uno stato (potenza) ad un altro (atto) che a sua volta è potenza per un atto successivo⁽¹⁷⁾.

Il movimento per gli esseri inanimati è governato dalle leggi della fisica dinamica che lo rendono prevedibile e determinabile, nel campo vegetale il movimento è espressione delle leggi della biochimica, in quello animale è governato dall'istinto.

Riferendosi all'uomo, Aristotele affermava che egli in potenza è in certo qual modo tutto (*quodommodo omnia*), perché è dotato di libertà che gli consente di andare oltre l'istinto e di guidare il proprio movimento verso una direzione o un'altra, egli è dotato in tal modo di una **pluripotenzialità**. Attraverso la **razionalità** egli ha la capacità di identificare il bene conforme alla propria natura e attraverso la **volontà**, rafforzata dalla pratica delle virtù di dominare sé stesso e di guidare la sua libertà a indirizzarsi verso ciò che può migliorarlo.

Esaminando l'**atto in rapporto alla persona**⁽¹⁸⁾, si possono cogliere almeno quattro dimensioni dello stesso:

- quella dell'**atto in sé**, che punta al raggiungimento di un fine immediato, di un risultato oggettivo;
- quella **intenzionale**, generata dal riflesso dell'atto sulla persona che lo

(17) Cfr. Aristotele, *Fisica*, in Opere filosofiche 6, Utet, Torino, 1999, Libro I, cap. 9 192; e *Metafisica*, Bompiani, 2000 Libro IX, cap. 1, 1046, 1065b 20-24, 1050a 22; Libro IX, cap. 8; e Libro VII, cap. 7, 1023a 13, 1032b 30.

(18) Sul tema cfr. Wojtyła K., *Persona e atto*, Città del Vaticano, 1982 (ed. or. 1969).

- compie, che evidenzia come ogni atto non abbia solo un valore in sé ma sia suscettibile di migliorare o peggiorare colui che lo pone in essere;
- quella **relazionale**, cioè, dell'effetto migliorativo o peggiorativo dell'atto su chi lo riceve;
 - quella, eventuale, **trascendente**, esteriore, cioè, degli effetti dell'atto nella relazione con la società, l'ambiente o interiore, cioè, del rapporto della creatura col Creatore.

Lo **sviluppo integrale** dell'uomo non è, dunque, unidimensionale, ma avviene lungo tutte le dimensioni dell'atto che egli compie e la sua qualità dipende dalla ricchezza di significato che la persona dà all'atto medesimo. La relazione di ogni atto verso il raggiungimento dello sviluppo integrale dell'uomo può rappresentarsi con una piramide (fig. 1) dove gli angoli alla base rappresentano le potenze insite in ogni dimensione dell'atto e il vertice indica il massimo sviluppo integrale. Le rette che uniscono le potenze col vertice sono le direttrici lungo le quali si muovono le componenti dell'atto verso il raggiungimento dello sviluppo integrale. Naturalmente non in ogni atto sono consapevolmente presenti tutte le sue dimensioni, né è uguale l'intensità e il livello nelle stesse raggiunto nel compimento dell'atto, non sem-

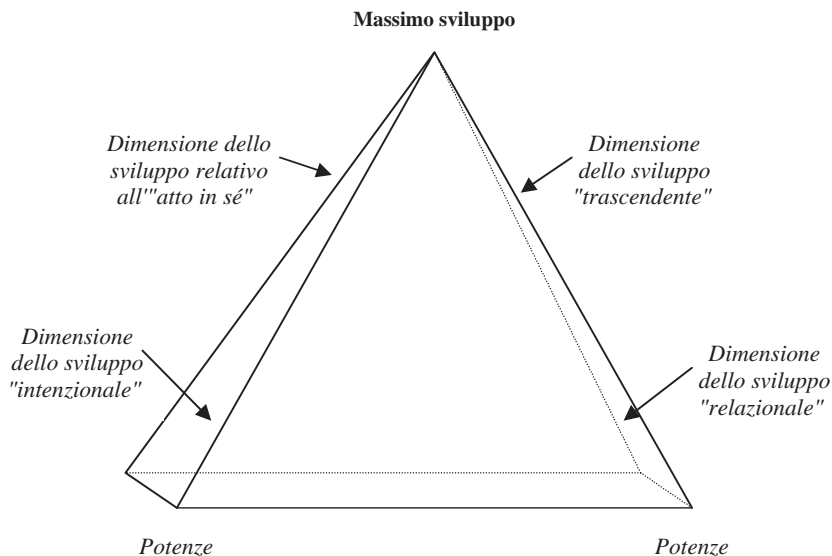


Fig. 1 La piramide dello sviluppo integrale dell'uomo

pre capace di raggiungere il massimo livello di sviluppo integrale in tutte le sue dimensioni.

Il contesto del lavoro l'uomo di norma non opera da solo ma assieme ad altre persone, all'interno di organismi o istituzioni come le aziende. Queste si realizzano compiendo operazioni che sono il riflesso delle azioni degli uomini che ne fanno parte, pertanto, **in via analogica la teoria dello sviluppo integrale è applicabile anche alle istituzioni.** Anch'esse non perseguono il loro sviluppo se operano contro le direzioni di sviluppo integrale dell'uomo e, a sua volta l'uomo, nell'agire deve tenere nella debita considerazione le esigenze di svilupparsi e perdurare nel tempo proprie delle istituzioni e dei contesti socio-economici e ambientali in cui si collocano.

Anche nelle aziende lo sviluppo integrale è pluridimensionale (fig. 2)⁽¹⁹⁾. Ogni decisione e ogni azione deve cioè passare al vaglio di un quadruplici orientamento volto:

- al raggiungimento di un risultato economico;
- al riflesso che tale risultato anche nel modo con cui si produce può avere sulla capacità dell'azienda di accrescere il suo valore tanto in termini di crescita della conoscenza quanto in termini di crescita della professionalità ed efficienza del lavoro professionale individuale e di coesione nel lavoro gruppo⁽²⁰⁾;
- al riflesso sui soggetti destinatari dell'attività aziendale, in primo luogo i clienti, nei cui confronti l'azienda deve essere risorsa generatrice di valore, contribuendo alla loro crescita non solo soddisfacendo sempre meglio le loro esigenze, ma addirittura ponendosi nella prospettiva del miglioramento del servizio dei clienti verso i propri clienti⁽²¹⁾;
- al riflesso dell'attività aziendale nei confronti del sistema socio economico e ambientale in cui si svolge. Tale dimensione dello sviluppo aziendale, che potremmo definire trascendente in analogia con termine usato parlando di sviluppo integrale dell'uomo, lega l'azienda al progresso della collettività e riguarda il rispetto della persona e dell'ambiente, l'one-

⁽¹⁹⁾ Anche nel modello della formula imprenditoriale proposto da Vittorio Coda lo sviluppo dell'azienda è concepito come pluridimensionale; nello specifico, lo sviluppo aziendale va perseguito nelle tre dimensioni competitiva, sociale ed economica. Sull'argomento cfr. Coda V., "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo & Organizzazione*, marzo-aprile 1984. Per ulteriori approfondimenti si veda anche Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988.

⁽²⁰⁾ Sul concetto di professionalità individuale e di gruppo cfr. Perez Lopez J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.

⁽²¹⁾ Su tale concetto cfr. Normann R., *Reframing business: when the map changes the landscape*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001; trad. it.: *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano, 2002.

stà e la trasparenza informativa, la partecipazione alla crescita di servizi collettivi, la sensibilità ai problemi sociali, etc.. L'azienda non può avere come unica preoccupazione quella di "far soldi" ma ha anche una dimensione sociale non trascurabile e deve operare in modo da creare valore non solo per sé e per i propri clienti, ma anche per la collettività nel suo complesso, dandosi delle regole perché il lavoro al suo interno e la sua azione esterna si svolga nel migliore dei modi, avendo sempre presente il proprio ruolo di promotrice di sviluppo integrale a beneficio di tutta la società.

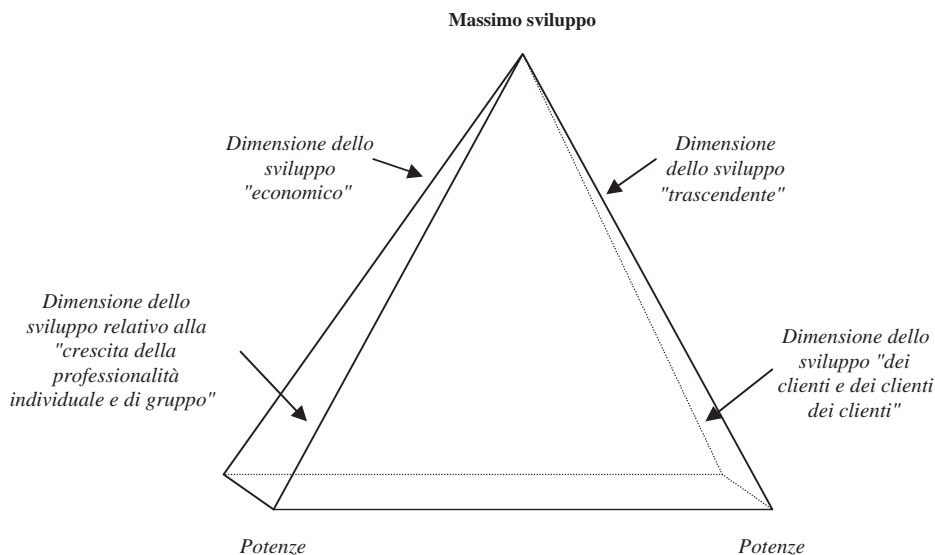


Fig. 2 La piramide dello sviluppo integrale dell'azienda

Lo sviluppo integrale delle aziende si articola lungo queste quattro dimensioni; non sarà facile massimizzare lo sviluppo in ognuna di esse ma ciò che importa è la consapevolezza negli attori chiave della necessità di non trascurare nelle proprie scelte nessuna di queste dimensioni.

Le quattro dimensioni possono anche crescere non tutte allo stesso modo, o, addirittura andare in senso negativo, perciò è importante un costante monitoraggio di esse per accertarsi dove è necessario crescere in misura maggiore.

Questa attività di monitoraggio può rientrare in una accezione più ampia del controllo di gestione con l'obiettivo di verificare la misura in cui l'azienda si proietta verso lo sviluppo integrale.

Il cosiddetto bilancio sociale delle istituzioni punta a evidenziare il ruolo delle stesse nei quattro ambiti caratterizzanti l'orientamento verso lo sviluppo integrale.

3. Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale

Non tutte le aziende pervengono ad una piena consapevolezza dell'esigenza di uno sviluppo integrale, quelle che lo perseguono possono giungervi per vie diverse. Vi sono, infatti, aziende che :

- sorgono per motivi puramente economici e concepiscono il loro complesso ruolo successivamente;
- hanno origine da particolari concezioni di dignità del lavoro o del cliente del fondatore e si sviluppano in seguito in tutte le altre dimensioni;
- nascono con una chiara consapevolezza della quadridimensionalità dello sviluppo che perseguono fin dal concepimento della stessa attività nella quale vedono anche una chiara vocazione sociale.

Alle prime appartengono quelle aziende che, nate da particolari competenze distintive o dalla capacità di costruire sistemi dei suoi attori chiave, raggiungono risultati economici significativi e maturano nel tempo la consapevolezza di dover accrescere il grado di soddisfazione dei partecipanti e il proprio ruolo sociale.

Alle seconde si assimilano quelle che nascono con una certa filosofia del lavoro (come, ad esempio, nell'esperienza di Adriano Olivetti⁽²²⁾, che consolida una forte cultura ed attaccamento all'impresa che si sviluppa come organismo sensibile ai temi sociali.

Alle ultime appartengono quelle aziende straordinarie in cui i fondatori fin dall'inizio costruiscono sistemi assolutamente originali per risolvere gravi problemi sociali trasformandoli anche in opportunità economiche.

A queste fattispecie possono assimilarsi le istituzioni che sono nate all'inizio del secolo scorso col movimento cooperativo per affrancare dall'usura le classi povere come le banche di credito cooperativo o per promuovere lo sviluppo imprenditoriale presso i ceti sprovvisti di capitali: piccoli agricoltori, allevatori, artigiani, come i consorzi tra gli stessi.

Tali iniziative hanno contribuito alla creazione nel tempo di un "meta-ma-

⁽²²⁾ Sul "caso" Olivetti si veda, tra gli altri, Bricco P., *Olivetti, prima e dopo Adriano: industria, di cultura estetica*, L'ancora del Mediterraneo, Napoli, 2005; Gallino L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino, 2001.

nagement” il cui ruolo si è andato via via sviluppando, fino ad assumere competenze strategiche che rendono tali istituzioni particolarmente competitive.

Normalmente tali iniziative hanno origine là dove le strutture esistenti sono orientate ad escludere dallo sviluppo fasce sociali povere ma importanti come numero, sviluppo che invece interessa solo altre fasce che hanno i mezzi e la cultura per accedere al mercato.

Un esempio illuminante dei nostri giorni è dato per tutti dalla Grameen Bank fondata da Mohammed Yunus nel Bangladesh⁽²³⁾.

Su tale esperienza è opportuno soffermarci nel paragrafo che segue.

4. Dalla dimensione sociale allo sviluppo integrale: Yunus, il banchiere dei poveri.

Muhammad Yunus è un pakistano, oggi di circa 70 anni, originario di Chittagong, una città industriale del Bangladesh, paese in cui vivono circa 130 milioni di persone, dei quali il 50% al di sotto della soglia di povertà, concentrati in un territorio non più grande dell'intero mezzogiorno d'Italia; le attività principali sono l'agricoltura e la pesca.

Le persone più sfortunate tra i poveri sono le donne, ed ancora di più lo sono le vedove perché, secondo la legge coranica, non potendo parlare con gli uomini e agire liberamente, senza il marito non possono relazionarsi facilmente con il mondo e, quindi, incontrano più difficoltà a svolgere un'attività imprenditoriale, o un lavoro.

Yunus, figlio di un artigiano orafo, andò a studiare negli Stati Uniti, e diventò professore in quel paese, sposando anche una donna americana. In seguito, decise di tornare in Bangladesh, e divenne professore universitario nel suo paese, a Chittagong, dove, continuando ad insegnare all'Università, diventa Capo del Dipartimento di Economia.

In quel contesto, si rese conto che le teorie economiche apprese negli Stati Uniti avevano poco senso se applicate nel suo paese: esse studiavano l'economia e lo sviluppo partendo dalla ricchezza e dal capitale, mentre li bisognava partire dalle risorse della povertà. Yunus decise allora di analizzare da vicino la realtà concreta per capirla a fondo, scegliendo di interagire con i più poveri, e tra questi le donne.

Dall'incontro che ebbe con una giovane donna nel piccolo villaggio di Jobra, Yunus si rese conto che il problema principale era costituito dalla mancanza di credito bancario e dall'usura.

⁽²³⁾ Cfr. Yunus M., *Vers un mond sans pauvreté*, Editions Jean-Claude Lattès, 1997; trad. it.: *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 2000.

Questa donna, infatti, aveva come occupazione (lavoro autonomo) quella della produzione artigianale di sgabelli in bambù; la materia prima necessaria per uno sgabello veniva da lei acquistata per cinque taka, equivalenti a 22 centesimi di dollaro. Tale somma, non avendo la donna alcuna disponibilità finanziaria, proveniva in prestito dal commerciante che poi provvedeva a rivendere lo sgabello sul mercato per cinque taka e cinque paisa. Ciò che restava alla donna come profitto, dopo aver ripagato il debito nei confronti del commerciante, erano dunque cinque *paisa*, equivalenti a due centesimi di dollaro.

A seguito di questo incontro, Yunus si rese conto del fatto che, se la donna avesse avuto a disposizione una piccola somma iniziale da investire nell'acquisto della materia prima, avrebbe potuto conseguire un profitto più alto in quanto non sarebbe stata sottomessa alle regole dettate dal commerciante.

Estendendo la sua ricerca all'intero villaggio si rese conto di quanto numerosi fossero i casi simili a quelli osservati.

Facendo un rapido conto determinò in 27 dollari la cifra per affrancare dall'usura dei commercianti circa 40 famiglie.

Provò una grande inquietudine, lui da solo poteva risolvere il problema, ma tutto il paese era in quello stato e pertanto, l'intervento doveva essere strutturato.

A tal fine si recò innanzitutto dal direttore di una banca locale, chiedendo a questi i soldi a prestito necessari per finanziare tutte quelle microattività imprenditoriali bisognose di credito. Il direttore della banca negò il prestito, e fece ciò sulla base di tre ordini di motivazioni:

1. il costo dell'istruttoria per ogni singolo prestito si sarebbe rivelato troppo alto in confronto all'esiguità dei prestiti stessi, e dunque non ne giustificava l'attivazione;
2. era necessario prestare delle garanzie materiali, ed i potenziali beneficiari dei microprestiti ne erano sprovvisti.
3. la cultura dei finanziati non era sufficiente a comprendere la modulistica e le regole bancarie.

Yunus si rende sempre più conto che la povertà non è l'effetto di una pigrizia, di una incapacità a lavorare, bensì è dovuta ad un meccanismo di usura tale per cui i ricchi sfruttano i poveri, e questi ultimi riescono a malapena a sfamarsi. Egli giunge ad affermare che il credito è un diritto fondamentale dell'uomo, e che non esiste nessun uomo così privo di qualità da non meritare la fiducia.

Non esistevano strutture bancarie adatte a soddisfare quello specifico bisogno.

Il sistema bancario, tendeva a garantire lo *status quo*, concedendo i prestiti a chi i soldi li aveva già, anche se presentava comunque un elevato grado di insolvenza, e negandoli a chi ne aveva realmente bisogno.

Yunus decise allora di fondare una propria struttura bancaria, la Grameen Bank (banca rurale), e nel corso degli anni ha dimostrato che si può mantenere e sviluppare un'azienda in condizioni di economicità che offre microcredito fondato sulla fiducia nei confronti delle persone più povere⁽²⁴⁾. La Grameen Bank, infatti, presenta una bassissima percentuale di insolvenze, percepisce gli interessi secondo tassi di mercato, e riesce a coprire i costi di un'organizzazione presente sul territorio in modo capillare.

L'organizzazione interna della Grameen Bank⁽²⁵⁾ si basa su gruppi di collaboratori che, anziché stare dietro una scrivania come in una qualunque banca, si recano nei villaggi presso la povera gente e, dopo aver accertato che vi sono persone che potrebbero utilmente impiegare una piccola somma di denaro, concedono loro un prestito che, essendo di modesta entità, viene restituito progressivamente con piccoli importi a cadenza settimanale a partire dalla settimana successiva all'erogazione.

I beneficiari dei prestiti si riuniscono in un gruppo che garantisce per le singole persone (in caso di ritardi, malattia, o altro) che lo compongono, essendo, infatti, solidalmente responsabili dei singoli prestiti.

I gruppi non risultano essere insolventi, o comunque presentano una percentuale bassissima di insolvenza, ed il motivo viene efficacemente spiegato nella frase di una donna: "noi donne in Pakistan siamo le ultime e nessuno ci ha mai dato fiducia, preferiremmo morire piuttosto che tradire chi ce l'ha data per la prima volta". Questa risposta è analoga a quelle raccolte in altre parti del mondo, dal momento che la Grameen Bank opera in tutti paesi del mondo con altri 20.000 sportelli.

Certamente, si finanzia un lavoro precario, si crea un posto di lavoro "indipendente" ed autonomo, non impiegatizio, ma non si deve dimenticare che lo sviluppo non sempre si misura con indicatori come il numero di posti di lavoro dipendente creati; al contrario, anche se non si alimentano i dati statistici tradizionali, per tale via gli individui sviluppano la propria persona. Nell'esperienza della Grameen Bank, Yunus ha anche messo in luce le man-

⁽²⁴⁾ Sulle cause del successo della Grameen Bank si veda, tra gli altri, Hashemi S.M., Schuler S.R. e Riley A.P., "Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh", *World Development*, Vol. 24, No. 4, pp. 635-653, 1996.

⁽²⁵⁾ Sull'organizzazione interna come causa del successo della Grameen Bank si veda Jain P.S., "Managing credit for the rural poor: lessons from the Grameen Bank", *World Development*, Vol. 24, No. 1, pp. 79-89, 1996.

canze e gli aspetti lacunosi della politica operata da talune organizzazioni internazionali, come ad esempio il Fondo Monetario Internazionale. Gli aiuti internazionali del FMI per lo sviluppo dei paesi poveri, stanziati con somme consistenti, vengono gestiti dai governi, i quali ne destinano la maggior parte per acquistare i beni ed i servizi prodotti dai paesi sviluppati o per pagare gli studi e le ricerche realizzate dai paesi sviluppati per i paesi poveri, in buona parte finisce nelle mani dei potenti locali, ed in percentuale irrisoria va ad aiutare la popolazione locale.

Si è constatato, inoltre, che la formazione impartita ai paesi poveri, attraverso i programmi del FMI, è inutile in quanto essi non hanno ancora raggiunto un grado di sviluppo tale da poter capire ed applicare gli insegnamenti impartiti relativi a tematiche aziendali; nell'elaborare queste politiche si deve pertanto sempre tenere conto del livello di partenza del paese in questione.

5. Conclusioni.

Le considerazioni che precedono evidenziano l'importanza di far crescere nelle aziende l'attenzione alla dimensione trascendente dello sviluppo integrale.

Tale attenzione, profondamente incardinata nella dottrina economico-aziendale, non può esplicitarsi solamente in indicazioni che rafforzino nell'esistente la consapevolezza dell'esigenza di non trascurare la dimensione sociale dello sviluppo.

Questa deve divenire fonte di economicità fino a spingere alla creazione di strutture aziendali che trasformino i problemi in combinazioni operative economicamente valide ed autosufficienti come l'esempio della banca Grameen fondata da Yunus ha mostrato.

